

LA RENTABILITE INSTITUTIONNELLE :
UNE PREOCCUPATION A L'INSTALLATION ET
DANS LA VIE OPERATIONNELLE DE TOUTE
I.M.F.

Rapport de capitalisation des expériences du RSM

Kinshasa, mars 2004

LA RENTABILITE INSTITUTIONNELLE : UNE PREOCCUPATION A L'INSTALLATION ET DANS LA VIE OPERATIONNELLE DE TOUTE IMF

PREFACE

Ce document est le fruit d'un apprentissage collégial entre les différents membres du Réseau Solidarité Microfinance.

André NKUSU actuel S.E. email : microfinance_rsm@yahoo.fr.

Le RSM se profile comme association professionnelle des Institutions de Micro-Finance congolaises de Kinshasa.

Elle est basée sur les expériences propres systématisées et partagées, l'exploitation commune d'ouvrages professionnels et les critiques d'experts externes. Le tout ayant été débattu lors d'un atelier thématique en novembre 2003. Ce document constitue l'état des lieux des connaissances du RSM à cette date. Le RSM est conscient qu'il peut contenir des lacunes et incohérences. La publication de cet ouvrage a un but double ; d'une part partager avec d'autres réseaux et organisations actifs dans la micro-finance et d'autre part susciter les réactions des experts « connaisseurs ». Le RSM est donc ouvert et reconnaissant pour toute critique constructive lui permettant d'améliorer et l'analyse et la compréhension et la pratique par rapport au défi concerné, à savoir la rentabilité institutionnelle.

Le processus d'apprentissage collégial a été possible grâce aux contributions méthodologiques et financières de ATOL et de TRIAS. SERACOB a fourni son expertise organisationnelle pour l'appui logistique.

SERACOB se spécialise dans le renforcement des ONGD d'Afrique Central.

Georges Tshionza seracob@yahoo.fr

TRIAS se spécialise dans la micro-finance.

TRIAS RDC triasrdc@jobantech.cd & www.trias.be

ATOL se spécialise dans la gestion des connaissances.

Patrick.Vanderhulst@atol.be & <http://www.atol.be/fhome.htm>

ATOL est convaincu que les réseaux thématiques peuvent jouer un rôle capital dans l'apprentissage collégial et par là dans le développement des connaissances et bonnes pratiques, surtout en Afrique. La plus part des organisations locales sont trop petites pour permettre que de tels processus se réalisent uniquement dans leur sein.

Nous vous invitons donc à réagir et entrer en contact avec nous. Cette confrontation avec des nouvelles analyses et pratiques nous permettront de rester critique vis-à-vis de notre pratique, de nous étonner des alternatives possibles et d'apprendre.

Sommaire :

PREFACE	2
I INTRODUCTION	4
II Expériences de IMF.....	5
II.1 Expérience de GEDI IMF.....	5
II.2 Expérience de Aide-toi Micro-finance	7
II.2.1 Choix stratégiques.....	7
II.2.2 Objectifs opérationnels	8
II.2.3 Budget initial de fonctionnement de l'IMF sur fonds propres :	8
II.3 Expérience de l'IDECE MF :.....	9
III CONCLUSIONS.....	13
III.1 Définition de la mission et du résumé du projet (par rapport au plan d'affaires).....	13
III.2 Le budget.....	13
III.3 Les indicateurs de performance, fonctionnement et de solidité financière .	14
III.4 Elément de viabilité institutionnelle et financière d'un système d'épargne et de crédit.....	14
IV CONSEILS PRATIQUES	15
V BIBLIOGRAPHIE	17

I INTRODUCTION

Pour commémorer ses 50 ans d'existence en 1995, l'ONU s'engage dans l'organisation des conférences et sommets mondiaux sur différents problèmes : population, développement social, la femme, l'habitat, planète terre... parmi les stratégies évaluées et jugées efficaces dans la lutte contre la pauvreté : le micro-crédit a été reconnu (entre autre) comme un puissant instrument de lutte contre la pauvreté. A cet effet, l'ONU prit la résolution n°52/194 du 18 décembre 1997 qui stipule : " l'Assemblée Générale de l'ONU...note que les programmes de micro-crédit se sont avérés un moyen efficace de libérer les gens du pays du joug de la pauvreté pour s'engager plus pleinement dans la vie économique et politique de leur pays".

Une politique de financement d'un ambitieux plan d'action fut définie. Pour atteindre l'objectif du sommet de micro-crédit (de février 1997) qui consistait à toucher 100 millions des familles les plus pauvres surtout les femmes de ces familles par l'octroi des services financiers (crédit et épargne) et non financiers pour développer des activités indépendantes, un budget de 21,6 milliards de dollars américains a été planifié jusqu'en 2005. Or, la R.D.C. à cette période trouble de son existence de fin des années 1990 se tint presque à l'écart de tous ces événements.

Au début de l'an 2000, la législation et la réglementation progressivement du secteur de la micro-finance s'installent et culminent avec la promulgation des lois 002 et 003 de février 2002 et, en septembre 2003 de l'instruction n°1 réglementant les IMF en R.D.C.

Concomitamment à tout ceci, des mutations s'opèrent au sein de certaines ONGD du monde associatif congolais qui se sont résolues de donner naissance à des IMF autonomes sur le plan institutionnel et de gestion. Dès lors les fondateurs des IMF sont obligés de monter le système de financement capable de faciliter le démarrage de leurs activités et leur fonctionnement.

Bref, le changement du contexte tant interne qu'externe pose avec acuité le problème de financement de l'IMF naissante et dans la suite de son existence : Comment se constituer les fonds propres susceptibles d'assurer sa rentabilité primaire et surtout sa rentabilité institutionnelle pour garantir sa pérennité et sa durabilité ?

La rentabilité pose le problème de durabilité

En bref, la durabilité constitue non seulement une question importante mais vitale. Elle l'est plus pour les pauvres, les bénéficiaires des services de l'IMF car, ce sont eux qui ont le plus besoin d'une IMF. Car, ce sont eux qui ont le plus besoin d'une IMF durable. Ainsi, naître, se développer, croître et offrir des services le plus longtemps possible en s'adaptant à ce qui survient dans son institution et dans son environnement demeure la problématique à laquelle est butée quotidiennement toute IMF.

Facteurs influençant la durabilité, ils sont cinq :

1. A la naissance, la volonté de bâtir une institution durable basée sur les moyens propres et non d'abord sur les moyens extérieurs.
2. Les choix stratégiques clairs, réalistes et réalisables. Ceux-ci impliquent une connaissance des produits financiers offerts au pays, la recherche sur la demande (clientèle, besoins, éléments culturels, habitudes devant la question de l'argent) et la concurrence par le fait qu'il existe des IMF visibles et d'autres non apparentes.
3. Evaluation des capacités : plus les capacités à s'adapter aux changements dans l'environnement de l'IMF, ses potentialités et ressources. Car, avoir besoin de quelque chose est tout différent d'être capable de le faire fonctionner.
4. La gestion rentable de l'IMF dans toutes ses dimensions. D'où cette question : " peut-on ouvrir une boutique et se décider dans la suite de vendre à perte ? Aussi, se demander d'où nous viendra la rentabilité ? Un inventaire exhaustif des sources de recettes est indispensable.
5. L'ancrage social pour garantir une rentabilité sociale.

A ce sujet, l'étude menée par le RSM a réuni les expériences et pratiques des IMF à leur naissance et quelques pratiques de leur vie post-installation. Les apports des partenaires engagés dans la recherche – action avec le RSM et la réglementation en vigueur ont permis un éclairage et un approfondissement, ils sont présentés sous forme de conseils pratiques complétant l'étude.

II Expériences de IMF

II.1 *Expérience de GEDI IMF*

A sa naissance, GEDI IMF, faute d'une donation extérieure s'est basée sur les apports de l'ONGD-Mère (GEDI), la participation bénévole des bénéficiaires de son action et les souscriptions des premiers membres pour lancer les opérations sur terrain et payer les charges fixes initiales de loyer et de rémunération du personnel.

Avec le travail des cellules d'animation et d'autosensibilisation à la base, l'IMF a pu récupérer la confiance des bénéficiaires sapée par les ratés de la concurrence dans les sites agricoles d'intervention et gérer au mieux le risque de travailler avec les maraîchères (ayant la vraie fausse réputation d'être mauvais emprunteurs). L'encadré ci-dessous présente cette expérience :

Les membres de l'IMF ont basé leur réflexion sur la grande problématique qui est la "Productivité de l'IMF" à partir des activités organisées par l'IMF après étude des produits spécifiques malgré les difficultés liées à l'environnement : la concurrence et les échecs du secteur.

Avec des publics – cibles constitués des agriculteurs et des vendeurs divers, ils se sont demandés : Quels sont les vrais besoins de ceux-ci ? Pour ce faire l'IMF mena une étude de cas en se basant sur cette assertion :

" Les Maraîchers remboursent difficilement le crédit "

Que faire pour y pallier, car étant une part importante de sa cible ?

- Vrais besoins : fonds de roulement, matériel, outillage
- Quelle est alors la demande réelle ?
- Quelles sont les capacités actuelles de l'IMF pour y répondre ? ou autrement : Est-ce que l'IMF est-elle capable de satisfaire ces besoins exprimés ?

Produis conçus : 3 types de crédit

1. Crédit ponctuel : durée 3 semaines, octroyé comme fonds de roulement à la dernière phase après le repiquage
 Délai de grâce : 1 semaine
 Besoin de financement : 15 \$ Us par bénéficiaire
 Source de financement à l'IMF : les épargnes à vue
2. Crédit – semences ou les jeunes plants : c'est le crédit de production, pour le moment l'IMF se sent incapable d'offrir des crédits de production
 Besoin de financement : plus important
 Sources de financement : les souscriptions des membres ou épargnes obligatoires.
3. Crédit de campagne ; couvrant toute la saison culturale
 Nécessité d'un fonds de financement extérieur.

Il est à noter qu'à chaque crédit, il est retenu des frais de crédit qui constituent un revenu pour l'IMF.

C'est seulement après ce processus de conception des produits que l'IMF s'est posé la question de savoir si elle sera efficace ?

Autre question importante partagée : quelles sont les charges pour mobiliser les épargnes ? (Sur 4 Agences opérationnelles).

La source de recette retenue ce sont les frais de tenue de compte exigés à chaque dépôt et affectés pour couvrir les charges dues à la petite administration.

Actuellement, 4 Agences fonctionnent et leurs charges sont couvertes différemment :

- 2 Agences où l'IMF ne paie pas de loyer ni de garantie locative.
- Une Agence partiellement couverte.
- Une Agence payée totalement avec l'aide de l'ONGD (loyer mensuel – garantie de 12 mois jusqu'en août 2004).
- Personnel des Agences : bénévoles tenues par les membres volontaires travaillant dans le site avec un guichet ouvert dans les champs (cas de TSHANGU et de MAPELA).
- Personnel de la Direction : Le Directeur est pris en charge par l'ONGD pour l'année.

Les droits d'adhésion financent les frais de fonctionnement, ils ont permis pour un effectif de 106 membres de financer l'impression des outils gestion du programme micro-crédit utilisé par l'IMF pour éviter le gaspillage.

L'important à noter ici est la préoccupation de l'IMF de rechercher l'autosuffisance par elle-même.

Toutefois, les échanges en atelier de novembre 2003 et les apports des partenaires tels que TRIAS, ATOL et de quelques personnes – ressources ont contribué à cette expérience en formulant les observations suivantes sur le caractère sommaire de l'expérience. Il était nécessaire dès le départ de penser : à l'énumération complète des coûts de fonctionnement, tenir compte de différents niveaux car, les frais d'une caisse ou d'une branche sont considérés comme frais d'appui au 2^{ème} niveau pour imprimer les documents, soutenir la comptabilité centrale et la fonction de caisse centrale etc.

II.2 Expérience de Aide-toi Micro-finance

La question a été abordée dans une certaine mesure autrement par Aide-toi MF qui a plus vu les éléments des recettes (revenus) par rapport aux dépenses opérationnelles en signalant les donations matérielles sans prendre en compte les amortissements et les coûts sur le capital. Ce que reprend l'illustré suivant :

Elle est partie de la détermination du budget prévisionnel initial par les membres fondateurs tout en tenant compte des choix stratégiques et des activités en rapport avec les objectifs opérationnels.

II.2.1 Choix stratégiques

Pour offrir des produits/services appropriés à ses clients et au moindre coût, AT-MF s'est décidée de :

- Collecter l'épargne à l'octroi du crédit et au remboursement des annuités;
- Collecter un volume d'épargne volontaire conditionnant ou pas l'octroi des crédits;
- Viser d'une part :
 - Les anciens marchés (la riziculture, le maraîchage, les AGR (activités génératrices de revenus) et d'autre part,
 - Les nouveaux marchés sensibilisés (restaurants populaires, Groupements d'artisans par site, les boutiques et leur clientèle fidèle identifiée).
- Améliorer les services vers une plus grande responsabilité des groupes solidaires avec les versements à la caisse centrale que dans certaines propositions ;
- Renforcer la formation spécifique des caissiers aux boutiques dans la tenue des documents et en améliorant le système d'informations entre membres desservis;
- Mettre en place au service comptable un registre de centralisation de données du genre "grand livre".

Dans cette optique, les dirigeants sont appelés à promouvoir l'adéquation rapide entre la politique de crédit de l'IMF et le rôle de chaque organe en conservant les outils de gestion appropriés. Ils sont aussi appelés à opérer des choix sur les activités à entreprendre ou pas pour ne pas se disperser.

II.2.2 Objectifs opérationnels

- b.1. Atteindre un grand nombre de micro entrepreneurs actifs par filière et corps de métier;
- b.2. Atteindre un plus grand nombre de petites entreprises (boutiques) "respectées" (crédibles) et y stimuler (localement) le système "bwakisa carte", améliorer et créer des relais avec les tontines en assurant les commissions à chaque niveau.
- b.3. Assurer l'extension des activités par segment de marché en précisant les produits et services à offrir par type de clients.
- b.4. Renforcer les capacités des dirigeants et du personnel de la direction par la formation et l'échange d'expériences.
- b.5. Rendre opérationnel le fonctionnement organique de l'IMF "AIDE-TOI".

II.2.3 Budget initial de fonctionnement de l'IMF sur fonds propres :

Dans un premier temps, il a été déterminé :

- c.1. Les sources propres de financement
 - Les cotisations des membres;
 - Les souscriptions;
 - La vente des imprimés : carte, fiches...
 - Intérêts sur les crédits;
 - Intérêts sur les épargnes bloquées;
 - Offre de services;
 - Dons, legs, subventions.
- c.2. Charges mensuelles régulières :
 - Déplacements et courses divers (administratives);
 - Fournitures de bureau;
 - Communications : téléphoniques, postales, fax;
 - Visites de terrain;
 - Loyer;
 - Frais généraux ; entretien du bureau, impression des documents;
 - Salaires du personnel (à ajouter dans le calcul chiffré)

Après cet exercice, AT-MF est arrivée à Fc 59.660 au taux de 1 \$ = 330 Fc soit 180 Us de charge mensuelle pour soutenir le fonctionnement de l'IMF (sa direction) et dans 12 mois environ \$ US 2.160. Elle a enfin déterminé aussi :

- les souscriptions à 10 \$/membre et 20 \$ /dirigeant
- les cotisations à 5\$/mois.

Comme dons et legs : l'ONGD a donné à l'IMF : 1 bureau, 1 table, 6 chaises et une étagère évaluées au coût global de : 350 \$ US. Cette évaluation a permis à l'IMF de s'installer et de lancer l'étude du marché auprès des boutiques "Buakisa carte".

C'est ainsi que les partenaires et les participants à l'atelier de novembre 2003 ont souhaité d'une manière explicite que ces éléments soient pris en compte :

- Pas seulement considérer les dépenses opérationnelles mais aussi les investissements, calculés comme coût annuel (amortissement);
- Ne pas oublier les frais plus structurels (formation personnel; audit externe, étude de marché), contexte, évaluations, appui des consultants, élaboration des procédures, fonctionnement en réseau).

II.3 Expérience de l'IDECE MF :

La dernière expérience vient de l'IDECE MF quia carrément mieux présenter les informations dans un compte d'exploitation mensuelle projetée annuellement en dégageant un résultat prévisionnel positif :

Compte d'exploitation prévisionnelle annuelle détaillée pour gérer 8 premières agences :

I. BESOIN D'EXPLOITATION A COUVRIR

- Nombre d'agences prévues : 8
- Nombre des clients : 3.000 soit 375 clients par Agence
- Nombres des crédits : 125 par agence soit 1.000 crédits pour la 1^{ère} fois ou les premiers mois
- Fonds de crédit moyen : 50 \$
- Ligne de crédits pour : \$ x 1.000 = 50.000 \$ US
- Intérêt de crédit pour 1.590 \$ de changes mensuelles d'exploitation est de 2.500 \$

CHARGES D'EXPLOITATION	MENSUELLES	ANNUELLES
◆ Matières et fournitures \$ 30 \$ X 8 pour la coordination	240 \$	2.880 \$
◆ Frais du personnel : 2 agences à la coordination 200 \$ + 150 \$	350 \$	4.200 \$
◆ Frais d'animation et de sensibilisation : 10 \$ x 8 = 80 \$	80 \$	960 \$
◆ Autres services consommés (loyer) de 8 agences + coordination	320 \$	30.840 \$
◆ Déplacement (Agences + coordination) 4 fois par mois x 2 \$ x 10	80 \$	960 \$
◆ Frais de communication de 2 appareils soit 10 \$ x 4 (cartes)	40 \$	480 \$
◆ Entretien équipement (Agences et bureau coordination)	30 \$	180 \$
- Prime de motivation chefs d'agences 20 % du taux d'intérêts $\frac{2.000 \times 20}{100}$	400 \$	4.800 \$
◆ Taxes et contributions 5 \$ x 10	50 \$	600 \$
TOTAL	1.590 \$	18.420 \$

Résultat = 2.500 \$ - 1.590 \$ = 910 \$ par mois : 10.920 \$ par an

II. RECETTES D'EXPLOITATION DETAILLE DE 8 AGENCES

Volume d'épargnes à mobiliser	Par mois	Par année
Epargnes à vue 1 \$ x 2.000 x 4 x 12 mois	8.000 \$	96.000 \$
Epargnes sur carte 0,50 \$ x 1.000 x 15 x 12 mois soit 150 clients par agence	7.600 \$	90.000 \$
Total épargnes a mobiliser	15.000 \$	186.000 \$
Commission épargnes à vue 5% de 8.000	400 \$	4.800 \$
Commission épargnes sur carte 0,50 \$ x 1.200	500 \$	7.200 \$
Ventes cartes 0,50 \$ x 1.000	320 \$	3.840 \$
Ventes carnets 0,30 \$ x 2.000	1.000 \$	1.800 \$
Intérêt de crédits 50.000 x 5 x 3	2.500 \$	7.500 \$
Frais d'engagement au crédit	500 \$	1.500 \$
TOTAL RECETTES	5.220 \$	26.640 \$

RESULTAT MENSUEL = RECETTES MENSUELLES – DEPENSES MENSUELLES
 = 5.220 \$ - 1.590 \$ = 3.630 \$

RESULTAT ANNUEL = RECETTES ANNUELLES – DEPENSES ANNUELLES
 = 26.640 \$ - 18.420 \$ = 8.220 \$

Cependant, - il faut déconsidérer la rubrique Epargne à vue et épargnes sur carte dans les calculs du résultat car étant des comptes de bilan - mention n'a pas été faite sur l'immobilisation avec son amortissement pour l'intégrer dans le dégagement du résultat annuel en signalant les sources.

I. Schéma proposé pour l'étude de faisabilité financière

- On fait le calcul pour un SVM modale, pour la CAFASEB – centrale et pour l'ensemble du système de crédit (les 2 niveaux). Il faut valoriser aussi des services d'un niveau supérieur, même s'ils ne sont pas payants (comme subvention cachée).
- Après chaque année opérationnelle, on veut contrôler si on est resté sur le chemin prévu dans l'étude de faisabilité. S'il y a un écart, il faut considérer les conséquences pour la viabilité financière à terme et éventuellement prendre des mesures pour être de nouveau en mesure d'atteindre cette viabilité.

Exemple rempli pour l'exercice pour un SVM en Fcfa

	An1	An 2	An 3	...	An final
ACTIF					
Liquidités en caisse	120.000				
Liquidités en banque	1.500.500				
Portefeuille en cours					
- Pas encore dû ou moins de 3 mois échus	500.000				
- impayés	75.000				
Immobilier					
- Valeur : bâtiment	800.000				
Mobilier	200.000				
Coffre fort	50.000				
TOTAL ACTIF	3.245.000				
PASSIF					
Prêts	575.000				
Epargnes :					
- DAV	150.000				
- DAT	1.370.000				
Parts sociales	100.000				
Réserves					
Donations	1.050.000				
TOTAL PASSIF	3.245.000				
REVENUS					
Intérêts sur les crédits	85.000				
Intérêts sur les placements /DAT/COMPTE	45.000				
Revenus des services fournis et des ventes	70.000				
Subventions pour fonctionnement	106.650				
TOTAL REVENUS					
Coûts					
Coût financier (accès au capital)					
- Prêts	63.250				
- Inflation sur capital propre(vers réserves)	3.000				
- sur épargnes					
- Inflation sur capital propre					
Provisions nettes (provisions– reprises sur provisions)	28.000				
Coûts opérationnels					
- Personnel (salaires, primes etc.)	90.000				
- Transport	-				
- Amortissements	70.000				
- Autres	25.000				
Coûts de l'appui institutionnel (de Protos, des IT, des autres externes; réflexions internes)					
- Consultations					
- Consultations					
- Formations					
- Ateliers de réflexion					
- Etc.					
TOTAL DES COUTS	306.650				

Tableau d'amortissement en Fcfa

Investissement	Montant	Durée de vie	Amortissement annuel
Bâtiment	800.000	20 ans	40.000
Mobilier	200.000	10 ans	20.000
Coffre fort	50.000	5 ans	10.000

Présentation en % avec dénumérateur le portefeuille en circulation

Coûts	38,33 %
Coût de capital net	9,73 %
Provisions/Coût des mauvais débiteurs	5,60 %
Coût opérationnel net	23,00 %
TOTAL	38,33 %
Revenu	17 %
Revenu des intérêts	17 %
Solde à subventionner	21,33 %

- Le coût de capital net = le coût de capital, moins le revenu gagné sur ce capital par placements, intérêts sur les comptes bancaires, etc.
- Le coût opérationnel net = le coût opérationnel – entrées pour les services payants (sauf la principale activité, l'offre des crédits), comme des contributions administratives, etc.

L'interprétation du tableau dessus, c'est que l'AVM doit demander un taux d'intérêt de 38,33 % pour couvrir tous ces coûts, au cas qu'elle n'a aucun accès aux subventions (la situation de la durabilité financière).

Un budget pour l'année suivante basée sur l'étude de faisabilité.

- Même structure, mais remplacer amortissements par investissements.
- Il faut également une description de la stratégie et de l'évolution vers la situation de la durabilité financière.

Pour la stratégie, il s'agit d'habitude de rechercher des simplifications ou des innovations au niveau des procédures qui :

- Réduisent les coûts opérationnels (procédures qui demandent moins de travail pour le même résultat);
- Augmentent le revenu, sans que les coûts augmentent (augmenter le taux, la manière de calculer, crédit plus large, etc.)
- Changent la composition du portefeuille ou du bilan, soit qui augmentent la largeur de sorte que le système peut croître dessus son déficit. (Avantages d'échelle, etc.).

III CONCLUSIONS

L'étude a relevé que les premiers instruments de mesure et de réalisation de la rentabilité sont :

- Le plan stratégique (d'affaires);
- Le budget assorti d'un bon plan de financement échelonné dans le temps;
- Les indicateurs de performance;
- Les éléments de viabilité institutionnelle et financière.

III.1 Définition de la mission et du résumé du projet (par rapport au plan d'affaires)

Description du Marché Cible, les objectifs du programme et les principes de base devant guider la réalisation de la mission.

- Quels problèmes à aborder ou quel besoin majeur à satisfaire ? (Est-ce l'accès au crédit pour les populations défavorisées ? Redonner la dignité aux femmes ? Eradiquer la pauvreté ?)
- Définir les caractéristiques du marché et les moyens utilisés pour les atteindre (qui sont vos clients ? où vivent-ils ? où travaillent-ils ? Dans quelles conditions de vie ? Quand est-ce que l'argent est plus disponible dans le milieu ?
- Besoin d'évaluation permanente de la mission par rapport au programme.
- Enoncé des objectifs généraux et les perspectives à moyen, long terme du projet.
- Qu'espérez-vous accomplir dans les cinq ans à venir ? Pour quels résultats tangibles ? Et l'impact sur la vie des clients ? Comment l'expansion initiale va-t-elle s'articuler aux prévisions de croissance ? De quelle façon allez-vous mesurer la réussite du programme.
- Procédez à l'évaluation de la pérennité du programme. Comment et dans quels délais pensez-vous que le programme va-t-il atteindre le stade d'autosuffisance ? Quelles mesures allez-vous intensifier l'utilisation des emprunts au secteur financier ? Comment l'épargne sera-t-elle valorisée par le secteur financier ?

III.2 Le budget

Il permet de chiffrer les coûts du démarrage et du fonctionnement du projet. Le budget constitue l'instrument de prévision et de contrôle des résultats.

- Classement des dépenses similaires par grandes catégories;
- Recherche des coûts qui peuvent être classés sous ces dépenses;
- Faire des hypothèses de dépenses pour le programme;
- Etre attentif pour signaler les sources de recettes;
- Revenus des subventions;
- Revenus des intérêts et des prestations;
- Autres p.e. les intérêts provenant des dépôts en banque.

III.3 Les indicateurs de performance, de fonctionnement et de solidité financière

- Indicateur de performance;
- Taux d'impayé, portefeuille à risque, ancienneté des arriérés et taux de créances irrécouvrables (cas d'annulation de prêt);
- Ratios d'efficacité de fonctionnement;
- Coût par dollar prêté, coût par client, autosuffisance, efficacité du personnel affecté aux prêts et efficacité du personnel administratif;
- Solidité financière;
- Capitalisation, endettement sur fonds propres et liquide.

III.4 Élément de viabilité institutionnelle et financière d'un système d'épargne et de crédit

- La gouvernance et le processus de décision;
- Le système d'information et de gestion;
- Le niveau des risques et le contrôle interne;
- Les activités et le portefeuille de prêt;
- La structure financière : dettes et fonds propres;
- Les 4 "équilibres financiers à respecter";
- Efficacité et rentabilité.

IV CONSEILS PRATIQUES

Comme les revenus sont suffisamment pris en compte dans les expériences des IMF dans ces conseils l'étude revient sur :

- Les coûts d'accès au capital;
- Les coûts d'impayés.

Coût d'accès au capital :

Capital nécessaire : (2 catégories)

1. Les revenus pour payer les coûts : énumération C1 (moyens consommés);
2. Le capital (noté dans le bilan) qui reste, avec lequel on travaille, mais qui retourne.

Dans le deuxième cas. Il faut :

- soit mobiliser des épargnes;
- soit réserver des bénéfices et avoir des propres revenus donnés par les actionnaires;
- soit prêter de l'argent;
- soit recevoir des donations.

ATTENTION :

Pour mobiliser des épargnes, il faut être capable de garantir la sécurité de ces moyens. Il faut donc avoir assez de revenus propres, de sorte qu'on ne risque pas de perdre les épargnes à cause de pertes opérationnelles. Le même vaut quand l'IMF prête de l'argent.

Le coût de capital consiste en :

- ◆ Intérêts sur épargnes ;
- ◆ Intérêts sur prêts ;
- ◆ Inflation sur le capital propre pour garder la valeur de ses propres moyens et pour maintenir la valeur d'une action.

Le calcul de coût de capital figure à peine dans la note de l'étude.

Coût d'impayés :

Un coût important est le capital perdu à cause de ceux qui ne remboursent. Techniquement, ce coût est enregistré dans le compte de résultat dans les provisions pour mauvais débiteur. En plus, le suivi des mauvais débiteurs crée des coûts opérationnels additionnels. Ainsi, il est important de construire un système qui limite les mauvais débiteurs :

- Bonne sélection d'avance, afin d'éliminer de la sélection ceux incapables ou sans volonté de rembourser;
- Suivi régulier;
- Un ensemble d'éléments de motivation en cas de bon remboursement : peur des sanctions, les bénéfices accordés à ceux qui remboursent bien (cohérence et transparence des procédures).

Afin de rentabiliser, il n'y a que 3 options

- Augmenter les revenus;
- Réduire les coûts;
- Changer la structure : soit en changeant par exemple le mélange du capital à utiliser, soit par la croissance de sorte que la base sur laquelle on peut distribuer des coûts fixes devient plus importante / grande.

Finalement, afin de bien suivre la rentabilité, il faut un système adéquat pour mesurer et pour collectionner l'information.

En conclusion, une IMF est rentable si ses revenus peuvent couvrir les coûts. De ce fait, deux conceptions sont à séparer :

1. Rentabilité/solvabilité : Les revenus couvrent les coûts, ce qu'on retrouve au compte de résultat
2. Liquidité : Les capitaux liquides sont assez pour couvrir à chaque moment les dépenses : présenté dans le "Cash Flow" et pour lequel il faut une bonne gestion de trésorerie.

Si l'on peut choisir, c'est mieux de rester liquide et arriver plus lentement à un équilibre de rentabilité, que de prendre des risques en réduisant la liquidité afin d'être solvable.

V BIBLIOGRAPHIE

1. Rapport du Séminaire : Pérennité et institutionnalisation du Système Financier décentralisé, Groupe français de développement – PRAOC
2. Micro-Finance, Document inédit, BART de Bruyne, TRIAS – Belgique, 2001.
3. Exposé sur Rentabilité et Durabilité d'une IMF, 2^{ème} Atelier du Réseau Solidarité Micro – finance, Nov. 2003, Kinshasa – R.D. Congo , Lambert MIMPYA.
4. Rapport du Séminaire – AQUADEV; Louga, Sénégal 1999, Expériences de micro - finance en Afrique de l'Ouest.
5. Les défis de la croissance des institutions de microfinancement, Expérience de Bancosol, CGAP Focus n°6, Mai 1997 (<http://www.cgap.org>)