

**ATELIER RESEAU MICRO FINANCE ORGANISE PAR LE
SERACOB AVEC L'APPUI DE ATOL ET DE TRIAS EN
COLLABORATION AVEC CRONGD/KINSHASA**

**ATELIER DE CAPITALISATION D'EXPERIENCES
Du 17 au 19 mars 2003 à KINSHASA**

Mars 2003

Paul Mfinda / SERACOB

TABLE DES MATIERES

0. INTRODUCTION

I. DEROULEMENT DES ACTIVITES

1.1. Craintes et Attentes

1.1.1. Craintes

1.1.2. Attentes

1.2. Constat

II. IMMERSION

2.1. Identification des thèmes prioritaires

2.2. Recherche des informations/MF sur les sites Web

2.3. Evaluation /Equipe pédagogique

2.4. Autres thèmes d'intérêts

2.4.1. Mise en place d'une IMF (schéma)

2.4.2. Etudes des cas (Etude du marché)

2.4.3. Perspectives d'avenir

III. DEGRE DE PRATIQUE AU SEIN DES IMF

3.1. Tableau moniteur

3.2. Résultats cumulés

IV. IDEES MAITRAISSES POUR L'INSTALLATION D'UNE IMF

V. EVALUATION FINALE

VI. LECONS APPRISES

ANNEXES

A1. Listes des Participants

A2. Horaire de la dernière Journée

0. INTRODUCTION

L'intérêt que portent les ONG au secteur de la micro finance en RD Congo en tant qu'instrument de lutte contre la pauvreté et de développement n'est plus à démontrer quand on voit le nombre des institutions de micro finance (IMF) en gestation ou en maturation, institutions formelles et informelles, les pratiques de micro-finance, etc. Cela traduit en effet l'engouement de la population à vouloir recevoir des services financiers et leur volonté de devenir actif de manière à se prendre en charge, à posséder un revenu et de devenir vraiment utile à la société.

Afin de renforcer les praticiens de la micro finance regroupés en réseau depuis le 19 mars 2003, (RMF), ATOL et TRIAS (ONG belges) accompagnent les IMF dans la mise en œuvre d'un programme de recherche-action. Ce programme poursuit les objectifs suivants :

- Les capacités des praticiens à gérer et à mobiliser les épargnes sont renforcées ;
 - L'information et les savoirs au sein des IMF et du RMF sont mieux gérés;
 - Les outils et les normes de gestion sont harmonisés.
-
- l'organisation de trois ateliers d'échange d'expériences au sein du réseau micro finance (RMF) constitué de quelques ONGD membres de CRONGD Kinshasa ;
 - la mise à disposition d'une documentation riche et fournie ;
 - la mise à disposition d'une expertise et d'un encadrement intensif qui permettra de développer localement une expertise dans le domaine de la MF et de la gestion des connaissances ;
 - le suivi par le SERACOB pour noter l'amélioration de la gestion des savoirs et de l'information entre les ateliers.

Ce premier atelier permettra aux participants de s'auto-évaluer en vue de connaître leurs forces et leurs faiblesses. L'échange des expériences permettra de capitaliser les informations et savoirs des uns et des autres.

I. DEROULEMENT DES ACTIVITES

Après le mot de bienvenue par Monsieur Paul MFINDA du SERACOB, Monsieur MAFOLO LADHA, président du Conseil d'Administration du CRONGD/KINSHASA et premier Vice-Président du Conseil d'Administration du SERACOB, a prononcé le mot d'ouverture de l'atelier. Puis, la parole était donnée à chaque participant pour se présenter. Il est à signaler que ATOL était représentée par monsieur Patrick Vanderhulst et TRIAS par messieurs Bart de Bruyne et Edwin Hendricks respectivement accompagnateur et coordinateur en RD Congo. Messieurs Patrick et Monsieur Bart étaient les deux accompagnateurs de l'atelier.

Après avoir jeté les bases pour le début des travaux et fixé les objectifs et les résultats à atteindre, monsieur Bart a présenté les résultats des enquêtes. Les participants ont réagi (expérience et des difficultés rencontrées pour le remplissage du questionnaire) et échangé pendant une demie heure plus ou moins avant que monsieur Bart ne reprenne la parole pour formuler quelques pistes stratégiques devant conduire le reste des travaux.

1.1. CRAINTE ET ATTENTES

1.1.1. CRAINTE

- Gestion de temps en fonction de la matière de Micro finance,
- Rester trop superficiel ou pas assez concret,
- Perdre trop de temps dans les décisions.
- Hétérogénéité du groupe
- Pas tenir compte de l'aspect mondialisation
- Moins de temps pour un thème si grand,
- Travail inachevé
- Rupture de collaboration,
- Echec dans la mobilisation de l'épargne.

1.1.2. ATTENTES :

- Apport + échange sur le plan technique,
- Mobilisation d'épargne,
- Système financier efficace,
- Définir les objectifs/ plan d'entreprise,
- Ratios de gestion / structure de coûts,
- Mécanismes de suivi + évaluation (critères de performance),
- Rentabilité et faisabilité,
- Planification concrète,
- Outils, approches, méthodologies, stratégies pérennes,
- Travail à partir d'un cas concret,
- Partenariat et s'ouvrir au monde,
- Vue commune du réseau micro finance,
- Liens avec moyens financiers,
- Place de l'institution de micro finance dans l'ONG.

Par rapport aux **attentes et craintes**, Monsieur PATRICK a donné des orientations et des possibilités pour accomplir un meilleur travail et de savoir qu'est ce qu'une Institution de micro finance et son rôle dans le monde en général et en République Démocratique du Congo en particulier.

Suite aux orientations données par Monsieur PATRICK, pour la mise en pratique, les participants ont réfléchi et partagé de quelle manière et comment faire appliquer et intégrer ces orientations.

Quelques remarques ont été soulevées par rapport à l'institution micro finance à savoir :

- Cadre juridique de l'institution micro finance/ compétences Banque Centrale
- Epargne + crédit à considérer ensemble !
- Besoin en renforcement de capacités des membres + réseau,
- Réseau micro finance : renforcement comme dynamique à partir de l'intérieur (pas toujours compter sur l'extérieur)
- Audit, étude du contexte,
- Disponibilité de la documentation

Monsieur BART est intervenu avec trois principes moteurs à savoir :

- 1 Séparer les actions de micro finance et le reste de l'ONG (quelle est la relation ?)
1. Démarrage de gestion (problèmes...)
2. Suivi (indicateur, critères)

1.2. CONSTAT

1. Les ONGD-IMF ont un besoin réel d'assistance ;
2. Les ONGD-IMF doivent se poser la question de savoir : qu'est ce qu'on peut faire nous mêmes ?
3. Enfin, les ONGD-IMF doivent s'auto évaluer, se remettre en cause pour noter leurs faiblesses et leurs forces.

Pour ATOL, le processus d'apprentissage (la formation-action) doit suivre le cycle suivant :

- S'identifier dans son contexte (où suis-je et qu'est ce que je veux ?)
- Besoin des formations permanentes + suivi,
- Renforcer ou renouveler ?
- Impliquer la structure entière dans le changement.

Ceci implique que chaque structure doit faire l'analyse de son contexte et définir ses besoins par rapport au thème et chercher comment renforcer ses compétences.

II. IMMERSION

2.1. IDENTIFICATION DES THEMES PRIORITAIRES SUR LA MICRO FINANCE A TRAITER PENDANT L'ATELIER

Pour aborder ce point, Monsieur BART a proposé la démarche suivante :

1. Définir les relations entre l'ONG et l'IMF ;
2. Aborder les aspects liés au démarrage et à la gestion de l'IMF ;
3. Mettre en place les mécanismes de suivi des activités et la définition des indicateurs de performance et autres.

Les participants ont voulu savoir ensuite quelles sont les différentes tâches d'une IMF ou quelles sont les choses auxquelles elle doit veiller à son démarrage. Monsieur Patrick a proposé une liste de neuf éléments essentiels autour desquels les participants ont porté toute leur attention.

L'exercice consistait à choisir quatre thèmes considérés comme prioritaires et indispensables au démarrage d'une IMF.

1. Etude du marché : permet de recueillir certaines informations sur le milieu, les caractéristiques des clients....
2. Analyse financière d'une agence/ IMF
3. Analyse des sources de financement (portefeuille de crédit : provenance)
4. Analyse du portefeuille (volume des crédits ; indicateurs de performance)
5. Etude de faisabilité des demandes des crédits
6. Produits de prêts
7. Les procédures d'octroi de crédit
8. Procédures de recouvrement
9. La politique et procédure d'épargne.

Après des échanges nourris, les participants ont retenu les points ci-après comme prioritaires au démarrage d'une IMF :

- Etude du milieu (étude du marché),
- Analyse financière d'une agence,
- Politique et procédure d'épargne,
- Procédures d'octroi de crédit + indicateurs de performance

Par ce choix, il est à retenir qu'au démarrage d'une IMF, les praticiens doivent se donner du temps à réfléchir sur ces questions en priorité et en profondeur. L'étude du milieu par exemple permettra à l'IMF de connaître sa clientèle et de prendre les mesures qui s'imposent dans la mise en place des procédures de choix des bénéficiaires des services financiers. La connaissance du contexte a en effet de l'importance dans la maîtrise des éléments ou causes de réussite ou d'échec de l'entreprise. Une mauvaise analyse du milieu au démarrage de l'IMF va certainement conduire à des résultats chaotiques et sans nul doute à la disparition de l'IMF.

Quant aux points suivants :

- Analyse du portefeuille (volume des crédits ; indicateurs de performance)
- Etude de faisabilité des demandes des crédits
- Produits de prêts

- Procédures de recouvrement
- Analyse des sources de financement (portefeuille de crédit : provenance)

Ils peuvent constituer un ensemble de politiques de crédit d'une IMF.

Les participants ont noté que toutes ces étapes restent indispensables pour la viabilité de l'IMF.

2.2. LA PRATIQUE DE LA RECHERCHE DES INFORMATIONS SUR LA MICRO FINANCE DISPONIBLE SUR LE WEB.

Cette activité s'est déroulée au Cyber café Evasion du CEPROSOC et a connu la participation de 10 organisations membres du réseau micro finance.

Pendant une heure, les ONG ont recueilli des informations intéressantes sur la pratique de micro finance disponible sur le WEB.

2.3. EVALUATION /EQUIPE PEDAGOGIQUE

Au soir de la première journée de l'atelier, l'équipe pédagogique s'est réunie pour évaluer le déroulement des activités. Il est ressorti les enseignements suivants :

- l'atelier a eu maille à démarrer à cause notamment de l'incoordination de l'accompagnement. Les deux accompagnateurs semblaient ne pas partager la même vision et encore moins la même approche ;
- le manque de préparation méthodologique entre les deux accompagnateurs et l'équipe pédagogique a failli faire perdre de l'intérêt aux participants. L'arrivée tardive de Mr. Bart à Kinshasa a en effet fait manquer à l'équipe pédagogique l'occasion d'harmoniser les approches et la répartition des interventions.

2.4. AUTRES THEMES D'INTERETS

Les participants ont souhaité être éclairés sur les points suivants :

1. L'organisation des Institutions de micro finance en réseau,
2. L'étude du marché (cas concret)
3. Des perspectives d'avenir.

Quant au premier point, Monsieur BART, a proposé le schéma suivant :

2.4.1. MISE EN PLACE D'UNE INSTITUTION DE MICRO FINANCE (SCHEMA IMF)

1. Etude du marché et de l'environnement,
2. Mobilisation des ressources financières,
3. Recrutement du personnel,
4. Formation,
5. Sensibilisation des bénéficiaires,

6. Mise en place des organes,
7. Formalisation des textes (statuts, R.O.I, politique de l'épargne et de crédit)
8. Croissance de l'IMF,
9. Sélection des clients.

Après échanges, le consensus suivant a été trouvé pour

la mise en place d'une institution de micro finance (Etapes) :

1. Définir **la vision** d'une institution de micro finance (Missions premières, groupe cibles),
2. L'étude du marché,
3. Mise en place des structures (statuts, R.O.I)
4. Mise en place des différentes politiques (mise en place du programme de crédit, de l'épargne...),
5. Plan d'entreprise et étude de faisabilité,
6. Mobilisation des ressources financières,
7. Recrutement du personnel et formations
8. Fonctionnement (sélection des clients)
9. Croissance de la structure
10. Evaluation.

Comme il faut se le dire, tous ces points sont donc à approfondir.

2.4. 2. PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS (Etude du marché)

Le Secrétaire Général de l'IDECOMI a présenté un cas intéressant. Son institution a utilisé un questionnaire qui était conduit sur terrain par des étudiants. Le choix de cette catégorie d'enquêteurs a été justifié par leur répartition naturelle dans toute la ville de Kinshasa. Ainsi, IDECOMI pouvait se faire une idée de la pratique des IMF à travers la ville de Kinshasa.

Le questionnaire contenait les éléments suivants :

1. Identification,
2. Information sur l'activité (nature, but),
3. Information sur le dépôt des espèces (montant, commission),
4. Informations sur les déposants ou clients (catégorie, femme, homme, fille, garçon),
5. Observation

Le Secrétaire Général de l'IDECOMI a présenté les objectifs poursuivis dans ce processus d'étude du marché menée par son organisation :

1. Déterminer les produits à offrir aux clients,
2. Quel service financier à fournir aux clients,
3. Déterminer les concurrents sur terrain,
4. Déterminer les faiblesses,
5. Connaître la législation en la matière,

6. Déterminer l'environnement,
7. Déterminer l'organisation sociale,
8. Tenir compte du contexte monétaire
9. Faire l'évaluation et l'impact,
10. Faire une mise au point de l'organisation (compétences, organisation, image)
11. Tenir compte de la dynamique socio-économique.

Les participants ont accueilli cette première expérience avec grand intérêt.

2.4.3. PERSPECTIVES D'AVENIR

Sous cette rubrique, les participants entendaient ce qui suit :

1. Les travaux en groupe
2. Les échanges
3. L'apport technique sur les documents financiers.

Comme introduction, Monsieur BART a partagé l'expérience de la Grameen Banque, une IMF de renommée internationale.

En effet, cette dernière tient à l'élément **discipline** qui constitue un critère de crédit. La discipline doit se signaler pour le bénéficiaire lors de la phase de formation de groupe. Des réunions hebdomadaires sont organisées pour chaque groupe et l'on relève les membres qui sont absents et ceux qui viennent en retard. Ces faits seront déterminants dans le système de cotation qui sanctionnera quel groupe pourra bénéficier d'un crédit large.

Des stratégies de la Grameen Banque les participants ont retenu :

1. La dynamique de groupe (sélection et formation des groupes, discipline, participation aux réunions hebdomadaires),
2. L'épargne précédant les crédits,
3. Système de cotation des groupes et critères de sélection des clients.

Monsieur PATRICK a convié les participants à s'inspirer de cette expérience dans le traitement des dossiers de leurs clients potentiels.

2.4.3.1. Les travaux en groupe :

La gestion financière d'une institution de micro finance (IMF).

Au départ 3 groupes ont été constitués pour fondre finalement en deux sous-groupes. Le travail demandé était de dégager selon notre entendement les éléments d'une bonne Gestion financière et ceci à partir d'une grille donnée.

Pendant 25 minutes les 2 groupes ont travaillé et ont produit les résultats suivants :

Groupe I

Composé de Monsieur Jean-marie NKANDA, Monsieur Guy MUDUMBULA, Monsieur PATRICK, Monsieur Martin LUTONADIO, Monsieur MFINDA et de Monsieur Serge OMBA.

Le groupe s'est choisi comme leitmotiv :

Minimiser les coûts et Maximiser les recettes
--

Pour ce faire le groupe a retenu les éléments suivants :

1. Présence des outils de gestion :
 - plan de trésorerie ;
 - budget ;
 - procédures financières ;
 - bilans, compte d'exploitation ;
2. Tenue régulière et fiable des documents de gestion :
 - Journal de caisse ;
 - Bons de caisse (entrée et sortie);
 - Pièces justificatives ;
 - Tenue régulière des documents bancaires.
3. L'existence et respect d'un budget
4. Savoir mobiliser les recettes
5. Bonne utilisation et affectation des ressources financières
6. Avoir un personnel compétent et de bonne moralité
7. Assurer une bonne gestion des Ratios d'équilibre
8. Rédaction des rapports financiers de façon régulière
9. Pratique des indicateurs
10. Tenue des inventaires
11. Existence d'un système de contrôle et d'audits.

Après échange en groupe les cartes suivantes ont été ajoutées :

12. Elaboration d'un plan de financement
13. Analyse (étude) de rentabilité prévisionnelle.

Groupe II.

Composé de Monsieur Didier MAMBUNE, Monsieur EDWIN, Monsieur André NKUSU, Monsieur Didier MBOMA et Monsieur Théophile LUNKAMBA. Ce groupe a proposé le schéma ci-dessous :

1. Mise en place des procédures financières et comptables efficaces
2. Elaboration rationnelle du budget
3. Tenue des outils de gestion appropriés
4. Elaborer un compte d'exploitation
5. Avoir la bonne gouvernance, la transparence et l'honnêteté
6. Disposer des ressources humaines compétentes

7. Bonne tenue de caisse
8. Avoir un suivi budgétaire rigoureux
9. Rigueur dans le recouvrement
10. Intégrer l'aspect pérennité de l'IMF

Après discussion et échange les éléments suivants ont été ajoutés

11. Bonne circulation de l'information financière
12. Disposer d'un plan d'entreprise

2.4.3.2. Les échanges

Après cette mise en commun, les échanges ont porté sur :

1. Les aspects de bonne gouvernance et de la transparence

Il faut une bonne circulation des informations et des dispositifs de contrôle. Les IMF ont été appelées à approfondir la réflexion sur des mécanismes concrets à mettre en œuvre pour observer cette valeur.

Monsieur PATRICK a proposé deux recettes pour ce faire à savoir :

1. La pratique de la double signature par le service,
2. La pratique de décentralisation.

Il est intéressant en ce sens qu'on responsabilise un service (unité) à la fois sur les documents et aussi sur la gestion financière (2^{ème} compte budgétaire /noté par le responsable du service)

Monsieur EDWIN quant à lui a suggéré l'exemple de restitution des bilans du sommet à la base, une meilleure circulation de l'information au sein de l'organisation.

Monsieur Paul MFINDA en enrichit en citant la pratique de rapportage comme illustration d'amélioration de la gestion interne et de la circulation des informations entre individus et entre services.

2. Les aspects sur la pérennité

Monsieur André NKUSU a insisté sur le fait que contrairement aux pratiques et à la philosophie des ONG, les IMF devraient gérer de façon à réduire progressivement leur dépendance financière.

Monsieur Jean-Marie NKANDA a réagi pour affirmer que la perspective de cette pérennité s'inscrit dans l'élaboration des indicateurs fiables de performance et de gestion, la gestion rationnelle des ratios d'équilibre, etc... Par ailleurs, il a souhaité que Monsieur BART puisse faire une introduction en matière des Ratios en vue du renforcement des capacités. Une bonne documentation a été remise aux participants pour ce faire.

2.4.3.3. L'APPORT TECHNIQUE SUR LES DOCUMENTS FINANCIERS (Etats financiers importants pour une IMF.)

Monsieur BART a cité 3 documents à savoir :

1. Le bilan
2. Le compte d'exploitation
3. L'analyse et le suivi du portefeuille.

Avant d'entrer dans le vif du sujet Monsieur BART a partagé un indicateur sur le nombre minimum de clients par IMF à suivre par agence : 250 à 300 personnes/clients. Cet indicateur international semble jusqu'à cette heure être contesté. On parle aussi de 100 à 150. Toutefois, il faut que toutes les conditions minimales soient réunies.

Questions de Jean- Marie NKANDA

1. Quels différents éléments d'information à fournir dans le cadre des rapports financiers des IMF
2. Quels documents vise-t-on quand on parle des Etats financiers ?

A la première question Monsieur BART a considéré les documents finals et intermédiaires qui peuvent être ***les rapports de terrain, rapports de suivis de groupe par un agent de crédit.***

A chaque niveau doit correspondre une typologie particulière d'information.

Un paragraphe a été ouvert pour énumérer les différentes difficultés que l'on connaît sur le terrain :

- difficulté dans le recouvrement (faible taux de recouvrement)
- mobilisation de l'épargne

Le recouvrement difficile peut s'expliquer par :

1. la perception erronée et multiformaliste des bénéficiaires ;
2. part combinée de l'étiquette ONG – IMF : relation mal définie ;

Monsieur Patrick a martelé sur la forme même de sensibilisation au crédit. Quelle signification donnons-nous nous même au crédit client ?

2.4.3.3.1. Le Bilan

Monsieur André NKUSU a précisé que selon la loi financière en vigueur au Congo, la Banque Central exige que l'actif soit présenté par ordre décroissant de liquidité et le passif ordre croissant par l'exigibilité.

ACTIF	PASSIF
Rubriques et contenu Disponible 2. Caisse 3. Banque Valeurs circulantes portefeuille (crédit) A. Fixe Immobilisé 4. terrain 5. mobilier 6. matériel roulant	7. Réserves 8. Report 9. Epargne 10. Emprunts : - taux - subvention - taux - marché

Une divergence se pose sur la comptabilisation des intérêts à recevoir :

D'aucun pensent qu'il faut immédiatement les comptabiliser,

D'autres estiment le contraire.

Cette question est donc laissée à l'attention de l'agence IMF de pouvoir l'étudier avec toute l'information dont elle dispose sur le marché.

2.4.3.3.2. Le compte d'exploitation

Les coûts

- Coûts opérationnels : - salaires
 - entretiens
- Coûts financiers : - intérêts sur épargne : coût du passif
 - Intérêts aux emprunts
 - Inflation
- Les autres coûts / créances douteuses

Les Revenus

- Les intérêts,
- Commissions,
- Intérêts bancaires
- Résultat d'investissement
- Subvention et donation

N.B : L'inflation est ventilée dans le compte réserve. Le taux d'inflation reste une donnée de la Banque Centrale.

Formule : **$(F_{prop} - V.Im) \times Tx \text{ d'inflation}$**

2.4.3.3.3. *Aperçu et suivi du portefeuille*

Il s'agit de recueillir les données suivantes :

- Classement selon les délais de retard (risques)
- Tranche de crédit : Cela suppose des tableaux précis (nombre x crédits / petits crédits, grands crédits)

III. DEGRE DE PRATIQUE AU SEIN DES IMF

3.1. TABLEAU MONITEUR

Un tableau moniteur qui donne une vue générale de l'évolution de la micro finance dans une institution micro finance a été présenté. Ce tableau a permis d'identifier le niveau de chaque IMF, de la situer par rapport à ses forces et faiblesses. Les participants-IMF suivant les deux indications : P (partager) ou D (demande), devraient faire un choix par rapport à sa pratique sur terrain.

	ADECOM	DIRAF	ACCCO	CIPIN	CEPROSOC	NCM	GEDI	AGF/ADEF	IDECOMI	DIB	AASD	ADACO
Vision /objectifs spécifiques (1)	P	P	P	D	P	P	P	P	P	P	P	P
Etude du marché Contexte/ besoins (2)	D	D	P	P	D	P	P	D	P	D	D	P
Organes IMF/ROI/Statuts	P	D	P	D	P	D	P	P	P	P	D	D
Politique épargne	P	P	P	D	P	D	P	P	P	P	P	D
Politique crédit Gestion financière (4)	P	P	P	D	P	P	D	P	P	P	P	P
	P	D	P	D	P	P	D	D	D	P	D	D
Manuel de procédures Organigramme/tâches (5)	P	D	P	D	P	D	D	D	P	P	D	D
Etude faisabilité viabilité Plan d'entreprise (6)	P	D	P	D	D	D	P	D	D	D	D	D
Reconnaissance officielle Collaboration (7)	P	D	P	D	P	D	D	P	P	P	P	D
	P		D	D	P	D	D	D	D	P	P	D
Personnel (8) Description postes Engagement/Formation	P	P	P	D	P	D	D	D	P	D	P	D
Sensibilisation (9) Promotion /clients	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Suivi/évaluation Contrôle (10)	P	D	P	P	P	D	D	D	P	D	P	D
Consolidation Expansion (11)	P	D	D	D	P	D	D	D	D	P	P	D
	D	D	P	D	D	D	D	D	D	P	D	D

Cet exercice permet de savoir là où les demandes (besoins en formation) se font sentir.
Par rapport aux points de vue de chacun des participants nous relevons les résultats ci-après :

3.2. RESULTATS CUMULES

CODE	RUBRIQUE	PARTAGE (P)	%	DEMANDE (D)	%
1	Vision /objectifs spécifiques	11	91,66	1	08
2	Etude du marché Contexte/ besoins	6	50	6	50
3	Organes IMF/ROI/Statuts	7	58,33	5	41,66
4	Politique épargne Politique crédit Gestion financière	9	75	3	25
		10	83,33	2	16,66
		4	3,33	8	66,66
5	Manuel de procédures Organigramme/tâches	6	50	6	50
6	Etude faisabilité viabilité Plan d'entreprise	4	3,33	8	66,66
7	Reconnaissance officielle Collaboration	6	50	6	50
		5	41,66	7	58,33
8	Personnel Description postes Engagement/Formation	6	50	6	50
9	Sensibilisation Promotion /clients	12	100	0	00
10	Suivi/évaluation Contrôle	6	50	6	50
11	Consolidation Expansion	4	3,33	8	66,66
		5	41,66	10	83,33

Commentaires

1. Les IMF ont une bonne connaissance de différentes étapes ou cycle de vie. C'est le cas notamment de la vision/objectifs, étude du marché, organes de l'IMF, politique de l'épargne et politique du crédit, sensibilisation, suivi, évaluation et contrôle.
2. Les IMF comptent sur les ressources internes (au sein de l'IMF et peut-être de l'ONG-mère) notamment pour la sensibilisation, la vision/objectifs spécifiques, la politique du crédit, la politique de l'épargne ainsi que la mise en place des organes.
3. Il existe des domaines pour lesquels les IMF ont besoin d'être appuyées. Il s'agit notamment comment l'IMF peut atteindre l'expansion et la consolidation? Qu'est-ce que c'est qu'un plan d'entreprise? la gestion financière, l'étude du marché, le manuels de procédures, le suivi/évaluation/contrôle. Ces points constituent en fait les points faibles des IMF.
4. Le tableau fait ressortir enfin l'étendue de la pratique de la MF en RDC. Il y a à noter que le chemin à parcourir est encore loin et que la professionnalisation est pour un futur lointain.

IV. IDEES MAITRAISES POUR L'INSTALLATION D'UNE IMF

3.1. AU DEMARRAGE DE L'IMF

Onze points essentiels dans la mise au point ou démarrage d'un IMF à savoir :

1. Vision /Mission / objectifs spécifiques
2. Etude du marché
3. Organe de l'IMF
4. Politique d'épargne, crédit, gestion financière
5. Manuel de procédures / organisation des tâches
6. Etude de faisabilité / viabilité
7. Reconnaissance officielle/ collaboration/ actionnaire
8. Personnel /formation
9. Sensibilisation/promotion clients
10. Suivi/évaluation /contrôle
11. Consolidation /expansion

ACTIVITES	RESULTATS	PERSONNES RESSOURCES
<p>1) <u>vision/mission de l'IMF</u> <u>objectifs spécifiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une réflexion sera organisée au cours d'une réunion regroupant les administrateurs et les gestionnaires des ONGD - Feuille IDECOMI, - PV des réunions (ADECOM/MECREP/ADEF/IDECE) 	<p>Se faire une idée claire sur les avantages et désavantages d'une IMF autonomie de l'ONG</p>	<p>- Théophile LUNKAMBA</p>
<p>2) <u>Etudes du marché</u></p> <p>Informez les autres membres du réseau sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des études menées ailleurs - données locales : acquérir disponibiliser partager - moyens : accompagnement - compétences humaines <p>Réalisations : coordonner 2 types d'études sur les aspects communs pour le réseau et des études spécifiques (particulières) à chaque IMF</p>	<ul style="list-style-type: none"> - un meilleur produit à offrir - une meilleure catégorisation des IMF et des groupes cibles - quels concurrents - environnement - législation - taux à appliquer pour l'épargne - des termes de références sont clairement définis 	

<p>Apport de TRIAS et ATOL : appui conseil pour le renforcement du travail en réseau (information, réalisation des études, recherche de financement).</p> <p>3) <u>Organes IMF (R.O.I/Statuts)</u></p> <p>Une réunion doit être organisée pour s'informer sur les exigences de la Banque Centrale et des documents de référence.</p> <p>Proposer des pistes, statuts particuliers des IMF par rapport aux lois et aux instructions en vigueur.</p> <p>S'intéresser à d'autres réseaux IMF (alliées).</p> <p>4) <u>Politique d'épargne, de crédit, de gestion financière</u></p> <p>4.1. mener une action d'échange pour renforcer les capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sensibilisation - mobilisation effective <p>Echanges sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les termes absolus - les termes relatifs] ratio <p>* qu'il y ait un accord sur les indicateurs harmonisés</p> <p>* rapport réguliers (mensuels, trimestriels, semestriels, annuels)</p> <p>pour apprécier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'évolution - les différents résultats intermédiaires pour fixer des objectifs. <p>* politique d'épargne décrite</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les rôles et les responsabilités de tous sont clairs <p>le réseau IMF est reconnu comme interlocuteur potentiel par la Banque Centrale</p> <p>Le réseau utilise et partage les mêmes indicateurs</p> <p>Chaque IMF comprend mieux les facteurs qui influencent les résultats</p> <p>Chacun a un document cohérent sur la politique d'épargne.</p> <p>Toutes les IMF ont une politique de crédit et de gestion financière qui fonctionnent et qui donnent les résultats escomptés.</p>	
---	---	--

<p>4.2. Politique de crédit</p> <p>* voir comment le lien existe entre l'épargne et le crédit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - liens entre épargne et crédit mieux compris par les clients - gestion des risques <p>4.3. Politique de gestion financière</p> <p>l'analyse portera surtout sur le bilan et le compte d'exploitation.</p> <p>Il faut alors un séminaire atelier pour former les participants dans l'élaboration des éléments comptables (bilan, compte d'exploitation, TFR...), les analyser et étudier les ratios qui seront utilisés dans toutes les IMF et qui font les éléments de discussion.</p> <ul style="list-style-type: none"> - diffuser un canevas de présentation 		
--	--	--

5) Manuel des procédures

- Sur l'activité :
 - Développer un tableau complet et compétent,
 - Utilisation bilatérale des connaissances.

Il a été dit que cette matière sera incluse au cours de l'atelier qui traitera sur la politique de l'épargne et de crédit.

Il faut également adopter les bonnes manières d'échange de connaissances entre membres du réseau.

6) Etude de faisabilité ou viabilité

Définition sur ce qu'on veut faire pour voir si la projection faite est réalisable.

Chercher à être réaliste pour savoir si on a les moyens conséquents pour réaliser le plan.

Déterminer la viabilité de l'IMF dans le temps comme dans l'espace. Faire parfois appel aux experts externes pour approfondir l'étude.

Organiser un atelier de formation pour la documentation et les échanges bilatéraux.

7) Reconnaissance officielle

Prendre contact avec les personnes ressources du réseau qui ont déjà effectué ces genres de démarches, puis formaliser les choses.

8) Personnel spécialisé

Voir manuel des procédures

Développer les connaissances par un plan de formation permanente en faisant un inventaire des besoins et des compétences.

Réaliser des formations internes en utilisant des personnes ressources dans les IMF qui ont de l'expérience dans différents domaines et aussi réaliser des formations externes.

10) Suivi et Evaluation : Contrôle

Voir l'impact direct par rapport au groupe cible, voir si les bénéficiaires des crédits ont progressé dans leur vie après l'acquisition de crédit.

Un débat a été ouvert au sujet de l'équipe de pilotage du réseau, actuellement, ce pilotage est fait par :

- TRIAS,
- CRONGD/KIN
- SERACOB

Les uns et les autres ont argumenté dans le sens que le réseau soit actif dans sa participation à côté du comité de pilotage pour que la charge dans l'organisation ne soit entre les mains d'un seul groupe.

Il a été convenu que la semaine prochaine, mardi 25/03/2003, qu'une réunion soit convoquée au CRONGD/KIN pour définir la **mission** du réseau et **structurer sa configuration**. Il s'agit de clarifier les points suivants :

- objectifs du réseau
- activités (6 mois)
- résultats prévus des actions
- attentes de support de :
 - * SERACOB
 - * TRIAS
 - * ATOL
 - * CRONGD/KIN
- Concertation avec le comité de pilotage

V. EVALUATION FINALE

METHODE

ANIMATION

+	-
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Très participative ▪ Apprentissage axé sur les expériences ▪ Efficace ▪ Facilitateurs très efficaces ▪ Les rapports de synthèse des participants ▪ Souplesse ▪ Bonne participation des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au début on a senti le manque d'harmonie dans l'approche de l'atelier ▪ Pas trop élastique ▪ Peu libérale ▪ Par moment endormant

CONTENU

+	-
<p>Combinaison échanges/gestion très bon moment d'apprentissage pour nous.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté ▪ Très bien <p>Riche, captivant et approche aux besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonne approche théorique ▪ Bonne ouverture aux échanges 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'un programme clairement défini avant l'atelier ▪ Membres réseau des institutions de micro finance trop avec casquette institution de micro finance et non du réseau des institutions de micro finance ▪ Absence réelle de débat ▪ Peu de cas d'application ▪ Pas trop approfondi

VI. LECONS APPRISES AU COURS DE L'ATELIER

CIPIN : une remise totale en question de la politique de travail sur la micro finance par rapport à la politique ONGD.

ADACO : s'est située par rapport à la politique IMF et à MEV

NCM : le partage des expériences a été enrichissant particulièrement pour ce qui concerne : la Mobilisation des épargnes

GEDI : permettra de tracer une ligne de démarcation entre GEDI IMF et GEDI ONGD (Organes et documents) : préciser les genres de relations.

AGEF/ADEF : Mieux faire dans l'organisation des finances

DIB/IDECE : Le plan d'affaire était une préoccupation majeure, cet atelier a permis d'élever l'équivoque.

DIRAF : a eu l'occasion de faire un état des lieux de sa situation dans le cadre de la politique IMF. Enrichissement dans la vision de l'implantation de l' IMF.

ADECOM : Besoin en documentation qui a trouvé un créneau à travers cet atelier

AASD : le personnel : compétence : besoin en renforcement des capacités sur les thèmes ci-dessous :

- Les politiques : - d'épargne
- de crédit
- de gestion financière

ACCCO : l'organisation de façon générale de l'IMF

CEPROSOC : le tableau de monitoring de l'IMF

Création – expansion est notre belle acquisition de l'atelier.

Il se dégage de ce qui précède que l'atelier a atteint ses objectifs dans ce sens que les attentes des participants ont été satisfaites. Chacun avait une préoccupation, un besoin auquel les échanges et la matière couverte ont répondu.

ANNEXE1. : LISTE DE PARTICIPANTS

	NOM ET POSTNOM	ORGANISATION
01	Mlle GISELE BOLUMBU	CRONGD/KIN
02	Mr. DIDIER MBOMA	CEPROSOC
03	Mr. DANIEL BIYANGA	NCM
04	Mr. PAUL MFINDA	SERACOB
05	Mr. JEAN MARIE NKANDA	GEDI
06	Mme AGNES LUSAMBA	AGF
07	Mr. THEOPHILE LUNKAMBA	IDECOMI
08	Mr. PAUL BONDA	DIB/IDECE
09	Mr. ANDRE NKUSU	ADECOM
10	Mr. JEAN PIERRE MUNGUELA	AASD
11	Mr. SERGE OMBA	DIRAF
12	Mr. MARTIN LUTONADIO	ACCCO
13	Mr. BART DE BRUGNE	TRIAS
14	Mr. PATRICK VANDERHULST	ATOL
15	Mr. EDWIN HENDRICKS	TRIAS
16	Mr. GUY MUDUMBULA	CIPIN
17	Mr. DIDIER MAMBUNE	ADACO

ANNEXE 2. Horaire de la dernière journée

La dernière journée des travaux a commencé comme tous les autres à savoir :

* L'évaluation de la journée précédente (mardi 18/3/2003)

* Point de presse et communication;

9 h 00 – 10 h 15' : Quels résultats - ambitions pourquoi ?

10 h 15'- 12 h 30' : Quelles actions communes

engagements : comment? quoi / qui /quand?

14 h 00 – 16 h 00' : Suivi/contrôle

appuis TRIAS – ATOL

Organisation – Procédures – R.O.I structuration

adhésion

CRONGD – SERACOB

Préparation de l'atelier 2

Réflexion sur le réseau et sa raison d'être/préparation

16 h 15' – 17 h 00' : Evaluation

- enseignement – innovations
- stratégies d'appropriation
- appuis souhaités
- méthodes – participation – contenu
- logistique