



**SYNTHESE DE L'ETUDE SUR LA
VIABILITE FINANCIERE DES
IMF DU BENIN**

SOMMAIRE

1-	CONTEXTE DE L'ETUDE -----	3
2-	CHAMP DE L'ETUDE-----	3
3-	DEFINITION DE LA POPULATION-MERE CIBLE DE L'ETUDE-----	3
4-	ECHANTILLONNAGE -----	5
5-	DIFFICULTES-----	5
6-	PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ETUDE-----	6
6.1	Les déterminants institutionnels de la pérennisation des institutions de microfinance-----	6
6.2	Les outils d'évaluation et d'analyse de la viabilité financière et économique des IMF-----	6
6.3	Observations générales sur la viabilité financière des structures de microfinance--	7
6.4	Problèmes communs-----	10
7-	RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES-----	12
7.1	Recommandations relatives à tout le secteur de la microfinance -----	12
7.2	Recommandations relatives aux institutions mutualistes et coopératives-----	18
7.3	Recommandations relatives aux structures mutualistes et coopératives constituées en réseau -----	18
7.4	Recommandations relatives aux institutions de crédit direct -----	19
7.5	Recommandations relatives aux ONG à volet microfinance -----	20

1- CONTEXTE DE L'ETUDE

Bien qu'elles existent pour la plupart depuis très longtemps, les institutions de microfinance n'ont véritablement pris leur essor que dans les années 1990 après la faillite des banques de développement (CNCA et BBD notamment). Leur développement s'est révélé, d'une part, comme la réponse du secteur dit informel et du secteur rural à la disparition de ces banques de développement et, d'autre part, comme une réaction à leur exclusion du système bancaire classique.

Ces institutions de microfinance ont permis de soutenir le développement des secteurs suscités, grâce à la mobilisation de l'épargne populaire et des ressources nécessaires à leur financement.

Mais si ces institutions ont connu une forte expansion et ont développé des produits financiers pertinents pour leurs clients, elles n'en demeurent pas moins fragiles du point de vue organisationnel, institutionnel, financier et environnemental. Des dysfonctionnements et des handicaps apparaissent qui sont préjudiciables à la dynamique de développement insufflée par les institutions de microfinance. Ces déficiences posent le problème de la pérennité même de ces structures de microfinance.

Institution d'appui, la BCEAO a commandité au Cabinet d'Audit, d'Expertise Comptable, de Microfinance et de Consulting « **CANAL AUDIT** », une étude de viabilité du secteur. Cette étude devrait déterminer les points forts et les points faibles des institutions du secteur, cerner les paramètres de viabilité des institutions de microfinance et proposer des indicateurs de suivi de leur pérennité.

Soulignons que cette même mission a été initiée par la BCEAO pour déterminer les perspectives de pérennisation des institutions de microfinance dans chacun des Etats membres de l'UEMOA.

2- CHAMP DE L'ETUDE

Le champ de l'étude a couvert toute l'étendue du territoire du Bénin en raison d'une part, de la diversité des institutions de microfinance et, d'autre part, de la dispersion de leur implantation. La plupart des structures de microfinance pratique une politique de proximité qui les amène à s'intégrer dans le milieu de vie de la population cible de leurs activités.

3- DEFINITION DE LA POPULATION-MERE CIBLE DE L'ETUDE

La population-mère comprend toutes les institutions recensées et exerçant leurs activités dans le secteur de la microfinance :

- les institutions mutualistes et/ou coopératives d'épargne et de crédit ;
- les institutions de crédit direct ;
- les institutions de crédit – épargne ;
- les ONG à volet microfinance.

LISTE DES IMF RECENSEES

	NOM DES I M F	NATURE JURIDIQUE	ACTIVITES
Institutions mutualistes et/ou coopératives de microfinance			
1	FECECAM	Mutuelle et coopérative	Epargne crédit
2	FENACREP	Coopérative	Epargne crédit
3	CMMB	Coopérative	Epargne crédit
4	MDB	Mutuelle	Epargne crédit
5	FICA	Coopérative	Epargne crédit
6	CONVERGENCE 2000	Coopérative	Epargne crédit
Institutions de crédit direct			
7	PADME	Association	Crédit direct
8	PAPME	Association	Crédit direct
9	VITAL Finance	Association	Crédit direct
Institutions spécifiques			
10	AsseF	Association	- Epargne – crédit - Crédit direct
Organisations non gouvernementales à volet microfinance			
11	ADIL	ONG	Epargne - crédit
12	CEBEDES	ONG	Epargne - crédit
13	GRAPAD	ONG	Crédit - épargne
14	SI AN'SON	ONG	Crédit - épargne
15	CERI DAA	ONG	Crédit - épargne
16	GRABS	ONG	Epargne - crédit
17	CI ADIC	ONG	Epargne – crédit
18	GREBIES	ONG	Epargne – crédit
19	ID	ONG	Epargne - crédit
20	APRETECTRA	ONG	Epargne - crédit
21	MJCD	ONG	Epargne - crédit
22	CBDI BA	ONG	Epargne - crédit
23	ALDIP	ONG	Crédit direct
24	FAP	ONG	Crédit- épargne
25	FMN	ONG	Epargne - crédit
26	OAE	ONG	Epargne - crédit
27	GEERCOOP	ONG	Epargne - crédit
28	GROPERE	ONG	Epargne - crédit

4- ECHANTILLONNAGE

La constitution de l'échantillon a tenu compte des critères suivants :

- avoir pratiqué l'activité de microfinance depuis trois ans au moins ;
- avoir présenté au moins une fois des états financiers ;
- avoir un portefeuille relativement important et un volume de crédit appréciable ;
- posséder un système d'information permettant de disposer d'informations pertinentes sur le portefeuille et sur la situation financière.

L'échantillon est constitué de manière à assurer la couverture des différents types d'institutions de microfinance exerçant sur le champ de l'étude.

A partir de ces critères, neuf (9) institutions ont été choisies pour un audit ciblé soit 30% environ de la population de base.

ECHANTILLON DES INSTITUTIONS AUDITEES

	NOM DES I M F	NATURE JURIDIQUE	ACTIVITES
Institutions mutualistes et / ou coopératives de microfinance			
1	FECECAM	Mutuelle et coopérative	Epargne crédit
2	FENACREP	Coopérative	Epargne crédit
3	CONVERGENCE 2000	Coopérative	Epargne crédit
Institutions de crédit direct			
4	PADME	Association	Crédit direct
5	PAPME	Association	Crédit direct
6	VITAL Finance	Association	Crédit direct
Institutions spécifiques			
7	AssEF	Association	- Epargne – crédit - Crédit direct
Organisations non gouvernementales à volet microfinance			
8	CERIDAA	ONG	Crédit - épargne
9	CBDIBA	ONG	Epargne - crédit

5- DIFFICULTES

Nous tenons à souligner d'une part les difficultés de localisation de certaines structures pourtant affiliées au Consortium Alafia et d'autre part, les difficultés rencontrées lors de la collecte des informations auprès des institutions approchées et les problèmes de cohérence, de vraisemblance, de comparabilité, de régularité et de fiabilité constatés lors de l'exploitation des documents et états financiers.

6- PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ETUDE

La présente étude nous a permis de nous imprégner des réalités du secteur de la microfinance au Bénin et d'analyser la viabilité financière des institutions de microfinance (IMF). L'échantillon d'IMF retenues pour l'analyse approfondie, tient compte de la diversité des expériences de microfinance et donne une représentation non biaisée des spécificités du secteur. Les neuf (09) institutions de l'échantillon ont fait l'objet d'une analyse individuelle de viabilité à travers une batterie de déterminants et d'indicateurs que nous avons jugés pertinents. Les résultats de l'étude permettent donc de dégager des conclusions significatives et de formuler des recommandations sur la viabilité des institutions de microfinance et par conséquent sur leur pérennité.

6.1 Les déterminants institutionnels de la pérennisation des institutions de microfinance

Une analyse discriminante des forces et des faiblesses des structures de microfinance montre que leur viabilité est dépendante non seulement de leur capacité à organiser et à maîtriser leur structure financière, mais également de la maîtrise d'un certain nombre de paramètres fondés sur leur environnement institutionnel, organisationnel, informationnel et culturel et dont l'interaction agit soit comme un facteur de dynamisme, de croissance et d'équilibre, soit comme un facteur fragilisant et déstabilisant.

Selon notre étude, le cadre conceptuel du modèle de pérennisation des Institutions de microfinance doit intégrer dans son approche les paramètres fondamentaux suivants :

- La vision stratégique ;
- L'adéquation de la forme juridique ;
- La gouvernance ;
- La structure de l'organisation ;
- Le système d'information et de gestion ;
- Les contrôles.

6.2 Les outils d'évaluation et d'analyse de la viabilité financière et économique des IMF

Les indicateurs de viabilité financière retenus sont des variables calculées statistiquement et qui nous fournissent des informations pertinentes sur :

- la structure du bilan,
 - la structure financière,
 - les performances économiques et financières,
 - la qualité du portefeuille d'encours crédit,
- et sur leur évolution.

Ces variables sont calculées à partir d'informations tirées essentiellement des états financiers et des rapports d'activité. Elles sont présentées pour la plupart sous forme de ratios.

6.3 Observations générales sur la viabilité financière des structures de microfinance

La viabilité financière des structures de microfinance dépend de leur rentabilité. En d'autres termes, elles doivent pouvoir générer des ressources suffisantes pour couvrir largement toutes leurs charges et dégager une capacité d'autofinancement suffisante. Il ressort de l'analyse cas par cas effectuée, les observations générales suivantes :

- les institutions de crédit direct ont une viabilité financière acceptable et des marques de pérennité satisfaisantes. Les trois structures les plus représentatives à savoir : le PADME, le PAPME et VITAL – FINANCE ont acquis leur autonomie opérationnelle. Les deux premières ont acquis leur autonomie financière et mieux, sont entrain de la consolider ;
- les institutions mutualistes/coopératives présentent des indices de faiblesses significatives qui peuvent compromettre leur viabilité. Si au niveau de leur réseau, certaines structures de base sont performantes, d'autres par contre survivent dans une précarité certaine ;
- les ONG multiservices exerçant des activités de microfinance enregistrent un accroissement de leurs activités, mais elles demeurent loin de l'autonomie opérationnelle.

Dans l'ensemble, les institutions de microfinance sont déficitaires. Les raisons essentielles en sont les suivantes :

- Les chiffres d'affaires sont largement inférieurs aux charges d'exploitation.
- La gestion laxiste des portefeuilles

6.3.1 Le chiffre d'affaires

Pour une structure de microfinance, le chiffre d'affaires est représenté par les revenus d'intérêt et les commissions générés par l'octroi de crédit. Pour atteindre leur seuil de rentabilité, les institutions de microfinance doivent octroyer une masse de crédit donnée à un taux donné.

Le chiffre d'affaires est fonction de l'importance des prêts et du taux d'intérêt.

a) Le volume de crédits octroyés

En général, dans le secteur de la microfinance, la demande de crédit est largement supérieure à l'offre.

Les institutions de crédit direct ont par essence un fort besoin de capitaux qui ne peut être satisfait par leurs fonds propres largement en deçà de la demande de crédits exprimée par leurs clients.

Dans les structures mutualistes/coopératives, les crédits octroyés doivent en principe reposer sur l'épargne préalablement collectée. Mais force est de constater que l'épargne collectée est généralement d'un niveau faible ou constituée essentiellement de dépôts à vue.

Les ONG multiservices à volet microfinance ne disposent quasiment pas de fonds propres et la collecte de l'épargne est postérieure à l'octroi de crédit. Elles sont

totallement dépendantes des ressources affectées par les partenaires au développement dans le cadre de leurs programmes. Ne disposant pas de ressources propres et ne pouvant se refinancer auprès des banques commerciales, l'activité de microfinance est limitée et s'atrophie lorsque des partenaires mettent fin à leurs programmes.

Les institutions de microfinance, quelle que soit leur nature, ont donc un besoin important de fonds de crédit extérieurs qui ne peut être satisfait que par l'appui des partenaires et/ou un refinancement auprès des structures adaptées. La seconde option est à privilégier car elle est une traduction de l'autonomie opérationnelle et financière. Il est indispensable que soient analysées de façon approfondie les caractéristiques des dépôts à vue dans les structures comme la FECECAM qui dispose en 1999, en moyenne 13 milliards de liquidités dans les banques commerciales, pour déterminer la proportion que l'on peut immobiliser à moyen ou long terme. L'intérêt d'une telle étude, est de susciter la création d'un marché financier inter-institution de microfinance pour apporter une solution partielle au préoccupant problème de refinancement du secteur.

b) le taux d'intérêt

Le taux d'intérêt constitue un facteur important de la rentabilité des institutions de microfinance ; c'est le prix du service offert. Il doit permettre aux structures de microfinance de réaliser une marge suffisante permettant de rentabiliser leurs activités. Il ne doit pas également être très élevé pour ne pas tomber sous le coup de la loi sur l'usure (27% actuellement).

Il paraît toutefois important d'apporter certaines précisions sur la composition du taux d'intérêt dans les structures de financement décentralisées.

En effet, les taux d'intérêt nominaux sont généralement supérieurs à 20% l'an dans le secteur. A priori, cela paraît excessif, mais l'on doit faire preuve de discernement pour s'apercevoir qu'en réalité il ne l'est pas et que la terminologie "taux d'intérêt" est inadaptée au secteur.

Le taux d'intérêt d'une institution de microfinance n'a pas le même contenu que celui d'une banque commerciale. Dans ces institutions, le taux d'intérêt est en fait la rémunération d'un ensemble de services :

- la mise à disposition du client d'un fonds de crédit pour une période donnée ;
- la formation à la tenue de documents comptables et à la gestion ;
- le suivi-conseil de l'activité génératrice de revenus exercée par le client ;
- la collecte des remboursements par des agents opérationnels chez le client : ce service épargne le client, d'une part, des frais de déplacements qu'il supporterait s'il se chargeait de l'effectuer lui-même et, d'autre part, des risques de vol et d'accident auxquels il peut s'exposer, enfin, du coût d'opportunité, car une commerçante trouverait contraignant le fait d'abandonner son étalage ou ses clients pour perdre son temps devant les guichets d'une quelconque institution.

Pour être en phase avec les banques commerciales, la structure de rémunération des crédits octroyés doit comprendre :

- le taux d'intérêt qui constitue la rémunération directe des fonds mis à la disposition du client ;
- la commission de suivi-conseil ;
- la commission de formation ;
- et la commission de recouvrement.

Il est à remarquer que les institutions de microfinance usent de stratagèmes pour que le taux effectif soit supérieur au taux nominal. Les facteurs dont elles usent généralement sont :

- la constitution d'une épargne préalable sur la période définie ;
- le paiement préalable ou échelonné d'un dépôt de garantie représentant souvent 10% du montant du crédit octroyé et remboursable seulement après le paiement intégral du prêt ;
- les remboursements anticipés : cas exceptionnel de CONVERGENCE 2000 ;
- le paiement de frais de dossiers : selon les structures, il est exigé un montant fixe (1.000 ou 2.000 FCFA) ou un montant équivalent à un pourcentage du crédit alloué (1%) ;

Le taux d'intérêt est un paramètre que l'on ne peut aisément manipuler au risque de perdre sa clientèle ou de compromettre la viabilité de l'institution. Dans beaucoup de structures, le taux effectif est supérieur à 30% offrant une marge d'intérêt suffisante et permettant un refinancement au taux commercial.

Le taux d'intérêt pratiqué par certaines IMF, notamment les ONG multiservices, ne permet pas de rentabiliser l'opération de prêt, les rendant de fait structurellement non viables. L'activité de microfinance étant souvent exercée dans le cadre de l'intermédiation sociale, les ONG multiservices n'ont pas la latitude d'appliquer une politique de vérité de prix et sont réduites à suivre à la lettre les desiderata des bailleurs de fonds qui imposent des taux d'intérêt qui répondent plus à une logique sociale qu'à une logique de marché. Il s'est avéré que le taux généralement imposé ne leur permet pas de couvrir sans subventions leurs charges opérationnelles, a fortiori les charges d'exploitation. Dans ce contexte, il leur serait difficile de tendre vers une quelconque autonomie. Cette pratique a eu également pour conséquence, de créer des distorsions sur le marché en créant chez les clients une mentalité d'assisté et peut compromettre à l'avenir toute tentative de retour à la logique de marché. Certes, l'intention d'aider les couches défavorisées est louable, mais faudrait-il les amener progressivement, au fur et à mesure du développement de leurs activités, à se financer au taux du marché et à se pérenniser sans assistance.

6.3.2 Gestion du portefeuille

La faiblesse des fonds de crédit dans les structures de microfinance et l'importance de la demande exigent une rigueur dans l'octroi des crédits et le suivi du portefeuille. Les indicateurs de qualité de portefeuille sont mauvais pour la majorité des IMF étudiées. Les structures ayant acquis l'autonomie opérationnelle et financière sont celles dont les indicateurs de qualité de portefeuille sont satisfaisants. **On peut**

établir aisément une corrélation forte entre la qualité de portefeuille et la viabilité financière sous réserve d'un fond de crédit suffisant.

La gestion et le suivi du portefeuille supposent l'existence d'un système d'information et de gestion performant, ce dont ne disposent pas la presque totalité des institutions. Pour certaines structures, les retards dans le traitement et la fourniture de données exploitables sont préoccupants, ce qui pose le problème de suivi et de prise de décision en temps réel.

En général, les causes de dégradation du portefeuille sont essentiellement endogènes, mais des facteurs exogènes tels que les aléas climatiques et les endémies animales peuvent avoir une influence négative sur le respect des échéances par les clients. Le respect des procédures de crédit, la bonne gouvernance sont des pratiques que doivent adopter les institutions de microfinance pour améliorer la qualité de leur portefeuille.

Si dans l'ensemble un effort est observé, grâce à l'appui des partenaires au développement, dans l'acquisition de matériel informatique, il reste cependant des efforts à faire pour acquérir des logiciels adaptés. L'intervention du Consortium Alafia, structure de regroupement professionnel, pour favoriser la conception de logiciel adapté à moindre coût pour le secteur est à soutenir car la majorité des structures du secteur n'ont pas la capacité de supporter sur fonds propres le coût d'un tel investissement.

6.4 Problèmes communs

Les problèmes ici identifiés sont des problèmes spécifiques à chaque catégorie d'institutions étudiée.

6.4.1 Structures mutualistes et coopératives

Les problèmes communs aux structures mutualistes et coopératives peuvent se résumer aux points suivants :

- Le bas niveau de formation des membres des organes statutaires constitue une entorse au fonctionnement des organes ;
- Une volonté manifeste de certains membres élus de ne pas respecter scrupuleusement les procédures de crédit ;
- La viabilité des structures faïtières n'est pas toujours acquise. Les structures faïtières, pour la plupart, subsistent grâce aux subventions reçues des partenaires au développement. Il se pose à cet effet un problème d'optimisation des ressources collectées et centralisées à la faïtière et d'autre part un problème de facturation des services aux structures intermédiaires ;
- Le système d'information et de gestion est dans l'ensemble défaillant. Compte tenu de la couverture nationale de ces structures, la collecte des informations doit être décentralisée et la faïtière doit en assurer la coordination ;

- Le système comptable et d'organisation est défaillant et ne permet pas de produire à temps les états financiers donnant une image fidèle du patrimoine ;
- On observe un certain laxisme dans la gestion du portefeuille entraînant des problèmes au niveau de certaines caisses. C'est le cas par exemple de la FECECAM où certaines CLCAM se sont vues transformer en de simples comptoirs de dépôt et de retrait.

6.4.2 Structures de crédit direct

- Le niveau insuffisant des fonds de crédit empêche certaines structures d'atteindre leur autosuffisance financière (VITAL FINANCE), et pour certaines qui sont déjà autosuffisantes, d'améliorer leur performance (PADME, PAPME) ;
- Les procédures sont souvent mal formalisées ;
- La non-mobilisation de l'épargne semble être un handicap face aux concurrents tels que :
 - ◆ La FECECAM qui, non seulement collecte l'épargne, mais également pratique un taux subventionné de 17% ;
 - ◆ La FINADEV, qui est un guichet d'une banque, dont le taux de crédit est de 18%.
- La pratique de taux subventionnés par certains concurrents dont les ONG, fausse le jeu du marché ;
- L'absence de stratégies et d'actions marketing dans un secteur de plus en plus concurrentiel constitue un handicap ;
- La formation du personnel : le personnel ne bénéficie pas de formations spécifiques à la microfinance ; il adapte ses qualités intellectuelles de base. Sa formation est faite sur le tas.
- La forme institutionnelle est un handicap. Toutes les structures de microfinance de crédit direct ont adopté la forme associative alors qu'elles sont en réalité de véritables établissements financiers ; cette forme juridique ne permet pas à ces structures de concilier l'optique rentabilité et l'optique association d'utilité publique. Cette forme suppose a priori une dépendance à l'égard des subventions et ne donne pas la capacité d'accéder librement au marché interbancaire ou au marché de capitaux pour le refinancement.

6.4.3 ONG multiservices ayant un volet microfinance

- La dépendance à l'égard des bailleurs des fonds entraîne l'exécution et l'application de programmes conçus et financés par ces bailleurs qui sont plus préoccupés par le social que par la rentabilité ;
- La quasi-inexistence de fonds de crédit propre : les ONG étudiées ne disposent pas de fonds de crédit ; les cotisations sont quasi-inexistantes et lorsqu'elles existent, elles sont irrégulières et de montants négligeables par rapport aux ambitions affichées dans les statuts. Les ONG sont statutairement

dépendantes des ressources affectées par leurs partenaires et sont créées sans ressources initiales. On peut donc en conclure que les ONG n'ont pas les moyens de leur politique. Les ambitions de microfinance affichées dans les plans d'affaires sont hypothétiques et greffées sur l'exécution de programmes de microfinance d'éventuels partenaires au développement ;

- Un accès impossible au refinancement auprès des institutions bancaires ;
- Les états financiers ne permettent pas de procéder à une analyse financière satisfaisante de leur activité de microfinance ;
- Les ONG peuvent être assimilées à des prestataires de service spécialisés en intermédiation sociale. Leur forme juridique constitue un handicap important pour leur développement ; pour tendre vers la rentabilité, les ONG doivent procéder à une mue institutionnelle en abandonnant la forme associative pour adopter une forme de société commerciale qui leur donnera une plus grande latitude ;
- Les ONG ont une couverture réduite qui limite la capacité d'absorption de crédit de leur marché ; le volume de crédit étant l'un des déterminants de la viabilité, elles doivent non seulement accroître les fonds de crédit, mais également étendre leur couverture pour accroître leur portefeuille.

7- RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

7.1 Recommandations relatives à tout le secteur de la microfinance

7.1.1 Recommandations relatives aux textes statutaires

Proscrire les statuts standards, passe-partout. Les statuts doivent être considérés comme le contrat de société. Ils doivent s'inscrire dans une logique identitaire et être adaptés aux réalités de l'environnement économique, culturel et social des sociétaires.

7.1.2 Recommandations relatives à la gestion des portefeuilles

a) La qualité du portefeuille

La qualité du portefeuille d'encours crédit se juge au poids des créances contaminées. Le taux de créances contaminées doit être contenu entre 1 et 2 %. Au-delà de ce taux, la rentabilité de la structure se trouve en jeu. Or la survie de l'institution est conditionnée par sa rentabilité. La qualité du produit suppose :

- la mise en place et le respect des procédures d'octroi de crédit
- l'étude minutieuse des dossiers de demande de crédits ;
- l'adéquation des garanties proposées avec le montant du prêt et la vérification de leur transformabilité permanente en liquidités sans autres frais ;
- la détermination au niveau des procédures de seuils d'endettement possibles :
- la mise en place d'un système de suivi du portefeuille ;
- la mise en place d'indicateurs de qualité du portefeuille ;
- la mise en place d'un contrôle interne performant ;

- la mise en place d'un système d'information et de gestion performant.
- b) La gestion du portefeuille d'encours crédit

Mettre en place un suivi informatisé du portefeuille d'encours crédit impliquant :

- le suivi informatique de l'échéancier et du compte de chaque bénéficiaire de prêts :
- l'établissement automatique, mensuellement :
 - de la balance âgée ;
 - du relevé de compte individuel de chaque client ;
- la relance automatique des clients retardataires ou défaillants ;
- la transmission de leur dossier au service contentieux ;
- la mise en œuvre immédiate des garanties.

c) L'adéquation et l'efficacité des garanties

Une sûreté n'est efficace que si elle peut être mise en œuvre très rapidement. Les sûretés demandées ne sont pas adaptées aux réalités culturelles et économiques des milieux dans lesquels se recrutent les sociétaires des institutions.

Deux types de sûretés sont généralement mis en œuvre :

- les sûretés personnelles : sous forme de caution solidaire ;
- les sûretés réelles : sous forme de droit de rétention, de gage, de nantissement de véhicule ou de matériel, d'hypothèque sur bien immeuble : maison, terrain.

Ces sûretés sont organisées par l'OHADA : « Acte Uniforme portant organisation des sûretés » pour produire leurs effets, elles doivent obéir à leur constitution et à leur mise en exercice à des règles très précises (règles d'inscription, péremption, radiation, etc.) qui souvent ne sont pas respectées.

En réalité, à l'analyse, ces sûretés, mises à part les cautions solidaires qui sont très efficaces, se révèlent imparfaites ou inexistantes. Il s'agit le plus souvent d'actions psychologiques visant à mettre le débiteur en condition pour honorer ses paiements à l'échéance.

Les sûretés réelles portent le plus souvent sur des biens de faible valeur dont les frais de mise en exercice sont largement supérieurs aux frais de réalisation.

Il est impératif de moduler les garanties en tenant compte de l'importance du prêt demandé. Pour les prêts concernant des montants importants, les sûretés réelles peuvent être acquises en prenant toutes les précautions juridiques. Pour les prêts d'importance mineure, des cautions peuvent être mises en œuvre sous forme de caution solidaire.

En cas de défaillance constatée, ces sûretés doivent être immédiatement actionnées.

d) Le fonds de garantie

Exiger de chaque débiteur à partir d'un certain seuil de crédit, la constitution d'un fonds de garantie qui servira à couvrir les risques d'impayés.

7.1.3 Recommandations relatives à la gestion des Ressources Humaines

a) Renforcer la compétence technique et la qualité des membres de la gouvernance

- Préciser les qualifications et les compétences techniques pour siéger comme président, vice-président ou secrétaire général des organes de gouvernance : Conseil d'Administration, Conseil de Surveillance et Comité de Crédit (intégrité, moralité, niveau minimum d'instruction et d'expériences professionnelles).
- Organiser des séances de formation portant sur la réglementation, les principes fondamentaux de gestion et de travail d'équipe, l'étude des procédures opérationnelles, la lecture et l'interprétation des états financiers, la gestion des dossiers de crédit, etc.
- Enoncer des critères d'évaluation et de contrôle de la gouvernance.

b) Renforcer la compétence technique et la qualité des personnels techniques et administratifs

- Examiner et évaluer le portefeuille de compétences ;
- Elaborer un plan de formation et d'adaptation du personnel.

La formation servira non seulement à relever le niveau professionnel insuffisant des agents, mais également à leur donner une culture « d'entreprise de microfinance ».

c) Mettre en application effective des procédures de gestion du personnel

- Il s'agit d'organiser les ressources afin d'en tirer le meilleur profit et de mettre en place les procédures appropriées :
 - procédures d'embauche ;
 - procédures de licenciement ;
 - procédures de gestion du personnel ;
 - procédure d'évaluation du personnel.
- Définir les besoins en personnel et le profil du personnel ;
- Instaurer un système de motivation du personnel.

7.1.4 Recommandations relatives aux contrôles

a) Renforcer le contrôle interne

Le contrôle interne doit assurer que le système d'information permet d'identifier et de prendre en compte tous les risques :

- risques sur le portefeuille de crédit : vérification des normes d'octroi du crédit ;
- risques opérationnels ;
- risques de non-rentabilité ;
- risques de perte sur les éléments d'actifs.

Le contrôle doit être organisé autour des axes suivants :

- l'organisation de la structure ;
- le contrôle comptable ;
- le contrôle de la séparation effective des pouvoirs,
- le contrôle physique des existants.

Il devrait permettre :

- de s'assurer que les procédures sont réellement appliquées et de manière exhaustive ;
- de contrôler la conformité aux textes légaux, réglementaires et aux procédures, des opérations réalisées, de l'organisation et des différents contrôles ;
- d'identifier les différents risques encourus et de les faire couvrir ;
- de vérifier que les seuils de risques fixés par le conseil d'administration sont respectés ;
- de surveiller la gestion des crédits ;
- de surveiller le recouvrement des créances impayées ;
- de surveiller et de contrôler la qualité et la pertinence des informations produites par le système d'information ;
- de surveiller la régularité, la sûreté et la pertinence des informations comptables et financières ;
- de procéder au contrôle en amont de l'application transparente des règles et des modalités qui régissent l'octroi des crédits ;
- d'effectuer un contrôle global sur le suivi correct des normes prudentielles.

b) Renforcer le contrôle externe

Pour être efficaces, les audits externes doivent évaluer en toute indépendance les risques opérationnels et les risques de gestion et non se limiter à la seule revue des comptes.

c) Mettre en place des outils adaptés à l'analyse dynamique

L'analyse des risques à l'aide des ratios ne permet pas de rendre compte suffisamment de la viabilité de l'institution. Ces ratios ne font que constater des situations comptables sans appréhender les véritables risques de viabilité. A contrario des outils d'analyse statique que sont les ratios, d'autres outils d'analyse dynamiques peuvent être utilisés : l'analyse par les flux de trésorerie, l'analyse faisant intervenir les besoins de financement, etc.

De plus un certain nombre de risques autres que financiers doivent être appréhendés :

- risques commerciaux : risque lié à la faiblesse de la part de marché détenue,
- risques liés aux fluctuations du marché et /ou de l'environnement de vie de la structure ;
- risque de taux d'intérêt ;
- risque d'inflation ;
- risque de fraudes et/ou de corruption ;
- risques conjoncturels ;
- risques liés à la compétence des hommes chargés de la gestion ;
- risque de croissance rapide mal maîtrisée.

7.1.5 Recommandations relatives au système comptable

a) Définir un cadre conceptuel, juridique et normatif pour le système d'information comptable

Les données de base servant au calcul des différents indicateurs économiques, financiers et de risque proviennent des états financiers produits par le système comptable.

La pertinence des informations contenues dans ces états est liée à la capacité du système comptable à traiter et à produire des informations fiables et sûres sur les activités, sur la situation financière et patrimoniale et sur les performances économiques de l'institution concernée, en temps réel et au moindre coût. Les informations produites doivent servir à la prise de décisions et au pilotage efficient de l'institution.

La non-définition d'un cadre comptable approprié aux IMF a induit :

- La non-application des principes comptables fondamentaux ;
- L'absence de règles d'évaluation et des principes d'enregistrement ;
- L'hétérogénéité des cadres comptables ;
- L'hétérogénéité des terminologies utilisées ;
- L'hétérogénéité des informations produites au niveau des états financiers.

Ceci a pour conséquences :

- une absence de pertinence, de sûreté et de régularité des informations produites au niveau des états financiers :
 - une image fidèle déficiente ou biaisée ;

- une incohérence certaine au niveau des informations produites par le système comptable ;
 - une lecture ardue des états financiers et une difficulté d'interprétation des informations fournies par la comptabilité ;
 - le non-respect des délais légaux ;
 - le non-établissement de l'ensemble des états financiers exigés : absences des états annexés, ce qui rend parfois incompréhensibles les chiffres portés sur les états et ne permet pas de confectionner les ratios de norme prudentielle.
- l'impossibilité de procéder à une agrégation des données du secteur de la microfinance ;
 - la difficulté de procéder à des études comparatives entre institutions.
- b) Prendre en compte au niveau du système comptable les appuis apportés par les partenaires au développement

Le coût des appuis extérieurs doit être calculé et pris en compte au niveau du système comptable. Les informations complémentaires exigées dans les états annexés ne sont pas suffisantes pour faciliter l'élaboration de l'état de formation du résultat ajusté et permettre des analyses pertinentes.

7.1.6 Recommandations relatives au système informatique

- élaborer un plan directeur d'informatisation ;
- acquérir un logiciel comptable et un logiciel de gestion du portefeuille ;
- maîtriser le coût de l'informatisation.

7.1.7 Recommandations relatives à la forme juridique

La présente étude a montré que les dispositions des Actes Uniformes de l'OHADA, n'ont pas tenu compte des Institutions de Microfinance alors que ces dernières existaient depuis fort longtemps et constituent une réalité non négligeable du paysage financier dans bon nombre de pays africains.

Deux déductions peuvent être faites de cet état de chose :

1. soit le législateur a cru que le cadre réglementaire OHADA s'applique aux IMF et dans ce cas elles doivent être simplement considérées comme des sociétés commerciales et partant faire l'objet des mêmes traitements que ces dernières ;
2. soit le législateur, au moment de la rédaction desdits actes, a omis de se pencher sur le cas des IMF.

La première hypothèse, non souhaitable, conduirait les IMF à subir une pression fiscale qui serait, à n'en point douter, fatale pour le secteur, et partant pour l'économie encore fragile des Etats dont elles constituent un véritable secteur de développement.

La seconde hypothèse serait la preuve qu'il existe un vide juridique auquel il faut remédier par un nouvel Acte Uniforme de l'OHADA dont le projet serait en cours d'élaboration.

Pour l'heure, en attendant qu'une forme juridique adaptée soit trouvée, il serait plus indiqué de considérer les IMF comme des sociétés commerciales spécifiques et d'ériger en zone franche professionnelle, par décision des autorités nationales et pour une durée à déterminer, le secteur de la microfinance.

7.2 Recommandations relatives aux institutions mutualistes et coopératives

a) Harmonisation du cadre juridique

Harmoniser la loi 97-027 du 08 août 1997 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit et son décret d'application n° 98-60 du 09 février 1999 avec les dispositions des Actes Uniformes de l'OHADA. Cette harmonisation doit se faire notamment au niveau :

- des formalités de constitution ;
- des conditions d'immatriculation et d'obtention de la personnalité juridique ;
- des formalités de publicité ;
- de la constitution des sûretés et de leur mise en œuvre.

b) Assouplissement des conditions d'agrément et de reconnaissance des institutions

L'agrément ou la reconnaissance porte inscription sur le registre des institutions et confère la personnalité morale. Les conditions d'agrément et de reconnaissance, surtout celles qui concernent l'état civil des membres, peuvent être assouplies afin que ces institutions n'exercent pas leur activité dans l'illégalité ou ne recourent à l'informel.

c) Adaptation des statuts aux dispositions de L'OHADA

Il s'agira de faire un toilettage des textes statutaires et de les mettre en harmonie avec les dispositions de l'OHADA tout en respectant l'esprit et la spécificité de la loi qui les régit.

7.3 Recommandations relatives aux structures mutualistes et coopératives constituées en réseau

a) Gestion décentralisée des institutions à la base

La gestion des institutions de base doit être décentralisée. La faïtière doit jouer un rôle d'appui en conseil, de coordination et de contrôle au niveau du réseau. Les faïtières se comportent souvent en « société mère » ou en entreprise à succursales multiples imposant souvent des solutions standards à des problèmes exigeant des solutions locales.

- b) Facturation aux institutions du réseau des prestations qui leur ont été fournies

Ceci permettra d'améliorer la structure réelle des coûts des institutions de base et d'assurer à la faïtière son autonomie financière.

- c) Organisation du système d'information

Le système d'information doit permettre la remontée des informations de la base au sommet et vice versa sans perte de substance. A ce titre, il paraît impératif de mettre en place des procédures de gestion des données appropriées à tout le réseau. Ces procédures devraient permettre de fiabiliser et d'homogénéiser les informations produites par le système :

- procédures de collecte des données ;
- procédures de traitement des données ;
- procédures de transmission des informations.

- d) Homogénéisation du système d'information comptable

Le système d'information comptable du réseau doit permettre de produire des informations pertinentes, fiables, sincères, comparables, au moindre coût et en temps réel sur chaque entité du réseau et sur l'ensemble du réseau. Il est donc indispensable de procéder à l'homogénéisation du système d'information comptable entre la faïtière et les institutions de base :

- Homogénéisation de l'organisation comptable ;
- Homogénéisation du plan des comptes ;
- Homogénéisation du système de codification des comptes ;
- Homogénéisation des règles d'évaluation ;
- Homogénéisation des taux d'amortissement des immobilisations ;
- Homogénéisation des méthodes d'évaluation et de provisionnement des risques ;
- Homogénéisation des règles de prise d'inventaire ;
- Homogénéisation des règles de présentation des comptes et des états financiers ;
- Homogénéisation du calendrier comptable ;
- Homogénéisation des procédures comptables.

7.4 Recommandations relatives aux institutions de crédit direct

- a) Harmoniser le cadre juridique d'exercice de leur activité avec les dispositions réglementaires

L'arrêté N°465/MF/DC/MICROFIN du 07 juin 1999 doit être mis en phase avec les dispositions de l'OHADA.

Cette harmonisation doit se faire notamment au niveau :

- des formalités de constitution ;
- des conditions d'immatriculation et d'obtention de la personnalité juridique ;
- des formalités de publicité.

b) Assouplir les conditions de conclusion de la convention cadre

c) Adapter les statuts aux dispositions de L'OHADA

La loi du 1^{er} juillet 1901 relative aux associations ne permet pas d'exercer les activités d'épargne et de crédit et ne confère pas la personnalité morale aux IMF concernées.

d) Rechercher plus d'autonomie financière

7.5 Recommandations relatives aux ONG à volet microfinance

a) Harmoniser le cadre juridique d'exercice de leur activité avec les dispositions réglementaires.

L'arrêté N° 465/MF/DC/MICROFIN du 07 juin 1999 doit être mis en phase avec les dispositions de l'OHADA.

Cette harmonisation doit se faire notamment au niveau :

- des formalités de constitution ;
- des conditions d'immatriculation et d'obtention de la personnalité juridique ;
- des formalités de publicité.

b) Assouplir les conditions de conclusion de la convention cadre ;

c) Adapter les statuts aux dispositions de L'OHADA ;

La loi du 1^{er} juillet 1901 relative aux associations ne permet pas d'exercer les activités d'épargne et de crédit et ne confère pas la personnalité morale aux ONG concernées.

d) Recommandations relatives au cadre de gestion

- Avoir une vision stratégique propre au lieu d'être une "succursale conjointe" des partenaires au développement ;
- Rechercher plus d'autonomie financière ;
- Détenir un fonds propre minimum.