

*RAPPORT DU DEUXIEME ATELIER DU RESEAU
SOLIDARITE MICROFINANCE (RSM)*

Du 3 au 6 novembre 2003

Michel KAPUPA et Vincent : rapporteurs
Paul Mfinda : rédaction

*AVEC L'APPUI DE TRIAS, ATOL ET
DE SERACOB*

Kinshasa novembre 2003

RAPPORT SUR LE DEUXIEME ATELIER D'ECHANGES
D'EXPERIENCES DU RESEAU SOLIDARITE MICROFINANCE (RSM)
(Tenu à Kinshasa du 3 au 6 novembre 2003)

INTRODUCTION	3
I.1 Historique	3
I.2 Contexte	3
I.3 Rôle des partenaires	4
CHAPITRE II LECTURE DES RAPPORTS	5
II.1 Rapport d'activités du RSM	5
II.2 Rapport de Suivi du RSM (Suivi entre deux ateliers)	5
II.2.1 OBJECTIFS	6
II.2.2 Leçons apprises sur la mission de suivi sur le terrain	7
II.3 Rapport d'évaluation du processus d'apprentissage	8
II.4 Echanges	9
II.4.1 Partages des expériences	9
II.4.2 Questions et Réponses	10
CHAPITRE III LECTURE DES TRAVAUX DES SOUS COMMISSIONS ET COMMENTAIRES DES PERSONNES RESSOURCES	13
III.1 Présentation des travaux sur « la relation IMF et ONG-mère »	13
III.1.1 Exposé du RSM	13
III.1.2 Commentaires de Banque Centrale du Congo (Madame LEBUGHE)	14
III.1.3 Echanges	18
III.1.4 Questions Spécifiques	19
III.2 Présentation du rapport sur le manuel des procédures	21
III.2.1 L'exposé du RSM	21
III.2.2 Exposé de la Banque Centrale du Congo sur les Manuels de Procédures (Mr Baudouin)	23
III.2.3 Echanges	26
III.3 Présentation du rapport des travaux sur la « Rentabilité primaire pour une durabilité et la pérennité d'une IMF »	27
III.3.1 Exposé du RSM	27
III.3.2 Commentaires de Mr Lambert MIMPIYA	31
III.3.3 Echanges	33
III.4 L'EXPERIENCE DE L'ONG INTERNATIONAL FINCA (Mademoiselle Annie et Monsieur Eric)	38
III.4.1 Exposé de FINCA	38
III.4.2 ECHANGES	40
CHAPITRE IV CAPITALISATION DES TRAVAUX EN SOUS COMMISSIONS	45
IV.1 Questions à approfondir :	45
IV.2 Des Points d'attention Retenus par Mr Anthony	45
IV.3 Echanges	47
CHAPITRE V POINTS D'ATTENTION SUR L'APPRENTISSAGE COLLECTIF (PATRICK)	49
V.1 Comment se fera l'apprentissage ?	49
V.2 Echanges	52
CHAPITRE VI QUE RETENIR DE CET ATELIER	55
CHAPITRE VII DES REPONSES AUX QUESTIONS SPECIFIQUES (Mme LEBUGHE)	57
CHAPITRE VIII EVALUATION (M. Patrick Vanderhulst.)	60
CHAPITRE IX CLOTURE	61
IX.1 MOT DE LA FIN DE Mme LEBUGHE	61
IX.2 MOT DE LA FIN DE M. ANTHONY	61
IX.3 MOT DE LA FIN DE M.Patrick Vanderhulst	62
IX.4 MOT DE CLOTURE DE M.PAUL BONDA, COORDONNATEUR DU RESEAU RSM ..	62
ANNEXE II : Participants	64

INTRODUCTION

I.1 Historique

Il y a dorénavant trois dates associées à l'histoire du Réseau Solidarité Micro finance (RSM) à savoir le 3 et le 25 mars 2003, puis le 3 novembre 2003.

L'histoire du RSM en tant qu'institution de pratiquants des services financiers a donc commencé après le premier atelier tenu à Kinshasa du 3 au 6 mars 2003. Au terme de cette session d'échanges d'expériences des uns et des autres et aussi de formation, une démarche était mise en place comportant onze éléments pouvant aider les pratiquants à devenir des institutions de micro finance (IMF). Ce canevas a été complété par une forte documentation rendue possible par ATOL et par des travaux en sous commission sur des thèmes précis. Ainsi de fil à aiguille des changements ont été opérés du point de vue de la vision, des objectifs, de l'organisation, de la stratégie, etc. De cette manière les participants au premier atelier, jadis représentants des ongd ont progressivement changé leur identité et leurs pratiques. Ce deuxième atelier est donc celui des pratiquants de la micro finance, réunis en réseau, baptisé depuis le 25 mars 2003. réseau solidarité micro finance « RSM ». Ce deuxième atelier a tout à fait été particulier dans sa conception dans ce sens que les thèmes préparés en sous commissions ont reçu les commentaires des personnes ressources. Ces derniers ont été dans leur globalité très constructifs pour les participants.

I.2 Contexte

Le volet microfinance au sein des organisations non gouvernementales (ongd) n'est pas quelque chose de nouveau comme activité. Cependant ce secteur n'a jamais été ni rentable, ni profitable aux pratiquants et encore moins aux bénéficiaires à cause de la non durabilité des services. Au delà de ces difficultés apparaît une observation importante du secteur tout entier, son manque de professionnalisme. Les pratiques des uns et des autres l'on prouvé en suffisance par exemple le taux de recouvrement des crédits, les stratégies utilisées, les taux d'intérêt pratiqué, la séparation nette dans la vision et l'administration des aspects de l'ongd et de la microfinance, le manque d'objectifs clairs pour le secteur, etc. Toutes ces faiblesses n'ont pas fait apparaître la microfinance comme une activité pouvant être pérennisée et pouvant être utilisée comme une stratégie générale à la lutte contre la pauvreté au même titre que l'ongd en sa qualité du leader du développement à la base..

Les conséquences d'une telle vision (vision caritative, communautaire, etc) ont été multiples notamment l'irresponsabilité des clients dans le remboursement des crédits, le non engagement des responsables des ongd pour la récupérations des crédits, la perception des clients sur le crédit, le manque de rigueur dans la gestion, le manque des critères objectifs de choix des clients, le manque des choix stratégiques dans les actes posés, etc.

Ces difficultés vues comme des faiblesses du secteur ont été analysées par un groupe de douze ONGD accompagnées par TRIAS, ATOL et SERACOB pour apprendre collectivement à partir des connaissances échangées avec les autres, des connaissances lues dans divers documents de micro finances et des appuis-conseils des personnes ressources associées.

Ainsi ce 2ème atelier met l'accent sur d'une part, les compétences directement liées à la mise en place et la gestion d'une IMF viable et durable, et d'autre part, sur les compétences d'apprentissage organisationnel. Cet atelier est axé sur l'apprentissage au sein de chaque IMF et à travers le RSM dans sa 1^{ère} phase ; et dans la 2^e phase, sur les thématiques, fruits des travaux en sous-commissions d'abord, puis sur la capitalisation des acquis et la programmation des actions futures. Cet atelier enfin balise le chemin et conduit à un 3^e temps fort de la recherche-action projeté en l'an 2004.

I.3 Rôle des partenaires

Les partenaires du RSM sont ATOL, TRIAS et SERACOB. Les deux premiers sont des ONG belges et le dernier est une organisation sous régionale opérant dans la Sous Région du Grand Lacs.

ATOL pour sa part fournit les experts en gestion des connaissances et gestion de l'information qui animent la recherche-action, apporte les ouvrages retenus dans le domaine de micro-finance, dans la gestion des connaissances et le travail en réseau, fournit les moyens financiers nécessaires pour organiser les ateliers d'échanges d'expériences, etc.

TRIAS pour sa part a comme rôle les tâches suivantes :

- Organiser avec le SERACOB les ateliers de capitalisation d'expériences ;
- Fournir les moyens financiers selon la ligne budgétaire établie ;
- Organiser des formations techniques en faveur des membres du RSM ;
- Fournir des experts en micro-finance qui animeront les ateliers de capitalisation ;

Le SERACOB en ce qui le concerne comme répondant de ce programme en RDC a pour rôle :

- Présider le comité de pilotage et rédiger les PV ;
- Etre la plaque tournante pour toutes les informations devant circuler entre les acteurs ;

- Assurer l'organisation logistique de trois ateliers de capitalisation ;
- Faire le suivi entre les ateliers ;
- Rédiger et diffuser les rapports narratifs des trois ateliers ;

Le RSM en sa qualité de la structure locale bénéficiaire du programme de recherche action, a pour rôle de :

- Assurer avec le SERACOB le suivi entre les ateliers ;
- Assurer la bonne marche entre les ateliers ;
- Identifier les besoins en renforcement des compétences ;
- Proposer des innovations et projets concourant à la réalisation de la mission du RSM en harmonie avec la mission de ATOL.
- Assurer la diffusion rapide de la documentation et des informations émanant des autres acteurs et membres du RSM ;

CHAPITRE II LECTURE DES RAPPORTS

II.1 Rapport d'activités du RSM

Depuis son existence le 25 mars dernier, le Coordinateur et le Secrétaire Exécutif ont par rapport à leur fonction exécuté les tâches suivantes :

- visites effectuées auprès des IMF membres du RSM en compagnie des partenaires tels que TRIAS, SERACOB, ATOL etc...
- accompagnement des travaux en sous-commissions au cours d'une dizaine de séances de travail sur trois thèmes : Relation IMF-ONGD, Rentabilité primaire d'une IMF et Manuels de procédures administratives et financière.
- Contribution à la capitalisation des expériences de certaines IMF.
- Accueil de Monsieur Chapelle GREGOR expert Oxford University, en mission pour la Présidence.
- Accueil de 3 filles stagiaires belges à 3 IMF du RSM à savoir ADEF, GEDI-IMF et AIDE-TOI MF.

II.2 Rapport de Suivi du RSM (Suivi entre deux ateliers)

Depuis le mois de mars 2003 un ensemble de treize (13) organisations de développement (ONGD) membres du CRONGD Kinshasa ayant un volet de micro-finance ont tenu un atelier de trois jours, soit du 19 au 23 dont l'objectif était de préparer l'apprentissage à la professionnalisation des membres intéressés à offrir des services financiers aux populations kinoises. Pour ce faire, l'atelier est passé par faire d'abord un état des lieux de ces organisations et ensuite a mis en place un canevas directeur de différentes étapes nécessaires dans la vie d'une institution de micro-finance (IMF). Ainsi, onze éléments ont été mis en place dans l'établissement et fonctionnement d'une IMF. Ces différents étapes constituent dorénavant le miroir devant lequel devront se mirer les IMF.

Afin de renforcer les capacités des praticiens d'apprendre et d'améliorer leurs connaissances et pratiques sur le terrain, un programme de recherche-action a été mis en place de manière à accompagner les membres dans le processus d'apprentissage collégial. Les connaissances acquises au cours de l'atelier (TRIAS, ATOL et participants), la documentation apportée par ATOL (ONG belge), les notes échangées entre membres du réseau et leurs connaissances propres constituent le paquet d'informations et des savoirs qui devront les guider dans le processus d'apprentissage et de leur professionnalisation respective.

Le suivi des membres par des visites sur le terrain est une étape importante de la vie du programme. Elle permet en effet de se rendre compte des changements survenus dans la vie de l'IMF, changements au niveau de l'organisation (structure mise en place et son fonctionnement), changements au niveau de la stratégie développée pour gérer les nouvelles mutations (culture du profit, bénéfices, rentabilité, pérennité, gestion des connaissances et des savoirs), changements au niveau des relations ou complémentarité entre l'ONGD-mère et l'IMF. Le suivi des onze éléments critiques d'une IMF est un autre point d'intérêt du programme.

II.2.1 OBJECTIFS

La mission de suivi s'inscrit dans le cadre général de relever le défi de faire apparaître un réseau des praticiens de micro-finance capables d'offrir des services financiers de qualité louable et durable à une population pleine de dynamisme et d'initiatives. Dès lors, l'objectif poursuivi est donc double :

- visualisation physique de l'IMF : installation, adresse et ouverture à la route principale (accessibilité) ;
- gestion des savoirs à partir de différentes informations reçues de diverses sources notamment l'atelier de capitalisation des expériences, la documentation, les notes des autres membres du RSM, les réunions internes, les échanges informelles, la consultation de l'Internet, etc.

La gestion des savoirs implique la capacitation des connaissances reçues et l'intériorisation de celles-ci sous forme organisationnelle (structures, organes) et fonctionnelle (stratégie et mécanismes d'apprentissage collectif)

II.2.1.a.1 Résultats

A part DIRAF, NCM et ADACCO qui n'ont pas appris à travers leurs échecs et réussites du passé des autres, les neuf autres (ACCCO, ASSD, AIDE- TOI MF MECREF, GAIN, IDECE, MEC BOSANGANI, GEDI, AGEF) ont fourni des efforts appréciables en ce qui concerne les adaptations exigées par le secteur micro finance d'une part et du processus d'apprentissage collectif d'autre part.

Pour ce qui est des adaptations enregistrées entre autres on note la nouvelle vision, vision qui est partagée par tous les membres, la mise en place d'une structure et des organes de gestion, la mise en place des stratégies de gestion du marché, la mise en place des procédures administratives et financières, le double partage des connaissances acquises à partir de la documentation, partage au sein de l'IMF, puis avec les autres membres du RSM. Le partage n'est pas ponctuel, mais fait désormais partie des habitudes du groupe ou des membres du RSM. Il faut avouer que ceci n'a toujours pas existé dans la vie des ONGD ayant un volet de micro finance.

D'autre part, le RSM agit comme un corps vivant qui évalue les efforts des autres, stimule et donne des orientations. Les réunions sont des moments de rendez-vous importants où les informations sur la vie collective et individuelle des IMF sont échangées. Les réunions sont programmées en avance et le calendrier distribué à tous les membres du RSM. Les membres qui ont fait des efforts particuliers sont encouragés à continuer à creuser davantage, ils sont même cités en exemple et ceux qui ont été moyens sont stimulés à ne pas baisser les bras par ce qu'il y a beaucoup à faire.

Les membres du RSM veulent apprendre et veulent bien combler leurs lacunes de manière à devenir vraiment performant et rendre des services de qualité. Ceci en effet émane d'une analyse interne de leur parcours, c'est-à-dire de leurs faiblesses et des échecs récoltés et d'autre part des opportunités rencontrées sur le marché. La plupart d'entre eux citent pour exemple de mobilisation des fonds les caisses populaires d'épargne (Coopec et autres), et de l'ACCCO. Ils restent convaincus, qu'il y a possibilité pour les IMF de se constituer des fonds propres à partir des épargnes locales.

Enfin, en ce qui concerne les sources de mutation, il y a à noter que plusieurs forces ont concouru aux changements intervenus soit dans la structuration, soit dans la vision, soit dans les pratiques, soit dans les connaissances, soit dans la volonté de continuer d'apprendre. Il s'agit notamment, de l'atelier de mars, de la documentation reçue, de l'analyse de la situation interne, de l'analyse des échecs des autres dans le secteur de la micro-finance (crédit et épargne), etc.. Le plus grand mérite de toutes ces forces est d'avoir suscité le besoin de créer des cellules de réflexion au sein des IMF, cellules qui sont des producteurs des idées qui sont partagées ensuite au sein des groupes et aussi de montrer l'ampleur des lacunes des uns et des autres sur le terrain de la micro-finance et le besoin d'apprendre afin de se professionnaliser et de pérenniser l'entreprise..

II.2.2 Leçons apprises sur la mission de suivi sur le terrain

1. Sur le plan organisationnel :

• **Restructuration et réorganisation :**

- Apparition de nouvelles **structures**: IMF séparée de l'ONGD-mère
- Apparition de nouveaux **organes**: AG, CA, Agences/Guichets/Antennes/Caisses;
Comités locaux; Comité de crédit, comité de surveillance,
- Il y a un **personnel** affecté dans les organes

2. Sur le plan du développement du personnel ou de Renforcement des capacités

- **Nécessité de nouvelles compétences, de nouvelles connaissances, de nouvelles aptitudes, de nouveaux savoirs :**
 - ➔ Besoins en formation
 - ➔ Besoins en politique de développement du personnel
 - ➔ Besoins de consolider un groupe= leaders

3. Sur le plan Stratégique :

- Il y a de nouveaux besoins sur le marché; ce qui nécessite une nouvelle compréhension d'où :
 - ➔ Réflexions,
 - ➔ Analyses,
 - ➔ Réunions,
 - ➔ Echanges,
 - ➔ Auto-évaluation

De **nouvelles habitudes** afin de, s'adapter au contexte, à l'environnement ; d'où le besoin d'apprentissage, de connaître, de se documenter, de s'informer.

4. Sur le plan Relationnel ou environnemental :

- L'environnement immédiat de l'IMF : ONGD, client, banque centrale, autres institutions, bailleurs de fonds
 - ➔ Avec l'ONDG-mère : quels types de relations tenir : **cassure** totale, partielle ; **Collaboration**, d'où besoins de définir de nouvelles relations.
 - ➔ Avec les clients: **crédit** pour qui ? ; **épargnes** de qui ?;
 - ➔ Avec la banque centrale: comment gérer les épargnes afin d'éviter la thésaurisation et les envies de la banque centrale;
 - ➔ Avec les autres Institution (RIFIDEC) : concurrence
 - ➔ Avec les bailleurs de fonds : **Attentes et Craintes** des uns et des autres.

5. Sur le plan de la **vision**:

- ➔ Quel est le **défi** à relever en tant que IMF ?
- ➔ Comment augmenter le nombre d'épargnants et partant du capital ?

II.3 Rapport d'évaluation du processus d'apprentissage

L'évaluation s'est faite à partir d'un questionnaire que chaque IMF a reçu concernant son implication dans le processus d'apprentissage en son sein et dans l'apprentissage collectif au sein du Réseau.

Concernant l'apprentissage au sein des organisations les éléments de réponse portaient sur :

- le nombre de séances de travail tenues par leurs différents organes séparément et de façon mixte ;
- les personnes invitées ;
- les documents exploités ;
- les types de réunions souvent tenues ;
- les rôles joués par les uns et les autres organes ;
- les types de restitution déjà faits.

Quant à l'apprentissage collectif au sein du Réseau, les réponses des IMF ont porté sur :

- la fréquence de participation aux réunions du Réseau ;
- le pouvoir de leurs Délégués ;
- la participation aux visites organisées par le Réseau ;
- la participation des Délégués aux travaux en sous-commissions ;
- l'exploitation de la documentation mise à leur disposition par le Réseau et le partage sur des thèmes tirés de cette documentation.
- la tenue de la correspondance par email avec le Réseau ;
- la contribution apportée au Réseau face à ses différentes charges.

En suite, les IMF ont également chacune, précisé les types de rapports qu'elles entretiennent avec les ONG mères à partir des responsabilités respectives des unes et des autres. Sur ce point, presque toutes les IMF ont fait état de l'existence d'une convention de collaboration signée avec leur ONG mère respective, sauf en ce qui concerne la MECREF dont l'ONG mère n'intervient qu'à sa demande expresse. Dans la plupart des cas, il a été noté une certaine tendance des ONG à garder une emprise sur les IMF de leur émanation ce qui compromet gravement l'autonomie de ces dernières.

Par ailleurs, les IMF ont établi les éléments les distinguant des ONG mères Il s'agit notamment : des documents officiels obtenus (reconnaissance de l'existence par les pouvoirs publics comme entités distinctes) ;

- des documents juridiques élaborés et adoptés (Actes constitutifs et autres),
- des documents techniques élaborés (Règlement des opérations : Procédures administratives et financières, politiques appliquées ...),
- La stratégie de mobilisation de l'épargne,
- La stratégie de distribution des crédits,
- L'organisation des membres,
- La stratégie de travail à la direction,
- La stratégie de mobilisation des fonds propres,
- La stratégie d'expansion du programme,
- La stratégie d'implantation des agences,
- L'établissement du bilan initial.

II.4 Echanges

II.4.1 Partages des expériences

1) MEC BOSANGANI

L'innovation chez eux concerne la politique de la provision du portefeuille et le calcul du taux d'intérêt réellement rémunérateur. MEC BOSANGANI a fait une démonstration mathématique qui a été appréciée par tous les participants.

2) GEDI

GEDI a partagé son expérience de la connaissance acquise sur le manuel : « guide de la bonne gouvernance » pour confectionner un Guide de la gouvernance efficace pour son IMF.

GEDI a aussi partagé son expérience sur la mise sur pied des *cellules d'animation* ayant pour rôle d'étudier les demandes de crédit et d'octroyer les crédits ponctuels dits de dépannage ne dépassant pas le montant équivalent à 15 \$ US.

3) AIDE-TOI MF

Cette IMF a mis en place une stratégie opérationnelle des micro caisses cogérées par les propriétaires des boutiques et l'IMF. Elle a aussi intégré les tontines dans les boutiques de micro finance.

4) IDECE MF

L'IDECE a mis à la disposition du RSM, le fascicule du processus d'opération des crédits qui vise la compréhension du cheminement d'un crédit de sa libération à son recouvrement.

5) AASDF MF

La politique de proximité appliquée les a obligé de décentraliser le pouvoir. Les opérations telles que la récolte de l'épargne, la demande des crédits etc... se réalisent au niveau des agences où les membres se connaissent très bien et règlent leurs problèmes avec honnêteté.

II.4.2 Questions et Réponses

- Monsieur Baudouin, Délégué de la Banque Centrale a pris le premier la parole pour demander s'il y avait collaboration entre le RSM et les ONG mères.

Le Coordonnateur du RSM a répondu que les ONG ATOL et TRIAS ont appuyé les ONG mères à partir du CRONGD et qu'elles ont évolué librement jusqu'à ce jour dans une dynamique qui leur est propre sans injonction aucune de la part de TRIAS ni d'ATOL pour donner naissance aujourd'hui à des IMF totalement indépendantes d'elles.

- Après avoir encouragé le système des tontines tel que réorganisé par Aide-toi MF, Monsieur Baudouin a posé la question de savoir si la comptabilisation des opérations n'était pas difficile étant donné que les boutiques ont beaucoup à faire dans le processus dépôt d'épargnes, calcul de pourcentage à garder et à consacrer aux crédits etc.

Il lui a été démontré par Monsieur Jean, le délégué d'Aide-toi MF, Monsieur Théophile LUNKAMBA et Madame Agnès de l'AGEF MF, que la comptabilisation de ces opérations à la Direction était une tâche facile d'autant plus qu'il existe au niveau de ces boutiques, les outils de récolte des données à comptabiliser.

Monsieur Paul MFINDA a félicité l'initiative prise par Aide-toi MF de se lancer sur une nouvelle voie de mobilisation de fonds, mais, il a voulu savoir s'il y avait des mesures de sécurité pour l'argent collecté et gardé au niveau des boutiques.

Monsieur Patrick Vanderhulst lui a répondu qu'il supposait que le boutiquier a plus besoin d'acheter ses marchandises que de garder cet argent dans sa caisse.

- Monsieur Paul, Délégué de la BCC a voulu savoir si la comptabilité était informatisée au niveau de la Direction Générale d'Aide-toi MF.

La réponse de Monsieur Jean a été positive à ce sujet.

Monsieur Anicet, Gérant de l'IDECE MF a souligné l'importance d'un système de récolte des données à l'agence ou à la boutique qui faciliterait la tenue d'une comptabilité efficace informatisée ou manuelle.

- Monsieur André a eu deux préoccupations à savoir, quel est le processus de la mise en place d'une cellule d'animation chez GEDI et par quel mode le Directeur était désigné chez ACCCO –MC.

Monsieur Jean Marie de GEDI lui a répondu que c'était sur base des critères tels que la moralité, la confiance et le caractère conciliant...

Monsieur Célestin d'ACCCO-MC lui a dit que le Directeur avait été désigné par le Conseil d'Administration de l'ONG mère pour gérer la nouvelle institution destinée à fonctionner indépendamment de l'ONG mère et qui a en ce moment ses propres statuts déjà déposés à la BCC.

- Monsieur Patrick Vanderhulst a demandé à Jean Marie de GEDI-MF s'il existait des garde-fous pour éviter que tout l'argent gardé par les cellules d'animation ne soit utilisé autrement au lieu d'être affecté aux crédits.

La réponse de Jean Marie a été qu'il y a un pourcentage de cet argent alloué au fonctionnement de ces cellules.

Monsieur Paul BONDA a posé à Monsieur Célestin de l'ACCCO-MC les questions suivantes : Est-ce qu'on peut déposer les statuts d'une IMF à la BCC avant même l'existence de celle-ci ? Et comment est-ce que ACCCO ONG avait obtenu l'agrément de la BCC ?

Monsieur Célestin lui a fait comprendre que l'agrément de la BCC autorisait le fonctionnement du projet Micro finance de l'ACCCO ONG.

La question ayant trait au dépôt des statuts de l'ACCCO-MC à la BCC sera remise à une autre séance entre les IMF.

Quant à la question relative au genre de garanties exigées avant l'octroi d'un crédit, IDECE a commencé par reconnaître la difficulté qu'éprouvent les bénéficiaires pour fournir la garantie matérielle. Néanmoins, il a cité la moralité, l'épargne obligatoire et la viabilité comme garanties requises avant l'octroi d'un crédit à l'IDECE MF.

Sur ce point GEDI a suggéré une autre sorte de garantie, à savoir le groupe solidaire. Abondant dans le même sens, Monsieur Paul BONDA a fait allusion aux groupes socio- professionnels qui constituent aussi une garantie à l'octroi d'un crédit à l'IDECE MF. Aide-Toi MF a complété en disant que toutes ces garanties sont exigées uniquement pour diminuer les risques de non remboursement des crédits et non pour en obtenir la totalité.

- ACCCO a exprimé sa crainte de pénaliser les bénéficiaires des crédits par le calcul du taux rémunérateur.

MEC BOSANGANI a signifié à ce propos le souci majeur de la pérennité que l'institution doit poursuivre pour sa vie. Il a été appuyé par Monsieur Anthony du TRIAS.

Monsieur Patrick Vanderhulst lui a demandé de jouer sur la diminution du coût d'exploitation, de ressources sur tant de paramètres tels la subvention en vue de déterminer un taux rémunérateur moins asphyxiant.

- GEDI a évoqué les éléments ci-après comme facteurs jouant sur le non remboursement des crédits par les agriculteurs, à savoir, les frais de tenue de compte, et l'épargne obligatoire défalqués sur le montant du crédit. Il a posé la question de savoir si on ne pouvait pas abandonner la pratique de l'épargne obligatoire.

Cette question a été renvoyée à une autre séance étant donné que l'heure à laquelle les travaux devaient prendre fin, était déjà dépassée.

Les travaux se sont terminés sur la note d'un communiqué de M. Anthony, annonçant l'intervention au cours de la journée suivante de Mme LEBUGHE, Responsable de la Sous direction de la Micro-finance à la BCC et invitant les représentants des IMF à profiter au maximum de cette opportunité, pour avoir le plus de lumière possible de la part de cette dernière sur les textes et les considérations de la BCC sur leurs institutions.

CHAPITRE III LECTURE DES TRAVAUX DES SOUS COMMISSIONS ET COMMENTAIRES DES PERSONNES RESSOURCES

III.1 Présentation des travaux sur « la relation IMF et ONG-mère »

III.1.1 Exposé du RSM

« Parler de la relation IMF-ONG mère revient à situer les deux organisations dans le processus de leur création, de par la nature des actions menées au profit des bénéficiaires, la relation entre elles va dans le sens de la complémentarité. Ceci est dû au fait que toutes les deux sont engagées dans la lutte contre la pauvreté et qu'à son premier âge avant d'atteindre son auto-suffisance, l'IMF de même que l'ONG, est appelée à vivre des subventions pour couvrir ses services non financiers.

Les points saillants de ce rapport ont porté sur la différenciation et la convergence entre les IMF et les ONG.

Les différences entre une IMF et une ONGD dans le contexte congolais sont :

- Structure organisationnelle : la dénomination des organes et leurs missions respectives sont différentes;
- Autorités de tutelle : les ONG relèvent à la fois du Ministère de la Justice et du Ministère social et du Ministère du Plan tandis que les IMF dépendent essentiellement de la Banque Centrale du Congo ;
- Les deux organisations sur le plan légal sont régies par des textes légaux et réglementaires différents ;
- La nature des services rendus aux bénéficiaires de leurs actions ;
- Le caractère managérial de la gouvernance des IMF comparativement à celui des ONG qui est associatif ;
- Les principes de base : le volontariat et bénévolat pour les ONGD, la rationalité et la recherche permanente de la rentabilité pour les IMF ;
- Les animateurs des organes d'une IMF doivent être compétents (administration et technique)
- Les IMF travaillent principalement avec des prêts et des subventions jusqu'à une durée déterminée (planifiée) tandis que les ONG ne travaillent qu'avec les subventions.

Par contre, les points de convergence retenus par ce rapport de la sous-commission sont les suivants:

- Rigueur dans la gestion ;
- Une attention soutenue aux activités de formation et de sensibilisation ;
- Recours aux subventions de leurs programmes dans leur premier âge ;
- Des possibilités de mise en contact.

Pour gérer la relation de complémentarité entre IMF et ONGD comme partenaires au développement du pays, quelques recommandations ci-après s'imposent :

- Il est nécessaire que l'esprit et les influences n'amènent pas la complicité dans la gestion mais doivent favoriser la transparence ;
- L'ONGD peut inclure dans son programme l'expression des besoins en formation de l'IMF ou autres appuis non financiers ;
- Qu'un bilan initial reflète les sources de financement, les dons et legs à la création de l'IMF. La convention s'y référera pour concrétiser les différentes implications ;
- Envisager la possibilité de fusion de certaines IMF autour d'un public cible commun ou par rapport au rayon géographique. Ce qui assurera la neutralité des dirigeants vis-à-vis des ONGD mères.

Enfin, voici quelques suggestions:

- a) La naissance ou le montage d'une IMF se fera à la suite d'une recherche-action d'une ONG spécialisée du Nord en R.D.C (Assistance technique) avec un ou deux experts congolais autour d'une équipe.
- b) La mise en place d'une équipe pilote telle que le MOCRO-START et le PNUD... ;
- c) Un marché cogéré par deux ou trois IMF suivant les axes ou programmes communs avec différence sur les cibles ;
- d) La planification du processus de renforcement à l'issue de la recherche-action d'abord : une IMF appuyée (première année) ensuite deux autres (deuxième année) ;
- e) La prise en compte du type ONGD avec volet micro crédit accepté à travers le monde, méconnaissance de la synergie d'action des intervenants privés et gouvernementaux en micro finance.

La lecture du rapport a été suivi par les commentaires de Mme LEBUGHE de la Banque Centrale du Congo que voici.

III.1.2 Commentaires de Banque Centrale du Congo (Madame LEBUGHE)

Prenant la parole, madame LEBUGHE a commencé par remercier les organisateurs de l'atelier d'avoir associé la BCC à la réflexion devant l'amener à clarifier le type de collaboration devant désormais définir les relations IMF – ONGD. Elle a, ensuite, fait référence à une littérature économique selon laquelle les IMF au sens strict du terme, se sont développées en R.D.CONGO dans les années 1990. Elles sont l'œuvre, pour la quasi majorité, des Organisations Non Gouvernementales et des Initiatives Locales de Développement (ILD).

Dans cette mise au point, Mme LEBUGHE a soutenu qu'à la suite de la rupture de la coopération, tant bilatérale que multilatérale, les ONGD ont bénéficié de l'aide directe des bailleurs de fonds qui leur a permis de développer quelques expériences intéressantes d'appuis aux groupes de base par le micro crédit notamment.

Trois points ont fait le corps de l'exposé de Madame Lebughe à savoir :

- Point de vue de la campagne du Sommet Mondial du Micro crédit ;
- Position du législateur et la BCC ;
- Commentaire de la BCC sur l'existant et ses recommandations.

Du point de vue de la Campagne du Sommet Mondiale du Micro Crédit, l'oratrice a procédé par une brève restitution des travaux de ce forum qui avait réuni les délégués de plus de 150 pays ayant pris l'engagement de lutter contre la pauvreté dans le monde à travers l'action des IMF.

Plus concrètement, elle a rappelé qu'ils se sont engagé depuis le premier Sommet de 1997 à :

- Atteindre 100 millions de familles les plus pauvres du monde, avant 2015 ;
- Développer des institutions qui sont financièrement solides et autonomes et, enfin ;
- Garantir l'impact positif, mesurable dans la vie des bénéficiaires et de leurs familles.

En novembre 2002, cinq ans après le Sommet de Washington ; les Délégués se sont retrouvés pour, d'une part procéder à l'état des lieux des engagements pris en 1997 et, d'autre part définir de nouveaux enjeux et initier de nouvelles stratégies de lutte contre la pauvreté.

Pour ce faire, a-t-elle précisé ; six thèmes ont été développés et parmi ceux-ci, un l'a aidé dans sa réflexion ci-contre, à savoir : « amélioration des conditions de vie : intégration durable de la micro finance et de l'éducation pour la survie de l'enfant, la santé génésique et la prévention de VIH/SIDA auprès des entrepreneurs les plus pauvres. »

Pour Mme LEBUGHE, c'est ce thème qui lui permet de mesurer la complémentarité entre l'IMF et l'ONGD qui, ensemble par leur travail, participent à l'amélioration des conditions de vie des plus démunis. Ainsi, dans son entendement ; améliorer les conditions de vie, revient à considérer que les pauvres ont besoins de plus que de la micro - finance pour trouver des solutions aux causes et conditions de leur pauvreté. De même qu'ils ont été ignorés par les banques et autres institutions financières traditionnelles, les pauvres ont peu ou pas d'accès à l'éducation, la santé ou aux autres services qui les aident à construire leur « capacité humaine ».

La diversité des besoins non financiers chez les pauvres se définit à partir de sept objectifs distincts mais interdépendants établis par les nations unies dans la première moitié des années 1990, à savoir :

- 1) Réduire de moitié le pourcentage des personnes vivant en état d'extrême pauvreté d'ici 2015 ;
- 2) Inscrire tous les enfants dans une école primaire d'ici 2015 ;
- 3) Faire des progrès en matière d'égalité de genre et d'émancipation des femmes en éliminant les disparités de genre d'ici 2005 ;
- 4) Réduire le taux de mortalité infantile de deux tiers d'ici 2015 ;
- 5) Réduire le taux de mortalité maternelle de trois quarts d'ici 2015 ;
- 6) Permettre à tous l'accès aux services de santé génésiques d'ici 2015 ;

7) Mettre en place des stratégies nationales en faveur de développement durable d'ici 2005 en vue d'inverser la perte des ressources naturelles d'ici 2015.

Pour préciser la position du Sommet Mondial, l'oratrice a soutenu que pour celui-ci, l'idéal serait de voir les pauvres accéder à une combinaison coordonnée (idée de complémentarité) comprenant à la fois des services financiers ou de micro finance et d'autres services de développement, qui leur permettraient ainsi d'améliorer leurs activités, d'accroître leurs revenus, d'éduquer leurs enfants, d'assurer une planification familiale et un réseau de soutien social. A ce niveau, l'oratrice a attiré l'attention des opérateurs de la micro finance sur le choix à opérer entre l'approche parallèle qui voudrait que les institutions de micro finance et les organisations de développement restent dans leurs champs respectifs, et l'approche unifiée soutenant la fourniture de deux types de services par la même institution à ces clients. Il faut être conscient qu'il pèse sur elles l'obligation de maintenir leur pérennité (sa viabilité financière qui la rend extrêmement prudente à offrir des services non financiers). Parce que, a-t-elle rappelé, au terme du Sommet Mondial, il s'était posé le problème d'intégration de la micro finance avec la promotion de la planification familiale et la prévention du VIH/SIDA face auquel le Sommet a proposé les deux approches ci-dessus, dont la seconde a paru idéale à l'oratrice mais dangereuse du fait qu'elle comporte un risque essentiel, celui de faire compromettre le métier de l'institution qui la pratiquerait.

L'assistance a manifesté davantage de l'intérêt à l'égard de l'oratrice lorsqu'elle a porté son discours sur la position du législateur et de l'autorité monétaire congolaise.

A ce propos, elle a tenu aussi à préciser le rôle de chaque entité dans l'organisation conformément à la vision de l'Etat congolais.

En effet, dans le cas particulier de la République Démocratique du Congo, seule l'approche parallèle est autorisée et la base juridique de cette option est constituée par les dispositions de l'article 8 de la loi N°002/2002 du 07 mai 2002 portant dispositions applicables aux COOPEC et des articles 6 et 7 de l'instruction N° 1 de la BCC aux IMF.

Car, selon ces textes, les Institutions du Système Financier Décentralisé (ISFD) ne peuvent exercer une activité autre que la collecte de l'épargne et/ou l'octroi de crédit. Toute autre activité connexe doit demeurer d'une importance limitée par rapport à l'ensemble des activités principales.

Ainsi pour la BCC, les services non financiers doivent être pris en charge par d'autres entités, des associations spécialisées sans but lucratif ou à vocation caritative par exemple.

A cet égard, elle a rappelé que concernant les services liés à la formation, les structures de type coopératif ont l'obligation de procéder à la formation de leurs membres et pour sa part, l'instruction n° 1 autorise les IMF à mener les actions de formation au bénéfice de leur clientèle dans le cadre strict de services qui leur sont rendus (épargnes et crédits).

Abordant le problème du rôle de chaque entité dans l'organisation qui est le deuxième aspect touchant aux relations entre les IMF et les ONGD mères (le leadership ...), l'oratrice a renvoyé l'assistance à deux dispositions importantes permettant de délimiter le rôle de ONGD dans l'IMF, même si cette dernière en est l'émanation. Il s'agit des articles 1^{er} alinéa 1 et 22 de la loi précitée qui respectivement donnent définition de la COOPEC et les conditions pour en être membre.

Partant de là, l'oratrice a eu l'occasion d'exprimer le commentaire de la Banque centrale et ses recommandations à l'endroit des acteurs au regard du rapport de la sous-commission ad hoc précédemment présenté par Monsieur Didier.

A titre de commentaire, elle a relevé, par rapport à la vision du législateur, les distorsions suivantes observées par la BCC dans l'organisation et le fonctionnement des IMF:

- Emprise réelle de l'ONGD mère sur l'IMF ;
- Absence d'autonomie de gestion et de séparation de pouvoirs.

Au titre des recommandations, pour la BCC, il faut que soient opérés des ajustements permettant :

- la séparation totale des activités de l'IMF de celles de l'ONGD mère parce qu'elles jouissent des personnalités juridiques différentes et sont fondées sur le principe de la spécialité des actes ;
- la séparation des patrimoines ;
- la tenue des AG électives des IMF/COOPEC émanant d'ONGD conformément à la loi et aux instructions y afférentes.

Par ailleurs, l'oratrice n'a pas douté que malgré son autonomie, une IMF puisse signer des accords de partenariat avec une ONGD, pas spécialement celle dont elle émane et ce, pour faire bénéficier à sa clientèle des services non financiers qu'elle offrirait. Seulement, elle a souhaité que les IMF veillent aux aspects de compétences adéquates, infrastructures et personnes ressources capables que doit posséder telle ONGD à cette fin pour répondre aux besoins de la population.

Pour conclure son exposé, l'intervenante a dit en substance qu'une complémentarité peut s'instaurer entre les IMF et les ONGD dans les limites définies par le législateur. Remarquant l'existence d'une importante demande en services financiers et en services non financiers en RDC où plus de la moitié de la population vit en dessous du seuil de la pauvreté, elle a dit que cela suppose que beaucoup reste à faire et qu'une complémentarité entre ONGD et IMF suivant l'approche parallèle prônée par le Sommet Mondial du Micro crédit a de l'avenir dans ce pays.

Elle a terminé son exposé par un message d'encouragement à l'endroit des ONGD et IMF en leur disant que les uns et les autres sont des acteurs dont le pays a besoins dans la lutte contre la pauvreté. Pour ce faire, il est donc important de comprendre qu'il y a de la place pour tout le monde dans le processus de la reconstruction.

III.1.3 Echanges

- Pour commencer, le Secrétaire Exécutif du RSM a demandé à Madame LEBUGHE de réagir à chaud sur l'affirmation que les IMF sont calquées sur le modèle des COOPEC.

Madame LEBUGHE s'est penchée sur la catégorisation des IMF selon la législation et a fait comprendre aux participants la différence de chacune des catégories (**caisses de micro finance, société de micro finance, Etablissement de micro crédit**).

Elle a également répondu à la préoccupation des participants de situer la sous-direction de micro finance par rapport à l'organigramme de la BCC, en stipulant que celle-ci dépendait de la Direction de Supervision des Intermédiaires Financiers qui est l'une des cinq Directions de la BCC.

- Un observateur a posé la question de savoir si le partenariat entre l'IMF et son ONG mère n'était pas dangereux étant donné que l'IMF est une émanation de cette dernière.

Mme LEBUGHE lui a répondu que le contrat de partenariat entre l'IMF et l'ONG ne peut concerner que les services non financiers, à titre d'exemple, la formation des bénéficiaires. Dans cette optique, l'IMF est libre de signer une convention de collaboration avec n'importe quelle ONG spécialisée mais pas nécessairement celle dont elle est l'émanation.

Elle a profité de cette occasion pour souligner que le fait d'avoir limité le pourcentage des membres de l'ONG mère dans la participation à la souscription des parts sociales et/ou à l'exercice des fonctions au sein de l'IMF, était une ingérence dans les affaires de ces individus car ils sont libres d'être élus à ces fonctions s'ils en ont le mérite et la confiance des membres.

Mr Baudouin a appuyé Mme LEBUGHE en disant que c'est un problème d'individus et de principe de liberté à la souscription aux parts sociales et aux élections.

- Mr Célestin d'ACCCO-MC a sollicité auprès de l'oratrice, l'organisation d'un séminaire au profit des dirigeants des ONG mères pour leur parler ouvertement de l'exigence légale qu'il y a à séparer totalement les IMF des ONG dont elles émanent.

Mme lui a répondu qu'elle avait à plusieurs reprises rencontré des dirigeants, qu'elle leur avait tout expliqué à ce propos au cours de ces rencontres. Et qu'elle n'avait plus quoi leur dire de nouveau

- Mr Paul MFINDA de SERACOB a voulu se rassurer si les ONG qui ont un volet micro finance devraient cesser du fait qu'elles ne sont pas autorisées à exercer les opérations de banque (collecte de l'épargne, octroi des crédits...).

L'oratrice était catégorique dans sa réponse : « Elles doivent cesser pour se conformer à la législation sinon elles vont au devant des problèmes ».

Sur ce point, Mr Théophile LUNKAMBA a fait remarquer qu'il y avait des ONG du Nord qui ne respectent pas cette législation en ne subventionnant que ces ONG qui ont des projets de micro finance

Monsieur Anthony a expliqué brièvement la logique qui anime ces ONG du Nord tout en soulignant qu'elles devaient chercher à se conformer aux lois du pays à la manière du TRIAS qui opère à travers plusieurs pays dans le monde tout en respectant le cadre légal de chaque pays.

A ce niveau, Mme LEBUGHE a reconnu qu'il y avait quelques bailleurs de fonds qui passent par la BCC pour s'enquérir du cadre légal. Elle a alors recommandé aux membres du RSM de s'empressez pour l'obtention de l'agrément de la BCC en régularisant leurs dossiers.

III.1.4 Questions Spécifiques

M André NKUSU a cherché à savoir pourquoi dans les conditions d'obtention de l'agrément, il n'avait pas été fait mention de l'autorisation de l'Hôtel de Ville ; si les IMF avaient la liberté de choisir leur forme juridique et pourquoi après le délai de 90 jours dépassé, le MEC BOSANGANI ne jouissait toujours pas de l'agrément.

Commençant par la dernière préoccupation de Mr André, Mme LEBUGHE lui a fait savoir que le dossier de cette institution était incomplet. Ensuite, elle lui a signifié que l'instruction réglementaire ne donne pas le pouvoir de se conférer l'agrément et qu'il faut une autorisation de l'Hôtel de Ville qui confère la personnalité juridique

M Paul MFINDA : Je voudrais savoir le sort de ces IMF qui ont développé des cellules d'animation par rapport aux approches **parallèle et unifiée**.

Mme LEBUGHE : Il faut faire la part des choses. En quoi consiste cette animation ? Si cette animation va dans le sens de former les bénéficiaires sur les services financiers de l'IMF, il n'y a pas de problème. Par contre si ces cellules font à la fois des services financiers des services non financiers (actions d'évolues aux ONGD), il est important qu'elles comprennent le bien fondé de la démarche et le besoin de se conformer aux instructions nouvelles et légales.

M Anthony : Hier, on a beaucoup parlé du problème de la rentabilité des IMF et il y a certaines ONG du Nord qui la considère comme un vice, j'aimerais avoir votre opinion là-dessus.

Mme LEBUGHE : La lutte contre la pauvreté s'inscrit dans le long terme, les actions des IMF devraient aussi être pérennes. Et viables. C'est-à-dire qu'elles doivent être rentables pour vivre le plus longtemps possible et d'être capables de servir le plus de pauvres possible. Je préfère les IMF qui pratiquent un taux d'intérêt de 5 %, bien sûr en se fondant sur des éléments vérifiables, et qui se maintiennent plutôt qu'avoir une IMF qui pratique un taux d'intérêt de 1 % mais qui disparaît au lendemain de sa création.

M EDOUIN : qu'est-ce qui a changé les manières des dirigeants des IMF (de leur peau d'ONGD d'hier)?

Mme Agnès : J'ai initié les activités de l'ONG, je prenais des décisions mais dans l'IMF, je dépends du Conseil d'Administration. Je ne décide plus de la même manière parce que je dois attendre le C.A pour me conformer.

M. Didier : L'esprit qui nous anime est celui de la survie de l'IMF comme c'était le cas lorsque nous étions dans l'ONG.

M. Jean-Marie : Il n'y a pas de différence ; Le souci de travailler est le même dans l'IMF comme dans l'ONG. Nous avons le souci d'avoir une IMF rentable.

M Paul MFINDA : Les onze éléments cadre de mise en place d'une IMF ont aidé à définir les visions, les objectifs d'une part et défini aussi les manières de gérer (rigueur dans la gestion, éthique, normes à suivre...). Bref, l'IMF a sa façon de voir les choses et l'ONG a également la sienne.

M Théophile : Chaque IMF doit avoir un plan d'affaires.

Mme LEBUGHE : ça fait partie des conditions d'agrément.

M Anthony : Mon souci est la séparation des pouvoirs entre l'IMF et l'ONG, entre les organes de l'IMF.

Mme LEBUGHE : Au niveau de l'IMF il y a 4 organes statutaires. Il n'y a pas d'organe supérieur à d'autre. L'AG, le C.A, la CC et la CS. La loi définit leurs fonctions. Le président du C.A et le Gérant engagent l'IMF.

Mais, j'aimerais avoir l'éclaircissement sur dont a parlé GEDI. Il n'y a pas de crédit ponctuel à octroyer par les cellules. ...

M Jean-Marie : les crédits ponctuels sont octroyés par la commission de crédit où le gérant est membre Les crédits ponctuels ont pour but de secourir (dépannage) le requérant afin de lui éviter le pire (par exemple le maraîcher dont les légumes sont menacés de jaunissement). On ne sait pas attendre que le comité de crédit se réunisse. Il faut gagner le temps.

Mme LEBUGHE : Il faut dire que c'est une facilité au niveau de la commission de crédit autrement, il y a usurpation des droits. La commission de crédit a délégué son pouvoir. On comprendrait si vous parlez d'un complément de crédit.

M Anthony : Quand ce n'est pas un complément de crédit, c'est difficile de contrôler. Ça va à l'encontre de la loi.

M Paul MFINDA : La commission de crédit doit réduire le temps d'étude des dossiers. Les agriculteurs doivent être formés aux cycles agricoles. C'est ce que peut se limiter à faire la cellule d'animation.

M. André : SOCODEVI nous avait proposé les comités locaux auxquels on donnerait trop de pouvoir. Qu'en pense la BCC ?

Mme LEBUGHE : Chacun a sa manière d'être efficace. Les comités locaux donnent un 1^{er} avis sur la demande de crédit. A la commission de crédit, il n'y a que trois personnes, le pouvoir peut être délégué pour l'étude des dossiers. La délégation doit se faire alors sur la base d'un document juridique.

M. Théophile : Mme, y a t il des IMF à but lucratif et d'autres sans but lucratif ?

Mme LEBUGHE : Les ONG ne peuvent pas faire les opérations de banque. C'est dans cette logique que les IMF qu'elles ont créées se disent « sans but lucratif » pour échapper à la loi. Il y a des ONG du Nord qui ne veulent travailler qu'avec les IMF. Les fonds remis aux pauvres passent par les IMF et non directement aux ONG.

M.Anthony : Une IMF sans but lucratif ! C'est contre la logique économique.

III.2 Présentation du rapport sur le manuel des procédures.

III.2.1 L'exposé du RSM

Cinq points constituent l'ossature de ce rapport à savoir :

- La démarche suivie pour l'élaboration des manuels.
- Les grandes lignes des manuels de procédures.
- L'usage fait des manuels de procédures.
- La démarche idéale pour l'élaboration des manuels de procédures.
- Questions diverses débattues à la commission traitant des manuels de procédures administratives et financières.

Concernant le processus suivi pour l'élaboration des manuels, le rapporteur a indiqué que celui-ci consistait dans l'implication des acteurs en présence :

- ONGD mères,
- Techniciens en micro finance,
- Partenaires extérieurs (dans une moindre mesure), notamment pour la MEC BOSANGANI et SOCODEVI.

Ces acteurs ont de par diverses expériences, permis aux IMF de disposer des manuels adaptés aux réalités du terrain. Ainsi,, la commission a noté une réelle évolution de ces manuels au fur et à mesure que grandissait chaque IMF, le changement d'animateurs a également contribué à leur amélioration et surtout des outils de gestion.

Quant aux grande lignes des manuels de procédures, le rapporteur les a réparties selon une approche distinguant les types de manuels en :

a) manuel de politique d'épargnes qui indiquent les principes et les divers produits d'épargnes proposés avec comme grandes lignes :

- définition de l'épargne selon l'IMF,
- catégories d'épargne,
- conditions de retrait,
- fermeture d'un compte,
- outils de gestion de l'épargne,
- conditions de rémunération de l'épargne et autres dispositions relatives aux épargnes.

- b)** manuel de politique de crédit qui énoncent des dispositions et précisent les procédures d'obtention de crédits ainsi que les produits des crédits proposés par l'IMF. Ses grandes lignes sont l'objet, les types, la durée, le montant (plancher et plafond) des prêts et les conditions d'octroi, le mode de calcul des intérêts, les garanties, la procédure d'octroi, les organes impliqués et les autres dispositions relatives au crédit.
- c)** Manuel de politique des ressources humaines qui régit la gestion des ressources humaines avec comme grandes lignes :
- processus de recrutement,
 - formation,
 - horaires de travail,
 - description des tâches des cadres de direction et des employés,
 - éléments de rémunération,
 - politique de promotion et d'avancement en grades,
 - sanctions disciplinaires et d'autres dispositions relatives à la gestion des ressources humaines.
- d)** Manuel de gestion comptable et financière qui retrace le processus de comptabilisation, les filières d'entrée et de sortie de fonds et les outils de gestion comptable et financière.
- e)** Manuel de politique de contrôle qui retrace les aspects de contrôle au sein de l'IMF en ces lignes : les types des acteurs, la périodicité de contrôle, à qui sont destinés les rapports et comment s'effectuent les contrôles.
- f)** Manuel de politique des provisions qui indique :
- à partir de quel délai de retard une provision doit-elle être constituée ?
 - combien de jours faut-il pour passer une créance en perte ?
 - quelle est l'échelle de provisions suivant le délai de retard ?

Les réponses à ces éléments permettent à l'IMF de maintenir le niveau initial du portefeuille.

Relativement au point concernant l'usage fait des manuels de procédures, le rapporteur a indiqué que toutes les IMF utilisent les manuels qu'elles ont conçus.

Pour ce qui est de la démarche idéale pour l'élaboration des manuels de procédures, le rapporteur a fait une distinction :

- Pour les politiques de crédit et d'épargne, il faut commencer par étudier le marché avant de mettre en place des textes. Cette démarche a l'avantage de permettre de proposer des produits financiers adaptés pour le public cible ;

- Pour les manuels de procédures administratives et financières, ils doivent être élaborés en toute simplicité, c'est-à-dire ne conduisant pas à un coût d'exploitation important.

Enfin, sur les questions diverses qui ont été débattues à la commission traitant de manuels de procédures administratives et financières, le rapporteur a, à titre illustratif, rappelé celles relatives à :

- la validation des manuels : compétence du C.A avec implication de la direction ou gérance (Exécutif) c'est-à-dire que les manuels doivent être respectivement signés et contresignés par les deux.
- Recherche de financement : prérogative du Directeur ou Gérant.
- Questions du budget : l'élaboration par le Directeur ou Gérant, le vote par le C.A tandis que le suivi de l'exécution par le Directeur.
- Négociation des projets et signatures des contrats : Négociation par le Directeur, signature par le Directeur et le C.A.

Le rapporteur a fait part d'une réflexion ayant porté sur les termes à utiliser pour nommer les différents organes que l'on retrouve dans l'organigramme de l'IMF. C'est le cas des termes, comme **conseil de surveillance et comité de contrôle, de comité de crédit et commission de crédit** dont l'option pour l'un ou pour l'autre ajoute une nuance dans la manière de fonctionner de l'organe.

III.2.2 Exposé de la Banque Centrale du Congo sur les Manuels de Procédures (Mr Baudouin)

A titre introductif, monsieur Baudouin a déclaré : « Je me suis réjoui à l'idée d'être associé à cet effort déployé par le collectif RSM-SERACOB,- ATOL – TRIAS qui, dans son programme, vise à la fois le renforcement des capacités directement liées à la mise en place et à la gestion des IMF ainsi que celles liées à l'apprentissage organisationnel. Je suis d'autant plus intéressé que votre programme va contribuer à la professionnalisation de nos institutions financières de proximité, que la Banque Centrale appelle de tous ses vœux. Aussi, au nom de l'Institut d'Emission, je remercie les organisateurs de cet atelier ».

Il a ajouté que l'importance d'un manuel de procédures pour les institutions financières n'est plus à démontrer. En effet, de par leur nature, ces dernières sont appelées à exécuter des opérations dont le cycle, c'est-à-dire les étapes pour leur réalisation, doivent être scrupuleusement respectés, de crainte que le fonctionnement normal de toute l'entreprise ne soit désarticulé. Ainsi le but d'un manuel de procédures est d'améliorer le fonctionnement de l'activité ainsi que de permettre :

- de définir les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales des institutions ;
- de tracer les filières que devront emprunter les pièces justificatives tant internes qu'externes ainsi que le cycle idéal pour la réalisation des travaux comptables ;

- de définir les attributions dévolues aux différents préposés à chaque d'exécution des opérations ;
- de connaître les outils dont doivent disposer les intervenants chargés d'exécuter les opérations ;
- d'identifier les types de contrôles fondamentaux à effectuer à priori ou à posteriori : contrôles journaliers, hebdomadaire, mensuel ou annuel;
- d'indiquer, pour les procédures administratives, les responsabilités dans l'engagement de l'institution et le schéma de traitement des dossiers et les modalités de gestion des ressources humaines.

Pour tout dire, le manuel de procédures constitue un excellent et indispensable instrument de travail dont les directions générales doivent se servir pour asseoir une gestion saine et transparente et ainsi assurer la pérennité de leurs institutions respectives. Mais, il a attiré l'attention de l'auditoire sur le fait que selon lui, qu'il s'agisse des étapes à suivre dans l'exécution des activités, du circuit à emprunter par les pièces justificatives, des outils au service des personnes commises aux différentes tâches ou des types d'investigations à mener, la logique à respecter ne sera pas la même.

Ainsi, il y a à garder à l'esprit les principes suivants : les grandes lignes à suivre dans le processus d'élaboration d'un manuel de procédures, les composantes ainsi que les usages à faire d'un manuel de procédures.

En ce qui concerne le processus d'élaboration, le point de départ est constitué par ***l'organigramme*** parce qu'il identifie :

- chaque organe de la structure organisationnelle ;
- les relations hiérarchiques et fonctionnelles qui les lient ;
- l'éventail de subordination à chaque niveau.

L'étape suivante, c'est ***la présentation des activités et des opérations qui sont menées par l'institution***. Cette présentation est complétée par celle des documents à utiliser, du cheminement qu'ils doivent emprunter et des différents intervenants dans les opérations.

Le scénario est pratiquement le même pour la partie relative aux procédures administratives : réception, usage et classement

Pour les IMF dont les activités sont l'épargne et le crédit, le cycle de traitement serait différent selon qu'il s'agit de l'une ou de l'autre activité.

Pour l'épargne, le processus serait :

- ouverture de compte en fonction des types d'épargnes retenus par l'IMF ;
- enregistrement des versements effectués par les membres ;
- contrôle des versements ;
- suivi des carnets de reçus et des étapes de versement;
- suivi des retraits ;
- comptabilisation.

Pour le crédit, on aurait :

- confection du dossier de crédit qui consiste en des vérifications et des contrôles effectués sur la situation du client avant l'octroi du crédit ;
- approbation des dossiers incluant, bien entendu, une demande de crédit ;
- confirmation du prêt ;
- évaluation des garanties éventuelles offertes ou à offrir ;
- établissement du contrat ;
- déblocage du crédit ;
- suivi des investissements ;
- remboursement du prêt selon l'échéancier ;
- recouvrement ;
- suivi des carnets de reçus et des états de versements (remboursements) ;
- contrôle des versements ;
- comptabilisation ;
- contrôle sur base des documents produits (états) à remettre à la direction (listing des impayés, contentieux, crédits octroyés.).

Dans le cycle des opérations comptables et financières, les procédures y relatives permettent généralement de satisfaire aux objectifs ci-après :

- l'enregistrement, dans un délai raisonnable, des opérations des caisses et de banque ;
- la conformité entre les soldes comptables et les existants physiques en caisse et en banque. ;
- le respect des procédures d'autorisation fixées par la direction (procédures d'opérations de caisse, de banque et celles relatives aux achats).

Par ailleurs, les règles d'élaboration du budget doivent également figurer dans un manuel. Il en est de même des procédures de son approbation et de son suivi.

De même, les étapes à suivre pour la réalisation des travaux comptables journaliers, mensuels et annuels doivent être précisées, sans oublier la gestion du patrimoine

Quant aux procédures administratives, il va de soi qu'elles doivent elles aussi, se retrouver dans le manuel en raison du fait que toute désorganisation dans l'administration peut nuire au bon fonctionnement de l'institution. Ainsi, tout doit être méthodiquement organisé :

- le traitement du courrier entrant et sortant ;
- la gestion des absences temporaires des dirigeants et des employés ;
- l'habilitation des personnes pouvant engager l'IMF à l'extérieur ;
- les communications ;
- la tenue des réunions etc...

Pour la BCC, le manuel de procédures doit être impérativement exhaustif, c'est-à-dire qu'il doit cerner tous les compartiments de l'organisation et ne pas laisser place à l'empirisme dans l'exécution des opérations, fussent-elles financières ou administratives.

Disposer d'un manuel de procédures, c'est bien. Mais l'utiliser, l'importance qu'attachent les IMF à cette question va sans doute améliorer leurs pratiques

Quant à l'harmonisation de terminologie, la BCC conformément à la législation et à la réglementation en la matière, opte pour les appellations « Conseil d'Administration, Conseil de Surveillance et Commission de Crédit ». Leur implication dans la gestion de l'IMF est définie dans le cadre légal et réglementaire, en l'occurrence des articles 34 à 43 de la loi n° 002/2002 portant dispositions applicables aux coopératives d'épargnes et de crédit et 23 à 26 de l'instruction n°1 relative aux IMF.

III.2.3 Echanges

M.Paul MFINDA : J'ai une crainte à voir l'organigramme que vous nous présentez. N'est-il pas possible de le réduire en vue d'amoindrir les charges de l'IMF pour sa rentabilité ?

M.Baudouin : j'ai recouru à ce modèle d'organigramme pour le simple besoin de l'exposé. C'est l'organigramme d'une banque mais vous pouvez tout de même apprécier. Je vous ai présenté les avantages d'une politique (ensemble de mesures que l'IMF a prises pour gérer efficacement ses activités)

M.Patrick Vanderhulst : Dans un organigramme, je pense qu'il faut partir des tâches pour voir comment on peut les attribuer aux agents. Mais une attention trop soutenue sur les procédures ne peut-elle pas conduire à méconnaître la valeur du bon sens, conduire à l'immobilisme des agents, à une sorte de bureaucratie ?

Est-ce qu'on doit donner un crédit à quelqu'un parce qu'il a bien rempli tous les documents, présenté une garantie ou on tiendra aussi compte de sa capacité réelle à rembourser ?

Je pense qu'on doit avoir aussi une attention sur le bon sens ...

M.Baudouin : Je veux aussi répondre à M. Paul MFINDA. Le caractère éléphanterque de cet organigramme, c'est pour illustrer seulement l'importance d'un organigramme. Je n'ai pas dit que les IMF multiplie les services. Evitons que ça soit trop bureaucratique, l'essentiel est que les procédures soient là. L'appréciation du résultat, le contrôle peut déceler l'état des résultats.

La BCC a pris l'habitude d'associer chaque fois les professionnels avant de prendre certaines mesures comme c'était le cas avant l'instruction n°1, ce sera aussi certainement le cas de l'élaboration prochaine de la loi –cadre sur les IMF.

M. Anicet : Il est évident que la philosophie de coopérative a manqué de performance sous d'autres cieux. Chez nous, l'IMF ne doit pas suivre l'approche coopérative. Le législateur devra distinguer suffisamment les deux institutions.

Mme, quelles sont les personnes qui doivent composer les organes dans une IMF où il y a ceux qui ont apporté le capital et ceux qui sont les bénéficiaires.

Mme LEBUGHE : Je vois mal comment la loi peut apporter un changement. Les personnes élues doivent répondre à certains critères. Si elles spolient l'IMF, au prochain tour, elles ne peuvent pas être réélues....

M. André : les annexes de l'instruction n° 1 concernant le modèle de bilan proposé par la BBC. On recommande ici la comptabilisation de l'intérêt à recevoir à l'actif. N'y a-t-il pas contradiction avec le principe comptable qui voudrait que les produits ne soient comptabilisés que le jour de leur réalisation.

M. Baudouin : Ce bilan est inspiré de quelque part. Dans les banques, la pratique observée est que la comptabilisation dans ce cas, se fait en hors bilan. Ce bilan est un simple formulaire, je vous l'ai déjà dit, il ne s'impose pas aux IMF. C'est un simple modèle à suivre.

M. Benjamin : Je voudrais compléter M. Baudouin. En Afrique de l'Ouest, on distingue sur le plan pratique, la comptabilité de caisse d'une part et la comptabilité d'engagement d'autre part. Cette dernière comptabilise le genre d'opération auquel fait allusion M. André. Je pense que peut-être, la BCC a voulu présenter deux modèles de comptabilité en s'inspirant de l'exemple des autres pays de l'Afrique de l'Ouest.

M. Benjamin a intéressé les participants particulièrement les IMF à souscrire au programme de formation en management et en comptabilité que compte organiser le CEFORMAD pour leur permettre d'atteindre le niveau d'organisation et d'activités des IMF de l'Afrique de l'Ouest. Toutefois, M. Benjamin n'a pas précisé le coût de cette formation lorsque la question lui a été posée. Néanmoins, il ne s'est pas empêché de souligner que cette formation n'est pas assurée gracieusement. Les IMF qui sont invitées à être rentables, ne doivent pas compter sur la gratuité. Il leur faut un moindre effort pour s'adapter au coût de la vie dans leur environnement.

III.3 Présentation du rapport des travaux sur la « Rentabilité primaire pour une durabilité et la pérennité d'une IMF »

III.3.1 Exposé du RSM

Deux points ont constitué l'ossature du rapport à savoir :

- les éléments clés de l'échange d'expériences par IMF ;
- les conclusions tirées de ces échanges et des apports des partenaires tels que TRIAS.

Sur le point des éléments clés, l'oratrice est partie de l'expérience de Aide-toi MF où il a été mis l'accent sur les choix stratégiques, les objectifs opérationnels et du budget initial de fonctionnement de cette IMF contenus dans les prévisions d'activités (plan d'actions)

Dans les choix stratégiques, l'IMF était obligée de déterminer quels produits et services appropriés offrir à ses clients à un coût acceptable.

Elle a poursuivi avec l'expérience de GEDI IMF dont la particularité est de s'être fondée sur une étude des cas sur la capacité ou pas des maraîchers à rembourser les crédits octroyés ; une étude du marché sur les produits à leur offrir, a permis de déterminer trois types de crédit dont les détails ont été fournis à travers l'exposé de GEDI IMF à la 1^{ère} journée.

Cette réflexion a été continuée sur les charges concernant la mobilisation des épargnes à partir de quatre agences opérationnelles gérées dans les champs : l'IMF ayant été constituées par les agriculteurs et les éleveurs.

Elle a terminé ce point en présentant l'expérience de l'IDECE MF. Cette dernière, a produit son compte d'exploitation annuel détaillé pour gérer huit premières agences. Ici, l'IMF, après avoir présenté les besoins d'exploitation à couvrir, a regroupé les charges d'exploitation et les recettes d'exploitation dans deux tableaux ayant conduit à dégager le résultat annuel positif de gestion.

Quant au point de conclusions tirées, l'oratrice a indiqué qu'elles sont fondées sur les premiers instruments de mesure et de réalisation de la rentabilité qui 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.

D'une manière détaillée, elle a indiqué ce qui suit :

Par rapport au plan d'affaires :

1) Définition de la mission et du résumé du projet

Ici, il y a d'une part, description du marché cible, les objectifs du programme et les principes de base devant guider la réalisation de la mission :

- quels problèmes 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 cibles ? Où vivent-ils ? Où travaillent-ils ? Dans quelles conditions de vie ?) ;
- Besoin d'évaluation permanente de la mission par rapport au programme.

D'autre part, l'énoncé des objectifs généraux et les perspectives à moyen et long terme du projet :

- qu'espérez-vous accomplir dans les 5 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 ?
- procéder à l'évaluation de la pérennité du programme. Comment et dans quel délai pensez-vous que le programme va-t-il atteindre le stade d'autosuffisance ? Quelles mesures allez-vous prendre pour réduire le risque de rester à long terme dépendant des subventions ? Et par quels procédés pourrez-vous intensifier l'utilisation des emprunts au secteur financier ? Comment l'épargne sera-t-elle valorisée par les secteurs financiers ?

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 d'une affaire. Pour préparer le budget du premier exercice, il faut :

- classement des dépenses similaires par grandes catégories ;
- recherche des coûts qui peuvent être classés sous ces dépenses ;
- faire des hypothèses des dépenses pour le programme ;
- être attentif pour signaler les sources des recettes (revenus des subventions, des intérêts et des prestations ainsi que d'autres revenus, par exemple, les intérêts provenant des dépôts en banque).

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

Pour la performance, ces indicateurs sont le taux d'impayés, portefeuille à risque, ancienneté des arriérés et taux de créances irrécouvrables (cas d'annulation de prêt).

Pour ce qui est des ratios d'efficacité de fonctionnement, il y a le coût par dollar prêté, le coût par client, autosuffisance, efficacité du personnel affecté aux prêts et efficacité du personnel administratif.

Quant à la solidité financière, on note la capitalisation, l'endettement sur fonds propres et liquidité.

4) Éléments de viabilité institutionnelle et financière d'un système d'épargne et de crédit.

A ce niveau, l'oratrice a renvoyé l'assistance à un rapport sur le séminaire AQUADEV connu de tous et qui comporte des informations sur les éléments à évaluer. Elle a retenu :

- 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 prêts,
- la structure financière : dettes et fonds propres,

- les quatre équilibres financiers à respecter,
- efficacité et rentabilité.

Comme annoncé, l'oratrice n'a pas omis de faire mention des apports d'un partenaire en l'occurrence TRIAS, à travers les observations qu'il a émises sur les trois expériences des IMF déjà présentées :

La première observation porte sur l'introduction du Secrétaire Exécutif du RSM, en rappelant que :

- parler des revenus et des coûts n'est pas la même chose que parler de la rémunération du capital ;
- le taux d'intérêt est non seulement déterminé par les frais à couvrir mais également par ce qui est acceptable en comparaison avec les concurrents, sinon on risque d'être sans client.

La deuxième observation concerne l'expérience de AT MF comme suit :

- faire attention de ne pas oublier les frais d'accès au capital, les frais d'investissement et les frais d'impayés ;
- savoir est-ce que les épargnes sont assez sécurisées ? Quid des fonds propres ?
- il faut effectivement réfléchir autour de quelles activités à entreprendre mais et pour quelles activités dispose-t-on d'assez de compétence ?
- pour le don des matériels, il faut considérer les amortissements (renouvellement sans subventions).

La troisième observation concerne l'expérience de GEDI :

- ne pas seulement considérer le niveau de la branche mais aussi l'appui central ;
- à long terme, le fonctionnement par bénévoles se limite surtout si les charges de leur travail deviennent de plus en plus lourdes.

La dernière expérience, enfin, est d'ordre général. Elle rappelle en effet, qu'il faut considérer l'importance des projections financières, une planification stratégique et les indicateurs de suivi :

- il faut des efforts afin de mieux définir tout et être plus concret ;
- on manque d'établir un bilan et un compte des résultats comme instruments de base sur lesquels les autres se construisent.

A titre d'introduction de son exposé, l'orateur a expliqué ce qui suit : « Lorsque j'ai été invité à présenter cet exposé, j'ai eu deux tentations, d'abord, j'ai voulu faire recours aux grandes publications que l'on rencontre dans les grandes bibliothèques de la place pour préparer un exposé de niveau scientifique considérable. Mais, j'ai tout de suite compris que n'importe qui sait faire ça et de cette façon, je ferais piètre figure à cet atelier. Par la suite, j'ai eu aussi une autre tentation de jeter les regards sur mon parcours, sur ma longue carrière pour préparer un exposé au cours duquel j'aurais à communiquer mon expérience personnelle, mes réflexions personnelles qui pourront susciter des échanges. C'est-ce que je vais faire ».

Monsieur Lambert a souligné que la question de la rentabilité est une question vitale, centrale pour les IMF

A ce niveau, il a invité les participants à préciser les termes, les concepts à utiliser puisque la durabilité s'entend de la capacité à naître, à croître, à offrir ses services le plus longtemps possible, en s'adaptant constamment aux évolutions de l'environnement. Cette durabilité ou pérennité est vitale, c'est-à-dire qu'on travaille pour les pauvres qui sont des personnes à faible revenu. Ils ont besoin d'une IMF durable pour résoudre leurs problèmes. En d'autres termes, les pauvres ont constamment besoin d'un concours financier pour sortir de la pauvreté d'abord, et développer des activités génératrices de revenu ensuite. C'est donc, une démarche qui s'inscrit dans le long terme et qui appelle de la part des acteurs des actions pérennes.

Cela étant, le reste de l'exposé a été dominé par la définition des facteurs de la durabilité. Il en a cité cinq, à savoir :

1) La volonté des fondateurs de bâtir une IMF durable dès le départ. Cette volonté doit être fondée sur les moyens propres des promoteurs, sur la capacité des bénéficiaires et sur les subventions. L'IMF, dans cette optique, n'est pas créée pour séduire les partenaires.

2) Les bons choix stratégiques, clairs, réalistes et réalisables avec tout ce que cela comporte comme implications du point de vue de la connaissance. Il faut avoir une connaissance de la demande en produits financiers, connaître la demande de la cible d'une manière précise et non vague c'est-à-dire connaître clairement ses désirs, ce qui implique qu'on connaisse sa clientèle : Est-ce que ce sont les hommes ? les femmes ? les adultes ? ...Quels sont leurs besoins réels parce que les problèmes se posent à cause de la mauvaise connaissance des éléments culturels du client d'où il faut incorporer les anthropologues pour cela. Par exemple, l'anthropologue pourra aider à connaître l'attitude des gens d'une culture donnée vis-à-vis du crédit puisqu'en RDC, il existe des cultures très hostiles au crédit. Quand vous proposez un crédit à quelqu'un, il refuse.

La connaissance doit aussi porter sur la situation de la concurrence dans le milieu où l'on veut s'installer : Qui fait la même chose dans le secteur ? Il existe des services apparents et non apparents, non institutionnels qui fonctionnent dans la clandestinité : Songez un instant au cas de transfert d'argent qui s'effectue par le biais des voyageurs. C'est incontrôlé. Il y a une masse d'argent qui circule et qui n'est pas perçue par les circuits officiels.

Il faut aussi connaître ses propres capacités : avoir besoin de créer une IMF n'est pas synonyme d'être capable de la faire fonctionner.

Enfin, il faut aussi connaître la conception des services financiers qui prévaut dans le milieu : savoir distinguer d'une part les besoins et d'autre part, les produits financiers capables de les satisfaire.

Ces éléments de connaissance, sont à considérer comme des semences. Lorsqu'elles sont bonnes, on les remarque par la qualité des fruits ; lorsqu'elles sont mauvaises, elles ne donnent pas naissance ... elles se meurent.

3) La capacité de s'adapter au rythme de l'évolution de l'environnement. L'exemple des COOPEC peut inspirer la sagesse. A leur création, elles organisaient des services d'épargne et de crédit. Avec l'évolution économique-financière de l'environnement, les COOPEC ne se sont pas adaptées. Il faut être capable de prévoir avec justesse des changements pour s'adapter.

4) La gestion de l'IMF dans toutes ses dimensions, doit être rentable c'est-à-dire que l'on doit arriver à dégager des excédents. C'est cela bâtir la durabilité des IMF. Cette rentabilité doit venir, découler de la réalisation de l'objet social. C'est dans ce cadre que l'IMF doit se considérer rentable ou pas et non par rapport à des activités parallèles à l'objet de sa création.

A ce propos, la meilleure garantie de la rentabilité, c'est essentiellement le taux d'intérêt.

D'aucuns posent la question comment se fait-il que l'on demande aux pauvres de supporter un taux d'intérêt assez élevé alors qu'on n'est censé leur venir en aide pour alléger leur pauvreté. L'IMF doit avoir un marché sûr. Si elle doit traiter avec les pauvres, ce n'est pas avec tous les pauvres, mais les pauvres à aider, sont ceux qui sont capables d'utiliser à bon escient, avec scrupule le crédit. Seul celui qui est capable de payer le prix, bénéficiera de l'avantage d'accéder aux produits financiers de l'IMF. L'IMF vend, loue l'argent et s'attend à une rémunération. Les pauvres peuvent être catégorisés en deux groupes :

- d'une part, le groupe de ceux qui doivent vivre des œuvres essentiellement caritatives, c'est-à-dire qui ont besoin de l'assistance qui n'est pas inscrite dans l'objet de l'IMF ;
- d'autre part, le groupe de ceux qui peuvent traiter avec l'IMF c'est-à-dire ceux ont juste besoin du crédit pour faire quelque chose, pour soutenir leurs activités, les relever en vue d'augmenter leur revenu.

Une IMF qui marche bien, est un patrimoine pour toute la communauté. Et cette dernière veille à sa protection.

5) L'enclage social : l'IMF pour assurer sa durabilité, le taux d'intérêt est le prix que doit payer la population pour avoir la marchandise, les produits financiers que lui fournit l'IMF. Les gens doivent se situer dans l'IMF et la considérer comme leur affaire pour la soutenir pendant les temps difficiles.

De l'autre côté, les Gérants des IMF doivent lutter pour cela afin que toute la population s'inscrive dans le contexte de la réalisation de l'objet social de l'IMF. Cela signifie qu'il s'agit de donner à l'IMF une dimension de proximité. Il faut contribuer aux problèmes sociaux, partager les peines et les joies de la population (présence au deuil, donner la cotisation pour résoudre un problème qui se pose ...).

Quand les gens comprennent les modalités du crédit et du taux d'intérêt, il n'y a pas assez de problèmes. C'est par un effort d'explication que les dirigeants de l'IMF pourront permettre cette compréhension.

III.3.3 Echanges

M. André : le flou plane continue à planer quant au cadre légal et institutionnel. Qu'en pensez-vous ?

M. Lambert : Laissez-moi vous expliquer qu'il n'a pas été facile d'obtenir l'implication de la BCC depuis l'époque des COOPEC. Si elle s'est impliquée dans ce processus, c'est à la suite d'une longue lutte menée par les coopératives. Tout avait commencé lorsqu'un problème s'était posé au Ministère qui avait en charge l'agriculture avec les agriculteurs qui voulaient obtenir des crédits. Au niveau de la BCC il a fallu utiliser les relations amicales avec certains de ses cadres pour convaincre la haute Direction qui ne voulait pas accéder à toute demande. C'est en 1975 que ces contacts avaient commencé avec l'aide de la Banque Mondiale. A propos du cadre légal qui pose problème, je pense qu'il ne faudra pas que le législateur précède la réalité. Il faut au contraire, laisser la réalité faire son chemin afin de permettre au législateur de la connaître et de mettre en place des lois applicables. Il faut un juste équilibre pour qu'on arrive à se comprendre. Il est intéressant que les IMF aient la possibilité de poser leurs problèmes réels et de proposer au législateur les solutions adaptées. Ainsi, s'affirme la nécessité de maintenir la collaboration entre ceux qui sont sur le terrain et l'autorité. Actuellement, il faut reconnaître qu'il y a une évolution à la BCC.

M. Anthony : Concernant la perception du cadre légal, ce n'est pas une obstruction au travail. C'est une nécessité, bien entendu. Sans cadre légal, on ne peut pas bien travailler. La réglementation établit des limites pour empêcher les dérapages. L'essentiel est de regarder là où l'on va. Les instructions actuelles, bonnes ou mauvaises pourront changer demain.

D'ailleurs, moi je les trouve bonnes parce qu'elles semblent être inspirées des modèles de l'Afrique de l'Ouest.

Mr. Baudouin : en complément aux dires de Mr. MIMPIYA.² ajoute qu'au niveau de la BCC un grand effort est entrain d'être fait pour être plus proche du secteur de la micro finance. Il y a même des rencontres périodiques programmées associant les professionnels du secteur à l'élaboration des textes. C'est ainsi qu'on espère produire des textes applicables. Avant que la loi ne puisse sortir, il y aura des missions d'états des lieux à travers tout le pays comme il y a maintenant réunification ; pour que ceux qui travaillent dans le secteur, puissent soumettre toutes leurs préoccupations.

Mr. Patrick Vanderhulst : Je crois que nous devrions beaucoup réfléchir sur la question de la rentabilité primaire. C'est une question technique sur laquelle nous aurions souhaité que vous puissiez nous donner un peu de lumière. Pour certains, les explications sur le sujet ne sont pas satisfaisantes. C'est le même son de cloche lorsqu'on parle des fonds propres. La rentabilité primaire consiste à préserver le capital de départ.

Mr. Lambert : pour rémunérer les moyens disponibles, on le fera pas avec des subventions extérieures. Le capital augmente soit en élevant les parts sociales ou en attirant beaucoup de membres. Les fonds propres, il faut les consolider avec les revenus des opérations. Il ne faut pas confondre les fonds propres avec les épargnes. Dans les fonds propres, on a les dettes à long terme. Il s'agit des apports des promoteurs de l'IMF qui seront remboursés. Les épargnes constituent des dettes à court terme. Quand il y a excédent, on alimente les fonds propres. C'est bien d'avoir les fonds propres et il faut savoir les rémunérer.

Mr. Patrick Vanderhulst : Est-ce qu'il n'y a pas moyen de nous définir clairement les fonds propres ?

Mr. Théophile : Suivant les courants de gestion des IMF que nous parcourons, on parle de rentabilité tout court. Nous ici, nous insistons en parlant de rentabilité primaire puisque l'IMF commence à fonctionner avec ses fonds propres sans penser aux subventions. Pouvez-vous nous dire comment se calcule cette rentabilité primaire. On a parlé de la viabilité ...Mais qu'elle est la nette différence qui existe entre l'IMF et la COOPEC ? Il n'y a pas assez de lumière au sein du Réseau.

Mr. Lambert : le problème est de savoir la composition des fonds propres, c'est cela ? Est-ce qu'il est prévu ou exigé aux IMF d'avoir un capital de départ ?

Mr. Baudouin : J'ai sur moi ici l'instruction n°1. Le capital de départ n'est pas exigé à la première catégorie des IMF (les micro caisses). Quant aux deux autres catégories, l'instruction détermine le montant qu'elles doivent disposer comme capital et c'est même une des conditions de leur constitution.

Mr. Lambert : C'est clair que les épargnes ne doivent pas être considérées comme des fonds propres.

Mr. Patrick Vanderhulst : Même si on est caisse de micro finance, je pense qu'il est nécessaire d'avoir un capital minimum. Est-ce qu'au niveau du Réseau, on ne peut pas avoir un consensus pour que même si la réglementation n'exige pas le capital dans le cas de micro caisses, qu'on exige quand même que ces IMF puissent en avoir ?

Mr. Anicet : Je pense que nous devons retenir deux choses : la volonté de fixer les capitaux pour démarrer l'affaire, les épargnes et les fonds propres sont confondus au lancement de l'IMF si l'on démarre les activités d'épargnes sans avoir constitué le capital de départ....

On ne peut pas parler de la rentabilité sans la viabilité et aussi on n'a pas en vue la durabilité. Entre les fonds propres et les épargnes, il y a toujours une confusion Mr. Lambert : Non, les épargnes ne sont pas des fonds propres. Les fonds propres peuvent être augmentés des excédents en réactualisant les parts sociales ou en renonçant au bénéfice.

Mr. Patrick Vanderhulst : Est-ce qu'au sein du bilan, il y a des ratios pour assurer l'équilibre ? Mr. Lambert : On n'a pas de bonne connaissance pour fixer les ratios. C'est l'obligation du Réseau d'établir les éléments de ces ratios.

Mr. Anthony : En Europe, même en Belgique, les choses sont un peu claires. Les fonds propres sont de l'ordre de: 10 %. Dans les banques africaines, les fonds propres varient de 30 % à 50 %. Pour commencer, à mon avis, il faut quand même avoir 50 % des moyens propres et 50 % de ligne de crédit. C'est mon point de vue.

Mr. Anicet : Il y a une différence dans la constitution des capitaux entre l'IMF et une société commerciale. Pour l'IMF, les fonds propres doivent couvrir ne fut-ce que le fonctionnement ...Dans l'épargne, il y a des ratios pour constituer des prêts et des ratios à observer pour les retraits. Vous savez que les IMF fondent leur espoir sur la capacité à mobiliser les épargnes.

Mr. Paul BONDA : C'est pour compléter la question de Théophile. Lambert, qu'est-ce que vous préféreriez que les IMF deviennent par rapport à la mauvaise expérience des coopératives ?

Mr. Lambert : Nous ne partons pas du néant. Votre Réseau devait étudier les COOPEC pour connaître ce qui s'est passé, les facteurs favorables et défavorables. Entre les deux, il n'y a pas de différence au niveau des services rendus, mais c'est au niveau de la loi qu'il y a une différence. Les deux font presque la même chose dans la mesure où une IMF peut fonctionner comme une coopérative. Il ne faut pas se perdre dans les termes, j'ai entendu parler d'IMF à but lucratif et d'IMF sans but lucratif. Les coopératives et les IMF doivent chercher à faire des excédents. Les

coopératives font des excédents mais il faut savoir comment la loi considère ces excédents qui doivent être traités pour augmenter les fonds propres.

M. Anthony : parler d'IMF sans but lucratif n'est pas du tout logique économiquement parlé.

M. Lambert : C'est le mot qui complique.² Quand on fait la différence positive, on peut parler ASBL, ONGD...au fait, à but non lucratif c'est du point de vue fiscalité.

M. Anthony : Je me demande si une ASBL peut devenir une IMF.

M. Théophile : Là on dira carrément non parce que la loi sur les ASBL distingue trois catégories suivantes :

les ONG de développement,

les ONG confessionnelles et

les Etablissements d'Utilité Publique

Comme on le constate, on ne retrouve pas dans cette catégorisation l'IMF. Mais, en se situant dans le cadre de la loi fiscale qui organise des régimes d'exonération fiscale pour certaines organisations, on remarque que la loi crée des régimes différents, les ASBL ou les IMF ont des régimes bien précisés.

M. Anthony : Le fait pour l'IMF de payer l'impôt est lié à l'activité et non au statut d'IMF. Si les bénéficiaires sont destinés à la lutte contre la pauvreté, on peut être exempté des impôts et taxes. Le statut n'a rien à avoir c'est-à-dire la nature de l'entreprise.

M. Lambert : Il faut faire la différence entre l'impôt sur les bénéfices et la taxe sur l'environnement payée par les bénéficiaires des exemptions fiscales. Je crois que Théophile cherche une issue par laquelle on peut négocier avec l'autorité fiscale.

M. Théophile : Nous cherchons certains termes pour qu'on ne considère pas que lorsque nous disons « excédents » que cela ne soit pas considéré au sens de bénéfice.

M. Anicet : Il faut distinguer les excédents que l'on peut réaliser et leur affectation qui est taxable. Cherchons des arguments pour nous faire comprendre par la BCC et l'autorité fiscale.

M. Lambert : Il faut être prudent ...Par rapport à l'idée de comptabilité de caisse et de comptabilité d'engagement dont j'ai entendu parler, c'est très dangereux de comptabiliser les intérêts non réalisés. Pouvez-vous me préciser où est-ce qu'on en est avec le plan comptable des IMF, Monsieur de la BCC ?

M. Baudouin : Comment les autres IMF calculent le taux d'intérêt à part l'expérience de la MEC BOSANGANI. ? Sont-elles conscientes que ce qu'elles font leur permet de faire face aux charges ?

M. Anicet : Pour l'IDECE, on part d'une expérience à partir de différentes charges. On a fait des projections à partir d'un compte d'exploitation opérationnelle au départ. Après les charges, il fallait déterminer le niveau des produits et surtout les intérêts d'une ligne de crédit. Nous nous sommes inspirés du taux que les COOPEC pratiquaient.

M. Paul MFINDA : Est-ce parce qu'il a couvert vos charges que ce taux est rémunérateur ? Je crois qu'il faut faire la différence entre un taux rémunérateur, c'est-à-dire qui produit des excédents et un taux qui annule les résultats que les anglais appellent « le beak even point »

M. Anthony : Ni de dettes ni de bénéfice ou avec excédent.

M. Anthony : Quand il n'y a aucune conditionnalité, il faut toujours se proposer un taux pour être sûr qu'on ne va pas tuer son marché.

M. Jean (AT MF) : Je voudrais parler de notre expérience dans le cadre de l'IDECOMI. Nous avons consenti des prêts et à l'époque où il était interdit de se référer au dollar. Nous avons accordé des crédits en nature. Nous avons pratiqué deux types de crédits : le crédit de caisse dont le taux est calculé comme partout ailleurs et le crédit en nature qui présente un rendement de 100%. Le remboursement ici se fait toujours en nature de même que les intérêts. Et en pratique, on se réfère à la mesure communément appelée « EKOLO ». Quand on prête cinquante au remboursement, on nous rend cent « Bikolo ». Là, le taux d'intérêt est de 100 %.

M. Paul MFINDA : Est-ce que cette pratique est autorisée pour une ONGD ?

M. Anthony : C'est des crédits en nature que la BCC ne peut pas régler aujourd'hui, c'est du troc.

M. Lambert : Il y aura le dumping si le produit en nature chute sur le marché et qu'en définitive, le crédit n'est pas totalement remboursé et l'institution se retrouve perdante.

M. Anthony : En tout cas, une bonne IMF ne prête que de l'argent.

M. Jean : Je veux que Mr Lambert m'explique un peu : Est-ce qu'une IMF peut être durable mais pas rentable et rentable mais pas durable. ?

M. Didier : Sur le délai de dépôt à la BCC, est-ce que ce délai est réaliste tel que le prévoit l'instruction n°1 de la BCC ?

M. Baudouin : Le délais prévu est de 45 jours. Je trouve cela raisonnable. Il faut également qu'à la BCC, nous tenons compte des réalités de terrain

M. Lambert : Par rapport à la préoccupation de Jean de AT MF, je pense que la rentabilité est le préalable de la viabilité. Il faut chercher comment augmenter les produits en haut et réduire en bas les charges, mobiliser les épargnes et bien les gérer (...stratégies d'utilisation des épargnes). On peut avoir un taux d'intérêt rémunérateur non exagéré mais rapportant des excédents.

Il faut aussi savoir que parfois les problèmes viennent du côté des dirigeants. Ils insécurisent le portefeuille en octroyant d'énormes crédits. Il ne faut pas offrir des crédits simplement sur base des garanties mais il faut beaucoup plus veiller sur la capacité du remboursement du client.

III.4 L'EXPERIENCE DE L'ONG INTERNATIONAL FINCA (Mademoiselle Annie et Monsieur Eric)

III.4.1 Exposé de FINCA

L'exposé de Mlle Annie a été centré sur un seul point à savoir la présentation de FINCA avec des sous points comme :

- historique,
- programme,
- bénéficiaires,
- situation en RDC,
- partenaires,
- problèmes ou difficultés et
- perspectives d'avenir.

Au titre historique, FINCA est une ONG internationale de droit américain dont le siège se trouve à Washington D.C /USA. Fondée en 1984, en Amérique du Sud et implantée en Amérique du Nord et du Sud, en Afrique ainsi que dans les nouveaux Etats d'Europe, FINCA international couvre sous le parrainage de USAID 21 pays dont 7 pays africains, notamment la RDC ...

Sa mission est de donner accès aux services financiers particulièrement le micro crédit et l'épargne aux gens à faible revenu, à travers les groupes volontairement constitués « Village banking » dans le souci de diminuer le taux de pauvreté.

Concernant le programme, FINCA est peut- être, le programme de crédit ayant la plus grande couverture géographique, grâce à sa méthode de V.B qui semble s'adapter bien aux différents environnements économiques et culturels bien qu'elle subisse quelques petites modifications. La hauteur des crédits octroyés à ses membres varie entre 40 et 300 \$ USA selon les pays. Et il est exigé à ces derniers de maintenir un dépôt minimum d'au moins 10 % du montant de crédit sollicité. Ce montant sert de couverture de déduction de risques, mais également à promouvoir l'accumulation des valeurs personnelles des membres de V.B. La garantie de crédit de FINCA repose sur la solidarité du groupe : FINCA prête aux groupes, non aux individus.

Des études ont démontré que 97 % des prêts octroyés par FINCA sont remboursés grâce à sa méthodologie ainsi qu'au professionnalisme dont elle fait preuve. En effet, les V.B progressent convenablement et fournissent les efforts pour l'augmentation de leurs épargnes.

En ouvrant le compte pour ses clients, FINCA croit leur garantir aussi la sécurité de leurs épargnes et aussi de rembourser. Elle soutient de petites affaires qui génèrent environ 9,5 millions de dollars dans les épargnes familiales dans le monde. A titre illustratif, durant l'an 2002, FINCA a prêté 135 millions de dollars américains dans vingt pays. Elle y a contribué à l'augmentation de PIB via l'augmentation des revenus des ménages.

Sur ce point, le principal défi auquel l'organisation fait face, est de posséder assez de fonds pour le financement des crédits. A cet effet, FINCA étudie les opportunités supplémentaires de financement pour palier à l'écrasante demande de micro crédit.

Concernant les bénéficiaires : le crédit de FINCA est destiné principalement aux femmes. L'oratrice a donné une série de raisons entre autres le fait que 70 % de pauvres dans le monde, sont des femmes. En octroyant des crédits aux femmes, FINCA espère notamment contribuer à la santé de la famille, renforcer leur capacité de leadership ...

Quant à la situation géographique et financière de FINCA en RDC, il a été indiqué que ses activités ont démarré en février 2003 au terme de l'ouverture de son premier bureau à Kinshasa sur base d'une autorisation provisoire du Ministère des Affaires Sociales.

Les ressources financières de FINCA proviennent d'une subvention de USAID, de la Maison-mère et des revenus qui sont générés par les opérations des crédits accordés aux membres.

L'oratrice a souligné que dans un court laps de temps, FINCA RDC a évolué de façon remarquable et significative et a maintenu un portefeuille important. A titre d'exemple :

Code	Désignation	Montant \$
1	Nombre de Caisses (Groupes Village Banking)	219
2	Montant de Credits Accordes en Usd	789.825,
3	Montant estimatif épargnés en Usd	193.549, 30
4	Encours des Prêts en Usd	360.518, 71
5	Montant Moyen des Crédits en Cours en Usd	100
6	Nombre de Clients	7.586
7	Taux de Recouvrement	100
8	Portefeuille en Souffrance plus de 30 jours	0
9	Endettement auprès des Banques et autres Bailleurs	0

En ce qui concerne la collaboration (ouverture et partenariat), FINCA entretient de bonnes relations avec : la SOCODEVI, le RIFIDEC, la CODEC comme partenaires. Elle n'entend pas faire de la concurrence avec eux mais plutôt collaborer afin d'élargir son champ d'action qui est la micro finance, son outil le plus efficient pour lutter contre la pauvreté. L'oratrice a souligné à l'intention de l'assistance que ce n'est pas de la charité mais de l'investissement. Sur ce point FINCA entend assurer la pérennité de son système par le remboursement.

Avant de toucher le dernier point, l'oratrice a relevé quelques contraintes auxquelles fait face FINCA. Elle a cité en substance :

- l'étendue de la ville,
- la dérision des moyens financiers,
- la culture des habitants des pays du tiers-monde en général et enfin le manque des moyens logistiques.

Les perspectives de FINCA :

- desservir à court terme 10000 membres d'ici décembre 2003
- assurer une couverture nationale d'ici trois ans avec plus ou moins 30000 membres,
- s'implanter dans les régions proches de Kinshasa (Bas-Congo en premier dans moins d'une année et progressivement couvrir le territoire national).

III.4.2 ECHANGES

Mme Agnès : est-ce FINCA une ONG ou une IMF ?

Mlle Annie : Nous sommes jusque-là une ONG fonctionnant avec une autorisation provisoire du Ministère de la Justice.

M.Théophile : FINCA vient comme ONG, travaille directement sur terrain avec la population, avec une visée expansionniste nationale. Est-ce que vous avez changé de stratégie ?

Mlle Annie : FINCA n'a pas changé de stratégie. Avec son évolution comme en Ouganda, elle est devenue une institution bancaire. Elle s'adapte, sa stratégie reste la même. Nous ne recevons pas les épargnes. Nous collaborons avec les institutions bancaires. Il faut dire concernant la méthodologie du travail que le groupe FINCA est solidaire. Lorsqu'un membre ne rembourse pas, on retient les épargnes des autres jusqu'à concurrence du montant à devoir. L'épargne est de 10 % et ce montant sert de garantie.

Mme LEBUGHE : FINCA opère depuis deux ans sous la forme actuelle. Elle deviendra FINCA RDC par la suite et fonctionnera comme une IMF. FINCA a bénéficié d'une ligne de crédit de USAID FINCA a satisfait aux conditions de USAID mais l'offre de cette ligne de crédit était faite à ACCCO MC qui n'a pas pu en bénéficier à cause de problèmes auxquels ils étaient confrontés à l'époque.

Comme le crédit était déjà disponible, et qu'il y avait urgence de le mettre vite à la disposition du public congolais, le Ministère de Affaires étrangères a dû signer rapidement un accord autorisant l'implantation de FINCA en RDC. Dans la mesure où cet accord est supérieur à la réglementation de la BCC, nous ne pouvions pas chercher à savoir pourquoi il y a eu cette dérogation. Nous nous sommes soumis tout simplement. Ce qui nous reste à faire c'est d'aider FINCA à obtenir sa légalité

M. Anthony : Les ONG en Amérique et en Belgique réalisent parfois les bénéfiques sans aucun problème ...

M. Anicet : Quelles sont vos stratégies pour réaliser les 100 % de remboursement dans un terrain aussi tumultueux tel que nous le connaissons ? Comment avez-vous réussi là où nous avons échoué ?

Mlle Annie : C'est seulement grâce à la méthodologie. Ce qui est vrai, les remboursements ne se font pas sans difficultés. On ne reste pas éternellement au montant initial, on passe d'un cycle à un autre. Je pense que vous connaissez mal votre terrain, c'est peut-être cela la réalité. Il y a des paramètres qui vous échappent.

Mme LEBUGHE : Je voudrais ajouter que ce succès de FINCA est le fait de la formation de son personnel et de ses membres. On ne devient pas membre sans passer par la formation. C'est aussi là une preuve de professionnalisme.

D'autre part, il faut ajouter l'effet de la solidarité du groupe qui crée une pression sociale sur tout membre insolvable. Dès lors que l'insolvabilité d'un membre cause préjudice à tous les membres du groupe, on ne laisse personne tranquille, c'est peut-être cela la clé de la réussite du remboursement.

Paul MFINDA : Mlle, vous nous avez parlé que de vos succès ; est-ce que vous pouvez aussi nous parler de vos échecs.

Mlle Annie : Il n'y a pas un seul cas d'échec chez nous. Dans un groupe où l'on avait remarqué l'indiscipline, ce groupe a été fermé mais FINCA a été payée grâce à sa méthodologie. Là, la solidarité avait permis de faire recours aux épargnes des autres membres parce qu'il y avait deux personnes qui ne s'acquittaient pas.

M. Rodin (GAIN) : Le public cible de FINCA est constitué essentiellement des femmes, or ces dernières sont en majorité des analphabètes, comment arrivent-elles à s'organiser pour réussir dans ces activités ?

Mlle Annie : Je pense qu'on doit faire la part des choses : être analphabète n'est pas être idiot. Ces femmes sont formées pendant quatre semaines.

M. Anicet : Est-ce que vous donnez un crédit au groupe au même moment ou c'est à tour de rôle ? En plus avez-vous évalué l'impact de ces crédits sur le plan socio-économique ?

Mlle Annie : Oui, le crédit est accordé au groupe sous l'œil vigilant de FINCA. C'est la Présidente du groupe qui reçoit le montant et le redistribue à chacun des membres. FINCA ne quitte pas jusqu'à ce que la dernière personne reçoive sa part du crédit.

Pour ce qui est de l'impact, nous prenons toutes les femmes qui ont une activité génératrice des revenus indistinctement. Nous avons des témoignages par exemple, une maman qui nous fait part de ses progrès en supportant le transport de son fils qui étudie à l'université. Cela suppose que son activité s'est développée, son revenu a augmenté pour lui permettre de résoudre ce problème.

Observateur : Comment se fait la collecte de l'épargne chez FINCA sur le plan de stratégie, et quelles sont les communes cibles ?

Mlle Annie : Les membres cotisent lors de leurs réunions dans les V.B et cet argent est remis à notre agent qui le transmet au niveau de notre Direction. Hier, par exemple, nous avons une réunion à Mikondo et la pluie nous a surpris. FINCA ne fait pas comme ACCCO qui va collecter l'épargne auprès des membres.

Mme LEBUGHE : Disons que FINCA applique une épargne forcée, c'est une condition d'obtention de crédit, de même qu'elle oblige les membres à suivre la formation.

M. Théophile : Dites-nous un mot sur la formation donnée aux équipes de travail. L'équipe des encadreurs est formée durant combien de temps, comment se fait leur recrutement ? Un encadreur chez vous couvre combien de bénéficiaires ?

Mlle Annie : FINCA RDC est presque le seul programme en français. Partout ailleurs, c'est en anglais. Comme il y avait des adaptations à faire, il a fallu faire appel à un professeur d'Haïti pour former les premières équipes d'encadreurs. On a affiché des communiqués et les gens sont venus. Un agent peut encadrer 15 groupes par semaine.

M. Paul MFINDA : Est-ce une intégration ONG-IMF ?

Mme LEBUGHE : C'est une intégration parallèle. La formation sur les produits est dans l'approche parallèle et non unifiée. Il y a quand même quelque chose d'intéressant. Un agent pour quinze groupes par semaine, c'est bien étudié, vous sentez le souci d'être rentable en réduisant les charges. Il faut que nos IMF s'adaptent à l'économie d'échelle.

M. Anthony : FINCA est très rentable. Les frais (de formation) peuvent venir de bénéfices qu'elle réalise.

M. Lambert : A la caution solidaire, vous devez avoir ajouté quelque chose, car on a expérimenté la solidarité, ça a échoué.

Mme LEBUGHE : FINCA forme d'abord en insistant sur la discipline qu'il faut observer.

Mlle Annie : La discipline c'est l'un des grands facteurs de succès. Il est étonnant de remarquer que les mamans, les femmes qui n'ont pas étudié, observent scrupuleusement tout ce que nous leur demandons de faire. Ainsi, quand on dit qu'il y a réunion tel jour à telle heure, même s'il y a pluie, les femmes sont présentes et à l'heure aux réunions munies de leur contributions. Aussi, elles n'engagent pas avec nous des discussions inutiles. Elles ne sont pas comme les intellectuels qui compliquent les choses pour rien.

M. Rodin (GAIN) : FINCA va couvrir l'étendue de la RDC. Dans les petites entités à l'intérieur, le taux d'intérêt sera-t-il le même ?

Mlle Annie : Le taux d'intérêt varie d'une place à une autre. Dans les provinces, nous risquons certainement d'avoir des difficultés à cause de la méfiance de la population vis-à-vis de la banque. Mais en définitive, notre façon de travailler ne changera pas.

Mme LEBUGHE : je ne suis pas d'accord avec la logique de subvention pour le démarrage des activités des IMF.

M. Paul BONDA : Les résultats réalisés par FINCA ! N'y a-t-il² pas moyen que FINCA organise des formations pour notre Réseau dans le cadre du partage d'expérience ?

Mme LEBUGHE : Non, je pense que la réussite des IMF réside dans l'innovation. Il faut innover. Il y a le professionnalisme chez FINCA. Ce n'est pas facile d'imiter. Il faut payer les salaires pour que vos agents soient efficaces dans le recouvrement ...

M. Anthony : Il y a beaucoup de choses dont on peut s'inspirer chez FINCA. Maintenant on se regarde dans le miroir.

M. André : FINCA a réussi à faire la tolérance zéro. Nous nous avons des groupes solidaires qui ont échoué, est-ce par suite d'un laxisme ?

Mlle Annie : Le problème, c'est au niveau *du suivi*. Chez FINCA, le suivi est assuré par les agents qui ont des salaires. Ils sont capables d'assiéger quelqu'un jusqu'à des heures tardives. FINCA travaille principalement avec les femmes qui lui posent moins de problèmes. Il y a un pourcentage des hommes. Jusque-là, nous en avons deux qui n'ont pas été directement admis mais ils ont hérité de leurs femmes et comme celles-ci travaillaient bien, nous avons trouvé que leurs maris leur facilitaient aussi la tâche. C'est pourquoi nous les avons admis après le décès de leurs femmes dans les groupes respectifs de celles-ci. D'ici peu, il y aura des crédits individuels et peut-être, c'est à cette occasion que les hommes pourront avoir accès directement.

M. Baudouin : Vous comptez démarrer avec les crédits individuels, là c'est avec quelle garantie ?

Mlle Annie : On aura besoin des garanties un peu plus sérieuses.

Mme Agnès : FINCA travaille avec les groupes. Vous vous limitez au niveau des groupes, vous recevez les rapports des Présidentes, comment sauriez-vous l'impact social des crédits distribués ? Vous n'avez pas les adresses des membres, vous ne leur rendez pas visites chez eux pour vous rendre compte s'il y a eu quand même des progrès dans leur situation, savoir si leur misère a diminué ... Il y a des communes que vous déclarez inaccessibles et pourtant c'est là où il y a les personnes qui ont besoin de vos services. Dans la lutte contre la pauvreté, il a été recommandé qu'il faut atteindre les pauvres parmi les pauvres. Maintenant que vous ne savez pas arriver là où se trouvent les véritables pauvres, croyez-vous que vous allez atteindre votre objectif ?

Mlle Annie : Nous connaissons nos membres. Dans chaque groupe, les membres se connaissent et c'est facile de connaître là où chaque membre habite. La Présidente du groupe a toutes les adresses. Nous avons dit que nous avons des problèmes de logistique. Le transport coûte cher et d'autre part dans les sites inaccessibles, ça prendrait beaucoup de temps de marche à nos agents, et en une journée, ils ne peuvent pas visiter tous les membres situés dans ce rayon. C'est pour économiser le temps mais nous cherchons toujours comment atteindre tout le monde. Pour le moment, on cherche à réduire le plus possible les dépenses pour ne pas connaître beaucoup de difficultés plus tard.

M. Eric : Tout à l'heure, on vous a dit que FINCA s'intéresse à *l'activité*. En pratique, une femme qui habite Bumbu ou Selembao peut avoir une activité au grand marché (commune de la Gombe). Sans arriver chez elle, nous pouvons la rencontrer au lieu de son activité et nous pouvons nous rendre compte des progrès qu'elle réalise. Par exemple, l'augmentation des articles sur son étalage nous permet de voir que son commerce a évolué.

M. Jean : FINCA débarque à Kinshasa, poche vide et commence à distribuer des crédits et collecter des épargnes

Mme LEBUGHE : Non, non, il ne faut pas dire cela. FINCA n'est pas venue poche vide.

M. Jean : Si, parce que FINCA est venu utiliser l'argent qui était destiné à ACCCO MC. Mais laissez-moi continuer ma réflexion.

Mme LEBUGHE : FINCA est très rentable partout au monde. FINCA RDC peut avoir bénéficié d'un crédit de la Maison-mère FINCA international qu'elle remboursera selon les accords. Je trouve trop fort votre affirmation. C'est peut-être un problème d'information.

M. Rodin (GAIN) : Dans un des documents que le Réseau avait mis à notre disposition, il y a vers la fin, une partie de l'ouvrage qui parle de FINCA. On peut s'y référer pour connaître la situation financière de FINCA en Ouganda et ailleurs.

M. Anthony : Moi, je connais bien FINCA. Je vous assure qu'elle est très rentable...S'il n'y a plus d'autres préoccupations, je pense qu'on peut arrêter là pour reprendre demain à l'heure habituelle. Il ne reste plus qu'à remercier Annie et Eric qui ont bien voulu partager avec nous l'expérience de FINCA.

CHAPITRE IV CAPITALISATION DES TRAVAUX EN SOUS COMMISSIONS

IV.1 Questions à approfondir :

➤ **Terminologie**

Il se pose un problème d'harmonisation des concepts à utiliser dans les organigrammes des IMF pour désigner les différents organes. Comme l'avait reconnu bon nombre d'intervenants, l'utilisation d'un terme à la place d'un autre, ajoute une nuance et perturbe l'entendement que l'on puisse avoir sur la réalité désignée au sein du Réseau. C'est le cas des termes : *commission de crédit* et *comité de crédit*, *conseil de surveillance* et *comité de contrôle* ...

➤ **Éléments rentrant dans le calcul du taux d'intérêt.**

➤ **notions de fonds propres et de rentabilité primaire :**

Il a été démontré qu'une confusion règne sur la notion des fonds propres que d'aucuns assimilent aux épargnes des IMF. D'autre part, quelques participants ont aussi relevé l'écart qui existe dans la compréhension de la notion de rentabilité primaire telle qu'utilisée au sein du Réseau par rapport au courant de gestion des IMF en vogue ailleurs, notamment en Afrique de l'Ouest.

➤ **Capital de départ**

Une suggestion a été faite pour que le Réseau exige aux IMF qui ne sont pas assujetties à la condition de capital pour leur agrément d'en disposer pour un décollage des activités plus ou moins certain et pour se garantir une certaine autonomie et indépendance par rapport aux Pouvoirs publics subventionnant Ceci pour éviter l'immixtion par le biais du régime d'association des capitaux avec l'Etat.

IV.2 Des Points d'attention Retenus par Mr Anthony

- *le problème de la séparation des pouvoirs entre l'IMF et l'ONGD ;*
- *les provisions ;*
- *l'IMF et son statut,*
- *la rentabilité,*
- *l'auto évaluation*

En ce qui concerne le chapitre de la séparation des pouvoirs, il a rappelé que Mme LEBUGHE a eu à préciser les tâches respectives de l'ONGD et de l'IMF.

Pour les IMF, il y a trois tâches :

- récolter les épargnes,
- octroyer les crédits et enfin,
- former ses membres bénéficiaires de services qu'elle rend (services financiers).

Pour les ONGD, elles s'occupent du reste, c'est-à-dire des questions de développement (éducation, santé, sensibilisation, formation, conscientisation, moralisation ...)

A ce niveau, M. Anthony a remarqué que les gérants des IMF, sont souvent convaincus de l'influence des ONGD. Au niveau du partenariat, il a promis de faire en sorte qu'une restitution des travaux du présent atelier soit organisée à l'intention des responsables des ONGD pour leur rappeler l'importance et la nécessité d'une démarcation nette entre les deux structures. Il a renvoyé l'assistance à l'organigramme de M. Baudouin (BCC° où il a été démontré les incompatibilités de certaines tâches à l'intérieur de l'IMF (organes).

En clair, la séparation des pouvoirs doit donc, être nette tant à l'intérieur (entre les organes) qu'à l'extérieur (avec l'ONGD).

Quant au chapitre des provisions, l'orateur a rappelé que c'est au moment où l'on octroie les crédits qu'il faut déjà commencer à constituer les provisions pour faire face aux impayés et ce, à partir du taux d'intérêt rémunérateur. C'est-à-dire qu'il faut déjà calculer le coût caché sur base du taux d'intérêt.

Concernant la question de l'IMF et son statut juridique d'ASBL, pour M. Anthony, cela est une contradiction car selon la loi congolaise, il est impossible d'être à la fois IMF et ASBL dans la mesure où ces dernières ne sont pas autorisées à exercer les activités bancaires. Le statut et la question fiscale ne sont pas liés. La solution est de chercher à négocier l'exonération auprès des autorités compétentes. Mais là, il faudra avoir des arguments solides pour convaincre.

Quant au chapitre de la rentabilité, pour M. Anthony, ce n'est pas une contradiction avec l'objectif social. Une IMF doit être rentable et faire des bénéfices. C'est une question des choix stratégiques pour être rentable. Cela fait partie de la mission et de la vision de l'IMF. Il faut maintenant approfondir l'étude des choix stratégiques et M. MIMPIYA a beaucoup insisté là dessus et nous avons eu un cas pratique avec FINCA. Il n'est pas question de tout faire à la fois. Il faut donc choisir ce qu'il faut faire à moindre coût et bénéfique pour l'entreprise.

André Mec Bosangani) a montré comment calculer un taux rémunérateur. Il faut discuter le résultat de ce taux compte tenu de la diversification des taux selon les activités. Utiliser le surplus pour subventionner les risques de remboursements problématiques

En ce qui concerne l'auto évaluation, M. Anthony a fait la recommandation suivante : au regard de tous les éléments dont on a parlé pendant cet atelier, chaque IMF doit faire ***une auto évaluation sur ses forces et ses faiblesses, ses points forts et ses points faibles*** pour améliorer son fonctionnement à partir d'une orientation précise qu'elle pourra prendre. Il faut oser changer.

IV.3 Echanges

M. Paul MFINDA : Concernant la rentabilité, je reviens ici pour souligner la place de la discipline. Lorsqu'on s'est fixé des normes après les choix stratégiques, il est important d'y ajouter la discipline, c'est-à-dire le respect des normes. Quand on ne respecte pas les normes, il sera difficile d'être rentable. On a vu chez FINCA, la personne qui fait le suivi, comment elle le fait. Il y a un délai de remboursement fixé et la personne s'y soumet. C'est ça la discipline, la méthodologie de travail.

M. Patrick Vanderhulst : Mais cette discipline n'est possible que s'il y a une nette distinction entre l'ONGD et l'IMF. Ce que l'ONGD peut faire, c'est donner un accompagnateur à un client pour l'aider à bien négocier avec l'IMF. Là aussi, une seule personne ne peut pas faire le suivi de remboursement et l'accompagnement des personnes, c'est trop demander à quelqu'un. Ces tâches doivent être confiées à des personnes différentes et bien motivées.

Mme Agnès : Dans son exposé, Mr MIMPIYA est revenu sur des éléments anthropologiques (connaître son client, sa culture, ses mentalités, ses habitudes...) Par contre FINCA accorde beaucoup plus d'attention à l'activité qu'à ces éléments.

M. Anthony : FINCA sait très bien où habitent ses clients. Elle travaille avec un type de femmes, les commerçantes par exemple qui sont organisées en comité et ce comité connaît les bénéficiaires. FINCA n'offre qu'un genre de crédit, c'est un choix stratégique. Pendant les quatre semaines de formation, FINCA a la possibilité de connaître tous ses membres.

M. Anicet : Le problème de rentabilité posé mérite d'être approfondi. Il paraît inutile de penser à l'impact d'une IMF non rentable.

M. Anthony : Il est important de définir le genre d'impact que cherche. Pour FINCA, l'impact est bien clair « *que la femme augmente son revenu* » Pour une autre personne, que les enfants aillent à l'école ! L'impact est difficile à contrôler parce qu'une femme peut investir dans les bijoux, des habits et là c'est très compliqué. FINCA a choisi seulement de faire augmenter le revenu de ses clients. C'est par là qu'il faut mesurer son impact.

M. Patrick Vanderhulst : Est-ce qu'une ONG peut donner une ligne de crédit à une IMF ?

M. Paul BONDA : Une ONGD peut travailler avec une IMF en sous-traitance.

M. Baudouin : Les ONGD n'ont pas de fonction financière pour donner un crédit. Mais si elles disposent des fonds, je crois que le problème ne se pose pas. Il peut y avoir des arrangements mais en respectant les conditions sur le marché des capitaux.

M. Anthony : Il y a la conditionnalité chez FAO qui donne ses lignes de crédit destinées aux agriculteurs. Mais ici, il faut dire qu'il n'est pas bon que cette conditionnalité qu'on dise : donnez à tel et non pas à tel autre agriculteur, sinon, il y a discrimination et frustration.

M. André : Concernant la formalisation de relations ONGD-IMF, l'ONGD peut mettre à la disposition de l'IMF une ligne de crédit sans problème. J'étais un peu stupéfait de voir que la BCC s'est exclamée et a décrié le fait que la MEC BOSANGANI ait reçu des fonds de l'ADECOM MOKILI MWINDA, notre ONGD mère, conformément à notre accord de collaboration. Quel est le mal qu'il y avait dans ce partenariat ?

M. Paul BONDA : Ce n'est pas seulement la BCC, tout le monde s'est exclamé pour le partage des bénéfices fixé à 50 % entre l'IMF et l'ONGD chacune.

M. Patrick Vanderhulst : La loi n'oblige pas de faire à la fois l'épargne et le crédit. Quel est l'avantage et le désavantage de dissocier les deux fonctions ? Ne peut-on pas opter de se spécialiser soit dans la collecte des épargnes, soit dans le crédit ? C'est pour la réflexion qu'il faut continuer au sein du Réseau parce qu'il peut être mieux de faire par exemple, la collecte des épargnes seulement et être assez rentable. Là, on a moins de tâches comme on a le souci d'être rentable.

M. André : La proposition est bonne mais financièrement, c'est un risque. Par exemple, l'IMF qui se spécialise dans la récolte des épargnes, le fera à un intérêt négatif et je ne pense pas que sans subvention, elle soit en mesure de tenir pendant une année.

M. Patrick : Je ne crois pas mais il faudra encore étudier cela.

M. Anicet : Moi, je pense qu'il y a une crainte. Les épargnes qui seront consenties en crédits risquent de profiter à d'autres groupes que ceux des épargnants. Il se poserait un problème de justice sociale.

M. Théophile : Cette question doit être abordée au niveau du Réseau.

M. Baudouin : Chez nous, il n'y a pas d'institution pareille mais ailleurs, au Madagascar par exemple, il existe des institutions qui ne font que la collecte des épargnes sans procéder à l'octroi des crédits.

M. Anthony : Dans les pays développés, il y a la combinaison entre les épargnes et les crédits. Pourquoi au monde, on fait les deux choses à la fois ? Les coûts fixes sont très élevés, la question c'est la séparation des pouvoirs. Il faut plusieurs personnes pour avoir une échelle assez large afin d'être rentable. Une IMF de moins de quatre personnes ne peut pas couvrir toutes les tâches à exécuter.

M. Théophile : Il y a le personnel du bureau mais il y a plusieurs personnes sur le terrain.

M. Anthony : Je parle de tout le personnel. Ceux qui sont sur le terrain, ne doivent pas prendre la décision d'octroyer des crédits, c'est ça la séparation des pouvoirs. Plus vous êtes proches des bénéficiaires, plus ça vous coûte cher. Soit vous envoyez des agents au lieu de créer les agences tout près d'eux.

M. Patrick : Par rapport à la restitution, il faudra qu'on réfléchisse sur la manière dont il faudra sensibiliser les responsables d'ONGD. Pour changer la mentalité des gens, pour avoir des IMF autonomes à 100 %, il faudra rappeler les dispositions de la loi. Quant à la relation ONGD- IMF, c'est mieux par un débat, que par un enseignement. Quelle stratégie faut-il prendre pour que les responsables d' ONGD n'influent plus sur les IMF en pensant à leur relation de complémentarité. ?

CHAPITRE V POINTS D'ATTENTION SUR L'APPRENTISSAGE COLLECTIF (PATRICK)

La préoccupation particulière d'ATOL n'est pas la rentabilité, mais le changement. Comment ces changements sont gérés au sein des organes pour que le processus aboutisse aux résultats escomptés ?

A cet effet, il a relevé un constat selon lequel il existe deux approches lorsqu'il faut répondre à cette préoccupation :

- Certaines IMF travaillent d'une manière directive avec un comité de pilotage qui donne directement les orientations à suivre ;
- D'autres associations utilisent une approche inclusive associant tous les organes et le plus de gens y sont associées.

Laquelle de ces deux approches est la plus avantageuse et la plus efficace ? Je constate une certaine volonté de changer de la part de certaines organisations. C'est vraiment un choix stratégique, d'autres ont dit que le changement ne doit pas se limiter à la forme mais doit concerner aussi le fond. Il y a neuf ONG qui ont cette ambition de changer pour devenir IMF mais il ne faut pas que ce changement soit sur la forme mais dans le fond.

V.1 Comment se fera l'apprentissage ?

Il y a quatre manières qui se complètent :

- *Essai-erreur* : c'est une manière d'apprendre permettant de mesurer, documenter à partir d'un tableau de bord : beaucoup de choses changent, la législation comme les maladies, le transport.. on doit être assez souple pour s'adapter.
- *Par l'analyse divergente, collégiale*, c'est-à-dire apprentissage par des échanges, on reçoit le feed-back des collègues, on fait le tour de table ...On ne doit pas être dans un contexte complaisant, sans débat contradictoire. C'est la divergence, l'avis de l'autre ouvre à des informations nouvelles, à la connaissance. Cet aspect manque là où il y a des comités de pilotage.
- *Assimiler et théoriser* supposant qu'on étudie pour comprendre pourquoi (voir documents et experts)

- *Rentrer dans le concret pour expérimenter de bonnes pratiques pour voir comment corriger.* Ceci est important car on arrive à élaborer une politique et des manuels de procédures et même de faire des exercices, c'est l'appropriation

Une organisation est composée de six éléments organisationnels. Pour certains éléments, il faudra être strict et non pas chercher à s'accommoder :

1) Les stratégies :

Les choix stratégiques commencent au niveau de la vision des missions spécifiques (votre rôle) de l'organisation devant se traduire dans les objectifs définis et spécifiés. C'est au niveau des organes politiques que ce choix se fera. Dans la convention de collaboration, il faut déjà énoncer les objectifs de l'une et de l'autre au préambule : Nous, ONGD Ayant pour objectifd'une part et nous IMFayant pour objectif ... d'autre part
La vision peut être la même entre l'ONG et l'IMF, mais au niveau de la mission et des objectifs, il y a une différence remarquable.
Ce qu'on peut retenir, c'est seulement qu'entre les deux, il y a complémentarité (cfr les statuts). Le cadre légal dit ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire.

Il faut réfléchir sur les **besoins en compétence** que nous avons. A ce niveau, il faut déjà penser aux **acquis** présents parce qu'on ne commence pas toujours à zéro. Après, on regardera parmi les compétences, lesquelles sont à développer ou à acquérir, quelles sont les compétences qu'on peut trouver ailleurs (demandant un apprentissage, une formation ou un séminaire). Les connaissances acquises doivent être partagées, socialisées au sein de l'organisation. Déjà, à travers le manuel des procédures ou en prévoyant des moments où les gens peuvent s'échanger les compétences. Si ceci est bien fait, l'application des compétences devient en ce moment facile. Chacun sait ce qu'il doit faire et se met à appliquer et le suivi est aussi facile. Mais, il ne faut pas oublier non plus de mentionner (manuel de procédures) les avantages et le régime des sanctions. C'est ça la chaîne de valorisation des compétences.

2) le **style de management**

Par ailleurs, il faut concrétiser les stratégies de développement des compétences en complémentarité avec le **style de management**.
En effet si au niveau des IMF, on ne libère pas du temps pour travailler dans les sous-commissions, on étouffe le développement des compétences. C'est la direction qui influence chaque jour les priorités et donc la réalisation effective des choix stratégiques.

3) L'organigramme résume les fonctions des uns et des autres. Il faut éviter un cloisonnement trop important entre les services. Tout le monde, dans quel service ou à quelle échelle hiérarchique qu'il se situe peut contribuer utilement au développement des compétences de l'organisation.

4) Les procédures et instruments internes :

Le **dialogue** qui doit exister, il faut **un système de communication** pour faire circuler l'information. Il faut savoir avant de pouvoir creuser en s'enquérant des connaissances des autres. Ces contacts par écrit mais également informelles doivent être stimulés, du moment qu'elles ne constituent pas manifestement une perte de temps. Il faut un bon équilibre.

C'est facile actuellement avec le développement du système cellulaire, des portables au Congo. Pour une réunion extraordinaire, la convocation peut se faire et le message est vite transmis par téléphone à celui qu'on sait atteindre le plus rapidement possible.

5) La Gestion des ressources humaines.

Il est recommandable d'insister sur **la motivation** qu'il faut consentir au personnel parce qu'on a besoin des personnes ressources. Il faut savoir les gérer, les motiver pour les maintenir dans le rang.

6) La culture organisationnelle

faut aussi rappeler la nécessité et l'importance d'**une culture organisationnelle** : savoir créer une *ambiance, climat* permettant à tout le monde de faire des propositions quand il le faut, stimuler le débat, provoquer les changements...

Appropriation : Dans quelle mesure le Réseau se rend compte de son rôle ?

D'après M. Patrick Vanderhulst, plusieurs façons permettent au Réseau de se rendre compte de son rôle dans l'apprentissage collectif :

- RSM et développement des connaissances ;
- Réseau d'experts ;
- Centre de documentation ;
- Initiatives d'innover ;
- Base des données sur les enseignements (ATOL affirme sa volonté d'aider le Réseau pour la fourniture nécessaire ...) ;
- Processus de gestion des compétences bien décrites ;
- Système d'évaluation et de compensation pour provoquer des changements de comportements pratiques (en motivant ceux qui font un effort par l'implication aux travaux, aux tâches ayant trait à l'apprentissage et aux échanges entre groupes et au sein du réseau.

V.2 Echanges

M. André : En ce qui concerne la méthodologie de travail, mon souhait est qu'on laisse aux IMF la liberté de choisir l'approche d'apprentissage (collectif ou par un comité de pilotage) parce qu'il y a spécificité au sein de chaque IMF. Toutes ne sont pas nées dans les mêmes contextes. Alors, le Réseau ne peut pas imposer des directives dans l'organisation interne des IMF compte tenu de ces éléments.

M. Anicet : Les deux approches peuvent être acceptées au sein du Réseau. Mais ce qui est important, ce que tout soit partagé avec tous. Il faut des sous-commissions, on doit avoir le plus d'avis possibles même contradictoires. Mais seulement il faut craindre qu'une grande implication ne puisse entraîner une lourdeur ou un dysfonctionnement ou même des charges importantes

M. Théophile : Ayons un même entendement. Patrick a fait un constat. Au niveau du Réseau, qui ont atteint tel niveau ? La directivité ne venait pas du Réseau comme a voulu nous faire croire André. Chacun a sa liberté pour se décider.

M. Patrick Vanderhulst : Il y a certaines tâches qu'il faut exercer au niveau de l'IMF :

- Faire un éventail de tâches pour les répartir aux agents ;
- Considérer les incompatibilités entre les tâches ;
- Le processus de changement est une troisième dimension après les services, ...

En Europe, il y a une approche au niveau de TRIAS où par exemple, il y a une structure dirigeante entourée de groupes de personnes qui font un travail de recherche-innovation préparatoire sans disposer du pouvoir de prendre des décisions au nom de cette structure dirigeante. Avant de décider, la Direction doit faire l'effort de recueillir les avis de l'ensemble du personnel. Par exemple, dans le cadre du Réseau, la sous-commission peut préparer, mais sans décider à la place du Réseau (voir l'exemple des architectes)

Par rapport au développement des compétences, j'ai insisté qu'il faille les partager. C'est nécessaire pour que les autres apprennent aussi (apprentissage collégial).

M. Baudouin : André a dit que le Réseau ne peut pas leur imposer les méthodes de travail. Quelle relation lie l'IMF au Réseau ? Quelles sont les limites d'influence du Réseau dans les affaires de l'IMF ?

M. Théophile : C'est aussi ma préoccupation, jusqu'à quelles limites reconnaitrons-nous au Réseau le droit de décider ? Parce que nous sommes ici en atelier avec des invités personnes ressources qui nous ont éclairés. Dès lors, il nous faut adopter des résolutions pour corriger notre manière de travailler, qu'est-ce que nous allons faire après cet atelier ?

M. André : Levons d'abord l'option sur le point de savoir est-ce qu'on est une centrale ou une association professionnelle pour supprimer les zones d'ombre.

Mme LEBUGHE : Il n'y a pas à être centrale ou association professionnelle, j'entends par là une plate forme, une sorte de syndicat, mais c'est une question de vision qu'on a.

M. Patrick Vanderhulst: L'apprentissage par exemple, ne peut pas être imposé ? On ne peut pas obliger, sauf si la loi l'exige. On crée le cadre pour comprendre non pas pour imposer.

Mme LEBUGHE : La loi n'oblige pas qu'il y ait une seule association professionnelle. Vous pouvez en créer autant, mais le souhait de la BCC est que toutes IMF primaires adhèrent à l'une ou à l'autre.

M. Anicet : Nous sommes dans le réseau parce que nous ressentons l'obligation d'apprendre. Rester dans un réseau, pourquoi faire ? ... Lorsque nous aurons décidé de la vision et de la mission, on doit respecter l'autonomie de chaque IMF. Le réseau a ses normes pour continuer à porter son label.

Mme LEBUGHE : Mais, il faut comprendre une chose, précisons le rôle d'une centrale. Cette dernière assure notamment la représentation du réseau près la BCC, la garantie de son équilibre ...Ce rôle n'est pas du tout coercitif pouvant mettre en cause l'autonomie et l'indépendance de vos IMF.

M. Théophile : Je pense que nous avons acquis la capacité organisationnelle. La capitalisation recherchée ici, c'est dans *l'intervention*, dans *l'action en tant que structure* pour voir les ressources à mobiliser à l'intérieur comme à l'extérieur. Nous allons demander à Patrick de nous donner quelques éclaircissements sur ce problème.

M. Patrick : Il y a cinq éléments dont il faut tenir compte dans l'évaluation d'une organisation :

- 1) **Sa capacité d'action** : il faut savoir mener à bien un projet.
- 2) **Sa capacité de réflexion** : Chaque association primaire de base comme le réseau doit être capable d'aider les membres à **se remettre en question**, c'est-à-dire à réfléchir, à **s'auto-évaluer**, à apprendre.
- 3) La transparence : Assurer une **bonne communication et dialogue** au sein de l'organisation : il faut assurer un bon dialogue entre les membres. Savoir ce qui est à communiquer et ce qu'il faut taire. Aider les uns à se faire connaître auprès des autres, attraper l'information intéressant les membres et permettant de des innovations ou des changements.
- 4) **Négocier et collaborer** avec les autres membres pour une action efficace grâce à la complémentarité ; Mais également en tant que organisation apprendre à gérer les relations professionnelles et humaines avec d'autres organisations.

- 5) **Assurer une meilleure concorde**, être **rassembleur** parmi les membres pour améliorer l'entente entre les membres : savoir rassurer les autres en cas de découragement, réconcilier les différentes tendances ...

M. Théophile : La démarche de capitalisation des sous-commissions comprend les onze éléments essentiels repris dans la mise au point d'une IMF, aussi les manuels des procédures administratives et financières ... et la rentabilité. Ce sont là, les acquis du premier atelier. Pour ce deuxième atelier, il faudra qu'on se mette d'accord sur ce que nous devons retenir à la fin des travaux.

CHAPITRE VI QUE RETENIR DE CET ATELIER

M. Patrick Vanderhulst: Je pense à ***l'élaboration des documents de référence pour le réseau en tenant compte des interventions des experts***, par exemple, concernant les trois conventions de collaboration. Il faut que ce soit en termes simples pour que n'importe quelle personne extérieure puisse comprendre le contenu de ces documents.

Qu'est-ce que vous avez retenu de tel expert ou de tel document ?
Renforcer ces documents avec les expériences. Donner une analyse sur ces documents ...

Concrètement, qu'est-ce qu'on propose que les membres retiennent, quels sont les avantages de telle ou telle option (résolution) ?

On peut aussi *proposer des normes éthiques à respecter*.² Par exemple, ***pour la rentabilité, le taux doit être calculé par rapport à certains ratios***, il faut une certaine *honnêteté*. C'est déjà un travail capital abattu, un pas en avant mais ce n'est pas encore un document de référence..
Chaque sous-commission doit encore approfondir et améliorer le contenu.

On peut aussi, essayer de faire *des propositions des manuels de procédures*, c'est à vous de voir dans l'élaboration du document, parmi ***les éléments techniques que Anthony a donnés ce matin, lesquels doivent figurer dans ce document.***

M. André : Concernant la séparation des pouvoirs entre IMF et ONG sur laquelle a insisté M. Anthony, c'est l'occasion ici pour ***que chaque IMF clarifie sa relation avec l'ONGD mère. Il faut signer des accords.***

M. Anthony : *Il semble aussi important d'impliquer les gérants des IMF pour éviter le blocage, car le processus risque de ne pas aboutir à cause de leur comportement.*

M. André : J'ai une seconde préoccupation, est-ce le moment n'est pas opportun pour ***que le réseau détermine les critères de performance, les normes (les ratios)*** d'autant plus que les IMF n'ont encore qu'un corps de fait ? Est-ce qu'il faut toujours attendre l'agrément ?

Mme LEBUGHE : Le travail a déjà commencé, ce n'est pas l'agrément qui vous rendra performant. ***Les IMF doivent déjà appliquer les normes de performance. Il faut y veiller, mais aussi, appliquer les normes de gestion.***

M. Baudouin : ***Complémentarité IMF-ONGD, la séparation pure et simple*** Mon souhait est qu'en sortant d'ici, cela soit une préoccupation. Il faut qu'à terme, cette séparation puisse se faire mais *il faudra prévoir une transition pour l'adoucir* parce qu'elle n'est pas facile, elle ne devra pas non plus être trop brutale.

M. Anthony : *Pour arriver à cela, il faut utiliser une méthodologie. Je propose qu'on puisse faire la distinction entre les deux : qu'est-ce que l'IMF est appelée à faire légalement et quelles sont les tâches reconnues à l'ONG ? Est-ce l'ONG mère a les moyens de les faire ou est-ce, il faut voir ailleurs auprès d'une autre ONG.*

M. Paul BONDA : *Certaines attitudes des animateurs de développement sont inexplicables.* Nous qui luttons pour le développement même si nous prônons la démocratie, je trouve que nous sommes plus *dictateurs* que les politiciens. Ce problème ne devrait pas se poser de cette manière surtout que nous croyons au développement.

M. Anicet : *Pensez déjà à ce que le réseau puisse se formaliser le plus vite possible, aider ceux qui sont dans le tâtonnement à s'en sortir.* Le réseau a quand même une responsabilité morale de faire libérer les IMF vis-à-vis des ONG qui traînent les pas. On doit également déterminer les normes

M. Paul MFINDA : *Il y a une restitution à faire, mais attention au contenu de celle-ci. Il n'est pas le même pour les IMF et pour les ONG. Concernant les ONG, il y a une restitution à faire évidemment avec l'appui des personnes ressources comme nous avons réussi à obtenir la présence des délégués de la BCC Cette restitution pourra se faire dans le cadre du CRONGD ...Est-ce que la BCC ne peut pas organiser cette restitution à l'intention des ONG ?*

Mme LEBUGHE : J'ai déjà fait la restitution à ce sujet. J'ai sensibilisé tout le monde. Présentement, je crois que le problème se situe ailleurs. Les contours de ce problème, nous ne les connaissons pas, c'est là la difficulté, moi, je ne vois plus ce qu'il faut faire d'autre.

M. Patrick Vanderhulst: *L'information, la restitution, c'est ce qui est important. Les ONG ont l'expérience de micro finance. Il faut qu'elles développent une nouvelle expérience. Il faut les aider pour qu'elles aient les attitudes conformes à la nouvelle activité, à avoir des aptitudes nécessaires. C'est ainsi qu'elles vont acquérir des compétences dans cette nouvelle perspective.* Elles se sentent perdues car les bailleurs s'orientent vers la micro finance.

M. André : L'ADECOM a suivi tout le processus en cours dans ce pays, la délégation de la BCC est descendue et on a mis en place une structure. Le processus est engagé

M. Anthony : Il faut une restitution, mais... bien regarder le contenu. Ce n'est jamais facile d'abandonner le pouvoir qu'on avait. Nous, TRIAS, on ne peut pas travailler avec une IMF qui est sous l'emprise d'une ONG. Le résultat doit être clair.

CHAPITRE VII DES REPONSES AUX QUESTIONS SPECIFIQUES (Mme LEBUGHE)

M. Paul MFINDA : Par rapport aux travaux de sous-commissions, n'y a-t-il pas possibilité d'encadrement au niveau de la BCC ?

Mme LEBUGHE : L'encadrement ? C'est-à-dire, vous voulez que la BCC puisse vous accompagner ? Je pense qu'il s'agit de vous aider à comprendre la loi, c'est-à-dire vous accompagner avec les éclaircissements supplémentaires, vous informer sur les conditions.... Evidemment, je dois vous rappeler notre travail au niveau de la BCC. A côté des missions classiques de surveillance et de réglementation, nous avons aussi des missions spécifiques d'accompagner dans l'encadrement et d'aider les institutions à se rentabiliser. Nous donnons des conseils. Avant de fermer une banque par exemple, il y a tout un processus que nous poursuivons. On cherche d'abord à comprendre les difficultés qu'elle rencontre et nous cherchons des solutions nécessaires. C'est de cette manière que nous faisons l'assainissement du secteur. On procède donc par disposer d'une base des données sur l'institution.

M. Patrick : Maintenant qu'il n'y a pas de loi, l'agrément qui est donné sur base de l'instruction n° 1 est provisoire !

Mme LEBUGHE : Il n'y a pas encore de loi. Les IMF qui sont agréées aujourd'hui, le sont définitivement. Dans le cadre de la FAO, nous avons donné l'agrément provisoire aux institutions qui avaient une ligne de crédit destinée aux agriculteurs. Nous étions un peu devant un dilemme, l'argent était déjà disponible, est-ce qu'il fallait rester strict alors que cet argent devait servir à la population ?

M. Théophile : Que pensez-vous du statut du réseau ?

Mme LEBUGHE : Le réseau est un ensemble d'institutions qui n'a pas de forme juridique. C'est la centrale et la fédération qui ont des statuts juridiques. ***Le réseau n'est pas une forme juridique à agréer. Nous agréons la forme primaire, la fédération et la centrale.***

M. Paul MFINDA : Autrefois, vous parliez d'observatoire de la micro finance, où en êtes-vous avec ce projet ?

Mme LEBUGHE : Cette idée est née pour aider la BCC à exécuter ses missions. Cet observatoire serait alors une sorte de plate -forme des acteurs qui viendraient aider l'Institut d'émission dans la mesure où l'on pouvait y associer les professionnels, les chercheurs ...qui nous aideraient à élaborer, après études, certains documents, des textes adaptés ...Il nous fallait discuter encore avec les bailleurs des fonds pour convenir sur la forme juridique qu'ils entendaient donner à cet observatoire.

M. Baudouin : Dans mon exposé, M. Patrick avait traité d' 'immobilisme ma façon de voir les choses en parlant du manuel des procédures. Il y voyait des attitudes bureaucratiques. Ces principes doivent être clairs et simples, c'est le troisième commandement de la micro finance

M. Patrick : Oui, la bureaucratie risque de faire figer les choses. C'était ça mon souci.

M. Paul MFINDA : Dans le parcours des IMF, il y a des coûts et vous êtes la loi et l'argent est-ce qu'il pourra y avoir des lignes de crédit en faveur des IMF ?

Mme LEBUGHE : En ce qui concerne les caisses de micro finance, il est indispensable d'avoir un fonds de départ. Certes, la loi ne fixe pas de montant pour le capital de cette catégorie d'IMF. Pensez-vous qu'avec les subventions de la BCC vous serez indépendants de l'Etat ? Là, vous n'êtes plus une IMF, vous devenez une entreprise mixte. La ligne de crédit intervient après le lancement de l'activité. Si l'Etat subventionne (crédit) avant le lancement, rassurez-vous qu'il a droit à des parts sociales. La conséquence est qu'il va nommer un mandataire ... et l'IMF devient une société d'économie mixte : Chaque fois que le gouvernement prend part à des actions dans une entreprise, il faut une loi qui lui donne le pouvoir. Il y a une structure qui sur base des taxes peut offrir des lignes de crédit. Elle a mis 100.000 dollars à la COPEMECO.

M. Théophile : J'ai l'exemple de la banque rurale de Bangladesh qui s'est formée avec le concours de l'Etat et a porté la forme d'une entreprise mixte. Mais, il y avait une convention qui avait fixé un terme pour le remboursement du crédit que l'Etat avait apporté au capital initial de cette banque. Avant l'échéance convenue, le remboursement était intervenu, l'Etat a enlevé ses pieds et a laissé aux particuliers de gérer leur affaire. Les paysans se sont montrés très entrepreneurs pour vite arracher l'autonomie de leur banque en remboursant le crédit à l'Etat. Pourquoi la BCC ne peut-elle faire la même chose ?

M. Anthony : Il ne faut pas demander au gouvernement congolais dans cette période de basse conjoncture de s'occuper des IMF. L'Etat congolais a d'autres priorités pour l'instant. Par contre, les IMF peuvent trouver des lignes de crédit ailleurs, auprès des bailleurs de fonds. Il y a beaucoup d'argent qu'on peut attirer d'ailleurs.

M. Paul MFINDA : Je demande aux membres du réseau de bien noter cela. M Anthony vient de le dire. Il nous promet de l'argent.

M. Patrick : Il y a beaucoup de sociétés de financement.

M. Célestin (ACCCO MC) : Pour lutter contre l'inflation, j'espère que LA BCC fixe le niveau des crédits que les banques commerciales peuvent donner. Quelle politique envisage t-elle prendre pour les IMF ?

Mme LEBUGHE : D'abord, il faut rappeler que la fixation d'un plafond de crédit n'existe plus. C'est un instrument qu'on a abandonné. Concernant la micro finance, c'est combien d'argent que les IMF manipulent, ce n'est vraiment pas grande chose. Cela ne peut donc pas perturber les paramètres macroéconomiques. ...

Dans le cas des banques, ça s'expliquait parce que ce sont des millions de dollars.

Mme Agnès : On remarque actuellement comment les églises mobilisent des fonds. On dit également que la Banque Mondiale mettrait à la disposition des églises des fonds qui serviraient des crédits à donner aux fidèles. Est-ce que vous êtes informée de ces pratiques et quelles dispositions avez-vous prises ?

Mme LEBUGHE : Je trouve la chose trop naïve.. La Banque Mondiale n'est pas une banque de poche C'est de l'escroquerie opérée avec la complicité des pasteurs. Les gens doivent apprendre à être vigilants. Il faut nous informer si vous avez des informations sûres

J'en profite pour informer ceux d'entre vous qui pratiquent l'épargne à la carte, pour éviter qu'ils subissent ce qu'on a déploré chez ACCCO MC (piraterie et émission des cartes parallèles), **d'une culture organisationnelle qu'ils peuvent s'organiser pour se faire imprimer des cartes sécurisées à la BCC. Notre imprimerie produit des cartes bien sécurisées, qu'on ne peut pas imiter et qui coûtent moins cher. Une organisation qui n'a pas assez de moyens peut s'organiser avec une autre ou même tout le réseau pour amoindrir le coût par la commande d'une grande quantité qui sera moins taxée (0,25 cents la carte).**

M. Théophile : Dans la situation des institutions qui ont déjà obtenu leur agrément (l'ancien) doivent-elles chercher un autre qui le mettraient en conformité avec la nouvelle loi en gestation ?

Mme LEBUGHE : L'agrément ne change pas ; Ils doivent simplement conformer leurs statuts à la loi qui va bientôt être édictée.

M. Paul MFINDA : Mme Y- a-t-il des questions que vous auriez souhaitées recevoir, mais que par l'inexpérience le RSM ne vous a pas posé ?

Mme LEBUGHE : Je ne sais pas. Mais, je voudrais quand même vous rassurer que dans la loi sur les IMF, il y aura des incitations fiscales. Pour toute ONG qui osera par exemple placer son argent dans une boulangerie, elle sera taxée pour son commerce, parce qu'il s'agit d'une activité taxable.

CHAPITRE VIII EVALUATION (M. Patrick Vanderhulst.)

La contribution de M. Patrick a consisté ici en un questionnaire qui a permis aux participants d'évaluer leurs prestations dans l'ensemble pendant ce second atelier du RSM.

- 1) ce que chacun a aimé,
- 2) ce qu'il n'a pas aimé
- 3) ce qu'il a trouvé difficile et enfin,
- 4) les suggestions qu'il formule pour les améliorations.

Les réponses individuelles des participants qui étaient données par écrit, ont par la suite été partagées avec l'ensemble de l'assistance, dans un climat de détente tel que personne ne s'est sentie étouffée pour exprimer son appréciation tant sur l'organisation matérielle que sur la qualité du travail accompli dans son ensemble. C'est à travers ces réponses qu'une certaine auto-évaluation s'est effectuée

Au terme de cet intéressant et relaxant exercice, les participants compris que l'avenir des IMF et du réseau est pour une large part tributaire notamment des résultats de ce second atelier et des efforts de chaque IMF.

RECOMMANDATIONS (de tous)

- voir les IMF devenir rentables et capables de rendre efficacement les services attendus d'elles par les populations bénéficiaires en proie à la pauvreté.
- Voir les membres du RSM demeurer soudé, c'est-à-dire travailler la main dans la main pour mener à bon escient la lutte contre la pauvreté en République Démocratique du Congo.

CHAPITRE IX CLOTURE

IX.1 MOT DE LA FIN DE Mme LEBUGHE

Je tiens encore une fois à remercier les organisateurs de cet atelier, de ce qu'ils ont bien voulu associer la Banque centrale que je représente ici à cet atelier. J'espère que ce n'est pas la dernière fois de nous retrouver. Par ce geste, vous avez permis à la Banque centrale de communiquer avec ses partenaires que vous êtes.

Nous avons toujours besoin d'entendre les points de vues des acteurs dont les activités sont régentées par la Banque centrale, pour les traduire dans les textes qui sont édictés.

Nous n'avons pas les moyens de vous réunir dans un auditoire comme c'est fait aujourd'hui avec l'aide de TRIAS, ATOL et SERACOB. J'espère bien qu'avant la sortie de la loi, la Banque aura vos considérations pour les soumettre au législateur.

Je dois aussi souligner le fait que mon exposé a été très facile à préparer grâce à votre organisation. Les documents que vous m'aviez envoyés par avance, les questionnaires et les travaux de vos commissions m'ont inspiré une orientation pour mon exposé. A la Banque centrale nous avons tiré des leçons dans cette manière de travailler.

Que puisse demeurer cette collaboration avec nous pour que, la main dans la main, nous puissions sortir nos populations de la pauvreté, sauver la femme du SIDA, que nous puissions chasser l'analphabétisme de notre sol en assurant l'éducation à nos enfants.

Merci à tous et pleins succès.

IX.2 MOT DE LA FIN DE M. ANTHONY

J'aimerais remercier tout le monde d'être venu et d'avoir participé.

Nous avons fait un très bon travail.

Je remercie, en fin, toutes les personnes qui nous ont aidé à bien faire notre travail, particulièrement les délégués de la Banque Centrale du Congo.

Merci

IX.3 MOT DE LA FIN DE M.Patrick Vanderhulst

Le deuxième atelier était un succès. Je crois, en effet, que la préparation d'un atelier est plus que sa tenue.

Vous avez été excellents. Vous avez aidé les experts à préparer leurs exposés.

La préparation mentale, le niveau des interventions...ça nous reconforte du côté d'ATOL et, on se dit, en fin, que ça vaut la peine de soutenir de telles initiatives.

Je crois que ce réseau sera « le réseau des réseaux » au Congo.

Je vous félicite tous par rapport à la contribution apportée et vous souhaite une bonne réussite.

Merci

IX.4 MOT DE CLOTURE DE M.PAUL BONDA, COORDONNATEUR DU RESEAU RSM

Mon mot, ce sont les enseignements tirés dans cet atelier qui aura été d'un grand niveau.

Pour ma part, je crois que la réussite ne se décrète pas. La rentabilité financière exige rigueur et professionnalisme. FINCA est un exemple à suivre. Du moins, c'est un choix stratégique à faire : C'est ou bien ou bien.

Merci à la Banque Centrale du Congo pour sa contribution substantielle à cet atelier.

On ne peut pas réussir une œuvre tout seul. Nos partenaires, TRIAS, ATOL ont joué un grand rôle. Nous pensons qu'ils vont être nos interprètes auprès des bailleurs des fonds.

L'essentiel pour nous réside dans la capitalisation et la mise en pratique de ce que nous venons d'apprendre ensemble ici.

Bon retour et plein succès.

Merci.

ANNEXE 1 : MOT DE BIENVENUE

Prenant la parole, Monsieur Paul BONDA a tenu d'abord à témoigner sa reconnaissance envers le Bon Dieu pour tous ses bienfaits et a, ensuite, souhaité la bienvenue à tous les participants venus de divers horizons pour prendre part à cet atelier. Il a saisi l'occasion pour remercier les Institutions de micro Finance (IMF) présentes à travers leurs Délégués, et, au nom de ces derniers ; profité de cette opportunité pour remercier tous les partenaires qui accompagnent le Réseau dans le processus d'acquisition des connaissances dans le domaine de la Micro Finance. En particulier, il a cité les ONGs TRIAS, ATOL, et SERACOB. Il a aussi salué la présence des Délégués de la Banque Centrale du Congo (BCC) qu'il considère comme ouvrant la voie du processus d'accompagnement attendu par le Réseau de la part de la BCC pour son agrément et celui de ses membres.

En effet, l'intervenant a rappelé que l'intermédiation financière rencontre des difficultés au plan qualitatif et quantitatif, faute de professionnalisme, peu d'institutions financières de proximité sont performantes, leur organisation institutionnelle comme leurs opérations connaissent encore beaucoup de difficultés qui compromettent leur efficacité, leur efficience et leur pérennité. C'est sur ce point que l'intervenant a également rappelé l'intérêt de cette série d'ateliers qu'organise le Réseau en disant qu'ils permettent de partager les connaissances et expériences grâce à l'apport collectif, ce qui permettra une évolution de l'amateurisme vers le professionnalisme.

Pour terminer son intervention, Monsieur Paul BONDA a émis le vœu de voir les IMF du RSM profiter de l'environnement favorable à l'éclosion de l'activité de l'intermédiaire financière que l'autorité monétaire vient de créer par sa réglementation organisant leur secteur d'activité, pour devenir viables et fiables.

ANNEXE II : **Participants**

- André NKUSU (MEC BOSONGANI)
- Jean (Aide-Toi MF)
- les délégués des IMF membres du RSM (ACCCO- MC, AASD IMF, AIDE-TOI-MF AGEF-MF, ,GAIN, GEDI-MF, IDECE-MF, , , MEC BOSANGANI et MECREF),
- Mme Marie Marthe LEBUGHE (BCC)
- M. Baudouin (BCC)
- Paul Muanda (BCC)
- M.Paul MFINDA (SERACOB,)
- M Patrick VANDERHULST (ATOL)
- M.ANTHONY de la LANNOY (TRIAS)
- M.Théophile LUNKAMBA (Secrétaire Exécutif du RSM)
- Paul BONDA (Coordonnateur du RSM)
- les observateurs (ONG Femme et Enfant, trois personnes) ;
- Michel KAPUPA et Vincent (Secrétaires Rapporteurs)

ANNEXE III : **HORAIRE**

- 9 H 00 : Début
- 10 H 30 : Pause
- 10 H 45 : Suite des travaux
- 12 H 30 :Pause -repas
- 14 H 30 : Reprise
- 16 H 00 :Pause
- 16 H 15 : Suite des travaux
- 17 H 00 : Fin de la journée

ANNEXE IV. : PROCES VERBAL DE CLOTURE DU SECOND ATELIER DU RSM TENU AU CENTRE BONDEKO DU 1^{er} AU 06 NOVEMBRE 2003 AVEC LE SOUTIEN DE TRIAS, ATOL ET SERACOB

L'an deux mils trois, le sixième jour du mois de novembre,
Les représentants des IMF membres du RSM se ont tenu leur second atelier au Centre Bondeko, pendant quatre jours du 1^{er} au 06 novembre 2003 , dans le cadre de leur Programme Recherche-Action .Il s'agit de :

- 1°) AAAT-MF : Mlle. Judith
- 2°)ACCCO MF : M. Celestin
- 3°)AT-MF/ M.Jean
- 4°)GEDI IMF/ M. Jean Marie NKANDA
- 5°)GAIN : M.Rodin
- 7°)MEC BOSANGANI : André NKUSU
- 8°)ADEF-MF: Agnès LUSAMBA
- 9°)MECREF : Didier MBOMAB

Avec la collaboration de ses partenaires ci-après :

- Anthony De LANNOY....TRIAS
- Patrick VANDERHULST.....ATOL
- Paul MFINDA..... SERECOB

Avec des personnes ressources suivantes :

- Madame Marie Marthe LEBUGHE..... BCC
- Lambert MIMPIYA.....Expert
- BaudouinBCC
- Mademoiselle de FINCA
- Mr. Eric de FINCA

Avec des invités suivants :

- Paul MuandaBCC
- ONG FEMME ET ENFANT et CAPAF (trois personnes)

Les travaux se sont déroulés dans un climat de collaboration, climat qui a favorisé les échanges et l'apprentissage collectif. Ainsi, le RSM marque une fois de plus de son empreinte dans l'histoire des IMF en RDC en particulier et dans le monde en général.

En effet, le RSM est désormais une marque déposée, une référence et nous en sommes tous fiers.