



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)

Master Africain en Microfinance
(MAM)

Promotion 4
(2011-2012)

Mémoire de fin d'étude

THEME

LA SUPERVISION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE PAR LA
BANQUE DE LA REPUBLIQUE DU BURUNDI: ENJEUX ET DEFIS
FACE AUX INNOVATIONS DES PRODUITS, SIG ET NOUVELLES
TECHNOLOGIES DES IMF ET D'AUTRES ACTEURS DE LA
FINANCE INCLUSIVE

Présenté par :

Alphonse NYOBEWUMUNSI

Dirigé par :

Amadou A. SARR

Expert Sénior en Microfinance

Programme d'Appui à la LPS

PALPSDMF du SENEGAL

Juin 2012

DEDICACE

A notre chère épouse NDAYIZEYE Donata pour tant d'attachement.

A nos chers enfants GATEKA Anny-Diella, ISHIMWE Noëlla-Lauren et DUSABE Guy-Michel pour tant d'amour.

A nos chers parents NYOBEWUMUNSI Anatole et NAHIMANA Immaculée pour tant de tendresse.

A nos frères et sœurs pour tant de soutiens.

Aux amis, collègues et connaissances pour leur collaboration.

Nous dédions ce mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier diverses personnes qui ont contribué de différentes manières à l'aboutissement de ce travail.

Nous remercions en premier lieu la Direction de la Banque de la République du Burundi pour nous avoir autorisé à suivre cette formation tant souhaitée.

Nos vifs remerciements s'adressent également à l'Ambassade du Royaume de Belgique au Burundi pour avoir financé cette formation académique dans le souci de participer à la professionnalisation du secteur financier au Burundi d'une part, et au renforcement des capacités de la Banque de la République du Burundi d'autre part.

Nous témoignons notre gratitude et nos sentiments de reconnaissance à Monsieur YAZI Moussa, Directeur de l'Institut de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) et Coordonnateur du Programme de Master Africain en Microfinance, pour son accompagnement et son sens d'organisation qui restent un modèle.

Nos sentiments de reconnaissance s'adressent à Monsieur SARR Amadou Aliou, pour avoir accepté de diriger ce mémoire et pour ses remarques constructives.

Nos sincères remerciements s'adressent à toute la communauté du CESAG en général et au corps des enseignants du Master Africain en Microfinance en particulier, pour leur professionnalisme et le sens de partage des expériences acquises.

Nous remercions vivement les collègues de la 4^{ème} promotion pour leur franche collaboration.

Enfin, que ceux ou celles qui, de près ou de loin, ont participé pour la réalisation de ce travail trouvent nos sentiments de reconnaissance.

LISTES DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFI: Alliance for Financial Inclusion

BCB: Banque du Congo Belge

BCCBRU: Banque Centrale du Congo Belge et du Rwanda -Urundi

BCEAO: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BCE: Banque Centrale Européenne

BERB: Banque d'Emission du Rwanda et du Burundi

BRB: Banque de la République du Burundi

CCP: Centre des chèques postaux

CD: Compac disc

CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CGAP: Consultative Group to Assist Poor

CEI: Centrale d'Echange d'Information

CEMAC: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

COOPEC: Coopératives d'épargne et de crédit

CVECA: Caisses villageoises de l'épargne et de crédit autogérées

DAB: Distributeur automatique des billets

DAT: Dépôt à terme

DMF : Direction de la Microfinance

EAC : East African Community

FECECAM: Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle

FMI : Fonds Monétaire International

FORCE: Fonds pour la Relance, les Conseils et les Echanges en Microfinance

G20: Groupe des 20 pays industrialisés

GPRS: General packet radio service

IMF: Institutions de microfinance

INB: Institutions Non Bancaires

ISCBF: Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance

LAB-CFT: Lutte contre le Blanchiment des Capitaux /le Finance du Terrorisme

MOU: Memorandum of understanding

MPME: Micro, petites et moyennes entreprises

OCDE: Organisation de Coopération et de Développement Economique

ONG: Organisation Non Gouvernementale
ONU: Organisation des Nations Unies
OTM: Office of telecommunications management
PDA: Personal digital assistant
PME: Petite et moyenne entreprise
PTD: Personal trusted device
RNP: Régie Nationale des Postes
RIM: Réseau des Institutions de microfinance
S.A: Société Anonyme
SFD: Systèmes Financiers décentralisés
SIG: Système d'Information de Gestion
SIM: Subscriber identify module
SMI: Service Supervision des Microfinances et des Institutions non Bancaires et Inclusion Financière
SMS: Short message service
STK: SIM application toolkit
TIC: Technologies d'Information et de Communication
TPE: Terminal de paiement électronique
USSD: Unstructuredsupplementary service data
UPU: Union PostaleUniverselle
VSAT: Very small aperture terminal
WAP: Wireless application protocol

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Niveaux de réglementation et de supervision.....	15
Tableau 2 : Modèle d'analyse.....	44
Tableau 3 : Echantillon de l'étude par catégorie d'IMF.....	46
Tableau 4 : Echantillon des répondants pour les entretiens.....	47
Tableau 5 : Evolution du nombre de superviseurs des IMF par rapport à celle des IMF et INB.....	83
Tableau 6 : Expérience des superviseurs des IMF.....	83
Tableau 7 : Evolution du nombre de contrôle sur place des IMF.....	84
Tableau 8 : Respect de la réglementation et du référentiel comptable par les IMF.....	86
Tableau 9 : Questionnaires distribués et retournés.....	87
Tableau 10 : Nombre d'IMF par type de produit et service.....	88
Tableau 11 : Adoption des nouveaux produits et services spécifiques d'épargne par les IMF.....	90
Tableau 12 : Utilisation par les IMF des produits standards et des nouveaux produits crédit.....	91
Tableau 13 : Nouveaux produits crédit développés par les IMF.....	92
Tableau 14 : Typologie et nature des logiciels utilisés par les IMF.....	95
Tableau 15 : Adaptation des SIG aux politiques et procédures par les IMF.....	97
Tableau 16 : Options de développements futurs des logiciels par les IMF.....	97
Tableau 17 : Raisons d'informatisation des IMF.....	98
Tableau 18 : Examen des logiciels par les IMF avant leurs acquisitions	99
Tableau 19 : Eléments de choix des logiciels par les IMF.....	101
Tableau 20 : Entretien de l'infrastructure des logiciels par les IMF.....	102

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme du service SMI	61
Figure 2 : Degré de satisfaction des IMF de l'utilisation des logiciels.....	96
Figure 3 : Fonctions des logiciels utilisées par les IMF.....	100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de recherche.....	112
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	116
Annexe 3 : Liste des logiciels évalués par le CGAP et leurs caractéristiques.....	117
Annexe 4 : Liste des IMF agréées par la BRB.....	127

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLES DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vii
TABLES DES MATIERES	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....	8
CHAPITRE I : LA SUPERVISION DES IMF	10
1.1. Définition de la supervision et de son ancrage institutionnel	10
1.1.1. Définition de la supervision.....	10
1.1.2. Ancrage institutionnel de la supervision.....	11
1.2. Rôle et organisation de la supervision	11
1.2.1. Rôle de la supervision.....	11
1.2.2. Organisation de la supervision.....	12
1.3. Types et niveaux de réglementation et de supervision des IMF.....	13
1.3.1. Types de réglementation et de supervision	13
1.3.1.1. Types de réglementation.....	13
1.3.1.2. Types de supervision	14
1.3.2. Niveaux de réglementation et de supervision	15
1.3.3. Types de contrôle.....	16
1.4. Enjeux et défis de la supervision	17
1.4.1. Enjeux de la supervision	17
1.4.2. Défis de la supervision.....	17
Chapitre 2 : INNOVATIONS DES IMF.....	20
2.1. Innovations des produits en microfinance	20
2.1.1. Les nouveaux produits d'épargne	21

2.1.2. Les nouveaux produits crédit	22
2.1.3. Les autres nouveaux produits et les services non financiers	22
2.1.3.1. Micro-assurance	23
2.1.3.2. Transfert d'argent	23
2.1.3.3. Banque à distance	24
2.1.3.4. Les autres innovations des IMF	24
2.1.3.5. Les services non financiers.....	26
2.1.4. Les défis de la supervision face aux innovations et à la diversification des produits	26
2.2. Le SIG	27
2.2.1. Définition et description d'un SIG	27
2.2.1.1. Définitions du SIG.....	28
2.2.1.2. Description du SIG	28
2.2.2. Eléments fondamentaux d'un SIG	29
2.2.3. Typologie des SIG en microfinance.....	29
2.2.4. Les risques liés au SIG informatisé.....	29
2.2.5. Les innovations des SIG	30
2.2.6. Les transferts de fonds électroniques, nouvelles technologies et l'inclusion financière....	31
2.2.6.1. Les transferts de fonds et la monnaie électronique.....	31
2.2.6.2. Les innovations technologiques	31
2.2.6.3. L'inclusion financière.....	32
2.2.6.4. Incidences et choix des nouvelles technologies de transfert d'argent sur l'inclusion financière.....	32
2.2.6.5. Enjeux et défis des services bancaires du mobile banking dans l'inclusion financière	33
2.2.7. Les limites de la supervision des IMF envers l'usage des nouvelles technologies.....	35
Chapitre 3 : ADAPTATION DE LA SUPERVISION DES IMF	37
3.1. Adaptation des outils et pratiques pour la supervision efficace.....	37
3.1.1. Adaptation des outils de la supervision	37
3.1.2. Adaptation des pratiques de la supervision.....	38
3.2. Adaptation de la supervision par rapport aux activités des IMF.....	39
3.3. Adaptation par rapport au SIG des IMF informatisés.....	40
3.4. Adaptation par rapport aux transferts des fonds et nouvelles technologies	40
3.5. Adaptation de la supervision aux nouveaux acteurs non bancaires	41
3.6. Adaptation de la supervision à l'inclusion financière.....	41

Chapitre 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	43
4.1. Modèle d'analyse.....	43
4.2. Stratégies de collecte des données.....	45
4.2.1. Techniques de collecte des données.....	45
4.2.2. Choix de l'échantillon de l'étude.....	45
4.3. Présentation des outils de collecte des données.....	46
4.3.1. Questionnaire.....	46
4.3.2. Analyse documentaire.....	47
4.3.4. Observation.....	48
4.4. Analyse et interprétation des données.....	48
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	50
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	51
Chapitre 5 : PRESENTATION DE LA BRB.....	53
5.1. Historique de la BRB.....	53
5.2. Mission et activités principales de la BRB.....	54
5.2.1. Les missions de la BRB.....	54
5.2.2. Les activités principales de la BRB.....	54
5.2.2.1. Emission monétaire.....	54
5.2.2.2. Conduite de la politique monétaire et du crédit.....	55
5.2.2.3. Banquier des institutions financières et non financières.....	55
5.2.2.4. Caissier, banquier et conseiller de l'Etat.....	55
5.2.2.5. Contrôle des changes.....	56
5.2.2.6. Supervision prudentielle.....	56
5.2.2.7. Gestion des moyens de paiement.....	56
5.3. Cadre institutionnel.....	57
5.4. Organisation et administration.....	57
5.4.1. Organisation générale.....	58
5.4.2. Structure fonctionnelle et personnel.....	58
5.5. Organisation de la supervision de la BRB.....	59
5.5.1. Description du cadre réglementaire et de la supervision.....	59
5.5.2. Organisation de la supervision des IMF et des autres acteurs de l'inclusion financière....	60
Chapitre 6 : LES INNOVATIONS ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DES ACTEURS DE LA MICROFINANCE AU BURUNDI.....	64

6.1. Les principaux acteurs de la microfinance au Burundi.....	64
6.2. Les autres acteurs de la microfinance au Burundi.....	65
6.3. Les catégories d'IMF et d'INB au Burundi.....	66
6.3.1. Les catégories d'IMF.....	66
6.3.2. Les catégories d'INB supervisées par la BRB.....	66
6.4. Les nouveaux produits des IMF et INB.....	66
6.4.1. Les innovations des produits et services des IMF au Burundi.....	66
6.4.2. Nouveaux produits et services des INB au Burundi.....	67
6.5. SIG et nouvelles technologies des acteurs de la microfinance au Burundi.....	67
6.5.1. Catégories des SIG des IMF.....	67
6.5.2. Nouvelles technologies des IMF.....	68
6.6. SIG et nouvelles technologies de transfert d'argent des INB.....	68
6.6.1. Partenariat entre RNP et ECONET WILES.....	68
6.6.2. SIG et Nouvelles technologies de transferts d'argent de l'ECONET.....	69
6.6.3. SIG et technologies de transferts d'argent de la RNP.....	69
6.6.3.1. Les nouvelles technologies de transfert d'argent entre la RNP et l'ECONET.....	70
6.6.3.2. Les nouvelles technologies de transfert d'argent entre la RNP et Western Union...	71
6.6.3.3. Les nouvelles technologies de transfert d'argent entre la RNP et l'UPU.....	71
6.6.4. SIG et nouvelles technologies des autres INB.....	72
6.7. Les innovations technologiques de la BRB pour la supervision.....	72
Chapitre 7 : DESCRIPTION DES MECANISMES DE SUPERVISION A LA BRB.....	74
7.1. Restructuration organisationnelle de la supervision.....	74
7.1.1. Adaptation de l'organigramme aux besoins de la supervision des IMF.....	74
7.1.2. Renforcement des moyens humains et des capacités des superviseurs.....	75
7.1.3. Modernisation des méthodes de supervision des IMF.....	75
7.2. Description des mécanismes de supervision à la BRB.....	76
7.1.1. Outils de la supervision.....	76
7.1.2. Les pratiques de la supervision des IMF et des acteurs de la finance inclusive.....	77
7.3. Le cadre comptable et prudentiel applicable aux IMF.....	78
7.3.1. Le cadre comptable.....	78
7.3.2. Le cadre prudentiel.....	79
7.4. La méthodologie de surveillance des IMF.....	80
Chapitre 8 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES ENJEUX ET DEFIS DE LA SUPERVISION.....	82

8.1. Identification et analyse des données relatives à la supervision des IMF et INB.....	82
8.2. Présentation et analyse des résultats des données collectées auprès des IMF	87
8.2.1. Technique de dépouillement et traitement des données.....	87
8.2.2. Présentation et analyse des résultats relatifs aux nouveaux produits des IMF.....	88
8.2.2.1. Types de produits et services d'épargne appliqués par les IMF	88
8.2.2.2. Adoption des innovations des produits et services d'épargne par les IMF du Burundi.....	89
8.2.2.3. Adaptation des IMF aux nouveaux produits crédit du secteur de la microfinance..	91
8.2.2.4. La supervision de la BRB face aux innovations des produits des IMF	93
8.2.3. Présentation et analyse des résultats sur les SIG des IMF au Burundi	95
8.2.4. La supervision de la BRB face aux défis des innovations des SIG et nouvelles technologies	103
8.3. Recommandations	105
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	107
CONCLUSION GENERALE	108
ANNEXES	111
BIBLIOGRAPHIE	129

INTRODUCTION GENERALE

La microfinance existe il y a plusieurs siècles à travers le monde. Elle a été exercée sous des formes différentes mais ses pratiques ont été développées et internationalisées par le Professeur Mohamed YUNUS dans les années 70. Depuis lors, elle a connu une évolution remarquable qui a manifesté des exigences au niveau organisationnel, institutionnel et opérationnel. A cet égard, avec l'entrée sur le marché des sociétés à capitaux privées dans le secteur de la microfinance financées par des sociétés privées et/ou des organismes parapublics dans le but de venir en aide aux populations exclues du circuit bancaire traditionnel, il s'est avéré nécessaire de mettre en place des outils propres aux marchés des capitaux pour les institutions qui acquièrent le statut de banques réglementées mais surtout pour les diverses catégories d'institutions de microfinance qui collectent l'épargne du public.

Dans pareilles circonstances, le rôle des décideurs politiques a été renforcé par le besoin de mettre de l'ordre dans le secteur, surtout qu'il apparaît sur le terrain des institutions financières qui opèrent sous des formes juridiques différentes, proposant des produits divers et appliquant des méthodologies différentes pour atteindre la clientèle-cible.

Il convient de noter que de l'Amérique latine à l'Asie du Sud en passant par l'Afrique, les principaux enjeux et défis du secteur de la microfinance sont les mêmes : la professionnalisation des praticiens, l'inclusion financière des pauvres, l'innovation avec la mise en place des nouveaux produits à moindre coût qui répondent aux besoins des pauvres, la réglementation et la supervision appropriées aux différents acteurs pour favoriser l'inclusion financière.

Il s'est avéré important sous la houlette du CGAP (Consultative Group to Assist Poor), avec d'autres partenaires internationaux impliqués dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, d'appuyer les initiatives des décideurs politiques de mettre en place un environnement légal, réglementaire et de surveillance pour encadrer le secteur de la Microfinance et de la finance inclusive.

Sur le continent africain, la microfinance moderne a pris du retard pour se développer et pour se structurer. Dans tous les cas, elle se développe en termes d'institutions sous des régimes juridiques différents, d'activités et de bénéficiaires de ses services et sur le plan institutionnel et réglementaire. Cependant, selon BETTY (2001 :4), des points de fragilité du secteur de la microfinance communs apparaissent à travers les analyses réalisées au niveau des zones UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), CEMAC (Communauté

Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale), SADC (Southern African Development Community) et au Maghreb. Il s'agit de la difficulté de suivi et de contrôle des IMF, la difficulté de coordination et de régulation des activités dans un même espace, même doté d'un cadre réglementaire opérationnel et la difficulté de développement de la microfinance en milieu rural.

Au Burundi, les premières institutions de microfinance ont vu le jour dans les années 80 avec la naissance des coopératives d'épargne et de crédit. Toutefois, leur impact est resté limité au niveau de la portée et de l'assainissement du secteur jusqu'à la promulgation du décret 100/203 du 22 juillet 2006 régissant les activités de microfinance, qui a créé un cadre propice en mettant de l'ordre au niveau de la gouvernance et de la gestion des IMF agréées et supervisées par la Banque Centrale.

La supervision du secteur s'est avérée importante, surtout que les pratiques et les méthodologies changent d'une institution à une autre. Plus encore, les institutions proposent plusieurs produits avec des technologies sophistiquées qui, souvent, échappent aux autorités de supervision sensées maîtriser l'organisation des institutions et les pratiques de gestion des IMF.

Ces dernières évoluent rapidement tant pour le développement des nouveaux produits que des outils de gestion desdits produits, ce qui pousse les décideurs politiques à suivre le marché ou à chercher à dépasser les initiatives des institutions de microfinance et autres acteurs à la fois pour la mise en place de la réglementation adaptée et le développement des outils de supervision conformes à l'environnement.

Pour le cas du Burundi, les enjeux et les défis de la supervision du secteur de la microfinance et de la gestion des risques générés par les innovations des nouveaux produits sont importants. Les autorités politiques et monétaires se déploient pour créer un environnement du secteur de la microfinance sain. A cet effet, les différents lois et règlements font l'objet d'échanges avec les praticiens pour ne pas bloquer leurs initiatives en matière d'innovations.

Les institutions financières burundaises dont la Banque de la République du Burundi (BRB) a la charge sont au nombre de sept banques commerciales, deux établissements financiers et vingt-cinq institutions de microfinance regroupées en trois catégories à savoir :

- les coopératives d'épargne et de crédit, au nombre de onze;

- les entreprises de microfinance, chiffrées à dix;
- les programmes de microfinance, au nombre de quatre.

Conformément à ses statuts, la BRB a autorisé la Régie Nationale des Postes (RNP) d'exercer les activités de microfinance à travers son projet « Poste finance » en application de son décret de fonctionnement.

En outre, en vue de renforcer l'inclusion financière, la BRB a reconnu les activités de transfert d'argent exercées par la Compagnies de communication ECONET WILES en partenariat avec la RNP sur base des dispositions des mêmes statuts.

Pour contrôler le secteur financier, la BRB dispose d'un cadre de surveillance composé du cadre réglementaire comprenant la loi bancaire pour le secteur bancaire et le décret ci-haut cité pour le secteur de la micro finance ainsi que d'un cadre de supervision des institutions financières.

La supervision du secteur de la microfinance exercée par la BRB, à l'endroit des IMF et institutions non bancaires (INB) dont la RNP, les sociétés de transferts d'argents instantanées comme ECONET est assurée sur la base des outils et de la méthodologie de surveillance élaborés en interne. Ces derniers évoluent en fonctions du niveau de développement et des innovations des acteurs. Cependant, on constate un manque de stratégies de surveillance du secteur de la microfinance. A cet égard, il se pose le problème d'ambiguïté dans la mise au point du cadre réglementaire et d'instruments de supervision des IMF et autres acteurs de la finance inclusive ainsi que de leur mise en application.

Ce problème est causé en grande partie par plusieurs facteurs dont les principaux sont :

- le manque de stratégies appropriées et adaptées à la supervision de la finance inclusive;
- le manque de professionnalisme et de spécialisation des superviseurs lié à l'usage de plusieurs outils de contrôle ;
- la lenteur dans le développement des outils de supervision ;
- la non maîtrise des innovations des acteurs de la micro finance en rapport avec les nouveaux produits et nouvelles technologies.

En conséquence, on observe :

- la perte de temps dans les contrôles ;
- les retards dans l'exécution du programme annuel de supervision des IMF liés au nombre insuffisant d'agents superviseurs;
- la non détection des risques liés aux innovations des acteurs de la micro finance et de la finance inclusive;
- la méconnaissance du rôle de la supervision par les acteurs de la microfinance à cause de la transmission des états financiers non conformes aux exigences réglementaires et du non-respect des délais définis par le cadre légal.

Les solutions possibles pour remédier à cette situation sont les suivantes:

- adapter la réglementation et la supervision des IMF à la stratégie nationale du secteur de la microfinance ;
- professionnaliser et spécialiser les inspecteurs des IMF aux outils conçus pour le secteur de la microfinance;
- sensibiliser les acteurs du secteur du rôle et de l'importance de la supervision ;
- développer et adapter les outils et les pratiques de la supervision relatives aux innovations des acteurs du secteur de la microfinance et de la finance inclusive.

Dans le cadre de cette étude, la solution retenue est celle de développer et d'adapter les outils et les pratiques de la supervision relatifs aux innovations des acteurs du secteur de la microfinance et de la finance inclusive. En effet, elle permet de mettre en œuvre les autres solutions.

En vue de clarifier le problème relevé et la solution retenue pour une meilleure analyse, la question principale liée à cette étude est la suivante : Comment adapter les mécanismes de la supervision de la BRB aux nouveaux produits, au SIG et aux nouvelles technologies des acteurs de la micro finance?

Spécifiquement, les questions associées à la question principales sont les suivantes:

- Qu'est-ce que la supervision ?
- Quels sont son rôle et son organisation?
- Quels sont les types et les niveaux de réglementation et de supervision des IMF?

- Quels sont les enjeux et les défis de la supervision des activités de microfinance et de la finance inclusive?
- Comment la BRB supervise-t-elle les IMF ?
- Quelles sont les innovations des produits, SIG, et nouvelles technologies des praticiens de la microfinance au Burundi ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses des outils, de la méthodologie et des pratiques de supervision existantes à la BRB?
- Quelles améliorations apportées aux mécanismes de supervision des IMF par la BRB pour plus d'efficacité ?
- Dans quelle mesure la supervision de la BRB peut-elle être efficace dans le contrôle des acteurs du secteur de la microfinance et de l'inclusion financière ?

En partant des différentes interrogations, le thème de notre étude est ainsi intitulé : « **La supervision du secteur de la Microfinance par la Banque de la République du Burundi : enjeux et défis face aux innovations des produits, SIG et nouvelles technologies des Institutions de Micro finance et d'autres acteurs de la finance inclusive.** ».

Cette étude vise à identifier les enjeux et les défis de la supervision de la BRB liés aux innovations des acteurs de la microfinance et de la finance inclusive au Burundi, de les analyser et de proposer des recommandations relatives aux stratégies de développement et d'adaptation des outils et pratiques de la supervision de la finance inclusive.

Cet objectif global est associé aux objectifs spécifiques suivants :

- définir la supervision et son ancrage institutionnel;
- décrire le rôle et l'organisation de la supervision ;
- identifier les types, les niveaux de réglementation et de supervision des IMF ;
- présenter les enjeux et défis de la supervision face aux innovations;
- décrire le processus de la supervision des IMF par la BRB;
- inventorier les différentes innovations relatives aux produits, au SIG et aux nouvelles technologies des acteurs de la microfinance au Burundi et établir les risques liés ;
- améliorer les mécanismes de supervision de la BRB des IMF pour plus d'efficacité ;
- identifier les forces et les faiblesses de la méthodologie et des pratiques de la supervision existantes ;

- proposer des recommandations pour développer et adapter la supervision aux innovations des produits, au SIG et aux nouvelles technologies.

Pour des raisons pratiques liées au thème, le champ d'étude ne couvre pas les IMF qui ne sont pas informatisées.

La réalisation de cette étude présente deux intérêts principaux :

- Pour la BRB, elle met en exergue la problématique de la supervision des acteurs du secteur de la microfinance et les solutions possibles pour remédier aux enjeux et défis auxquels elle fait face pour s'adapter aux évolutions de la finance inclusive au Burundi. En outre, ce travail constituerait un référentiel des méthodes modernes de supervision pouvant servir dans la mise en œuvre des outils de surveillance et dans l'encadrement des superviseurs.
- Pour moi, en tant que superviseur des IMF, elle me permet de prouver mes capacités et mes aptitudes à pouvoir gérer, diriger, encadrer et professionnaliser les intervenants dans le secteur de la microfinance qui a besoin des ressources humaines qualifiées et spécialisées.

Ce mémoire comprend deux parties :

- la première partie constituée du cadre théorique est composée de la revue de la littérature se rapportant à la supervision, aux innovations des IMF et autres acteurs impliqués dans la finance inclusive et la méthodologie de l'étude.
- dans la deuxième partie de cette étude, il sera exposé les travaux réalisés sur le terrain comprenant la présentation de la BRB, les innovations et les nouvelles technologies acteurs de la microfinance au Burundi, la description des mécanismes de supervision, la présentation et l'interprétation des travaux sur le terrain ainsi que l'analyse des résultats obtenus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE

Le secteur financier constitué, pendant longtemps des banques, des établissements financiers et des établissements de crédit, reste caractérisé par des crises, bien qu'il soit normalisé, réglementé et supervisé par les autorités monétaires. Cependant, en marge de ce secteur formel, il s'est développé des institutions de microfinance qui présentent des risques opérationnels et financiers mais qui se sont imposées par leurs actions concrètes en rapport avec la lutte contre la pauvreté et la bancarisation de masse.

Ainsi, la définition des modalités de la réglementation du secteur doit intégrer la spécificité des risques en microfinance, les modes de fonctionnement commerciaux des IMF et l'évolution rapide des organisations sur ce marché. Il importe de trouver un équilibre entre prudence et souplesse (ONU, 2006 :12)

A cet égard, la réglementation et la supervision de ce nouveau secteur se sont avérées nécessaires en raison des enjeux présentés par les institutions engagées sous ce créneau et caractérisées par des innovations de toutes sortes : nature d'institutions et d'acteurs proposant des nouveautés de produits et services financiers et non financiers.

La première partie de ce mémoire est consacrée au cadre théorique sur la revue de littérature qui se rapporte sur quatre chapitres relatifs à la supervision, aux innovations et à l'adaptation de la supervision des IMF face aux enjeux et défis du secteur ainsi que la méthodologie de l'étude.

CHAPITRE I : LA SUPERVISION DES IMF

La mission de supervision s'exerce dans le cadre de la mise en application d'une réglementation préétablie et approuvée par les autorités politiques. Dans le secteur financier, il s'agit d'un processus de contrôle du respect par les banques, les établissements financiers, les institutions de microfinance des dispositions légales et réglementaires qui leur sont appliquées par le pouvoir public à travers l'autorité monétaire habilitée à cet effet.

Ce chapitre traite les aspects de définition et d'organisation en rapport avec la supervision et la réglementation du secteur financier et met en exergue les différents types et niveaux y associés.

1.1. Définition de la supervision et de son ancrage institutionnel

Les notions de supervision et de son ancrage institutionnel sont très complexes du fait qu'ils reflètent la situation réelle au niveau de l'organe de supervision qu'il convient d'expliquer.

1.1.1. Définition de la supervision

Selon la BANQUE D'ALGERIE (2006 :1), la supervision est une activité permanente qui vise à protéger les déposants et les opérateurs économiques de même qu'à éviter les risques découlant d'une mauvaise gestion et/ou des engagements trop importants. Quant à De COUSSERGUES (2007 :39), elle mentionne que, surveiller le secteur bancaire signifie tout à la fois fixer les prescriptions adéquates, vérifier leur application et superviser le comportement des établissements de crédits.

ROBERT & al. (2003 :83) définissent la supervision comme la surveillance externe visant à déterminer le respect de la réglementation et à la faire appliquer.

Les trois définitions montrent que la supervision est appréhendée différemment d'une part comme une activité et d'autre part comme l'application du cadre légal et réglementaire aux institutions financières et non financières agréées ou autorisées par la Banque Centrale ou les organismes de supervision désignés par l'autorité .

1.1.2. Ancrage institutionnel de la supervision

Les institutions de tutelle ont la charge de contrôler le respect par les institutions de microfinance des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont appliquées (GOURJON, 2009 :2). L'autorité de tutelle pour la supervision du secteur de la microfinance est pour la plupart le Ministère des Finances qui assure la représentation du secteur auprès des autorités politiques du pays. Sous cet aspect, la réglementation crée des catégories d'IMF afin de clarifier le cadre juridique et de supervision pour la collecte des dépôts du public, la gestion des opérations et la gouvernance.

SERVIGNY & al.(2006 :314) précisent que la classification institutionnelle désigne les autorités de régulation et de supervision pour les institutions particulières et le traitement réglementaire correspondant, concernant par exemple les niveaux minimaux de fonds propres, l'adéquation des fonds propres et autres conditions prudentielles.

Au niveau de la dimension institutionnelle des pays de l'Union Européenne en rapport avec l'organisation des dispositifs prudentiels, COUPPEY-SOUBEYRAN & SESSIN (2000 :146) indiquent que la surveillance des établissements de crédits incombe à une ou plusieurs autorités de tutelle nationales, la surveillance des entreprises d'assurance émane le plus souvent d'une autorité spéciale, propre à chaque Etat membre, et celle des entreprises d'investissement relève également d'une autorité spéciale.

1.2. Rôle et organisation de la supervision

Dans cette section, nous allons décrire le rôle de la supervision du secteur financier et son organisation pour pouvoir s'acquitter de sa mission avec efficacité.

1.2.1. Rôle de la supervision

Le rôle de la supervision est de prévenir contre les risques systémiques pouvant entraîner la faillite généralisée du secteur financier. Pour les IMF qui collectent de l'épargne du public, la supervision veille pour qu'il n'y ait pas le non remboursement des dépôts à vue des clients alors que pour le secteur bancaire, elle cherche à assurer le remboursement des dettes interbancaires.

Pour HENNIE (2004 :5), le rôle essentiel des régulateurs et des superviseurs est d'agir pour faciliter le processus de gestion des risques et de contrôler le cadre statutaire dans lequel se fait cette gestion des risques.

1.2.2. Organisation de la supervision

La supervision bancaire est organisée par activités de contrôle suivant les fonctions établies par le cadre de surveillance de l'activité financière de chaque pays. A titre d'exemple, l'organigramme de la supervision bancaire de la BANQUE D'ALGERIE (2004 :115) est composé de la surveillance micro prudentielle sur pièces, de la surveillance générale du système bancaire, de l'inspection des institutions bancaires sur place, du contrôle des opérations de commerce extérieur et des transferts et du contrôle du dispositif et des mesures de lutte contre le blanchiment et le financement de terrorisme. Au niveau de l'Autorité de contrôle prudentiel, en s'alignant sur le cadre des principes édictés par le Comité de Bâle pour un contrôle bancaire efficace, la Banque de France a organisé le contrôle des établissements du secteur bancaire en deux directions pour le contrôle permanent sur pièces en la Direction du contrôle des établissements de crédit généraux et spécialisés et la Direction du contrôle des établissements mutualistes et des entreprises d'investissements et sur la délégation au contrôle sur place des établissements de crédit pour le contrôle sur place.

D'après QUADEN (2002 :12), Gouverneur de la Banque Centrale de Belgique, l'étude sur la supervision dans l'OCDE, montre l'attrait du modèle anglais d'un superviseur unique, responsable à la fois pour la supervision des banques, des entreprises d'investissement et des entreprises d'assurance, totalement séparé de la banque centrale. Pour DUBOUCHET (2001 :10), au niveau de l'organisation institutionnelle du système européen des organismes de supervision, écrit l'existence d'un Comité de supervision bancaire qui regroupe l'ensemble des contrôleurs bancaires nationaux de l'Union Européen. Ce comité est rattaché auprès du Conseil des Gouverneurs de la BCE, et figurent à ses côtés d'une part, des comités spécialisés créés pour étudier les questions relatives à la politique monétaire, à la politique des changes, et, d'autre part, des groupes de travail sur les systèmes de paiement, les systèmes d'information et les questions comptables.

1.3. Types et niveaux de réglementation et de supervision des IMF

Cette section traite les types et les niveaux de réglementation et de supervision des IMF tels qu'ils ont été analysés par les spécialistes du secteur de la microfinance.

1.3.1. Types de réglementation et de supervision

La réglementation est définie comme un ensemble de règles ayant force obligatoire et régissant le comportement des personnes morales et physiques. Elles sont adoptées par le corps législatif (lois) ou ordonnées par l'exécutif (règlements, ordonnances, décrets) (ROBERT & al., 2003 :82).

1.3.1.1. Types de réglementation

Les IMF appartiennent au secteur financier très réglementé. La réglementation bancaire, est définie par De COUSSERGUES (2007 :35) comme l'ensemble de textes de nature législative et réglementaire dont la plupart sont codifiés au niveau du code monétaire et financier. Dans le secteur financier, on distingue la réglementation non prudentielle et la réglementation prudentielle dont certaines règles répondent à la fois à des objectifs pruden-tiels et non pruden-tiels (MPEGERE, 2007 :10).

Ainsi, la réglementation non prudentielle est définie par le CGAP (2000 :10) comme des règles qui n'exigent pas de l'autorité de contrôle qu'elle se porte garante de la solvabilité de l'institution « réglementée » ou qu'elle assure une responsabilité quelconque à cet égard. Ces règles portent sur les aspects comme l'enregistrement et l'agrément, la divulgation d'information sur la structure du capital, la communication ou publication des états financiers, contenu et présentation des documents, normes de comptabilité ou d'audits, l'audits externes, la communication du nom des emprunteurs et du statut de leurs prêts à une agence centrale d'information sur le crédit et les limites en matière de taux d'intérêts.

Concernant la réglementation prudentielle, BARLET (2003 :1) précise qu'elle vise spécifiquement à protéger le système financier dans son ensemble et la sécurité des dépôts des épargnants. Pour le CGAP (2000 :10), les deux types de réglementation impliquent l'établissement des normes précises concernant la structure financière, les principes comptables et d'autres aspects importants des activités de l'institution concernée.

1.3.1.2. Types de supervision

Selon ROBERT & al. (2000 :4), il existe trois composantes de la supervision à savoir :

- la supervision « bottom-up » ou traditionnelle qui s'appuie essentiellement sur des procédures d'audit standard pour toutes les institutions ;
- la supervision « top down » qui se fonde sur une analyse financière globale et une analyse des politiques, systèmes et pratiques de management dont on vérifie l'existence et la fiabilité ;
- la supervision basée sur les risques qui est une forme avancée de la supervision « top down » qu'elle améliore sur plusieurs points en concentrant les effets sur les secteurs à risque.

Pour COUPPEY-SOUBEYRAN & SESSIN (2000 :143), la stabilité des systèmes financiers et bancaires repose sur l'approche consolidée au niveau de l'Union européenne de la situation prudentielle des banques toute entière sur la coopération entre Etats membres, ce qui occasionne pour certains établissements multinationaux, des protocoles de supervision bilatéraux ou multilatéraux, les superviseurs s'entendent entre eux pour définir lequel assumera la fonction de superviseur chef de file ou, le cas échéant, celui qui aura à veiller sur telle ou telle activité prépondérante sur son territoire. Sous cette même section, ROBERT & al (2003 :115) mentionnent la pratique de la supervision déléguée qui désigne un modèle selon lequel les autorités de supervision financière délèguent la supervision directe à un organisme externe, tout en assurant la surveillance et le contrôle de l'activité de cet organisme.

La BRB (2009 :13) a adopté la supervision transfrontalière qui se réalise par la rédaction de conventions de coopération (Memorandum of understanding: MOU) avec les autorités de surveillance des IMF d'origine étrangère opérant au Burundi, la mise en œuvre des procédures d'échange d'informations prévues par les MOU ainsi que par la surveillance des risques transfrontaliers.

La supervision basée sur les risques est définie par WIBAUT & LAHRACHE (2011 :5), comme tout processus de contrôle proactif, basé essentiellement sur le profilage du risque des établissements assujettis, en vue de disposer d'une évaluation précise de leur solidité financière individuelle et de la qualité de leur gouvernance, sur une base d'exploitation normale.

1.3.2. Niveaux de réglementation et de supervision

La supervision s'établit toujours sur la réglementation. Les niveaux de réglementation sont donc indissociables des niveaux de supervision. D'après l'ONU (2006 :142), les niveaux de réglementation et de supervision d'une IMF qui sont la réglementation publique, sectorielle, le contrôle interne et la discipline de marché sont définis par rapport à la nature de la réglementation mise en place.

Tableau 1 : niveaux de réglementation et de supervision

Nature de la réglementation	Responsabilité de la réglementation	Implications
Réglementation Publique	Banque centrale Organe de supervision	L'État endosse la responsabilité suprême en matière de stabilité systémique et institutionnelle. L'État protège les épargnants. Dans le cadre de la supervision fondée sur le risque, l'accent est mis sur la surveillance des systèmes internes et des politiques de gestion des risques, plutôt que sur l'inspection des portefeuilles. Seul l'État est habilité à appliquer des sanctions, notamment le retrait de la licence.
Réglementation sectorielle ou autoréglementation	Association professionnelle	Etablissement de normes sectorielles Favorise le développement et la transparence institutionnels Ne peut se substituer à la réglementation publique en raison d'inévitables conflits d'intérêts et de l'incapacité à sanctionner la non-conformité Complément à la réglementation publique et au contrôle interne
Contrôle interne	SIG interne Audit interne Audit externe Organes de gouvernance	Des dispositifs efficaces de contrôle interne sont essentiels pour éviter une prise excessive de risque. Réduit la charge de responsabilité des organes de réglementation externes. Gagne en importance dans l'approche de la supervision fondée sur le risque. Délégation d'importantes responsabilités aux membres de la direction et du conseil d'administration
Discipline de marché	Une vaste gamme d'acteurs du marché (clients, créanciers, auditeurs externes, agences de notation, actionnaires d'institutions financières cotées en bourse)	Requiert de la transparence et la publication d'informations Evaluation du risque global par les créanciers et les clients Publication des états financiers audités et des notations des établissements Gagne en importance à mesure que les marchés s'approfondissent et que les IMF s'intègrent dans les marchés financiers.

Source : ONU (2006 :142)

1.3.3. Types de contrôle

La supervision bancaire fait partie intégrante d'un processus bien large et continu, et elle comprend normalement la surveillance des établissements de crédit hors site ou contrôle permanent ou contrôle sur pièces et l'étude du site ou contrôle sur place (DESMICHT, 2007 :298). Pour la BANQUE AL-MAGHRIB (2004 :38), le contrôle permanent a pour mission d'assurer le suivi, sur la base individuelle et consolidée, de la situation des établissements de crédit et de veiller au respect, par ceux-ci, des dispositions légales et réglementaires les régissant. La BANQUE DE FRANCE (2009 :14) précise que les actions menées en 2009 dans le cadre du contrôle permanent se sont notamment appuyées sur le résultat des enquêtes du contrôle sur place, les analyses des déclarations comptables et prudentielles et les échanges avec les représentants établissements, ont été marquées par un renforcement du suivi de la situation financière des groupes bancaires et de leur exposition aux risques.

Selon la BRB (2009 :14), le contrôle permanent des IMF consiste à effectuer un suivi continu de la situation individuelle des établissements de microfinance d'une part par un contrôle sur pièces des documents comptables et prudentiels remis périodiquement par les établissements à la Banque Centrale, et d'autre part par l'examen des rapports reçus de l'établissement, des commissaires aux comptes, et des auditeurs externes, et par des entretiens et des échanges réguliers avec les établissements.

Concernant le contrôle sur place, la BANQUE AL-MAGHRIB (2004 :39) indique que son objectif est principalement de vérifier la sincérité et l'exhaustivité de l'information comptable transmise par les assujettis, de s'assurer du respect de la réglementation prudentielle, d'apprécier la qualité des actifs, notamment le portefeuille de crédits, et d'évaluer la qualité de la gestion et du contrôle interne.

Pour la BANQUE DE FRANCE (2009 :12), le contrôle sur place vise également à couvrir les différents types d'activités exercées par des établissements spécialisés, qu'ils soient français ou étrangers.

1.4. Enjeux et défis de la supervision

Dans le cadre de ce travail, nous considérons les enjeux de la supervision comme les attentes alors que les défis sont appréhendés comme les problèmes ou les contraintes des superviseurs à la fois au niveau organisationnel et au niveau de l'accomplissement de leur mission.

1.4.1. Enjeux de la supervision

Les enjeux de la supervision envers le secteur financier en crise restent la transparence des établissements de crédit assujettis au cadre réglementaire et de supervision. Les institutions financières doivent respecter la transmission périodique des différentes remises déclaratives sur leur situation comptable concernant leurs activités. Pour mieux effectuer les contrôles nécessaires impartialement, la supervision doit être indépendante.

A cet égard, DESMICHT (2007 :307) relate que, pour que l'autorité de supervision soit efficace, il faut qu'elle dispose du pouvoir d'exécution et du degré d'autonomie appropriés. En même temps, elle doit résister aux pressions injustifiées du gouvernement, des banques, de leurs déposants et créanciers, de leurs emprunteurs et de tous les utilisateurs des services financiers.

1.4.2. Défis de la supervision

Les défis qui hantent la supervision sont nombreux. DESMICHT (2007: 308) mentionne que les autorités de supervision doivent disposer de ressources suffisantes, à savoir du personnel, un financement et une technologie leur permettant d'atteindre les objectifs assignés, d'une manière qui n'altère pas leur autonomie, leur intégrité ni leur indépendance.

En outre, DESMICHT (2007: 308) souligne que la principale préoccupation des autorités est de contrer les menaces qui pèsent sur la confiance dans le système bancaire et les menaces de contamination des banques saines.

CHOLET (2011: 31) fait croire que les variables bilancielle et les seuils permettant d'établir le caractère systémique d'une institution n'ont pas, pour le moment, été précisés raisons pour lesquelles l'opacité relative aux interconnexions entre institutions financières et la mesure du risque de contagion constituent, notamment des défis.

Au niveau de l'Union Européenne, NOYER (1999: 17), en argumentant sur l'indépendance de la banque Centrale, démontre qu'il serait difficilement envisageable, de confier à une même autorité indépendante la politique monétaire, la politique de change, le contrôle bancaire, la tutelle des marchés financiers, etc. parce que cette pluralité d'objectifs finaux nuit à son indépendance en raison de sa coopération avec l'Etat qui peut privilégier tel objectif par rapport aux autres. Il se dégage que la supervision peut être victime de ces influences politiques dans la motivation de ses décisions.

Les autorités de supervision font face à de nombreux défis, y compris des systèmes de reporting peu fiables dans les IMF, un manque de transparence financière et une multitude de petites structures communautaires décentralisées mais aussi dans de nombreux pays, on signale une capacité limitée et un besoin de soutien et de formation supplémentaire. Pour le CGAP (2000: 3), le secteur de la microfinance est complexe et différent du secteur bancaire.

Il fait ressortir deux principaux défis de la supervision des IMF:

- les problèmes de structure du capital des IMF où l'autorité de contrôle se préoccupe du ratio d'adéquation des fonds propres non seulement pour veiller à ce que la banque dispose d'une marge suffisante en cas de problèmes, mais aussi pour faire en sorte que ses propriétaires continuent d'avoir suffisamment intérêt à en surveiller de près la gestion ;
- les instruments de supervision comme l'appel de fonds par les superviseurs aux dirigeants de l'établissement pour renflouer les fonds propres déficitaires, l'ordre du superviseur à l'IMF de suspendre l'octroi de crédit pour éviter d'accroître le risque de crédit ainsi que la vente des actifs ou la fusion avec d'autres établissements.

LHERIAU (2009: 161) souligne le manque de document reflétant à la fois le sens de la réglementation et la politique économique qui conduit généralement à :

- un manque de vision du nombre et du type d'intervenants sur le secteur, à court, moyen et long termes alors que, selon toute vraisemblance, le nombre d'acteurs à long terme sera très réduits ;
- une politique d'agrément peu adaptée pour les IMF mutualistes, la pression à l'agrément d'une multitude d'acteurs l'emportant largement sur la nécessité de constituer des réseaux structurés, disposant d'une surface financière suffisante pour supporter les charges de la supervision et autofinancer leur développement ;

- un manque d'hierarchie ou de classement par importance des normes qui amène parfois les inspecteurs à s'attarder sur des erreurs et fautes mineures et à ne pas consacrer l'essentiel de leur action aux objectifs majeurs de la supervision ;
- un manque de plan d'action structuré à l'avance pour classer les assujettis et réagir aux difficultés, crises et faillites du secteur ;
- un découpage excessif du secteur financier qui risque d'aboutir à la création d'un sous-secteur isolé au sein du secteur financier et non à la mise en place de systèmes financiers inclusifs et de banques universelles, mutualistes ou non.

Le chapitre se rapportant à la supervision des IMF a mis en exergue les principaux concepts, les composantes, les types et niveaux de réglementation et supervision ainsi que les enjeux et défis y relatifs.

Toutefois, les activités sur lesquelles sont fondées la supervision dans le cadre de ce travail n'ont pas été encore abordées. Il s'agit principalement des innovations des produits d'épargne et de crédit des IMF, le SIG et ses éléments fondamentaux ainsi que les transferts de fonds et les nouvelles technologies. Ces différents éléments sont exposés dans le chapitre qui suit.

Chapitre 2 : INNOVATIONS DES IMF

Ces dernières années, le secteur de la microfinance a été caractérisé par plusieurs innovations proposées par des organisations de nature différente. A commencer par les tontines, MAYOUKOU (1994: 104) fait remarquer que les innovations de produits induits par les organisations de tontines et les tontiniers permettent aux produits tontiniers de s'adapter aux références des agents économiques.

Le degré d'adaptation aux innovations par la clientèle de l'IMF est proportionnel à la croissance et à la capacité de l'IMF à diversifier sa clientèle et ses produits financiers. Les deux derniers éléments ont tendance à conduire l'IMF vers la professionnalisation qui nécessite la mise en place d'un système d'information et de gestion modernisé de l'établissement. Le passage progressif de la gestion des opérations manuelles à la gestion des opérations informatisées s'accompagne toujours d'un changement de mentalité au niveau organisationnel.

Il s'observe que le développement et l'innovation de certains produits et services financiers ou non financiers s'accompagne par le changement d'infrastructure informatique au niveau de l'IMF. A cet égard, l'ONU (2006: 75) reconnaît que l'innovation a été l'élément déclencheur de la « révolution de la microfinance ».

Ce chapitre vise à comprendre les innovations en terme de nouveaux produits proposés par les IMF actuellement relatifs à l'épargne et au crédit. Ensuite, le chapitre traite les SIG des institutions financières et en particulier ceux des IMF, les transferts de fonds et les nouvelles technologies qui participent actuellement comme moyens et instruments à la bancarisation de masse qui favorisent l'inclusion financière des exclus du système bancaire traditionnel.

2.1. Innovations des produits en microfinance

La notion d'innovation de produit sème des confusions en microfinance et peut être appréhendée de deux façons : d'une part, un produit peut être nouveau, constituant une innovation pour une IMF alors qu'il n'est pas une innovation dans le secteur de la microfinance (c'est le cas de l'introduction d'un produit d'épargne dans une IMF qui accordait uniquement des crédits). D'autre part, le processus de la diversification d'un produit par une IMF peut être considéré comme la mise en place d'un nouveau produit ou service

financier ou non financier alors qu'il s'agit d'un changement des caractéristiques dudit produit ou service pour répondre aux besoins spécifiques d'une clientèle déterminée. L'ONU (2006 :79) laisse entendre qu'une diversification dirigée vers les segments inférieurs du marché, présente un certain attrait, particulièrement en présence d'un excès de liquidité, d'une pression sociale forte et du potentiel nécessaire pour adapter les moyens matériels, humains et technologiques.

2.1.1. Les nouveaux produits d'épargne

KALALA & OUEDRAOGO (2000: 48) ont recensé en Afrique de l'Ouest les nouveaux produits d'épargne qui peuvent être développés par les IMF. Il s'agit principalement des produits d'épargne de : santé, frais de scolarité, loyer, pèlerinage, campagne agricole, stockage/transformation de produits agricoles, auto/moto, préfinancement, crédit flash, rapprochement bancaires ambulants et caisses d'épargne et de crédit.

En outre, VONDERLACK & SCHREINER (2003: 3) présentent deux services d'épargne spécifiques aux femmes à savoir :

- Les coffres de dépôts qui permettent aux femmes de conserver leur épargne indépendant de leurs époux, ce qui stimule leur liberté et leur pouvoir de négociation à l'intérieur du ménage et amortit le choc en cas de divorce ou d'abandon.
- Les comptes d'épargne bonifiée qui structurent et encouragent l'entraide entre les femmes épargnantes.

Quant à BA (1997:17), il évoque les produits financiers musulmans qui sont diversifiés comme par exemple :

- Les dépôts simples où la banque assure tous les risques mais conserve, en contrepartie, les bénéfices potentiels découlant des opérations.
- Les comptes d'investissements constituant la principale forme de financement des banques islamiques et ressemblent davantage à une action qu'un dépôt à terme où aucun rendement ou revenu n'est garanti.
- La zadak ou compte de service social où les fonds collectés sont dépensés conformément à la loi islamique.

La COFIDES NORD SUD (2009: 5) a mis en place un mécanisme de solidarité d'un produit labellisé « Finansol » qui consiste à déployer un « Compte Courant Solidaire » qui permet à un déposant d'apporter des capitaux à la coopérative en acceptant une rémunération des fonds déposés de 1,5% fixe et de doser à sa volonté la nature et l'importance du risque qu'il accepte de courir aux côtés de la Coopérative en cas de défaillance de l'un des emprunteurs que garantit la COFIDES Nord Sud.

Pour MICROSOLVE (1999: 9), la FECECAM utilise le DAT patriote qui est un produit de dépôt à terme qui intéresse des individus, des associations de ressortissants, des institutionnels (par exemple la Loterie Nationale), qui souhaitent épargner, souvent en vue d'un investissement dans la région d'origine. Ce produit permet à un client de faire des dépôts à distance et des retraits dans la caisse émettrice et dans la caisse bénéficiaire. Les durées du DAT sont de 6, 12 ou 24 mois renouvelables.

2.1.2. Les nouveaux produits crédit

Les produits de crédit sont de plusieurs sortes et changent de caractéristiques selon l'IMF. Les innovations en matière de produits de crédit répondent à la volonté des IMF à vouloir satisfaire davantage leur clientèle mais aussi à faire face à la concurrence. Pour BOYE & al. (2006 :78), l'arrivée à maturité du secteur de la microfinance change (la tendance au crédit solidaire) : d'une part, les IMF matures ont une meilleure capacité à gérer des produits financiers diversifiés, d'autre part, la concurrence naissante entre institutions pousse les IMF à vouloir davantage fidéliser leurs clients par une analyse de leurs besoins et une adaptation des produits proposés. Il se dégage que les nouveaux produits de crédit sur le marché des IMF ne sont que l'amélioration ou la diversification du crédit solidaire ou crédit groupe.

2.1.3. Les autres nouveaux produits et les services non financiers

Parmi les nouveaux produits, BOYE & al. (2009 :78) donnent des exemples de nouveaux produits à savoir la micro-assurance, le crédit à l'habitat, les transferts de fonds, les services financiers à distance, les produits de la microfinance islamique, le crédit-bail, le crédit stockage, les produits d'épargne novateurs. Il y a lieu d'ajouter à ces innovations le crédit à la consommation et le financement de PME. Dans tous les cas, l'introduction d'un nouveau produit exige des préalables en rapport avec la conformité à la réglementation en vigueur,

l'approbation par les instances statutaires habilités, le changement des politiques et procédures et souvent la modification du SIG de l'IMF. De façon succincte, nous allons expliquer chacune de ces innovations.

2.1.3.1. Micro-assurance

La micro-assurance est un produit dont les mécanismes sont complexes s'il est exploité par une IMF comme service financier dans le sens de la couverture d'un risque ou d'un événement aléatoire, non contrôlable et peu probable qui se rapporte sur une activité de microfinance. PHILY (2009: 3) définit la micro-assurance comme un mécanisme de protection des personnes à faibles revenus contre les risques (accident, maladie, décès dans la famille, catastrophe naturelle,...) en échange du paiement de primes d'assurance adaptés à leur besoin et niveau de risque.

Pour LHERIAU (2009: 330), la micro-assurance est à l'assurance ce que la microfinance est à la banque : « A l'instar de la microfinance, le terme micro assurance désigne l'adaptation de services d'assurance à des clients, essentiellement à faible revenu, n'ayant pas accès à des services d'assurance classique. Plus précisément, la micro assurance permet de protéger des populations à faible revenu contre des risques spécifiques, en échange du versement régulier de primes, dont le montant est proportionnel à la probabilité et au coût du risque concerné ».

2.1.3.2. Transfert d'argent

Les services et produits qui utilisent les TIC pour les transferts d'argent constituent une innovation pour les IMF parce qu'ils permettent d'accéder à une nouvelle clientèle mais aussi à renforcer les liens avec la clientèle existante. Parmi les TIC, on se sert du téléphone mobile, de la monétique et de l'e-banking. Les services de transferts de fonds apparaissent donc complexes car ils se composent d'une diversité d'acteurs formels et informels qui utilisent des technologies et infrastructures institutionnelles en constante évolution pour servir une clientèle diversifiée. Pour envoyer ou recevoir de l'argent, les clients doivent avoir accès au canal de distribution d'un prestataire de services de transfert d'argent (CGAP, 2007: 70).

2.1.3.3. Banque à distance

D'après LHERIAU(2009: 296), la banque à « distance » ou « sans agence » consiste en la fourniture de services de microfinance aux populations cibles, sans utiliser l'infrastructure physique traditionnelle des guichets « en dur », un ou plusieurs intermédiaires (entreprise, personne physique, solution technologique) servant d'interface entre la clientèle et l'institution offrant le service financier.

2.1.3.4. Les autres innovations des IMF

Les autres nouveaux produits développés de façon succincte dans la suite sont constitués du crédit habitat, consommation, PME, bail, warrantage, et du crédit épargne éducation ont été validés ou sont en cours de test par les IMF (BOYE & al., 2009 :78).

- Crédit habitat

Le crédit habitat en microfinance est différent de celui du secteur bancaire en ce sens qu'il n'exige pas d'hypothèque. Il est caractérisé par un montant peu élevé, des périodes de remboursement courtes et de la construction qui se réalise petit à petit en fonction des moyens financiers. Pour le CHI International (2005:11), le crédit à l'habitat finance une série d'activités, y compris l'agrandissement d'un logement existant, le raccordement au réseau des égouts ou de distribution d'eau, les travaux de nature sanitaire et les protections contre les ouragans orages.

- Crédit consommation

Le crédit consommation est une nouvelle option pour les IMF pour permettre aux familles à faibles revenus notamment les agents de l'Etat et salariés des entreprises à bas revenus par domiciliation de leurs salaires dans les livres de l'IMF, d'acquérir des biens et services ou de satisfaire des besoins familiaux dont on ne pourrait pas se procurer en dehors dudit crédit. Pour CHENIERE (2010,1), à l'heure où la microfinance cherche à diversifier ses activités, on observe que de plus en plus d'IMF offrent des services de crédit de consommation.

-Crédit PME

Les IMF s'adaptent actuellement au financement des PME informelles et formelles en leur fournissant des services financiers et non financiers variés. Comme BARRO (2004: 23) le précise, les PME et MPE sont confrontées à un certain nombre de besoins allant de la

qualification des dirigeants et des agents, à l'organisation de leur travail, à la qualité des produits et des ouvrages, à la recherche de marchés et d'informations, à la gestion de leur activité et, surtout, au financement de l'implantation et du développement de leur entreprise.

Les IMF interviennent dans le financement à court terme pendant la phase d'exploitation courante (fonds de roulement), le financement des équipements d'exploitation, le financement des avances des marchés etc.

- Crédit-bail ou leasing

Le crédit-bail est une innovation des IMF qui souvent nécessite une autorisation d'exercice spéciale. Il repose sur l'utilisation par un client d'un matériel contre paiement des locations et non la propriété dudit matériel et permet de générer des profits à l'IMF.

Il s'agit d'un produit complexe pour les IMF ou les banques. Le CGAP (2007 :21) précise qu'il requiert un contexte macro-économique stable et un cadre légal et réglementaire clair qui commence par l'expérience aux lois solides applicables au leasing, la supervision prudentielle et les réglementations fiscales qui régissent les opérations.

- Crédit warrantage ou stockage

L'innovation des IMF par l'exploitation du crédit de warrantage peut être considéré d'une part comme l'introduction d'un produit financier en permettant de donner l'accès à des liquidités à crédit au moment des récoltes pour ne pas brader la production et de garantir le crédit par le stock, d'autre part, comme un produit non financier en permettant de considérer les pratiques de stockage et de commercialisation déjà mise en œuvre grâce à l'environnement du crédit.

BARLET&CREUSOT (2007 :1) expliquent que le crédit stockage offre la solution aux petits agriculteurs en stockant leurs produits dans un entrepôt fiable jusqu'à ce que les cours augmentent et en utilisant les produits comme garanties pour accéder à des ressources financières avant de vendre leur production.

-Crédit épargne éducation

Pour MCROSAVE (1999 :65), le crédit épargne éducation est un programme de NYESIGISO du Mali qui offre aux femmes démunies un service financier (épargne et crédit) et une éducation sur les thèmes de la santé et de la nutrition. Ce programme fonctionne sur le

principe des caisses villageoises c'est-à-dire des regroupements de 20 à 30 femmes, encadrés par des animatrices.

Outre les innovations des IMF en matière de produits et SIG, il y a lieu de signaler que les innovations peuvent également intervenir au niveau des comportements de l'IMF et de son organigramme. A cet égard, CERISE (1999: 25), en s'inspirant de l'organisation des villages Dogons, explique que l'innovation peut couvrir tous les domaines de l'IMF: gestion, organisation et institutionnalisation.

Au niveau de la gestion, les CVECA (Caisses villageoises de l'épargne et de crédit Autogérées), ont introduit un mécanisme d'intéressement aux résultats particulièrement audacieux, qui a permis non seulement de limiter à l'extrême les charges fixes, mais à créer un système réussi de contre-pouvoir, pression sociale et encourageant aux résultats, qui s'est révélé efficace et fonctionnel.

En matière d'organisation, les innovations ont valorisé jusqu'à l'extrême les atouts et les compétences de chaque catégorie d'acteurs pour une efficacité et productivité optimale.

Concernant les innovations institutionnelles, les CVECA ont aussi innové en externalisant une partie très importante des fonctions non vitales en contractant avec un prestataire de service privé, pour un certain nombre de services dont elles ont besoin, sur la base d'un cahier des charges et d'un tarif négocié.

2.1.3.5. Les services non financiers

Les services non financiers sont ceux que l'IMF déploie pour encadrer le client pour la bonne gestion de l'activité financée. Selon BOYE & al. (2009 :91), par services non financiers, on désigne toutes les prestations pouvant être apportées par l'IMF pour accompagner son client et renforcer sa capacité à tirer profit des services financiers : services d'appui au développement de son entreprise (formation technique, marketing ou en gestion) ou services sociaux (éducation, santé, nutrition ou alphabétisation).

2.1.4. Les défis de la supervision face aux innovations et à la diversification des produits

Toute innovation par le développement et la diversification d'un produit ou service financier par une IMF ou banque présente un risque au niveau institutionnel et opérationnel.

Elle s'accompagne par un changement des politiques et procédures de l'IMF et l'approbation par les organes habilités. Sous cet angle, la supervision doit s'assurer à tout moment du respect desdites politiques et procédures mises en place par l'IMF mais aussi de leur conformité avec la réglementation en vigueur. Pour accomplir cette tâche, la supervision doit avoir des compétences et des capacités suffisantes en ressources humaines financières et techniques. Elle doit disposer aussi des moyens de communications et de création des bases données pour les IMF pour pouvoir s'adapter aux différentes situations qui changent d'une IMF à l'autre. Ces paramètres constituent les défis majeurs de la supervision au niveau administratif. Pour VILLA & SAILLARD (2011: 3), les superviseurs doivent avoir des connaissances spécialisées et utiliser des méthodes spécifiques, en particulier en ce qui concerne l'évaluation des portefeuilles de microcrédit.

Il convient en outre de noter que la plupart des innovations et des diversifications des produits font l'objet des réglementations spécifiques dont la mise en place nécessite l'adhésion des acteurs et l'acquisition d'une expérience chez les pairs du secteur pour s'aligner aux standards internationaux. Pour VILLA & SAILLARD (2011: 2), en plus de protéger les dépôts des clients, la supervision officielle doit aussi favoriser l'accès aux services financiers en accroissant la confiance du public.

La section précédente traite les innovations des produits d'épargne et de crédit. Toutefois, leur introduction dans les IMF nécessite des changements de mentalités de la part du personnel, de procédures et du reparamétrage du SIG en place. La section qui suit analyse en détail le SIG des IMF.

2.2. Le SIG

Le SIG d'une institution vise à répondre aux préoccupations en rapport avec la gestion, la transparence. Le passage du système manuel au système automatisé puis à un logiciel informatisé suit des règles et des procédures. Dans les lignes qui suivent, nous donnerons la définition et la description du SI, sa typologie et ses éléments fondamentaux ainsi que les risques liés aux SIG informatisés.

2.2.1. Définition et description d'un SIG

Dans cette section, nous allons définir le SIG et le décrire par rapport à ses composantes.

2.2.1.1. Définitions du SIG

DESMICHT (2007:93) définit le système d'information bancaire comme l'ensemble structuré des données statiques et dynamiques, nécessaires à l'exercice des métiers¹ et manipulées par des services² et organismes en traitements³. LAFITTE (2000 :16) explique qu'un système d'information traite et gère des informations à partir d'informations qui lui sont fournies et émet à son tour des informations susceptibles d'être utilisées par d'autres systèmes avec lesquels il est en relation transitoire ou permanente.

Dans le secteur de la microfinance, la notion de SIG devient globale en raison de la complexité des opérations à traiter. WATERFIELD & RAMSING (1998 :3) définissent le SIG comme une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous forme adaptée à leurs besoins.

2.2.1.2. Description du SIG

Pour la BCEAO (2010: 28), les SFD ont toujours des difficultés à se doter de SIG qui soient fiables techniquement, financièrement abordables et adaptés à leurs spécificités. Selon LAFITTE (2000: 16), un SIG est composé de plusieurs éléments que l'on peut représenter de façon concentriques de trois façons à savoir :

- Le SI lui-même comportant un système de communication permettant d'effectuer des échanges avec le monde extérieur, il dispose de plus fréquemment d'un système de traitement permettant la valorisation des informations reçues de sources externes, et ceci parfois en utilisant des données résidentes dont le SI à la propriété.
- L'environnement du SI dans lequel deux éléments assurent le bon fonctionnement du système :
 - le système de pilotage qui décide, coordonne et contrôle le bon fonctionnement du SI ;
 - le système opérant qui exécute les tâches commanditées par le système de pilotage.

¹Ensemble de tâches relevant d'une finalité identifiée dans l'ensemble de l'activité tel que la tenue des comptes de dépôts, l'octroi de cartes bancaires, la gestion comptable, la location des coffres.

² L'adresse du client permet de lui envoyer ses relevés de compte, ses lettres d'échéances ou un courrier d'information sur les nouveaux produits

³ Sont un ensemble de services à exécuter en temps réel ou en temps différé comme par exemple le traitement de calcul et d'édition des relevés de comptes.

- L'environnement extérieur qui représente le reste du monde vu depuis le système.

2.2.2. Eléments fondamentaux d'un SIG

WATERFIELD & RAMSING (2003 :4) montrent qu'une IMF utilise en général deux grands systèmes à savoir le système de comptabilité, qui s'appuie sur le plan comptable et le grand livre, et un système de suivi du portefeuille, qui examine l'état des comptes de chaque produit financier proposé par l'IMF. Certaines institutions font en outre recours à un troisième système qui leur sert à collecter des données relatives à l'impact sur la clientèle, mais aussi il y a lieu de constater l'existence d'un quatrième et d'un cinquième système d'information relatifs successivement à la gestion du personnel et au suivi des dépôts.

Les SIG informatisés tournent sur des bases de données qui respectent des règles préalablement définies dans les politiques et procédures de l'IMF ou de la banque. Pour se faire, la base de données doit s'adapter au mieux au système de collecte de données, de traitement et de stockage des données et de publication des résultats jusqu'à la prise de la décision.

2.2.3. Typologie des SIG en microfinance

La classification des SIG en microfinance s'inspire de celle des logiciels évalués et publiés par le CGAP comme le montre l'annexe 3, page 117. Pour la DMF (2009 :34), les logiciels sont évalués suivant les critères de fonctionnalités, l'extensibilité, les conditions d'utilisation, le rapport de gestion et d'analyse des données, les services, l'implémentation et le support technologique ainsi que les spécifications techniques.

Dans le cas du Sénégal, les principaux logiciels identifiés sont Sibanque2, LPF, ACE, Adbanking, Aicha et Crempo (DMF, 2009: 37).

2.2.4. Les risques liés au SIG informatisé

LAFITTE (2000 :229) fait ressortir quatre types de risques informatiques en rapport avec les systèmes d'information automatisés partiellement ou totalement :

- les risques liés à l'exploitation qui sont les plus connus des utilisateurs du SIG car récurrente à des répercussions sur l'activité quotidienne de l'entreprise ;

- les risques liés au système d'exploitation relatifs à la redondance des composantes et à la sécurité du système ;
- les risques qui découlent du système de réseaux de télécommunications ;
- les risques liés aux projets informatiques notamment en rapport avec la fabrication de logiciels en raison de la sous-estimation récurrente des charges et des délais liés à leur fabrication.

2.2.5. Les innovations des SIG

Dans le secteur financier, les matériels et logiciels sont en perpétuel changement à cause des obligations réglementaires, des innovations et de la concurrence. Dans tous les cas, ARSENAULT (2004 :3) conseille que l'installation d'un progiciel intégrant toutes les composantes, les étapes d'analyse, de conception et d'implantation sont réalisées de façon linéaire en une seule fois.

En plus, ARSENAULT (2004 :6) indique que plusieurs fournisseurs de logiciels favorisent des solutions technologiques très avancées en se basant sur l'argument qu'une technologie plus simple deviendra rapidement désuète avec la croissance de l'institution. Toutefois, le SIG constitue un levier pour accélérer et sécuriser la mise en place des solutions évolutives dont les objectifs consistent principalement à :

- rationaliser les SIG et exploiter les innovations technologiques afin de créer de la valeur ;
- accroître la souplesse et l'intégration des SIG afin d'assurer une version globale par client ;
- favoriser et optimiser l'utilisation des canaux de distribution (optimisation du modèle multi-canal, amélioration de sa cohérence d'ensemble, adaptation des modèles de ventes aux divers canaux, etc.) ;
- déployer des applications métiers et plateforme technologiques appropriées aux problématiques de mutualisation et d'intégration ;
- permettre un pilotage fin de performance et des coûts au regard des objectifs stratégiques fixés.

Le développement, l'acquisition ou la modification d'un SIG peut faire l'objet d'une innovation pour l'IMF en raison des solutions apportées à ses problèmes alors qu'il ne l'est pas dans le pays ou dans la région ou au niveau mondial.

2.2.6. Les transferts de fonds électroniques, nouvelles technologies et l'inclusion financière

Dans cette section, il importe de comprendre les notions en rapport avec la monnaie électronique, les transferts de fonds électroniques, les nouvelles technologies et l'inclusion financière ainsi que les limites de la supervision associées.

2.2.6.1. Les transferts de fonds et la monnaie électronique

LHERIAU (2009 :273) considère les transferts de fonds comme un des services financiers demandés par la clientèle de la microfinance et bien au-delà. Les IMF doivent remplir cependant un certain nombre de conditions économiques, techniques, financières et réglementaires.

La monnaie électronique peut être définie comme « une valeur monétaire représentant une créance sur l'émetteur, qui est stockée sur un support électronique, émise contre la remise de fonds d'un montant dont la valeur n'est pas inférieure à la valeur monétaire émise et acceptée comme moyen de paiement par des entreprises autres que l'émetteur » (BOUNIE, 2003 :84).

2.2.6.2. Les innovations technologiques

Les innovations technologiques sont au centre toutes les innovations financières et interviennent dans la modification des SIG ou provoquent leur changement pour mieux adapter l'organisation de l'entreprise aux nouveaux produits et aux nouveaux modes de paiement en vogue. A cet égard, SIMON (2002 :II-5) précise que les nouvelles technologies constituent en fait un ensemble très large qui regroupe l'utilisation systématique de bases de données de plus en plus riches, de moyens de paiement électroniques, de centres d'appels téléphoniques, d'équipements en ordinateurs personnels et téléphones mobiles évolués et, enfin et peut être surtout, de réseaux de télécommunications ouverts (Internet avec ses versions Intranet, Extranet...).

Dans le secteur de la microfinance, BARLET (2005:1) souligne que les avancées technologiques promettent de transformer les services financiers pour les pauvres de la même façon qu'elles ont déjà transformé les services financiers classiques.

2.2.6.3. L'inclusion financière

La notion d'inclusion financière ou finance inclusive est une évolution de celle de la microfinance avec l'entrée en jeu de plusieurs acteurs utilisant plusieurs outils et technologies pour satisfaire la majorité de la population pauvre, n'ayant pas de compte bancaire mais disposant de la possibilité d'accéder à des services financiers sûrs et accessibles à tous.

Pour l'ONU (2006 : 6), la finance inclusive est une finance ouverte à tous, proposant une gamme de prestataires de services financiers et qui œuvrent sur la base de leurs avantages comparatifs pour servir les personnes pauvres et à faibles revenus ainsi que les micros et petites entreprises.

2.2.6.4. Incidences et choix des nouvelles technologies de transfert d'argent sur l'inclusion financière.

Pour WORLD SAVINGS BANKS INTITUTE (2010 :2), l'inclusion financière requiert le développement de techniques innovantes, non seulement pour la distribution des services (banque à distance, « branchless banking »), mais aussi pour la conception des produits et la conclusion de partenariats commerciaux. Le CGAP (2008: 17) mentionne que les services bancaires à distance fournis par l'intermédiaire de détaillants suscitent un intérêt grandissant : les banques, les opérateurs de réseau mobile et les institutions non bancaires y voient un moyen d'élargir leur clientèle et d'accroître les recettes et les gouvernants reconnaissent que c'est un moyen de répondre aux besoins des particuliers qui n'ont pas accès au système financier formel.

Les incidences technologiques influent sur la relation entre la banque ou l'IMF et l'opérateur de téléphonie mobile dans la création et l'entretien des services bancaires par le téléphone qui dépendent des choix technologies. Le CGAP (2008: 22) dénombre trois types de services bancaires par téléphone mobile à savoir :

- Les applications STK (sim application toolkit) qui nécessitent l'appui actif de l'opérateur mobile s'agissant de l'installation du menu (programme client) et de l'activation des clés de chiffrement dans la carte SIM (subscriber identity module) contrôlée par l'opérateur.
- Les services bancaires par mobile qui emploient la plateforme USSD (unstructured supplementary service data) peuvent nécessiter l'appui de l'opérateur mobile si celui-ci n'a pas déjà une offre commerciale sur USSD.

- Les services bancaires par mobile sous la plateforme SMS (short message service), WAP (wireless application protocol) ou Java qui peuvent se passer du support de l'opérateur et peuvent même être offerts aux clients à son insu.

L'ONU (2006 :75) déclare que les technologies, tant traditionnelles que récentes, sont utiles pour étendre la portée. Néanmoins, les nouveaux procédés ne l'emportent pas toujours sur les anciens modes de fonctionnement où les nouvelles technologies informatiques reposant sur des transactions effectuées par ordinateur peuvent être utilisées imprudemment par les institutions financières lorsqu'elles remplacent des systèmes de gestion des risques plus prudents. Ainsi, les différentes expériences des IMF avec les assistants numériques personnels PDA (personal digital assistant) en sont un bon exemple car elles ont eu du mal à faire l'interface entre les PDA et leur SIG et ont cessé d'avoir recours à cette technique, d'autres ont pu en retirer un gain d'efficacité, une réduction des coûts et une plus grande satisfaction des clients.

2.2.6.5. Enjeux et défis des services bancaires du mobile banking dans l'inclusion financière

Le téléphone mobile s'impose comme une nécessité dans la vie quotidienne de toute personne. Pour le CGAP (2008 :2), pour les clients, les services bancaires par mobile représentent un équilibre difficile entre un concept au potentiel considérable (pouvoir faire des transactions n'importe où, n'importe quand) et des obstacles de nature pratique (succession de menus compliquée sur un petit écran et des touches minuscules).

D'après BOUNIE (2003: 60), le mobile est un terminal personnel, et il dispose de tous les moyens de communication (voix, données notamment push avec les SMS, GPRS (general packet radio service) pour surfer en WAP (wireless application protocol) sur le Net et de dialogue utilisateur (clavier, afficheur). Selon BOUNIE (2003: 61), certains voient dans le mobile du futur un rôle non seulement de communicateur, mais de PTD (personal trusted device), donc d'un outil susceptible d'être utilisé comme terminal personnel dans de nombreuses transactions de la vie quotidienne, comme par exemple la billettique, le paiement, la sécurisation d'accès à intranet de son entreprise etc. alors que pour CGAP (2008: 29), les banques souhaitant exploiter des services bancaires par mobile pour atteindre des clients non

bancarisés doivent forger des partenariats solides pour promouvoir leurs services auprès d'un marché de masse.

Les banques commerciales bien qu'ayant les moyens financiers pour accroître leur marché, n'ont pas les moyens techniques pour exploiter seuls les produits et services bancaires par le téléphone mobile. Elles sont obligées de recourir au système de partenariat avec les détenteurs de la technologie à savoir les compagnies de téléphones mobiles.

Les services bancaires financiers et non financiers sur base du téléphone mobile font partie des innovations des banques et des IMF souvent en partenariat avec les compagnies de téléphonies mobile.

Les défis liés auxdits services sont considérables. Ils peuvent être liés à l'environnement concurrentiel qui change en fonction des changements technologiques des TIC, au remplacement des services financiers dépassés, à la compréhension de la nécessité du potentiel des nouvelles technologies en vue de s'adapter à la concurrence et à l'évolution du processus de transformations des technologies réussies, à la prise de conscience des défis du secteur comme la dépendance des vendeurs des nouvelles technologies.

Dans les paragraphes qui suivent, KODJO (2008: 8) a regroupé les défis des services bancaires par mobile en trois catégories pour les IMF à savoir les défis potentiels technologiques, de confiance et de sécurité.

Les défis potentiels technologiques sont liés à l' :

- interopérabilité des produits et services des IMF de fonctionner ensemble sur des bases concurrentielles, du passage de l'intrabancarité à l'interbancarité, de harmonisation des politiques des télécommunications (gestion des fréquences), de la cryptographie (Autorité de certification électronique et signature électronique), du passage des systèmes nationaux de compensation avec virements transnationaux (compensation automatisé), de disposer d'un système de centralisation des Incidents de paiements et de disposer de ressources humaines formées pouvant assurer le fonctionnement optimal du service ;
- efficience d'offrir un système de paiement à la fois pratique pour l'utilisateur et efficient pour l'économie, de prouver le rapport coût de l'efficience de la technologie comme valeur ajoutée sur les modes traditionnels.

Les défis potentiels de confiance en rapport avec les services bancaires mobiles s'inscrivent toujours dans un système et les risques systémiques attachés aux services bancaires mobiles dans un contexte d'interopérabilité (risque de crédit, de liquidité, opérationnel, juridique et systémique).

Les défis potentiels de sécurité relatifs aux services bancaires mobiles procèdent de la dématérialisation des échanges, qui modifient la nature juridique des transactions qui se font désormais entre personnes absentes et relatifs à plusieurs problématiques auxquelles les IMF doivent répondre à l'authentification, l'intégrité, la confidentialité, la non-répudiation des transactions déjà effectuées et la cybercriminalité (nouvelle forme de délinquance).

2.2.7. Les limites de la supervision des IMF envers l'usage des nouvelles technologies

Chaque nouvelle technologie donne naissance à de nouveaux risques qu'il faut chercher à maîtriser. Les limites de la supervision apparaissent dans l'incapacité à la maîtrise d'abord de ces innovations en matière technologie, leur fonctionnement, la mise en place de la réglementation relative, l'identification et le contrôle des risques y afférentes.

La réglementation des transferts de fonds par les TIC est du ressort des activités bancaires pour ce qui est de la gestion des moyens de paiement et de la microfinance (les opérations diverses). La réglementation des opérations de transfert d'argent couvre la réglementation des opérations de paiement, la monnaie électronique, la réglementation des changes et des transferts de fonds internationaux et les mesures de la réglementation anti blanchiment, de la protection des consommateurs et de la concurrence. On constate qu'il y a une multitude de réglementation que la supervision doit chercher à maîtriser et à appliquer.

Les autres défis sont en rapport avec l'utilisation des outils et le développement des TIC qui sont entrain de révolutionner le secteur de la microfinance. Ainsi, les nouvelles technologies exploitées jusqu'à présent sont des réseaux de communication par voie électronique constituées principalement par le téléphone mobile ainsi que des moyens de paiement électronique (cartes électronique avec puce ou sans puce et les TPE classique ou via le téléphone mobile) dont le développement est rapide pour maîtriser les risques technologiques associés.

Pour le CGAP (2008 :18), les services de banque à distance se développent rapidement et les nouveaux opérateurs du mobile proposent une gamme complète de services bancaires par le téléphone mobile, seuls ou en partenariat avec les banques agréées. La diversité des démarches suivies par les organes de contrôle fait ressortir la difficulté de formuler des directives pour les autorités de contrôle du secteur bancaire ou de la microfinance.

Ce chapitre a traité en long et en large les innovations des produits, le SIG et les nouvelles technologies des IMF. Le chapitre qui suit analyse l'adaptation de la supervision des IMF par rapport aux changements institutionnels, techniques et aux différentes innovations des IMF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : ADAPTATION DE LA SUPERVISION DES IMF

L'activité de supervision se fonde sur la décision de l'analyse des procédures et des systèmes mis en place par l'IMF. L'accomplissement de cette tâche demande la maîtrise des connaissances des méthodes et de toutes les opérations de microfinance réalisées par l'institution de microfinance. La supervision tire des conclusions sur base des différents constats au niveau des évolutions des pratiques de gestion, des outils utilisés, des connaissances des produits exploités, de l'organisation mise en place et des perspectives d'avenir. Le processus est donc dynamique en fonction des changements dans le management, des innovations dans les produits et services, des technologies utilisées, de la réglementation, des pratiques et outils utilisés etc. qui interviennent au niveau de la gestion des IMF et des autres partenaires de l'organisme de supervision. Nous allons essayer de montrer dans les sections qui suivent comment la supervision doit s'adapter face à ces différentes situations.

3.1. Adaptation des outils et pratiques pour la supervision efficace

La supervision se sert de plusieurs outils pour motiver sa décision. Ces outils sont pour la plupart constitués par le cadre de régulation et de supervision, les ressources humaines et financières, les principes de Bâle, les logiciels de supervision, etc. Il faut ajouter aussi des pratiques de la profession de supervision et stratégies à développer par chaque inspecteur.

3.1.1. Adaptation des outils de la supervision

Le Comité de Bâle qui s'occupait depuis sa création aux outils et pratiques du secteur bancaire a adapté pour la microfinance les 25 principes directeurs qui guident la supervision bancaire. Ainsi, depuis août 2010 le secteur de la microfinance dispose de ces outils importants pour la supervision en charge de la microfinance. A cet égard, VILLA & SAILLARD (2011 :2) précisent que la plupart des principes directeurs de Bâle requièrent un degré d'adaptation par rapport à la banque de détail conventionnelle. Cette adaptation nécessite de surcroît la définition d'un cadre réglementaire et de contrôle proportionnel qui n'accroisse pas substantiellement le coût des activités de microfinance pour tous les types d'institutions et qui convienne également aux petites IMF.

Quant à la refonte des normes comptables en cours d'adoption et d'application au niveau international, la BANQUE DE FRANCE (2009: 38) précise que lors du sommet du G20 tenu à Londres au mois d'avril et à Pittsburgh en septembre 2009, les gouvernements ont formulé plusieurs demandes en matière de réformes comptables qui visent de réduire la complexité des normes comptables relatives aux instruments financiers, d'établir une coordination plus étroite entre normalisateurs internationaux et les américains en vue d'améliorer les dispositions comptables relatives au provisionnement du risque de crédit. Toutes ces mesures modifient les outils de la supervision pour ceux qui sont de l'accélération de la réforme de la comptabilisation des instruments financiers, des standards comptables communs de qualité, de l'amélioration des modes de gouvernance de la supervision. En outre, le même rapport de la BANQUE DE FRANCE (2009: 46) mentionne que l'adaptation du cadre législatif et réglementaire dans le secteur bancaire a été caractérisée par l'adoption de trois principales directives modifiées à savoir celle relative aux systèmes de garanties des dépôts pour ce qui est du niveau de garantie et du délai de remboursement, celle en rapport avec l'accès à l'activité des établissements de monnaie électronique et son exercice ainsi que celle se rapportant aux banques affiliées à des organes centraux, à certains éléments de fonds propres, aux grands risques et aux dispositions en matière de surveillance et de gestion des crises.

Pour De LUTZEL (2011: 1), Responsable Microfinance de la Banque Nationale de Paris (BNP) et de Paribas, les superviseurs des institutions de microfinance requièrent une expertise et un cadre de régulation et de supervision adaptés au secteur de la microfinance au vu des risques propres à une activité différente de la banque de détail.

D'autres outils sont utilisés par la supervision lors des contrôles sur pièces et sur place, il s'agit des applications informatiques de supervision bancaire, les tests de résistances bancaires aux risques comme l'a souligné CHOUÛLET (2011: 31) qu'il est prévu aux Etats Unis de soumettre, chaque année, les institutions systémiques à des tests de résistance.

3.1.2. Adaptation des pratiques de la supervision

De LUTZEL (2011 :2) indique que le rapport du Comité de Bâle sur la microfinance promeut, à travers un ensemble de bonnes pratiques, non seulement le microcrédit mais aussi la micro-épargne et plus largement l'inclusion financière. QUADEN (2002:15) évoque les arrangements institutionnels qui visent à confier à la Banque Centrale la coordination du

contrôle prudentiel pour répondre aux défis posés par les évolutions récentes du système financier, avec la préservation, dans un souci de continuité, de l'autonomie opérationnelle des superviseurs micro-prudentiels.

En raison de la crise financière qui s'étend dans le temps depuis 2008, les régulateurs et superviseurs ajustent les réglementations et leurs stratégies d'intervention. A cet égard, CHOLET (2011 :27) indique que sur le plan institutionnel, l'architecture de la supervision de l'industrie financière aux Etats Unis demeure complexe car l'organisme fédéral de régulation bancaire est supprimé au moment où une dizaine de nouvelles agences sont créées, notamment le Bureau de protection des consommateurs de produits financiers ou le bureau fédéral des assurances.

Pour la BANK AL-MAGHRIB (2010 :32), les actions permanentes de formation continuent de constituer une pierre angulaire de sa politique pour le développement des compétences des superviseurs. Celle-ci vise à leur permettre d'approfondir leurs connaissances techniques en fonction de l'évolution de l'environnement bancaire et financier, des réformes réglementaires et des pratiques de supervision.

3.2. Adaptation de la supervision par rapport aux activités des IMF

Pour s'adapter aux principes qui guident la microfinance et qui mettent au centre la satisfaction des besoins des pauvres, VILLA & SAILLARD (2011 :3) insistent sur quatre recommandations principales du Comité de Bâle relatives à la supervision des activités de microfinance :

- allouer efficacement leurs ressources dédiées à la microfinance en tenant compte de la part relative des dépôts de la microfinance dans le système financier ;
- développer une expertise interne en microfinance afin d'évaluer efficacement les risques liés aux activités de microfinance ;
- identifier les pratiques de contrôle et de gestion reconnues qui peuvent différer de celles pratiquées dans les banques conventionnelles, mais qui peuvent convenir à la microfinance ;
- concevoir clairement les régulations relatives aux activités de microfinance, en particulier la définition du microcrédit, tout en ménageant une certaine flexibilité pour traiter des cas particuliers.

Le FINANCIAL ACCESS (2010:18) mentionne que de nombreuses économies adoptent l'inclusion financière en tant qu'objectif de réforme et mettent en place des programmes permettant d'élargir l'accès aux services financiers, et un certain nombre d'organismes de réglementation s'engagent également dans des activités promotionnelles.

3.3. Adaptation par rapport au SIG des IMF informatisés

Pour la BCEAO (2010 :28), les réformes de la réglementation imposent aux concepteurs de systèmes d'information et de gestion, aux responsables des SFD et à leurs partenaires dont les experts comptables et commissaires aux comptes, de nouvelles exigences de mise en conformité des SIG avec le référentiel comptable, les instructions de la BCEAO et les exigences de reporting. Pour anticiper sur les problèmes et faciliter la mise à niveau des SIG, il est important que les responsables des SFD, les experts comptables et les concepteurs de solutions soient parfaitement informés des nouvelles exigences du référentiel comptable, des instructions et du reporting.

3.4. Adaptation par rapport aux transferts des fonds et nouvelles technologies

LHERIAU (2010 :1) fait savoir que les progrès technologiques réalisés ces dernières années, en particulier ceux utilisant la technologie numérique et les réseaux de téléphonie mobile, ainsi que leur large diffusion dans les pays en développement, permettent l'apparition de solutions de banque à distance innovantes qui, avec l'arrivée des multinationales des télécoms, constituent une deuxième révolution de la bancarisation. Le droit financier est forcé de s'adapter pour suivre tant les innovations technologiques que le changement du rapport de force: développement de réseaux d'agents commerciaux, de nouvelles catégories d'institutions financières focalisées sur les paiements et accessoirement l'épargne, évolution de l'approche LAB-CFT, impact sur la mise en œuvre du droit de la concurrence et sur la protection des données personnelles par le droit des libertés publiques. La banque à distance, aujourd'hui tirée par les OTM (office of telecommunications management), promet une révolution de la bancarisation et dépoussière le droit, forçant législateurs et superviseurs à s'adapter.

3.5. Adaptation de la supervision aux nouveaux acteurs non bancaires

Les nouveaux acteurs en microfinance sont nombreux et de statut juridique différent. Pour BOYE & al. (2009 :326), l'implication croissante des banques puis des capitaux privés dans le secteur de la microfinance a entraîné l'émergence de nouveaux types d'acteurs, comme des agences de notation spécialisées ou des intermédiaires financiers, destinés à accompagner cette évolution. Ces intermédiaires financiers sont entre autre les sociétés de management de fonds, les sociétés de brokerage⁴, les plateformes de microcrédit en ligne. La supervision doit s'adapter aux nouveaux acteurs en mettant en place la réglementation et les outils de supervision propres au secteur de la microfinance en vu de l'accomplissement des objectifs du millénaire en rapport avec la lutte contre la pauvreté.

Pour CHOULET (2011 :31), aux Etats Unis, concernant les contraintes supplémentaires qui sont envisagées pour les institutions systémiques, les régulateurs prévoient de renforcer la régulation et la supervision des institutions susceptibles de poser un risque systémique constituées des holdings bancaires dont le bilan consolidé excède 50 milliards de dollars et les institutions financières non bancaires supervisées.

Selon le FINANCIAL ACCESS (2010 :15), au plan mondial, les banques commerciales ont le plus vaste réseau de succursales, les coopératives ont le deuxième réseau le plus vaste avec 23 % au moment où les institutions non bancaires avaient moins de la moitié des succursales des banques commerciales. Cette progression des agences des institutions non bancaires doit interpeller la supervision pour s'assurer de la qualité et de la bonne exécution des services offerts au public.

3.6. Adaptation de la supervision à l'inclusion financière

La microfinance étant ouverte à tous les acteurs intéressés par la lutte contre la pauvreté dans le monde, les actions de la supervision du secteur de la microfinance par les pouvoirs politiques s'imposent d'une part pour protéger les intérêts des populations et d'autre part pour encourager lesdits acteurs à œuvrer en respectant les bonnes pratiques. L'AFI (2010 :19) souligne que les régulateurs ont un rôle particulier dans la promotion de l'accès aux services financiers, dans la mesure où ils doivent évaluer et mettre en balance des intérêts multiples et

⁴Sociétés qui négocient par avance avec les IMF les conditions de prêt correspondant à leurs besoins de financement et elles proposent ensuite à des fonds ces opportunités d'investissement.

concevoir des politiques basées sur des données probantes, qui sont finalement destinées à encourager le secteur privé tout en protégeant le consommateur.

Le FINANCIAL ACCESS (2010 :18) précise que le principal rôle de l'organisme de réglementation financière a toujours consisté à garantir la stabilité du système financier, notamment en matière de réglementation et de supervision en vue d'assurer la sécurité et la fiabilité des institutions financières.

Au niveau international, régional et national, le secteur financier est construit sur des principes. Ces derniers subissent plusieurs changements en vue de s'adapter aux problèmes de gestion et de gouvernance des institutions financières. A cet égard, le chapitre 3 en rapport avec l'adaptation de la supervision s'est focalisé sur les ajustements de la supervision aux outils et pratiques utilisés dans un premier temps, et sur les activités, les SIG et nouvelles technologies ainsi que sur les différents acteurs dans la suite pour favoriser l'inclusion financière.

Le chapitre suivant explique la méthodologie de recherche utilisée dans les travaux sur terrain.

Chapitre 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Tout travail de recherche doit suivre une démarche méthodologique adaptée au domaine d'étude et au thème analysé. A cet égard, ce chapitre présente le modèle d'analyse et les techniques de collecte des données sur le terrain appliquées au niveau de la BRB, des IMF informatisées, de la Régie Nationale des Postes et de la Compagnie des télécommunications ECONET.

4.1. Modèle d'analyse

Le modèle ci-après présenté montre les différentes étapes à suivre, les objectifs à atteindre et les techniques de collecte des données à utiliser pour diagnostiquer les forces et les faiblesses ainsi que les enjeux et défis de la supervision des IMF au Burundi par la BRB.

Le modèle est composé d'un tableau à quatre colonnes, il commence par la numérotation des phases, ensuite les étapes à suivre durant le processus, puis les objectifs fixés à atteindre et enfin les outils qui serviront dans la collecte des données sur terrain. Ces outils sont présentés de façon succincte dans la section suivante.

Tableau 2: modèle d'analyse

PHASES	ETAPES	OBJECTIFS ATTEINDRE	A	OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES
1.	Analyse de la supervision et de son ancrage institutionnel	Comprendre l'organisation et le processus de la supervision des IMF		Analyse documentaire, entretien et observation
2.	Identification des forces et faiblesses de la supervision	Analyser les outils et pratiques de la supervision des IMF		Analyse documentaire, entretien et observation
3.	Analyse des innovations des produits des IMF	Inventorier les types de nouveaux produits des IMF		Questionnaire, entretien
4.	Analyse des SIG des IMF	Inventorier la typologie des SIG des IMF du Burundi		Questionnaire, entretien et analyse documentaire
5.	Identification des enjeux et défis des IMF face aux innovations des produits et SIG moderne	Identifier les problèmes de la diversification des produits de la microfinance par les IMF Burundaise		Exploitation des données du questionnaire
		Identifier les défis/risques des SIG des IMF du Burundi		
6.	Analyse des nouvelles technologies de transfert d'argent des autres acteurs de la finance inclusive	Présenter les types de technologies utilisées par les autres acteurs pour l'inclusion financière		Analyse documentaire, entretiens et observation
7.	<p>-Recommandations pour la BRB en vue de l'adaptation de la supervision.</p> <p>-Recommandations pour la BRB envers les innovations des produits et SIG des IMF</p> <p>-Recommandation pour la BRB pour les autres acteurs de la microfinance</p>	Proposer des actions de redressement		-Mise en commun et analyse des différentes informations recueillies par analyse documentaire, entretiens et questionnaire à la BRB, aux IMF et INB

Source : nous-même

4.2. Stratégies de collecte des données

La collecte des données est un processus important dans la recherche pour recueillir le maximum d'information à traiter lors de l'analyse. Pour CIRCLE (2008:196), une étape préliminaire consisterait à identifier et à tracer les grandes lignes de recherches menées par d'autres soit dans la même zone géographique, sur les mêmes groupes cibles, soit sur les sujets similaires.

Pour ce faire, notre étude est subdivisée en trois grandes parties à savoir :

- l'identification des forces et des faiblesses des mécanismes de supervision des IMF par la BRB ;
- l'identification des enjeux et défis des IMF agréées par la BRB pour ce qui est des nouveaux produits, SIG, et nouvelles technologies des autres acteurs de l'inclusion financière ;
- l'analyse des nouvelles technologies dans le système des transferts d'argent par les institutions non bancaires (INB).

4.2.1. Techniques de collecte des données

Concernant la deuxième phase, nous allons utiliser l'échantillon correspondant aux IMF informatisées à travers l'usage des outils appropriés de collecte des données. Ces outils variés seront aussi exploités pour les autres phases qui caractérisent l'étude.

4.2.2. Choix de l'échantillon de l'étude

Notre échantillon est composé de 17 IMF informatisées dans la population totale de 25 IMF agréés par la BRB et en activité jusqu'à ce jour.

Le tableau 3 : échantillon de l'étude par catégorie d'IMF

Catégories d'IMF	Population	Echantillon	Proportion en % de la population	Outils de collecte
COOPEC	11	6	55	Questionnaire Entretien
Société anonyme	10	10	100	Questionnaire Entretien
Programme de microcrédit	4	1	25	Questionnaire Entretien
Total	25	17	68	

Source : nous-même

Le tableau ci-dessus indique les IMF à interroger. Les informations qui seront obtenues vont servir à recouper celles de l'analyse documentaire. Les outils utilisés sont le questionnaire à administrer aux différentes institutions et l'entretien à organiser lors du dépôt et retrait des questionnaires pour clarifier ou expliquer ses différentes rubriques.

4.3. Présentation des outils de collecte des données

Les outils ayant été identifiés pour servir durant tout le processus de collecte de données sont au nombre de quatre à savoir l'analyse documentaire, le questionnaire, l'entretien et l'observation.

4.3.1. Questionnaire

Le questionnaire (annexe 1, page112) sera utilisé pour identifier les enjeux et les défis des IMF du Burundi dans leur processus d'adoption des innovations en rapport avec les nouveaux produits d'épargne et de crédit, les SIG et les nouvelles technologies. L'objectif étant de comprendre leur degré de diversification des produits et de modernisation de leur SIG.

Le questionnaire sera administré pour les Directeurs Généraux des IMF informatisés qui seront responsables de la validation des réponses fournies par leurs institutions.

4.3.2. Analyse documentaire

L'analyse documentaire portera sur l'exploitation des données internes à la BRB. Il s'agit entre autre des statuts de sa création, de la loi bancaire et celle du secteur de la microfinance, les textes réglementaires y relatifs, la politique nationale de la microfinance, les rapports divers d'évaluation du secteur ainsi que les dossiers de demande d'agrément des IMF, de la RNP et de l'ECONET pour mieux appréhender les mécanismes, les forces et les faibles de la supervision.

4.3.3. Entretiens

Les entretiens seront organisés afin de mieux expliciter le questionnaire, et mieux cerner et valider certaines réponses et le contenu des dossiers ayant fait l'objet de l'analyse documentaire.

Le tableau suivant montre de façon détaillée les personnes qui feront l'objet des entretiens sur base du guide d'entretien (annexe 2, page 116).

Tableau 4 : échantillon des répondants pour les entretiens.

Fonction	Responsabilités	Taille de l'échantillon	Total
Responsables-Micro finance BRB	Coordonnent les activités du Service	1	2
Superviseurs du SMI	Exécutent les travaux de contrôle sur pièce et sur place	10	15
Directeur de la Poste Finance	Gère les opérations de microfinance	1	1
Informaticiens de la RNP	Gèrent les opérations et les technologies de la RNP	2	2
Directeur des Ventes de l'ECONET	Assure le développement des innovations des produits et des ventes de la compagnie ECONET	1	1

Chef de la Cellule ECOKASH de l'ECONET	Développe et vend le produits de transfert d'argent « ECOKASH » par le téléphone mobile	1	1
Directeurs généraux des IMF	Gèrent quotidiennement les IMF	17	17
Secrétaire Exécutif du RIM	Joue le rôle d'interface entre les membres du RIM et les divers partenaires du secteur	1	1
Conseillers Techniques en Microfinance au Ministère des Finances	Formulent les stratégies de développement du secteur et assurent la sensibilisation du public	2	2

Source : Nous-même

Le tableau ci-dessus présente la liste des personnes à interviewer. Les informations à obtenir seront recoupées à celle de l'analyse documentaire auprès de la BRB.

4.3.4. Observation

L'observation est un outil important qui permet de valider et d'apprécier certaines informations et réalités en rapport avec les mécanismes de supervision pour les personnes ayant été désignées et les autres membres du personnel des institutions faisant l'objet de l'étude. A cet effet, lors des entretiens organisés, l'observation sera utilisée pour nous assurer le bon déroulement du processus de collecte des données et de leur véracité.

4.4. Analyse et interprétation des données

L'analyse et l'interprétation des données collectées seront qualitative et quantitative. En effet, l'analyse qualitative concernera les données fournies par les questions ouvertes du questionnaire, celles collectées par l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation.

Quant à l'analyse quantitative, elle sera utilisée pour les données recueillies par le questionnaire et l'analyse documentaire qui seront ensuite traduites dans des tableaux statistiques pour plus de compréhension.

Le chapitre 3 en rapport avec la méthodologie de recherche présente le modèle d'analyse, la stratégie et les outils de collecte des données ainsi que l'analyse desdites données. Pour atteindre les objectifs fixés, ces outils seront utilisés dans la deuxième partie de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La supervision du secteur de la microfinance présente de nombreux enjeux et défis de la part des organismes ou institutions habilités pour le faire. Actuellement, les IMF et les autres acteurs impliqués dans la finance inclusive sont en perpétuelle évolution sur le plan des innovations des produits et de l'usage des nouvelles technologies en vue d'améliorer les pratiques de gestion pour réduire les charges opérationnelles. Face à cette situation, la supervision doit accentuer d'avantage à veiller à la transparence des opérations et à la protection des dépôts du public. C'est dans ce cadre que la première partie s'est attelée sur la revue de littérature pour ce qui est de la supervision, les innovations des IMF et l'adaptation de la supervision face à ces enjeux du moment.

La deuxième partie qui se rapporte au cadre pratique de la supervision du secteur de la microfinance au Burundi va se servir des outils de collecte de données ci-haut cités pour mieux appréhender les enjeux et défis face aux innovations, SIG et nouvelles technologies des IMF et autres acteurs de la finance inclusive.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Le secteur financier est caractérisé actuellement par des crises répétitives qui attirent l'attention des décideurs politiques et en particulier les organismes en charge de la supervision des institutions financières. La concurrence entre ces dernières fait qu'il y a un développement rapide des produits et des pratiques de gestion qui nécessitent de la part de la supervision la mise en place des réglementations appropriées ou la révision de celles existantes pour limiter et maîtriser sans cesse les risques financiers pouvant entraîner le risque systémique.

Le secteur de la microfinance apparaît également plus vulnérable à cause de la nature et de la diversité des institutions qui y participent. La supervision longtemps consacrée aux banques s'est rapidement intéressée aux IMF pour préserver les intérêts des déposants d'une part et pour mettre de l'ordre voir harmoniser les pratiques et les outils exploités par les praticiens de la microfinance en vue de mieux éclairer les décideurs politiques dans la prise des décisions d'autre part.

Dans cette partie, nous allons passer en revue les outils et les techniques choisis pour analyser et traiter les données recueillies avec comme objectif d'identifier les enjeux et les défis de la supervision de la BRB liés aux innovations des acteurs de la microfinance et de la finance inclusive au Burundi afin de formuler les recommandations constructives pour une supervision efficace.

Cette partie intitulée « cadre pratique » est constituée de quatre chapitres: le chapitre cinq consiste en la présentation de la BRB en tant qu'institution mandatée par le Gouvernement pour superviser le secteur financier dont celui de la microfinance, le chapitre six présente les innovations en matière de produits des IMF et les nouvelles technologies proposées par les autres acteurs de la finance inclusive au Burundi et, enfin, les chapitres sept et huit sont consacrés respectivement aux mécanismes de supervision et à la présentation des données, à l'exploitation et à l'analyse des résultats.

Chapitre 5 : PRESENTATION DE LA BRB

Par la loi n°1/34 du 02 décembre 2008 portant statuts de la Banque de la république du Burundi, la BRB est ainsi dénommée « la Banque Centrale », et est une institution publique nationale dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie administrative et financière.

Le présent chapitre qui décrit de façon détaillée la BRB. Il est donc organisé en quatre sections à savoir l'historique, la mission et les activités ainsi que l'organisation de la Banque et plus spécifiquement le cadre réglementaire et de supervision.

5.1. Historique de la BRB

La Banque Centrale du Burundi a été créée sous la dénomination de « Banque du Royaume du Burundi » par la loi du 9 avril 1964 au lendemain de la scission de la Banque d'Emission du Rwanda et du Burundi (BERB), Banque Centrale commune à ces deux pays depuis le 4 août 1960. Avant cette dernière date, le rôle d'Institut d'Emission était assuré d'abord par la Banque du Congo Belge (BCB), de 1916 à 1952, ensuite par la Banque Centrale du Congo Belge et du Rwanda-Urundi (BCCBRU).

A la suite de la proclamation de la République le 28 novembre 1966, la dénomination officielle de la Banque est devenue « Banque de la République du Burundi », le sigle « BRB. » restant inchangé jusqu'aujourd'hui.

La loi portant création de la BRB a été régulièrement modifiée par des mises à jour des statuts en vue de les mettre en harmonie avec les nouvelles dispositions légales et pour faire face aux défis de la réglementation bancaire, des innovations financières et de la libéralisation de change en vue de doter à l'Institut d'émission des structures qui lui permettent de remplir pleinement sa mission. C'est dans ce contexte que la loi N°1/34 du 02 décembre 2008 a été promulguée et reste en vigueur jusqu'à ce jour.

5.2. Mission et activités principales de la BRB

La mission et les activités de la BRB sont définies par les statuts de la Banque. Dans cette sous-section, la mission est définie par rapport à ses objectifs principaux qui consistent à veiller à la stabilité des prix et à contribuer à la stabilité du système financier.

5.2.1. Les missions de la BRB

Selon l'article 7 de la loi ci-haut citée, la BRB exécute les missions fondamentales suivantes :

- définir et mettre en œuvre la politique monétaire ;
- définir et mettre en œuvre le régime de change ;
- définir et gérer les réserves officielles de change ;
- réglementer et superviser les banques, les établissements financiers et les institutions de microfinance ;
- émettre des billets de Banque et des pièces de monnaie ;
- promouvoir un système financier stable et solide ;
- promouvoir un système de paiement national fiable, efficient et solide ;
- agir en qualité de Caissier de l'Etat ;
- réaliser toute autre tâche prévue par la loi ;
- réaliser toute tâche que toute autre loi confierait à la Banque Centrale sous réserve de sa compatibilité avec son autonomie.

5.2.2. Les activités principales de la BRB

Les activités principales de la BRB peuvent être regroupées en sept à savoir l'émission monétaire, la conduite de la politique monétaire, le banquier des institutions financières et autres sociétés publiques et para publiques, le caissier, banquier et conseiller de l'Etat, le contrôle des changes, la supervision prudentielle et la gestion des moyens de paiement du pays.

5.2.2.1. Emission monétaire

La BRB jouit du privilège exclusif de l'émission des billets et de la frappe des pièces de monnaie qui sont libellés en francs et ont le pouvoir libératoire illimité sur le territoire de la République du Burundi. L'unité monétaire de la République est le Franc Burundi (BIF) dont

la valeur par rapport à d'autres monnaies est déterminée par la BRB. Le retrait et le remplacement de la monnaie sont exercés par cette dernière.

5.2.2.2. Conduite de la politique monétaire et du crédit

La BRB conçoit et exécute la politique monétaire en utilisant des instruments qui agissent sur certains agrégats monétaires. Après avoir exercé un contrôle direct sur la création monétaire par l'encadrement du crédit et la réglementation des taux d'intérêt dans les années 80, la Banque a introduit des instruments indirects reposant sur les mécanismes du marché dans l'allocation du crédit par les institutions financières et la détermination des taux d'intérêt par ces dernières. La Banque réglemente les opérations du marché monétaire et fixe les critères et les conditions d'éligibilité des différents participants. En outre, elle réglemente et autorise des émissions des titres négociables par toute entité, ainsi que les opérations sur ces titres sur le marché monétaire.

5.2.2.3. Banquier des institutions financières et non financières

La BRB en tant que banque centrale est le prêteur en dernier ressort, c'est-à-dire que lorsque les banques commerciales ou autres institutions financières n'ont plus assez de liquidités pour accorder des crédits, elles peuvent recourir à elle, soit pour réescompter des effets commerciaux, soit pour solliciter des avances contre dépôts en garantie d'effets commerciaux ou de bons du Trésor. La Banque détermine les types d'instruments et d'opérations pouvant être utilisés dans le cadre des opérations financières de la BRB, ainsi que les conditions auxquelles de telles opérations peuvent être réalisées.

5.2.2.4. Caissier, banquier et conseiller de l'Etat

En qualité de caissier de l'Etat, la BRB tient dans ses écritures les comptes du Trésor public et exécute ses opérations de caisse. La nature et les modalités des opérations enregistrées aux comptes du Trésor sont définies par une Convention entre le Ministre des Finances et de la Planification du Développement Economique et la Banque. La BRB est appelée également aux termes de ses Statuts à exercer le rôle de Banquier de l'Etat mais n'accorde pas des avances directes ou indirectes ni à l'Etat, ni à aucune administration ou entité appartenant à l'Etat à l'exception des banques publiques et établissements publics sous sa supervision.

Enfin, en tant que responsable de la réglementation du change et du contrôle de la monnaie et du crédit, la BRB joue le rôle général de conseiller du Gouvernement pour tous les problèmes se rapportant à ces domaines et à l'économie en général. Elle assiste et représente le Gouvernement dans ses relations auprès des organisations et institutions financières internationales. Elle participe aux négociations des accords internationaux de paiement, de change et de compensation et est chargée de leur exécution.

5.2.2.5. Contrôle des changes

La BRB est chargée de la détention et de la gestion des réserves de change du pays et peut acheter ou vendre de l'or. A ce titre, elle est habilitée à édicter la réglementation des changes et veille à son application conformément à ses objectifs. Elle réglemente en outre le marché de change et en assure la supervision et le bon fonctionnement.

5.2.2.6. Supervision prudentielle

La BRB est l'organisme responsable de la réglementation des activités bancaires, de l'agrément des banques, des établissements financiers et de microfinance et des autres institutions non financières ainsi que de la supervision de ces institutions. Elle peut ordonner des mesures de redressement et prendre des sanctions administratives à l'égard des banques et autres établissements financiers et de microfinance dans les conditions spécifiées par la législation et la réglementation en vigueur. En outre, la banque centrale a, dans ses attributions, l'inspection sur place desdites institutions afin d'examiner les comptes, livres, documents et autres pièces permettant d'obtenir les renseignements et de prendre toute autre mesure que la banque estime nécessaire.

5.2.2.7. Gestion des moyens de paiement

De par ses statuts, la BRB agréée, réglemente et supervise des systèmes des paiements, de compensation et de règlement ainsi que de la monnaie électronique. Elle est donc habilitée à organiser et à gérer ces systèmes et à accorder des facilités en vue d'en promouvoir la stabilité, la sécurité, et l'efficacité du système de paiement du Burundi.

5.3. Cadre institutionnel

Au niveau institutionnel, la tutelle de la BRB est assurée par le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique. Ce dernier s'emploie dans l'encadrement du secteur de la microfinance par la mise en place des outils institutionnels nécessaires pour le développement des stratégies de supervision. En ce qui concerne le secteur de la microfinance, la politique et la stratégie nationale ont été élaborées. Les deux documents ont été validés par l'ensemble des acteurs et attendent d'être adoptés par le Gouvernement. En outre, la Stratégie Nationale pour le Développement du Secteur Financier pour la période de 2011 à 2017 a été adoptée par le Gouvernement et est en phase d'exécution. La stratégie traite de l'ensemble des sous-secteurs et des champs d'intervention à savoir la banque centrale, les banques et les établissements financiers, le système de paiement, les assurances, la microfinance, la prévoyance sociale, la gestion de la trésorerie, l'environnement juridique et judiciaire ainsi que les questions transversales relatives au financement rural, au financement de l'habitat, au financement des MPME et des marchés financiers.

Concernant le secteur de la microfinance et de l'inclusion financière, trois axes d'intervention ont été arrêtés par la stratégie pour stabiliser le secteur financier :

- le renforcement de la supervision (le cadre légal, la supervision et l'organisation de la surveillance) ;
- le redressement des IMF : leur restructuration et leur renforcement ;
- l'approfondissement du secteur, incluant l'accroissement des capacités opérationnelles, l'information sur les emprunteurs, l'association professionnelle, la fiscalité et la gamme des produits et services.

5.4. Organisation et administration

Au niveau organisationnel et opérationnel, la BRB est dirigée, administrée et contrôlée par trois organes qui sont le Conseil Général, le Comité de Direction et les organes de contrôles mis en place par les statuts ainsi qu'une structure fonctionnelle de ses services techniques.

5.4.1. Organisation générale

Au niveau de la gouvernance de la BRB, l'organe décisionnel est le Conseil Général dont le rôle est de déterminer l'orientation de ses politiques dans les limites des attributions définies par les statuts de la Banque. Il est composé de huit membres comprenant les Gouverneur, deux Vice-Gouverneurs et cinq Conseillers, tous nommés par le Président de la République sur proposition du Ministre ayant les Finances et de la Planification de Développement Economique dans ses attributions.

Quant à la gestion quotidienne de la Banque, elle est assurée par un Comité de Direction constitué du Gouverneur et de deux Vice-Gouverneurs. Le Comité de Direction est investi des pouvoirs les plus étendus d'administration, de décision et de contrôle.

Les organes de contrôle de la Banque sont au nombre de trois à savoir le Comité d'Audit, l'Audit Interne et les auditeurs externes.

Le Comité d'Audit est composé de trois membres du Conseil Général non membres du Comité de Direction de la Banque. L'Audit Interne est le service technique de la Banque dirigé par le Chef de l'Audit Interne, nommé par le Conseil Général parmi les cadres expérimentés au moment où les auditeurs externes sont sélectionnés suite à un appel d'offres international, parmi des cabinets d'audit indépendants de renommée mondiale et expérimenté dans l'audit des grandes institutions financières internationales ou de banques centrales.

5.4.2. Structure fonctionnelle et personnel

La BRB a son siège à Bujumbura et a ouvert deux agences à l'intérieur du pays, à Gitega au centre, en février 1982 et à Ngozi, au nord, en mars 1986. Ces agences ont pour rôle de faciliter les mouvements des fonds publics à l'intérieur du pays, mais favorisent également le renforcement des services bancaires privés. Pour son fonctionnement quotidien, la Banque s'est dotée d'une structure opérationnelle qui comprend un corps de trois conseillers de la direction choisis parmi les cadres les plus expérimentés et 16 services techniques suivants dont les deux agences.

- Opérations Bancaires avec l'Etranger;
- Opérations Bancaires Internes;
- Marché Monétaire et Financier;
- Caisse, Emission et Trésor;

- Audit Interne;
- Contrôle des Caisses et du Trésor ;
- Gestion des Ressources Humaines;
- Logistique et Sécurité;
- Juridique;
- Etudes et Statistiques;
- Supervision des Etablissements Bancaires et Financiers et Stabilité Financière ;
- Supervision des Microfinances, des Institutions Non bancaires et Inclusion Financière ;
- Finances et Comptabilité;
- Organisation et Informatique;
- Agence de NGOZI;
- Agence de GITEGA.

Les effectifs du personnel de la B.R.B. ont augmenté régulièrement au cours des années depuis sa création. Alors qu'ils n'étaient encore que 169 à fin 1964, ils totalisent actuellement 535 agents.

5.5. Organisation de la supervision de la BRB

La fonction de supervision du secteur financier du Burundi assurée par la BRB est organisée en deux Services à savoir le service Supervision Bancaire et Stabilité Financière et le service Supervision des Microfinances, des Institutions non Bancaires et Inclusion Financière (SMI).

En vue d'assurer la sécurité du système financier et celle des déposants, chacun des deux services se sert du cadre réglementaire et de supervision bien défini et est organisé suivant le secteur d'activité et les objectifs poursuivis par les institutions sous son contrôle qui varient d'une catégorie à l'autre.

5.5.1. Description du cadre réglementaire et de la supervision

Le cadre de surveillance est fait du cadre réglementaire et de celui de la supervision. Les textes réglementaires exécutés par la BRB sont composés des lois, décret, règlements et circulaires d'application des différentes réglementations alors que la supervision des

institutions financières s'appuie sur une structure organisationnelle et des règles de contrôle appropriées.

Concernant la réglementation, la BRB a mis en place des règles concernant la surveillance prudentielle des établissements de crédit, des IMF et des INB contribuent à la bonne conduite des politiques menées par les autorités compétentes pour la stabilité du système financier. A cet égard, la BRB exerce le pouvoir de superviser le secteur de la microfinance par application de l'article 62 du Décret N° 100/203 du 22 juillet 2006.

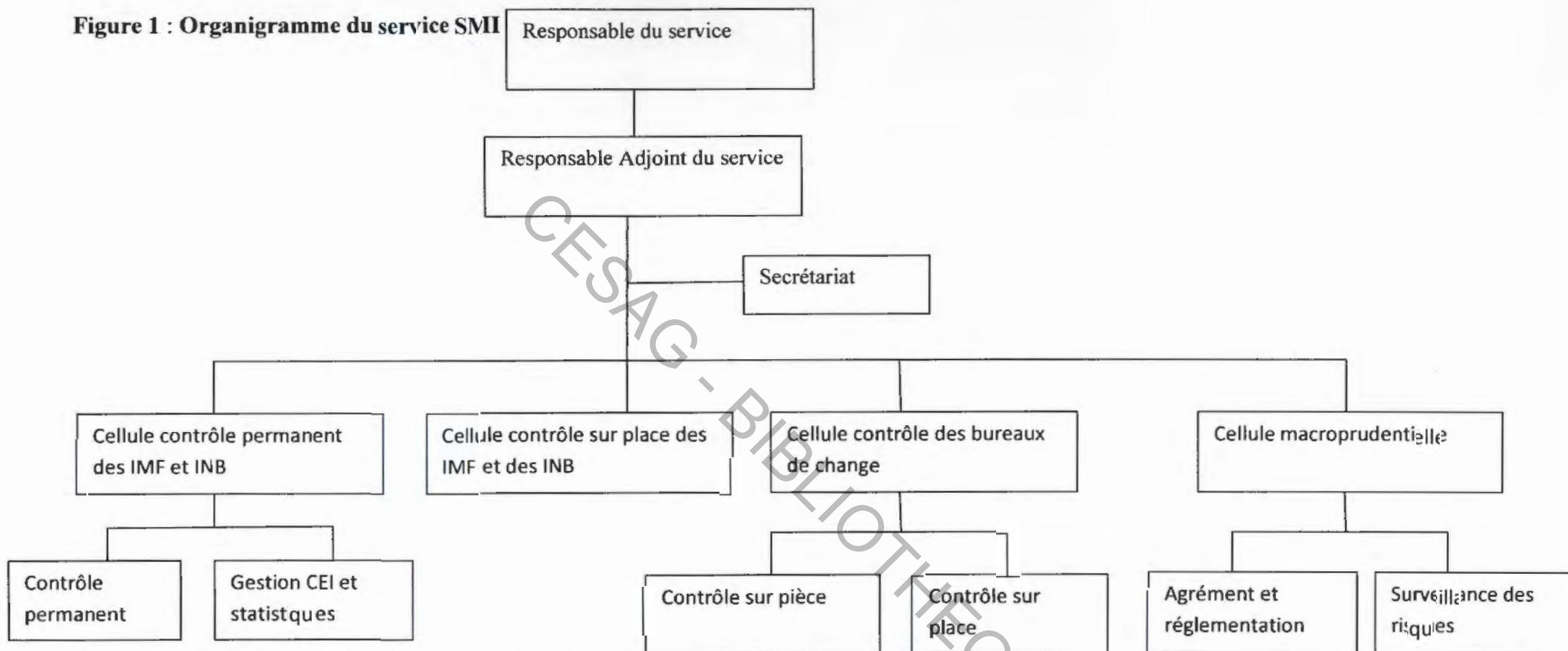
A travers la supervision, la BRB s'assure du respect du dispositif réglementaire régissant les institutions financières et non financières sous son contrôle. Le dispositif de contrôle est fondé sur des contrôles micro prudentiels (l'évaluation et le suivi des risques individuels) et macro prudentiels (évaluation et suivi des risques au niveau macro).

5.5.2. Organisation de la supervision des IMF et des autres acteurs de l'inclusion financière

La surveillance prudentielle et non prudentielle des IMF et des INB (Institutions Non Bancaires) est exercée au Burundi par le Service SMI de la BRB à travers quatre cellules qui sont la surveillance macro prudentielle, le contrôle permanent des IMF et des INB, le contrôle sur place des IMF, INB et organes faitiers ainsi que le contrôle des bureaux de change et statistiques.

L'organigramme du service SMI se présente comme suit :

Figure 1 : Organigramme du service SMI



Source : Manuel de procédures du Service SMI

Au sein des quatre cellules ci-dessus, on constate trois types de contrôle appropriés pour la supervision du secteur de la microfinance et de l'inclusion financière. Il s'agit des contrôles permanent (ou sur pièces), sur place et transfrontalier.

Le contrôle permanent consiste à effectuer un suivi continu de la situation individuelle des IMF et INB d'une part par un contrôle sur pièces des documents comptables et prudentiels transmis périodiquement à la Banque Centrale, et d'autre part par un examen des rapports reçus desdites institutions, des commissaires aux comptes, et des auditeurs externes, et enfin par une organisation des entretiens et échanges réguliers avec les partenaires et une programmation des missions de contrôle sur place des établissements contrôlés.

Pour accompagner les institutions à s'adapter à la réglementation, la démarche de la BRB a été celle de privilégier la collaboration avec les IMF et les INB en vue de faciliter la mise en place de mesures visant à améliorer le contrôle interne et la gouvernance.

Le contrôle sur place vise à évaluer la nature et la qualité des risques portés par l'IMF et à apprécier la capacité à y faire face, notamment pour le contrôle interne, au plan organisationnel, opérationnel et financier. Il porte sur l'adéquation de l'organisation interne de l'IMF à la nature de ses activités et de ses risques, et à évaluer les dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques. Les missions de contrôle sur place peuvent avoir lieu lors du suivi des recommandations formulées à la suite des missions précédentes en cas d'interrogations sur leur mise en œuvre

Les travaux en rapport avec le contrôle macroprudentiel concernent quatre domaines d'activités à savoir l'agrément des IMF, INB et des bureaux de change, la revue constante de la réglementation pour l'adapter au contexte du moment, la surveillance des risques individuels et la supervision transfrontalière des IMF et autres institutions non bancaires.

Le contrôle des bureaux de change et des autres INB par la BRB vise à favoriser les actions de l'inclusion financière en assurant le suivi par ces institutions de la réglementation des changes et celle des transferts d'argent monétique.

Le service SMI centre ses activités sur les domaines où les risques sont plus importants. Il s'agit principalement de la gouvernance de l'institution, le contrôle interne, la gestion du

portefeuille de crédits, la gestion des dépôts, la gestion des encaisses et des liquidités, la gestion des immobilisations, la gestion des approvisionnements et des ressources humaines, le système informatique et le respect de la réglementation.

Le service base en outre ses actions sur les fondements de la supervision suivants :

- une réglementation et des normes prudentielles adaptées au secteur de la microfinance;
- des normes d'organisation adaptées au secteur ;
- une surveillance permanente et à distance ;
- un contrôle sur place;
- une analyse continue des risques.

L'organisation de la BRB répond au schéma prévu par les statuts comme toute autre banque centrale. De l'historique à l'organisation de la BRB, ce chapitre a analysé le cadre de surveillance du secteur financier burundais et l'organisation de la supervision du secteur de la microfinance. Le chapitre suivant traite les innovations et les nouvelles technologies des différents acteurs du secteur de la microfinance et de l'inclusion financière.

Chapitre 6 : LES INNOVATIONS ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DES ACTEURS DE LA MICROFINANCE AU BURUNDI

La maîtrise des innovations et des nouvelles technologies des IMF et des autres acteurs de la finance inclusive impliqués dans la lutte contre la pauvreté est un défi majeur pour la supervision.

Le chapitre six est structuré en trois principales sections comprenant les acteurs de la microfinance au Burundi, les types de nouveaux produits exploités par les IMF et les types de SIG et les nouvelles technologies des nouveaux acteurs de la microfinance et de l'inclusion financière.

6.1. Les principaux acteurs de la microfinance au Burundi

Les principaux intervenants dans le secteur de la microfinance au Burundi peuvent être regroupés en trois catégories à savoir les institutions publiques, les structures d'encadrement et les IMF.

Au niveau institutionnel, la tutelle est assurée par le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique et la BRB qui veillent à la mise en place et l'application de la réglementation ainsi que la surveillance du secteur financier dont celui de la microfinance. Leur rôle est de protéger les déposants et de garantir la pérennité des IMF et les autres acteurs impliqués dans la lutte contre la pauvreté. Quant à l'encadrement et la promotion du secteur de la microfinance, ils sont assurés par les institutions publiques ci-haut citées et par le RIM qui centre ses actions sur la formation et l'assistance technique des IMF. En outre, le Fonds pour la Relance, les Conseils et les Échanges en Microfinance (FORCE)» qui est un établissement public opérant sous l'égide du Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique, apporte un appui considérable pour la professionnalisation du secteur. Il est financé dans le cadre d'un programme d'appui au secteur de la microfinance par la Coopération néerlandaise.

En plus des organismes d'encadrement, on recense, sur le terrain, la présence de 25 IMF agréées et supervisées par la BRB. Ces IMF participent activement à la bancarisation du pays en proposant à la population des services financiers qui sont essentiellement constitués par le crédit et l'épargne.

6.2. Les autres acteurs de la microfinance au Burundi

Actuellement il y a un engouement à financer le secteur de la microfinance. Au Burundi, divers acteurs interviennent avec des méthodes et pratiques différentes en vue de promouvoir l'inclusion financière. Ces acteurs sont constitués par des institutions financières et non financières dont les services de la microfinance font appel pour accroître le volume des transactions ou pour diversifier les produits et services offerts. On peut noter les institutions suivantes :

- Les banques commerciales qui disposent des lignes de crédit aux IMF ou participent directement dans le financement des micros crédit.
- La RNP qui s'est lancée dans les activités de financement des micros crédit en faveur des fonctionnaires. A cet effet, elle a créé un Département Poste Finance pour étendre ses actions aux activités de microfinance déjà reconnues par son décret qui la réorganise.
- L'ECONET qui est une compagnie de télécommunication exploite le transfert d'argent par le téléphone mobile en partenariat avec la RNP.
- Les programmes de microcrédit destinés aux plus pauvres surtout les femmes des ONG nationales et internationales pour lutter contre la pauvreté et former les pauvres à constituer l'épargne.
- Les partenaires techniques spécialisés qui financent les IMF en fournissant des lignes de crédit, positionnent leur appui dans la formation, le développement du crédit solidaire, l'élaboration du plan d'affaires, l'informatisation, la gestion et finance, etc.
- Les associations et les tontines évoluant essentiellement dans le secteur informel en marge de la réglementation. Il s'agit des groupes d'entraide des quartiers, des professionnels, des commerçants, des groupes des danseuses, des groupes des sportifs, etc.
- Le Fonds de Micro Crédit Rural refinance les IMF et forme et sensibilise les associations au niveau décentralisées dans les différentes communes du pays.
- La BNDE refinance les IMF avec les fonds alloués par les Coopération Néerlandaise et Belge.

D'autres partenaires internationaux interviennent directement avec quelques IMF et dans le secteur de la microfinance de façon ponctuelle.

6.3. Les catégories d'IMF et d'INB au Burundi

Les catégories d'IMF sont définies par le décret régissant les activités de microfinance tandis que les différentes INB sous la supervision de la BRB sont désignées par les textes réglementaires en s'inspirant de la loi portant statut de création de la BRB et du règlement de change en vigueur.

6.3.1. Les catégories d'IMF

L'exercice des activités de microfinance est régi par le décret ci-haut cité qui prévoit trois catégories correspondantes à trois formes juridiques. Il s'agit de la première catégorie constituée des coopératives d'épargne et de crédit ou mutuelles d'épargnes et de crédit, la deuxième catégorie est celle des sociétés anonymes dont le capital minimum est de 200 millions de BIF et enfin la troisième catégorie est celle des programmes de micro-crédit qui ne sont pas autorisés à collecter l'épargne.

6.3.2. Les catégories d'INB supervisées par la BRB

Pour le moment, les INB reconnues par la BRB dans le cadre des activités de microfinance et d'inclusion financière sont constituées par la RNP à travers la Direction de Poste finance, les compagnies de télécommunication qui font le transfert d'argent comme ECONET, 44 bureaux de change autorisées par la BRB.

6.4. Les nouveaux produits des IMF et INB

Le développement de nouveaux produits et services financiers requiert une analyse de l'infrastructure financière et un diagnostic des capacités institutionnelles. Cette section traite les nouveaux produits et services des IMF et INB engagées dans l'inclusion financière au Burundi.

6.4.1. Les innovations des produits et services des IMF au Burundi

Les IMF du Burundi sont caractérisées par des produits d'épargne qui ne sont pas très diversifiées comme il est le cas pour les produits de crédit qui le sont aussi bien en termes d'objet que de durée. Mise à part ces changements de caractéristiques, les innovations des

produits des IMF sont moins visibles. La section 8.2.2 du chapitre 8 à la page 88 donne plus de détails sur les innovations des produits de la microfinance au Burundi.

6.4.2. Nouveaux produits et services des INB au Burundi

Le décret 100/82 du 14 mars 2011 qui réorganise les missions et le fonctionnement de la RNP lui a permis d'entrer en concurrence avec les IMF et les institutions financières classiques. Les nouveaux produits et services financiers innovés par la RNP bien qu'ils soient utilisés par les IMF et les établissements financiers sont constitués par les microcrédits de diverses formes, le crédit épargne éducation, le plan épargne logement et équipement, le dépôt à vue, les transferts d'argent électronique, le change et des services non financiers accompagnant les produits et services proposés.

Les autres acteurs de l'inclusion financière comme ECONET, ayant la licence d'exploiter les télécommunications est entrain en partenariat avec la RNP pour la mise en place du produit Ekokash qui consiste à transférer de l'argent par le téléphone mobile à l'intérieur du pays.

6.5. SIG et nouvelles technologies des acteurs de la microfinance au Burundi

Cette section donne l'aperçu des catégories des SIG et les nouvelles technologies des acteurs de la microfinance dont la sous-section 8.2.3 du chapitre 8 à la page 95 donne plus de détails.

6.5.1. Catégories des SIG des IMF

L'analyse documentaire des plans d'affaires des IMF montre que les SIG des IMF peuvent être catégorisés en trois à savoir les SIG non informatisés, informatisés et ceux informatisés partiellement.

Les IMF qui ont des SIG non informatisés ou manuels réalisent leurs opérations avec des solutions bureautiques dont les logiciels de base sont Word et Excel tandis que celles informatisées utilisent des logiciels développés localement ou acquis au niveau international. Pour certaines IMF, le traitement des données se fait en temps réel et elles parviennent à élaborer les états financiers et leurs annexes conformément à la réglementation et au référentiel comptable du secteur de la microfinance. On note également que certaines IMF ont suivi dans leur informatisation un schéma directeur qui leur montre un plan d'évolution dans l'avenir.

Quant à la catégorie des IMF informatisées partiellement, on constate que seules quelques agences sont informatisées et connectées au siège voire seulement le siège ou une partie des opérations de l'IMF.

6.5.2. Nouvelles technologies des IMF

Les nouvelles technologies de l'information et de communication développent l'accès aux services financiers pour les IMF et pour d'autres acteurs de l'inclusion financière. Au Burundi, les IMF n'utilisent pas les nouvelles technologies constituées par les cartes, le mobile, le TPE, le DAB et la biométrie utilisées par les IMF des pays avancés en raison des limites réglementaires. Toutefois les IMF sont sensibilisées qu'elles doivent tirer partie des technologies actuelles présentes sur le marché financier pour évoluer leurs performances financières et sociales.

6.6. SIG et nouvelles technologies de transfert d'argent des INB

Les nouvelles technologies de transferts d'argent ont permis d'améliorer les infrastructures financières en élargissant la portée des canaux de distribution des services financiers des INB sous le contrôle de la BRB. Cette section traite le partenariat entre la RNP et l'ECONET, les SIG et nouvelles technologies de transfert d'argent de ces deux entreprises et analyse le cas des autres INB.

6.6.1. Partenariat entre RNP et ECONET WILES

Le partenariat entre les deux institutions se réalise sur la base d'un contrat dont l'objet porte sur l'utilisation du téléphone mobile pour le transfert d'argent. Sous cet angle, la Compagnie de télécommunication ECONET met à la disposition de la RNP ses supports techniques pour effectuer² les opérations de transfert d'argent au niveau national, forme le personnel affecté aux opérations de transfert d'argent par téléphone mobile, fournit l'appui technique et la documentation ainsi que tous les imprimés nécessaires à l'usage des opérations réalisées avec le téléphone mobile. A l'inverse, la RNP met à sa disposition ses bureaux postaux et son personnel étendus à travers le Burundi.

Le SIG et les nouvelles technologies qui existent entre les deux établissements montrent le cas de la réussite des actions concrètes de l'inclusion financière.

Dans cette relation de partenariat, l'ECONET héberge les serveurs, assure la technologie et la maintenance de l'application ECOKASH et développe les stratégies marketing du produit de transfert d'argent mise en place.

6.6.2. SIG et Nouvelles technologies de transferts d'argent de l'ECONET

En tant que compagnie de télécommunication, l'ECONET a une mission d'installer, d'opérer, d'exploiter et d'assurer la maintenance des systèmes téléphoniques par cellulaire, des systèmes VSAT (very small aperture terminal) et satellitaires pour le trafic national et international concernant l'Internet et les réseaux de transmission de données ainsi les services à valeur ajoutée. En matière de transfert d'argent par téléphone mobile, le SIG et les technologies avec la RNP tournent sur l'application fonctionnant avec l'Internet, installée sur les terminaux au niveau de deux cellules ECOKASH situées dans les deux institutions. L'interface Web sur les terminaux agit en temps réel pour faciliter l'exécution des opérations en cours et pour opérer les corrections d'erreurs éventuelles lors de l'envoi ou du retrait des fonds. Le SIG ainsi mise en place comprend neuf modules à savoir celui d'envoi de fonds, de retrait, de transactions, de vérification de la balance, d'achat et vente des unités virtuelles, de technologies, de correction d'erreurs et de la RNP ou ECONET selon qu'on est à la RNP ou à l'ECONET.

6.6.3. SIG et technologies de transferts d'argent de la RNP

Le SIG de la RNP est complexe et comprend plusieurs circuits d'information développés en son sein et agissant de façon isolée en raison de l'usage d'un ancien logiciel qui n'a pas toutes les fonctionnalités pour constituer un système intégré. Le SIG actuel est composé de six modules dont les applications sont individualisées. Ensuite, les saisies sont manuelles et sont doublement enregistrées pour produire les états de synthèse. Ces modules sont la gestion des centres des chèques postaux (CCP), de la caisse, de la comptabilité, des stocks, des carnets de chèques et la gestion de la paie. Dans l'exécution de ses missions, trois autres logiciels sont utilisés. Il s'agit du:

- logiciel IPS Light de l'Union Postale Universelle (UPU) pour l'envoi et le contrôle de la distribution des courriers à l'international ;
- logiciel IFS Light de l'UPU pour le transfert des mandats express international ;

- logiciel de la comptabilité nationale qui est une application de l'UPU pour apprécier les recettes et les dépenses des services de la Poste.

Il convient de noter que la RNP exploite dans son portefeuille le produit de transfert électronique d'argent réalisé à l'intérieur du pays par les technologies de la compagnie ECONET et à l'extérieur du pays en partenariat avec les sociétés de transfert d'argent internationales qui sont le Western Union et l'Union Postale Universelle (UPU) utilisant le Mandat Express International comme produit. Ces trois organisations ont des logiciels ou applications différents de celui ou celle de la RNP et entretiennent des schémas d'informations indépendants l'une à l'autre mais intégrés manuellement dans le SIG de la RNP pour produire les états consolidés.

6.6.3.1. Les nouvelles technologies de transfert d'argent entre la RNP et l'ECONET

Les entretiens organisés avec les cadres et agents de la RNP et de l'ECONET nous ont prouvé que le nouveau produit de transfert d'argent ECOKASH exploité depuis mai 2010 en utilisant le téléphone mobile fonctionne par le réseau Internet. Ce dernier possède trois fonctions constituées des canaux de communication : les agents des Cellules ECOKASH de la RNP et de l'ECONET et servant des terminaux qui facilitent les transactions à distance et les agents postaux répartis à travers le pays utilisant les terminaux téléphoniques d'envoi et retrait d'argent. Ces terminaux permettent le stockage de valeurs sous la forme de la monnaie électronique, la validation des transactions et le canal servant de porte-monnaie électronique donnant la possibilité d'effectuer des dépôts de l'argent fiduciaire et de la stocker dans le téléphone sous la forme de valeurs ou monnaie virtuelle.

Les canaux de communication et les agents postaux travaillent jusqu'à 18 heures et agissent en temps réel pour assurer sans cesse les opérations d'envoi, de retrait, de repositionnement de la monnaie virtuelle entre les agents postaux et pour effectuer les corrections éventuelles par l'intermédiaire de la Cellule ECOKASH installée à l'ECONET qui assure le suivi, le maintien du réseau et les opérations de transactions en cours .

6.6.3.2. Les nouvelles technologies de transfert d'argent entre la RNP et Western Union

Les transferts d'argent électronique entre la RNP et le Western Union se réalisent par la connexion à l'Internet à haut débit de 3^{ème} génération qui utilise le Flash modem de la Compagnie ECONET. Pour son application, Western Union dispose les CD (compac disc) d'installation et les programmes de réconciliation. Le premier contrat porte sur 25 terminaux dont l'installation et l'activation ont été réalisées dans la période du 1^{er} au 15 mai 2012 au moment où la formation du personnel sur le logiciel a été assurée en janvier 2012. Comme il s'agit d'un produit récent dont le contrat précise que ce sont les opérations de réception, de paiement et de transfert qui sont permises, Western Union exige une période de 8 mois pour effectuer seulement les opérations d'envoi.

6.6.3.3. Les nouvelles technologies de transfert d'argent entre la RNP et l'UPU

Le partenariat avec l'UPU porte sur le service de transfert d'argent intitulé le Mandat Express International. L'application se réalise avec l'Internet à haut débit. Cependant, il faut des logiciels de base pour accéder au site web de l'UPU constitués de Java, Virtual Private Network et des clés USB pour accéder au site de l'IFS Light. Les tests se font sur le site web de l'UPU où on lance l'application du logiciel IFS Light qui loge sur le serveur de l'UPU. Actuellement, la RNP est en phase de test avec l'Ouganda pour ce produit.

Après la phase test, on entre dans la phase de production, caractérisée par l'installation d'un centre d'appel qui s'effectue IFS version 4 sur le serveur de l'UPU qui loge à la RNP, permettant ainsi les sauvegardes et les mises à jour. Pour ce nouveau service ouvert pour le public, la RNP se trouve en phase production avec la République Démocratique du Congo et la Tanzanie.

Il est à noter que le processus d'exploitation dudit service se réalise suivant l'accord bilatéral entre la RNP et l'UPU. Cette dernière opère le paramétrage de l'accord conclu avec ses partenaires dans son logiciel en fixant le partage des frais de rémunération, les taxes, les commissions, les taux de change, etc.

6.6.4. SIG et nouvelles technologies des autres INB

Les autres INB autorisées par la BRB sont constitués par les bureaux de change qui effectuent les opérations de change en numéraire couvrant uniquement les ventes et achats des services tels que décrits par le règlement de change. Comme le capital minimum est de 20 millions de BIF soit environ 15000 USD Américain, les SIG et matériels informatiques utilisés pour la plupart sont manuels avec les traitements Word et Excel servant à la production des rapports pour la BRB permettant le contrôle sur pièce et sur place.

6.7. Les innovations technologiques de la BRB pour la supervision

Au niveau de la BRB, l'ère est à l'innovation en matière d'informatisation et de la sécurité électronique de la Banque ainsi qu'à l'automatisation des opérations bancaires dont celles de la supervision des institutions bancaires et des IMF.

Concernant les innovations de la supervision de la BRB, elles ont pour objectifs d'améliorer l'efficacité du processus de contrôle et de moderniser les pratiques et outils de supervision. A cet égard, la supervision de conformité longtemps pratiquée par la BRB sera remplacée par la supervision basée sur les risques et surtout l'usage de la supervision automatisée de certaines opérations de contrôle permanent et de contrôle sur place. Au niveau du contrôle permanent, le logiciel adopté est celui de FinA qui permet aux agences de supervision de recevoir les données des institutions financières, des IMF, des Coopecs et bureaux de change sous différents formats, stocker des données dans une base de données et produire des rapports. Cependant, la première phase concerne les banques et les établissements financiers uniquement. FinA est le système d'inspection sur pièce qui a été développé par l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID). FinA sera pour la supervision de la BRB, un outil de gestion des données et de reportage pour appuyer l'inspection sur pièce des institutions financières et non financières. Ce logiciel est en cours de test des données du secteur bancaire et de la microfinance. Il sera utilisé avec le logiciel « Open Source » constitué des applications Java comme structure, « OpenOffice.org Calc » comme feuille de calcul pour la présentation des rapports, JBOSS comme serveur d'application et MySQL comme serveur de base de données. Pour le contrôle sur place, c'est le logiciel TNT qui a été identifié pour automatiser la classification des risques par domaines et l'analyse des rapports grâce au SIG qui sera installé entre la BRB et les institutions financières.

Le chapitre 6 a mis en exergue les différents acteurs engagés dans la lutte contre la pauvreté et le développement des microfinances au Burundi mais également les innovations des produits, les catégories des SIG et les types de nouvelles technologies qui participent au développement de la finance inclusive. Le chapitre suivant montre les différents mécanismes utilisés par la BRB pour superviser le secteur de la microfinance et les acteurs de la finance inclusive.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 7 : DESCRIPTION DES MECANISMES DE SUPERVISION A LA BRB

Le chapitre 7 traite des mécanismes de la supervision de la BRB du secteur de la microfinance. Il décrit la structure organisationnelle de la supervision, les mécanismes qui tiennent compte des outils et pratiques, le cadre comptable et prudentiel, la méthodologie de surveillance du secteur de la microfinance.

7.1. Restructuration organisationnelle de la supervision

La restructuration organisationnelle de la supervision de la BRB vise à professionnaliser les institutions financières sous son contrôle. Cette section analyse l'adaptation de l'organigramme aux besoins de la supervision, le renforcement des moyens humains et des capacités des superviseurs et la modernisation des méthodes de supervision par la BRB.

7.1.1. Adaptation de l'organigramme aux besoins de la supervision des IMF

En février 2012, le Service Supervision Bancaire et Microfinance a été scindé en deux services dont celui en charge de la supervision des IMF et des INB en vue de s'adapter à un nouvel organigramme de la BRB. Cette réorganisation de la banque centrale qui a donné naissance au Service SMI s'inscrit dans le cadre de la professionnalisation des services et des méthodes méthode de contrôle du secteur financier mais plus particulièrement celui de la microfinance dont les stratégies d'intervention ne coïncident pas avec celles du secteur bancaire. Il convient de noter que la plupart des partenaires de la Banque exprimaient ce besoin pour que la BRB améliore le processus de supervision des IMF pour mieux adapter le cadre de surveillance mis en place par le Gouvernement au cadre réglementaire adopté par la BRB.

L'organigramme du nouveau service SMI présenté à la page 61 s'inspire de celui du secteur bancaire pour mieux appréhender les différents risques financiers des IMF. Ainsi, en plus des fonctions habituelles de contrôle permanent et sur place, il a été institué, comme pour le secteur bancaire, la cellule macro prudentielle pour détecter les risques transfrontaliers des IMF, veiller à l'élaboration des procédures de contrôle et de leur mis à jour, harmoniser les outils et pratiques de la supervision des IMF au Burundi avec ceux des pays de l'East African Community (EAC) dont le Burundi est membre.

7.1.2. Renforcement des moyens humains et des capacités des superviseurs

Pour mieux s'acquitter de ses missions en matière de contrôle des IMF et des INB, la BRB a augmenté en 2012 les effectifs en charge de cette tâche en les faisant passer de 10 à 15 superviseurs. Ils restent cependant insuffisants si on les compare au nombre de 25 d'IMF agréées et en activité, à la supervision de la RNP et des autres INB autorisés.

Concernant le renforcement des capacités des superviseurs, la BRB vient d'organiser un stage de formation pour 13 superviseurs auprès des banques centrales partenaires (BCEAO et BEAC) en mai et juin 2012 pour qu'ils acquièrent les nouvelles méthodes de supervision.

Par ailleurs, un programme de formation soutenu par le Fonds Monétaire International (FMI) et d'autres partenaires internationaux, basé sur des séminaires et stages en interne et à l'extérieur du pays est mis en œuvre en vue de perfectionner les connaissances des cadres superviseurs des secteurs bancaire et microfinance dans les domaines de la supervision basée sur les risques et dans les autres domaines.

7.1.3. Modernisation des méthodes de supervision des IMF

En matière de modernisation des méthodes de supervision, la BRB a installé depuis juin 2010 un logiciel paramétré de gestion de la Centrale d'échange d'Information (CEI) pour le secteur de la microfinance. Cette CEI a pour objectif d'aider les IMF à gérer leur clientèle défaillante et de permettre à la supervision des IMF de faire un suivi du risque crédit des IMF. Cependant, cette CEI ne joue pas comme prévu son rôle pour les acteurs du secteur de la microfinance en raison de la lenteur des IMF à transmettre les informations relatives au crédit dans les délais réglementaires à savoir à la fin de chaque trimestre.

Aussi, toujours est-il que le dispositif de surveillance des IMF est entraîné d'être relevé au niveau des services techniques de la banque centrale. Sur ce, des consultations avec les partenaires nationaux et internationaux comme le CGAP, ont déjà eu lieu, il sera organisé la phase de validation du document par tous les partenaires du secteur de la microfinance avant de le transmettre au niveau du Gouvernement pour adoption et pour promulgation par le Président de la République.

La supervision des IMF a également connu des avancées pour ses méthodes de contrôle sur place qui ont été améliorées par la mise en place d'une planification des missions de contrôle et de l'élaboration des procédures d'évaluation des risques courant dans les IMF à travers le processus de détection des différents risques décrit dans le manuel de supervision des IMF.

Il convient de noter l'existence d'un projet de développement des outils de surveillance de façon automatique du secteur financier tel qu'il a été présenté au niveau des innovations technologiques de la BRB dans la section 6.7, page 72.

7.2. Description des mécanismes de supervision à la BRB

La BRB joue un rôle primordial dans le développement du secteur de la microfinance par les agréments ou autorisation qu'elle accorde aux IMF et INB, les règles, règlements et procédures qu'elle met en place, et par la surveillance du secteur qu'elle assure. Par-là, elle favorise un développement harmonier et sécurisé du secteur et contribue au rehaussement du professionnalisme des IMF et des autres acteurs de la microfinance. Cette section met en exergue les outils et les pratiques sur lesquels est fondée la supervision.

7.1.1. Outils de la supervision

Le Gouvernement du Burundi, avec l'aide des partenaires internationaux, a opéré une série de réformes en vue de promouvoir le secteur financier qui comprend celui de la microfinance. Pour se faire, la BRB est en pleine mutation au niveau organisationnel pour s'adapter à ces changements. Comme la supervision prudentielle et non prudentielle met en application la réglementation y relative, divers outils ont été conçus au niveau légal et réglementaire par les autorités politiques et celles de la Banque Centrale.

Sur le plan légal, les lois adoptées par le gouvernement pour soutenir la supervision du secteur de la microfinance sont :

- le Cadre Stratégique de Croissance Economique et de Lutte contre la Pauvreté et la Stratégie Nationale qui prévoient le renforcement du secteur de la microfinance et l'utilisation accrue de leurs services pour atteindre leurs objectifs ;
- la Stratégie Nationale pour le Développement du Secteur Financier adoptée par le Gouvernement en avril 2011 qui intègre le secteur de la microfinance comme sous-secteur financier ;

- la Politique et la Stratégie Nationale du secteur de la microfinance déjà validées par les différents acteurs en janvier 2011 et en attente d'adoption par le Gouvernement ;
- la promulgation du Décret 100/203 du 26 juillet 2006, réglementant les activités de microfinance au Burundi, en cours de révision par la BRB pour l'adapter au contexte du moment.

Au niveau de la BRB, les actions appuyant celles du Gouvernement et tendant à favoriser la supervision des IMF et des Institutions non Bancaires sont nombreuses:

- La mise en place d'un Service dédié à la supervision du secteur intitulé Supervision des Microfinances, des Institutions Non Bancaires et Inclusion Financière (SMI) depuis février 2012.
- L'adoption par la BRB des circulaires d'application du décret ci-haut cité en juin 2009.
- L'adoption et la publication du Référentiel Comptables des IMF par la BRB en juin 2009.
- La mise en place du manuel de supervision des IMF propres aux superviseurs de la BRB en charge de la supervision des IMF adopté en juin 2009.
- La mise en place effective de la Centrale d'Echange d'Information des IMF depuis juillet 2010.

Ces différents outils légaux et réglementaires spécifiques au secteur de la microfinance guident la supervision dans ses travaux de contrôle et dans la protection des consommateurs des services et produits financiers de proximité au Burundi.

7.1.2. Les pratiques de la supervision des IMF et des acteurs de la finance inclusive

Les méthodes et les pratiques de la supervision des IMF et INB sont consignées dans le décret réglementant les activités de microfinance dans son chapitre 12 portant sur la surveillance et le contrôle et plus spécifiquement les articles 62, 64,65, 66, 67, 68, et 69. Ces derniers font état des modalités de contrôle de l'activité des IMF, de l'agrément des commissaires aux comptes, des pouvoirs de surveillance et responsabilités conférés à la Banque Centrale, des différentes manières d'exercer le contrôle ainsi que des moyens de surveiller les structures faïtières.

Outre ledit décret, le manuel de procédures opérationnelles du Service SMI décrit comment le contrôle des IMF et des INB se réalise à travers ses quatre cellules et reflétant les types de contrôle existant:

- la cellule contrôle permanent des IMF et des INB ;
- la cellule surveillance macro prudentielle ;
- la cellule contrôle sur place des IMF et des INB ;
- la cellule contrôle des bureaux de change et établissements de transfert instantané d'argent.

Ce manuel précise de façon détaillée comment l'activité de contrôle se déroule au niveau des quatre cellules pour les institutions supervisées.

Quant au manuel de supervision des IMF, sous le principe « qu'il ne sert à rien de réglementer ce qu'on ne peut pas superviser et que l'on ne supervise que ce que l'on a réglementé », la BRB exerce le pouvoir de superviser les IMF par application du Décret 100/203 du 22 juillet 2006. A cet égard, le Service définit le cadre réglementaire et prudentiel, procède à l'agrément, au suivi des conditions d'agrément et à la supervision des IMF et des INB à la fois par le contrôle sur pièces et sur place. La BRB veille aux bonnes pratiques de gestion saine et prudente et fait respecter la réglementation prudentielle et non prudentielle en vigueur.

7.3. Le cadre comptable et prudentiel applicable aux IMF

En mai 2009, la BRB a adopté et publié le référentiel comptable qui régit les opérations comptables du secteur de la microfinance et les circulaires d'application du Décret qui régit les activités de microfinance au Burundi.

7.3.1. Le cadre comptable

Les IMF sont tenues de respecter le référentiel comptable propre au secteur de la microfinance. Il comprend les principes de la comptabilité, le cadre comptable et le plan de comptes, l'organisation comptable, le fonctionnement des comptes, les méthodes d'évaluation et le recueil des états périodiques que les IMF transmettent à la BRB.

Le référentiel comptable permet aux IMF la mise à niveau des pratiques comptables au regard des normes observées sur le plan international, tout en respectant les spécificités de l'environnement légal au niveau national.

Ce dispositif comptable contribue, par ailleurs, au renforcement des moyens dédiés à la surveillance prudentielle des IMF agréées.

Le référentiel comptable a pour objectif de répondre aux préoccupations suivantes des IMF et de la supervision:

- mettre à la disposition des IMF un outil moderne de gestion ;
- obtenir des données homogènes sur les IMF par l'instauration des pratiques comptables uniformes ;
- garantir la fiabilité de l'information comptable et financière ;
- adapter le modèle comptable des IMF aux normes internationales ;
- assurer une plus grande efficacité du contrôle des comptes et garantir la régularité, la sincérité et la transparence des états financiers ;
- défendre la pertinence partagée de l'information multiple pour satisfaire une finalité interne (gestionnaire) et externe destinée aux tiers (investisseurs, associés, banquiers, état, etc.);

Cependant, les travaux sur terrain nous ont prouvé que le référentiel comptable n'est pas suivi par la majorité des IMF comme le montre les résultats du tableau 8 à la page 86.

7.3.2. Le cadre prudentiel

Le cadre prudentiel est défini par le décret ci-haut cité en son chapitre 10 qui parle des normes prudentielles. Elles sont ensuite clarifiées par les circulaires d'applications dudit décret pour ce qui des modes de calculs. L'article 4 du décret fixe le capital minimum à 200 millions de francs burundais pour les entreprises de microfinance de deuxième catégorie alors qu'il n'est pas précisé pour les autres catégories. Le capital minimum peut être majoré si le développement du secteur de la micro finance l'exige.

Concernant les fonds propres, l'article 52 stipule que tout établissement doit maintenir en tout temps des fonds propres nets correspondant au minimum à 10% de ses actifs tandis que l'article 51 fixe le ratio de liquidité minimum de 15%.

Pour la division des risques crédit, la BRB s'est aligné sur les pratiques du CGAP. L'article 55 mentionne que les risques encourus sur un de ses dirigeants par un établissement qui collecte de l'épargne ne doivent pas excéder 20% de ses fonds propres nets. Quant à l'article 58, un crédit en souffrance doit faire l'objet d'une provision, selon les retards observés dans le paiement des échéances, conformément aux modalités suivantes :

- crédit comportant au moins une échéance impayée depuis au moins 30 jours : 25% du solde dû;
- crédit comportant au moins une échéance impayée depuis au moins 90 jours : 50% du solde dû;
- crédit comportant au moins une échéance impayée depuis au moins 180 jours : 75% du solde dû;
- crédit comportant au moins une échéance impayée depuis au moins un an : 100% du solde dû.

Toutes les normes prudentielles font l'objet des circulaires qui montrent clairement les modalités de calculs pour faciliter les IMF et pour harmoniser la présentation.

7.4. La méthodologie de surveillance des IMF

La surveillance prudentielle des IMF et INB est exercée au Burundi par le service SMI de la BRB. La méthodologie adoptée par cette dernière repose sur le cadre réglementaire et de supervision en vigueur. Il fait donc la combinaison du contrôle permanent sur base des documents comptables et prudentiels transmis par les IMF et de l'organisation des missions de vérification du contrôle sur place. Bref, le travail de la supervision des IMF revient au rôle de la supervision bancaire traditionnelle dont les activités sont l'analyse des dossiers d'agrément plus les deux types de contrôle cités.

Le contrôle permanent a pour mission d'assurer le suivi, sur une base individuelle, de la situation d'une IMF et de veiller par celle-ci des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le processus commence dès la réception de tout document de la part de l'IMF. Après analyse, les dysfonctionnements constatés sont signifiés à l'IMF pour correction ou en cas d'irrégularités graves, des avertissements ou sanctions sont prononcés à l'endroit des dirigeants ou envers l'IMF.

Le contrôle sur place des IMF par la BRB à travers le service SMI s'articule de deux manières à savoir l'organisation des missions à caractère général ou ponctuel. Dans les deux cas, l'objectif est de vérifier la sincérité et l'exhaustivité des informations traitées par le contrôle permanent mais aussi de s'assurer du respect des dispositions prudentielles. Il apprécie aussi la qualité du portefeuille crédit, la gouvernance et le contrôle interne.

Ce chapitre a décrit les mécanismes de la supervision appréhendés au niveau de différents indicateurs comme le nouveau organigramme du service SMI, les outils et pratiques de la supervision, le cadre comptable et prudentiel appliqué aux IMF. Pour mieux conceptualiser ces mécanismes, le chapitre suivant est consacré à la présentation et à l'analyse des travaux réalisés sur terrain.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 8 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES ENJEUX ET DEFIS DE LA SUPERVISION

Ce chapitre traite les questions sur terrain posées par notre étude en rapport avec la supervision du secteur de la microfinance par la BRB : les enjeux et défis face aux innovations des produits, SIG et nouvelles technologies des IMF et autres acteurs de la finance inclusive.

Ainsi, les principaux outils utilisés pour collecter les données ayant servi à répondre aux questions de recherche sont le questionnaire, l'analyse documentaire, l'observation et l'entretien. Une série de questions fermées pour le questionnaire et ouvertes pour le guide d'entretien ont été adressées aux IMF et INB, ce qui nous a permis de recueillir des données pertinentes relatives aux trois principaux axes de notre étude. Elles ont été ensuite traitées, puis présentées et analysées, soit dans des tableaux, soit sous formes des graphiques et des paragraphes.

Pour y parvenir, le chapitre a été organisé en trois sections à savoir la présentation des résultats de l'analyse documentaire portant sur les défis de la supervision, la description et l'analyse des données sur base du questionnaire administré aux IMF informatisées ainsi que la formulation des recommandations appropriées en guise de solutions qui découlent des conclusions de l'étude.

8.1. Identification et analyse des données relatives à la supervision des IMF et INB

Dans cette section, nous cherchons à démontrer que l'évolution du personnel en charge de la supervision n'a pas suivi celle des IMF et INB agréés par la BRB comme le montre le tableau suivant.

Tableaux 5: évolution du nombre de superviseurs des IMF par rapport à celle des IMF et INB.

désignation	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Juin 2012
Nombre de superviseurs	3	3	9	9	9	10	15
Nombre d'IMF agréées	3	16	17	17	21	23	25
Nombre d'INB autorisées	-	-	-	-	-	2	47

Source : nous-même à partir des données collectées au service SMI

Ce tableau montre que depuis 2006 jusqu'en juin 2012, que les effectifs affectés à la supervision des IMF n'a pas augmenté pour suivre l'évolution des IMF agréées et des INB autorisées depuis 2011. En effet, durant cette période les effectifs ont passé de 3 à 15 unités soit une progression de 500% au moment où les IMF ont évolué de 3 à 25 IMF soit une augmentation de 833%. Cependant, les effectifs de 2012 ne changent pas la pratique de la supervision des IMF car ceux effectivement concernés par la supervision des IMF, de la RNP et de l'ECONET restent au nombre de 10. Les 5 autres ont été mutés du Service suivi des opérations de change supprimé dans l'organigramme de la Banque, et ont gonflé les effectifs du nouveau Service SMI pour continuer à contrôler les 47 bureaux de change autorisés par la BRB. Concernant l'expérience en matière de supervision par les cadres du SMI, le tableau qui suit montre l'évolution des effectifs durant les 7 dernières années par rapport à leur expérience.

Tableau 6: expérience des superviseurs des IMF

Désignation	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
< 1 an	1	-	6				7
1-2 ans	-	1	-	6			1
2-3 ans	-	-	1		6		1
3- 5 ans	-	-		1	1	6	4
≥ 5 ans	2	2	2	2	2	2	2
Total	3	3	9	9	9	9	15

Source : nous-même à partir des données collectées au service SMI

Ce tableau montre que la supervision du secteur de la microfinance est exercée par des jeunes cadres dont 75% des effectifs ont moins de 3 ans d'expérience durant les 4 dernières années. Il s'ajoute aussi le fait qu'ils ne sont pas encore formés en matière de supervision. Le manque d'expérience justifie les retards enregistrés dans les travaux de contrôle sur place, la perte des temps et la non atteinte de l'un des objectifs de la BRB en matière de la supervision des IMF qui est de contrôler annuellement 100% des IMF agréées. A cet égard, le programme annuel d'inspection n'est pas exécuté comme le témoigne le tableau ci-dessous.

Tableau 7: évolution du nombre de contrôle sur place des IMF

Désignation	2008	2009	2010	2011	Juin 2012
Nombre de contrôles prévus	-	8	10	8	5
Nombre de contrôles réalisés	2	6	4	8	3
Temps en semaines du contrôle	6	20	32	40	14
Ecart du nombre de contrôle	-	2	6	0	2
Ecart du nombre de contrôle en %	-	25	60	0	40

Source : Nous-même à partir des données collectées au service SMI

Par rapport au nombre de contrôle prévu, on constate qu'en 2009 et 2012, le programme d'inspection n'est pas exécuté et qu'il y a chaque année au moins 2 inspections non réalisées respectivement dans les proportions de 25% et 40%. On recense deux cas particuliers en 2010 avec 6 inspections non exécutées soit 60% à cause de la formation des superviseurs qui a pris plus de temps et en 2011 où le programme a été suivi grâce au redéploiement des superviseurs du contrôle permanent et macro prudentiel dans le contrôle sur place.

Le contrôle sur place prend plus de temps avec une moyenne de 2 à 5 semaines pour une IMF pour plusieurs raisons :

- l'expérience insuffisante dans la profession des agents superviseurs ;
- le nombre insuffisant des superviseurs ;
- la taille des IMF à superviser ;
- la disponibilité et l'accessibilité des données ;
- le degré de coopération entre les dirigeants de l'IMF et les superviseurs.

Les chiffres de l'année 2011 de 40 semaines pour 8 IMF contrôlées s'explique par l'intervention de plusieurs équipes à l'accomplissement du programme d'inspection arrêté.

Au niveau du contrôle permanent, on remarque qu'il n'y a pas un programme de suivi de l'application des recommandations formulées par le contrôle sur place en raison du nombre insuffisant de superviseurs. En outre, l'analyse des états et rapports financiers sur une base annuelle et semestrielle ne donne pas de garanties suffisantes à la détection des risques des IMF en cas de problèmes particuliers relatifs à la gestion et à la gouvernance. Pour pallier à ces insuffisances, la supervision prend au sérieux les informations issues des médias et de l'opinion pour assurer de plus en plus le suivi des IMF.

La mise en œuvre du cadre légal et réglementaire ainsi que des outils de supervision prend plus de temps que prévus en accusant des retards à cause de :

- l'intervention de plusieurs partenaires de la BRB lors des phases de participation et validation du processus. On peut noter le rôle du FMI et de la Banque Mondiale, les actions du CGAP, les IMF et leurs partenaires, le RIM et surtout le Gouvernement qui agit en dernier lieu pour ce qui est du cadre légal ;
- le recours aux cabinets et experts étrangers spécialisés mais souvent engagés sur plusieurs missions par manque de ressources internes qualifiées;
- la préparation par des formations aux différents outils des cadres de la BRB pour mieux valider les outils élaborés et pour faciliter la mise en œuvre.

Il sied de mentionner que le respect du cadre légal et réglementaire par les IMF reste une préoccupation de la BRB. Les dispositions du décret, les circulaires d'application et le référentiel comptable ne sont pas totalement respectés par les IMF. Le tableau qui suit montre les résultats obtenus sur 17 IMF analysées par rapport à ces indicateurs pour les exercices 2011 et 2010.

Tableau 8: respect de la réglementation et du référentiel comptable par les IMF

Désignation	Juin 2010	Décembre 2010	Juin 2011	Juin 2011
Nombre d'IMF qui ne respectent pas les dispositions du décret et ses circulaires d'application	17	17	17	100%
Nombre d'IMF qui ne suivent pas le référentiel comptable	15	15	14	82%
Nombre d'IMF qui ne respectent pas les délais de transmission des états financiers	-	9	8	47%

Source : nous-même à partir des rapports du contrôle permanent sur les états financiers des IMF

Ce tableau renseigne que, durant les trois dernières années, toutes les IMF agréées (100%) n'ont pas respectés scrupuleusement le décret régissant les activités de microfinance et ses circulaires d'application pour les aspects relatifs aux dispositions non prudentielles et les normes prudentielles établies en raison de la mauvaise comptabilisation des éléments du bilan qui entraîne une distorsion des calculs et analyses des ratios prudentiels au moment où plus de 80% d'IMF n'ont pas suivi le référentiel comptable. Concernant le non-respect des délais de transmission des états financiers, en juin 2011, 47% d'IMF agréées ont, soit demandé des dérogations, soit ignoré les délais limites définis par le cadre réglementaire (au plus tard 30 juin pour les rapports et états financiers de fin d'année et 30 août pour les états financiers de fin juin de chaque année). L'autre raison est que les dirigeants et le personnel des IMF en question ont fortement changé au cours des deux dernières années soit 6 sur 8 IMF en retards.

Quant au non-respect du référentiel comptable des IMF, on constate à travers les dossiers analysés qu'il est dû à la mauvaise configuration dudit modèle dans le paramétrage du logiciel ou la non adaptation du modèle et ses annexes dans le SIG des IMF ou encore les logiciels utilisés ne retracent pas toutes les opérations comptables pour produire les états financiers fiables et conformes audit référentiel comptable.

8.2. Présentation et analyse des résultats des données collectées auprès des IMF

La présentation des données du questionnaire porte sur l'enquête réalisée auprès de 17 IMF informatisées qui constituent notre échantillon et réparties en trois catégories dont 10 S.A, 6 coopecs et 1 programme de micro crédit. Notre objectif était de montrer les innovations des IMF en matière de produits et services des IMF ainsi que les types de logiciels sur lesquels tournent leurs SIG et la façon dont ces derniers sont entretenus.

Cette section est organisée en trois sous sections à savoir la technique de dépouillement utilisée et le traitement données collectées, l'exploitation et l'analyse desdits résultats.

8.2.1. Technique de dépouillement et traitement des données

Le questionnaire est composé d'une série de questions fermées pour la plupart à choix multiples réparties en deux grandes parties à savoir les types de produits et services classiques et innovateurs des IMF ainsi que leur SIG. Le dépouillement a été réalisé par simple comptage des réponses fournies par les IMF informatisées. Cependant, les réponses de la question « autres raisons à préciser » pour avoir le maximum d'informations ont fait l'objet d'un traitement à part.

Le traitement des données a été manuel à l'aide des grilles de dépouillement conçues sous forme de tableaux croisés et tableaux plats qui nous ont facilité le comptage des réponses fournies par les IMF. La présentation et l'analyse des données a porté sur les réponses des questionnaires retournés des IMF tel que précisé dans le tableau suivant :

Tableau 9: questionnaires distribués et retournés

Catégories de répondants	Questionnaires distribués	Questionnaires retournés	Fréquence en %
IMF Coopec	6	6	100
IMF SA	10	10	100
IMF Programme	1	1	100
Total	17	17	100

Sources : nous-même à partir des questionnaires distribués et retournés

A partir des données du tableau, nous constatons que 100% des questionnaires distribués ont été retournés et ont fait l'objet de la présentation, de l'analyse et commentaires dans les lignes qui suivent pour approfondir notre recherche sur les aspects d'innovations des produits et SIG des IMF.

8.2.2. Présentation et analyse des résultats relatifs aux nouveaux produits des IMF

Cette sous-section présente et analyse les résultats obtenus à partir du questionnaire portant sur les produits et les services d'épargne appliqués par les IMF, l'adaptation aux nouveaux produits de la microfinance par les IMF du Burundi et l'adaptation de la supervision des IMF aux innovations des IMF.

8.2.2.1. Types de produits et services d'épargne appliqués par les IMF

Les produits et services d'épargne classiques utilisés dans le secteur de la microfinance sont également reconnus au Burundi pour la plupart. Le tableau suivant montre le nombre d'IMF par produit et service d'épargne dans l'échantillon des 17 IMF informatisées.

Tableaux 10 : nombre d'IMF par type produits et services d'épargne.

Type de produits et services	Nombre d'IMF utilisant le produit ou le service	Pourcentage (%)
Dépôt à vue	15	88
Epargne volontaire individuelle	13	76
Epargne obligatoire	10	59
Dépôt à terme	15	88
Plan épargne logement	0	0
Opérations déplacées auprès d'autres IMF	0	0
Versement des devises	0	0
Ordre de paiement	11	65
Domiciliation des valeurs et revenus	12	71
Encaissement de chèques	6	35
Transfert d'argent	0	0

Source : nous-même à partir des données collectées aux IMF par le questionnaire

Les produits de dépôts à vue, épargne volontaire individuel, épargne obligatoire, dépôt à terme, ordre de paiement, domiciliation des valeurs et revenus et encaissement de chèques sont utilisés par les IMF dans les proportions respectives de 88, 76, 59, 88, 65, 71 et 35% des IMF contactées. Les produits comme le plan épargne logement, les opérations déplacées auprès d'autres IMF, le versement des devises et le transfert d'argent ne sont pas exploités par les IMF du Burundi et peuvent constituer des innovations au moment de leur introduction dans le secteur de la microfinance au niveau local.

Pour cette catégorie, les IMF ont proposé d'autres nouveaux produits ou services d'épargne qui diversifient leur portefeuille. Les nouveaux produits ainsi ajoutés par rapport à ceux qui leur avaient été proposés sont : l'épargne libre journalière appelée « Ejo ni heza », la réception d'argent de l'étranger, l'épargne junior, le transfert de fonds de compte à compte, le compte pension complémentaire et épargne grands compte. Ces produits sont des innovations pour ces IMF et leur permettent d'attirer de nouveaux clients des autres catégories des populations à faible revenu.

Cependant, le MINISTRE DES FINANCES (2011:15) indique que, dans son diagnostic du secteur de la microfinance, le niveau de maturité du secteur connaît un retard assez important par rapport à la plupart des pays du continent. Cette étude précise en outre que l'offre de crédit des IMF n'est pas adaptée pour les producteurs agricoles, les artisans et les femmes.

8.2.2.2. Adoption des innovations des produits et services d'épargne par les IMF du Burundi

Les innovations des produits et services d'épargne appliquées par les IMF au niveau international sont adaptées et adoptées par les IMF du Burundi très lentement comme le prouvent les résultats du tableau suivant.

Tableau 11: Adoption des nouveaux produits et services spécifiques d'épargne par les IMF

Type de produit ou de service	Nombre d'IMF utilisant le produit ou le service	Pourcentage (%)
Epargne santé	0	0
Epargne frais scolaire	6	35
Campagne agricole	3	18
Transformation agricole	3	18
Pèlerinage	0	0
Crédit flash	1	6
Caisses d'épargne et de crédit	2	12
Coffres de dépôts	0	0
Compte d'épargne bonifié	0	0
Les produits financiers musulmans	0	0
Transferts de fonds	8	47
Banque à distance	5	29
Services non financiers d'accompagnement du crédit	6	35

Source: nous-même à partir des données collectées aux IMF par le questionnaire

Les résultats de ce tableau montrent que les IMF ne sont pas sensibilisées aux innovations du secteur de la microfinance déjà validées et testées par les IMF au niveau international. Seule l'épargne pour frais scolaire et transfert de fonds ont été recensées pour 6 IMF soit 35%. Les produits d'épargne pour campagne agricole, transformation agricole et caisses d'épargne peuvent être acceptés par 3 IMF soit 18%. Les autres produits y compris ceux adaptés aux musulmans ne sont pas connus et par conséquent ne peuvent être appliqués par les IMF. Quant aux nouveaux services financiers d'épargne (transfert de fonds, banque à distance et services non financiers d'accompagnement du crédit), les IMF qui espèrent les mettre en place sont respectivement dans l'ordre de 47, 29 et 35.

Les nouveaux produits et services d'épargne sont moins développés au Burundi, d'où le risque d'exclusion des plus pauvres et de certaines catégories de la population en besoin des services financiers diversifiés.

8.2.2.3. Adaptation des IMF aux nouveaux produits crédit du secteur de la microfinance

Les produits standards à savoir le crédit solidaire ou groupe et le crédit individuel sont mieux appréciés que les nouveaux produits du secteur de la microfinance.

Tableau 12: utilisation par les IMF des produits standards et des nouveaux produits crédit

Nom du produit	Nombre d'IMF espérant exploiter le produit	% d'acceptation
Crédit solidaire ou groupe	15	88
Crédit individuel	17	100
Micro assurance	6	35
Crédit-bail	3	18
Crédit microfinance à l'habitat	7	41
Crédit warrantage ou stockage	9	53
Crédit consommation	6	35
Crédit PME	6	35

Source : nous-même à partir des données collectées aux IMF par le questionnaire

Les produits standards de crédit solidaire ou groupe et de crédit individuel sont exploités par les IMF du Burundi respectivement pour 88% et 100% en raison de la maîtrise de leur méthodologie. L'adaptation aux nouveaux produits de crédit et services non financiers répond aux besoins de la diversification voire de l'innovation et de la concurrence. A cet égard, les nouveaux produits de micro assurance, crédit de consommation et PME intéressent 35% des IMF alors que les nouveaux produits de warrantage et de la microfinance à l'habitat, respectivement 53 et 41% des IMF manifestent la volonté de les mettre en place.

On a pu relever d'autres innovations des IMF développées pour accroître leur portefeuille et satisfaire davantage leur clientèle telles que le présente le tableau suivant.

Tableau 13: nouveaux produits crédit développés par les IMF

Nom de l'IMF	Produits développés
COSPEC	Crédit commercial et agricole individuel, crédit express, crédit petit équipement, crédit protocol
UCODE-MF	Crédit warrantage, découvert salarié, crédit groupe informel, crédit filière café, thé, banane, haricot, oignon, et riz
CECM	Crédit agricole, crédit collectif, caisse villageoise, crédit pour élevage, crédit scolaire, crédit warrantage, crédit paddy, crédit commercial, crédit petit équipement, crédit consommation
FENACOBU	Crédit warrantage
SOLECS-COOPERS	Crédit automatique
HOPE FUND	Crédit warrantage, crédit chaîne de valeur
WISE	Crédit commercial, crédit petit équipement, crédit collectif, découvert mensuel et trimestriel, crédit rizicole, crédit pour entrepreneur
RECEKA-INKINGI	Crédit d'investissement, crédit agricole
ISHAKA Microfinance	Crédit collectif, crédit social et de consommation, crédit agriculture, crédit élevage, crédit commerce, crédit équipement
TWITEZIMBERE	Crédit warrantage

Source : nous-même à partir des données collectées aux IMF par le questionnaire

Ce tableau renseigne que le développement de nouveaux produits de la microfinance à partir des produits standards ci-haut cités est illimité au sein de l'IMF, au niveau de chaque pays et au niveau de la région. Les données de ce tableau montrent que 10 IMF dans l'échantillon de 17 IMF informatisées proposent de nouveaux produits de crédit qui sont diversifiés. Certains de ces produits font partis de ceux déjà validés au niveau international : on peut citer du crédit warrantage et crédit consommation. Les autres nouveaux produits proposés par ces IMF ont été développés à part du crédit individuel. Il s'agit principal du crédit commercial,

équipement, agricole, élevage, express, découvert salarié, etc. tandis que d'autres l'ont été sur base du crédit solidaire comme le crédit collectif, scolaire, caisse villageoise, etc.

8.2.2.4. La supervision de la BRB face aux innovations des produits des IMF

Les innovations des produits de la microfinance développées par les IMF au niveau local et international échappent souvent à la vigilance de la supervision qui assure leur viabilité en application du cadre légal et réglementaire mise en place par les autorités de l'Etat. Pour la supervision de la BRB, il y a lieu de signifier qu'elle est indifférente par rapport aux innovations issues du développement des produits standards, qui ne sont pas limités par la réglementation en vigueur.

En effet, en raison de l'évolution du secteur de la microfinance et de la maturité des IMF, le cadre légal et réglementaire ne suit pas cette évolution et accuse des retards et des vides juridiques qui compliquent sa mise en œuvre. La détection et la prévention des nouveaux risques liés aux innovations des produits deviennent problématiques par manque de stratégies et d'outils de supervision appropriée. Ainsi, la plupart des innovations des produits des IMF sont méconnues des superviseurs de la BRB. En outre, le suivi par la supervision de l'application des plans d'affaires des IMF qui inclurait toute sorte d'innovation dans leurs projections en tenant compte des missions et objectifs consignés dans les politiques et procédures n'est pas rigoureusement assuré pour contrer les risques associés.

La plupart des innovations des produits des IMF sont également méconnues de la supervision en raison de l'indisponibilité des plans d'affaires et des plans stratégiques des IMF au niveau de la BRB.

Actuellement, le décret 100/203 du 22 juillet 2006, régissant les activités de microfinance au Burundi et les textes réglementaires y associés ne favorisent pas les innovations des produits par les IMF. A titre d'exemple, on peut l'article 26 dudit décret qui interdit aux IMF d'effectuer les opérations suivantes:

- le commerce de produits non financiers;
- les opérations de change, de transfert de fonds, de valeurs mobilières, de crédit-bail et de crédit immobilier ;
- l'approvisionnement en devises et chèques de voyage;
- les opérations sur les valeurs mobilières.

- l'émission de moyens de paiement.

Ces textes légaux encouragent l'épargne et le crédit et laissent la latitude à la BRB d'apprécier les capacités d'introduction de nouveaux produits et services financiers comme le stipule l'article 25 qui mentionne que les établissements doivent obtenir l'autorisation préalable de la Banque Centrale avant de pouvoir effectuer les opérations accessoires comme la micro assurance, la location de coffre-fort et toutes autres activités non financières telles que la formation ou l'assistance conseil.

Il convient de souligner que la révision dudit décret en cours donne le droit aux IMF d'exploiter légalement les produits qui nécessitaient initialement l'autorisation de la banque centrale tandis que ceux interdits actuellement seront autorisés pour les IMF spécialisées dans les domaines spécifiques. Il s'agit des produits longtemps réservés au secteur bancaire mais nouveaux dans le secteur de la microfinance mais aussi les nouveaux produits de toute sorte qui seront autorisés par la banque centrale. On peut citer à titre d'exemple du crédit à l'habitat, du crédit-bail, de la micro assurance, du crédit consommation, du crédit PME, etc.

Pour tous ces changements et innovations qui impliquent des transformations institutionnelles au niveau des IMF, la supervision doit s'adapter pour maîtriser les méthodologies y relatives afin de détecter les risques associés aux nouveaux produits.

Cependant, on constate au niveau de la BRB le manque de ressources humaines spécialisées, expérimentées et suffisantes pour effectuer des analyses basées sur les risques pour les produits innovés par les IMF et les autres acteurs de la microfinance mais aussi pour anticiper sur les risques pouvant survenir, liés aux changements institutionnels et à l'évolution de la croissance des IMF.

Concernant les INB, après avoir étendue la mission de supervision des IMF à ces institutions constituées principalement par la RNP, l'ECONET et les bureaux de change qui ont des visions et objectifs financiers et microfinanciers différents, il s'est ajouté aux problèmes de supervision, le manque de formation pour appréhender ces nouveaux défis causés par les institutions en pleine innovation des produits de transfert d'argent dont les outils et pratiques de supervision doivent évoluer et s'adapter aux nouveaux enjeux du secteur.

8.2.3. Présentation et analyse des résultats sur les SIG des IMF au Burundi

Cette sous-section vise à présenter et à analyser les résultats de l'enquête sur les SIG des 17 IMF informatisées du Burundi.

Tableau 14: typologie des logiciels utilisés par les IMF.

Nom du logiciel	Nombre d'IMF	Nature du SIG		
		IMF avec système intégré	IMF avec système non intégré	IMF avec système web
Star Microfinance	5	4	1	
AdBanking	5	5		
Loan Performer	3	2	1	
Finance Solution	1	1		
Super Bank	1	1		
Star Gestion	1	1		
New Gestion Star	1	1		
Total	17	15	2	0

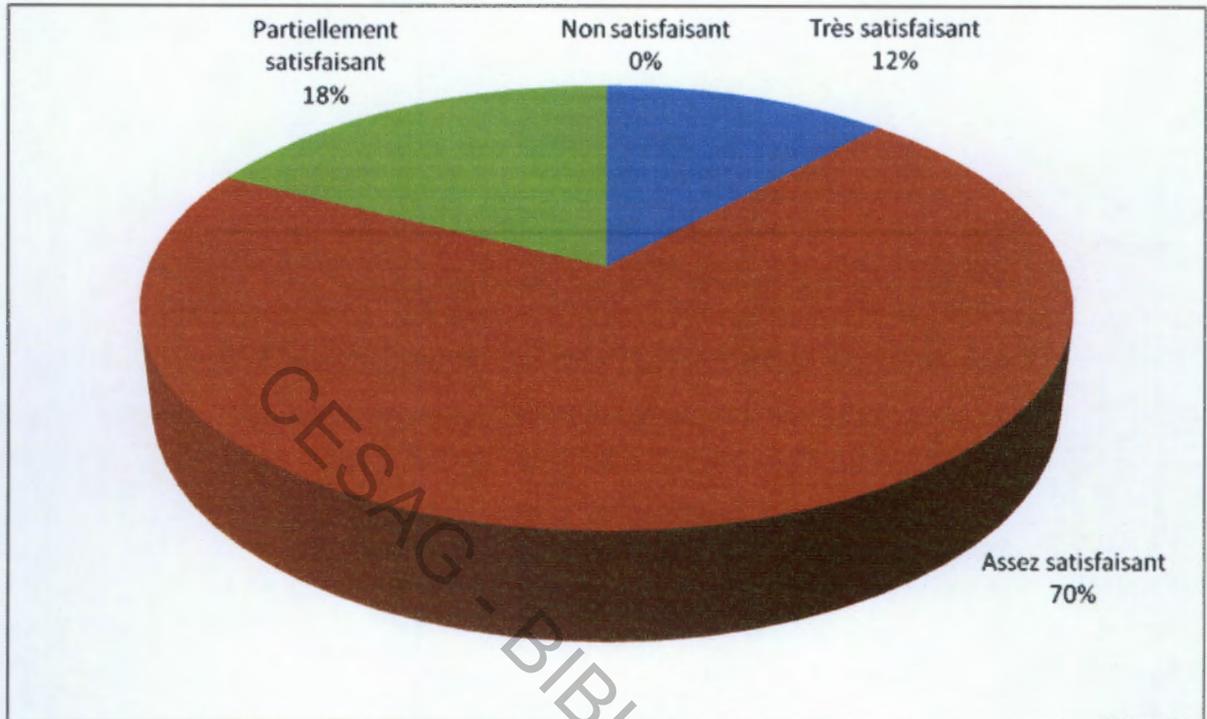
Source : nous-même à partir des données collectées aux IMF par le questionnaire

Les données issues du dépouillement renseignent que les principales IMF sont équipées d'un SIG informatisés dont le système est intégré. Par rapport à ce dernier aspect, la réalité sur terrain s'avérerait tout autre au regard de la qualité des états financiers produits semestriellement et au respect des délais de transmission des états réglementaires.

A partir des données du tableau 14 ci-dessus, on constate que 5 IMF utilisent le logiciel Star Microfinance produit localement par la maison STAR SYSTEM, 5 IMF sont équipées du logiciel AdBanking, 3 IMF ont installé Loan Performer. Les 4 autres IMF sont équipées respectivement des logiciels de Star Gestion, New Gestion Star produit par la même maison STAR SYSTEM, Finance Solutions et Super Bank. En comparant la typologie des SIG des IMF du Burundi avec celle validée par le CGAP en annexe 3, on constate que seuls 3 logiciels Loan Performer, AdBanking, et Finance Solutions sont utilisés au Burundi et appartiennent à la liste des logiciels tenus par le CGAP après évaluations critiques desdits logiciels. Toutefois, le CGAP précise qu'aucun SIG n'a encore été jugé idéal par les milieux de la microfinance jusqu'aujourd'hui comme il en est dans le secteur bancaire.

Concernant le degré de satisfaction des IMF de l'utilisation de leurs logiciels, il apparaît que la majorité est assez satisfaite de leurs prestations (70%) comme l'indique la figure suivante.

Figure 2 : degré de satisfaction des IMF de l'utilisation des logiciels



Source : nous-même à partir des données collectées des IMF par le questionnaire

Comme le bon SIG de l'IMF ne se limite pas à la performance du logiciel seulement, il a été observé que l'adéquation entre le logiciel et les procédures pour garantir et apprécier la qualité du SIG n'est pas assurée. En effet, 10 IMF sur 17 IMF informatisées (soit 59%) n'ont pas un plan d'installation du matériel et du logiciel, de la conversion des données, de la mise en place des contrôles et de la formation du personnel.

En plus, les résultats des IMF sur la prise en compte de leurs SIG dans les politiques et procédures ainsi que dans les projections en termes d'accroissement au niveau institutionnel, montrent que les logiciels sont flexibles et extensibles à des degrés différents, d'où leur adaptation aux changements de l'environnement et aux évolutions futurs varient d'une IMF à l'autre tel que retracer dans le tableau qui suit.

Tableau 15: adaptation des SIG aux politiques et procédures par l'IMF

Critère d'adaptation du SIG	Nombre d'IMF	%
Accroissement des Agences	11	65
Accroissement des ressources humaines	10	59
Accroissement des produits et services	14	82
Accroissement des clients/membres	15	88

Source : Nous-même à partir des données collectées aux IMF par le questionnaire

Après avoir collecté et compilé les informations nécessaires sur les possibilités d'adaptation des SIG des IMF à leurs politiques et procédures, les résultats obtenus confirment qu'au niveau institutionnel, 88% d'IMF ont des logiciels qui peuvent permettre l'accroissement des clients ou membres, 82% d'IMF pour les produits et services et 65 et 59% respectivement pour l'ouverture de nouvelles agences et l'accroissement des ressources humaines.

A côté de ces quatre critères initialement identifiés, 13 sur 17 IMF soit 76,5% d'IMF ont témoigné que leurs logiciels accepteraient d'autres développements dans le futur. Cependant, les politiques et procédures existantes analysées ne tiennent pas compte des besoins futurs. Les résultats obtenus sont consignés dans le tableau suivant.

Tableau 16: options de développements futurs des logiciels des IMF

Nom de l'IMF	Développements futurs du logiciel
FSTE	Basculement vers SuperBank sous Oracle pour gérer les guichets payeurs
UCODE-MF	La conception des rapports exigés par la réglementation et les bailleurs
CECAD	Les fonctionnalités sur mesure comme la gestion de l'épargne à la source selon le format du Ministère de la défense
CECM	Facilités de basculer vers d'autres logiciels
FENACOBU	Possibilités de création de nouveaux produits et services
MUTEC	SMS banking
HOPE FUND	Option mobile money
DIFO	Adaptation aux changements de la réglementation

RECEKA INKINGI	Gestion de l'épargne, consultation de la liste des découverts
ISHAKA Microfinance	Mise en réseau avec les agences
KAZOZA Microfinance	Mise à jour avec la version Loan Performer 8
TWITEZIMBERE	Capacité du logiciel à s'adapter aux options nouvelles

Source : nous-même à partir des données collectées aux IMF par le questionnaire

Quant aux raisons d'informatisations des IMF, leurs avis sont partagés. Au moment où le CGAP recommande le seuil de 2000 clients pour le passage d'un SIG « standard » développé avec Excel au SIG performant (BOYE, 2009 :182), on a constaté que 2 IMF ont acquis des logiciels tout fait avec 276 et 1248 clients, ce qui constitue un frein à la croissance et à la satisfaction des besoins des clients à cause des coûts du logiciel qui pèsent sur l'IMF.

Tableau 17 : raisons d'informatisation des IMF.

Raison d'informatisations des IMF	Nombre d'IMF	%
Réglementation	4	24
Volume des transactions	14	82
Volonté de changement	5	29
Fraudes	8	47
Sécurité des opérations	15	88
Exigence du bailleur	2	12

Source : nous-même à partir des données collectées aux IMF par le questionnaire

Les principales raisons d'informatisation des IMF sont la sécurité des opérations, le volume des transactions et les fraudes où respectivement on relève 82, 88 et 47% des IMF. Le critère de réglementation qui guide les IMF d'ailleurs (zone UEMOA par exemple) est négligé dans le cas du Burundi où seulement 3IMF soit 24% des IMF en tiennent compte.

Les autres raisons qui peuvent pousser les IMF à s'informatiser ont été révélées par 3 IMF. Il s'agit de la facilité dans l'exploitation des données, le bon service à la clientèle, la

conservation des données, la consultation des données en temps réel et la modernisation des opérations.

Quant à l'examen du logiciel par le commissaire aux comptes ou le consultant indépendant avant son achat, les IMF se sont exprimées différemment comme apparaît dans le tableau qui suit où 1 IMF soit 6% l'a soumis à son commissaire aux comptes, 6 IMF soit 35% au consultant indépendant et 10 IMF soit 59% ne l'ont pas soumis à aucun examen.

Tableau 18: examen des logiciels par les IMF avant l'acquisition

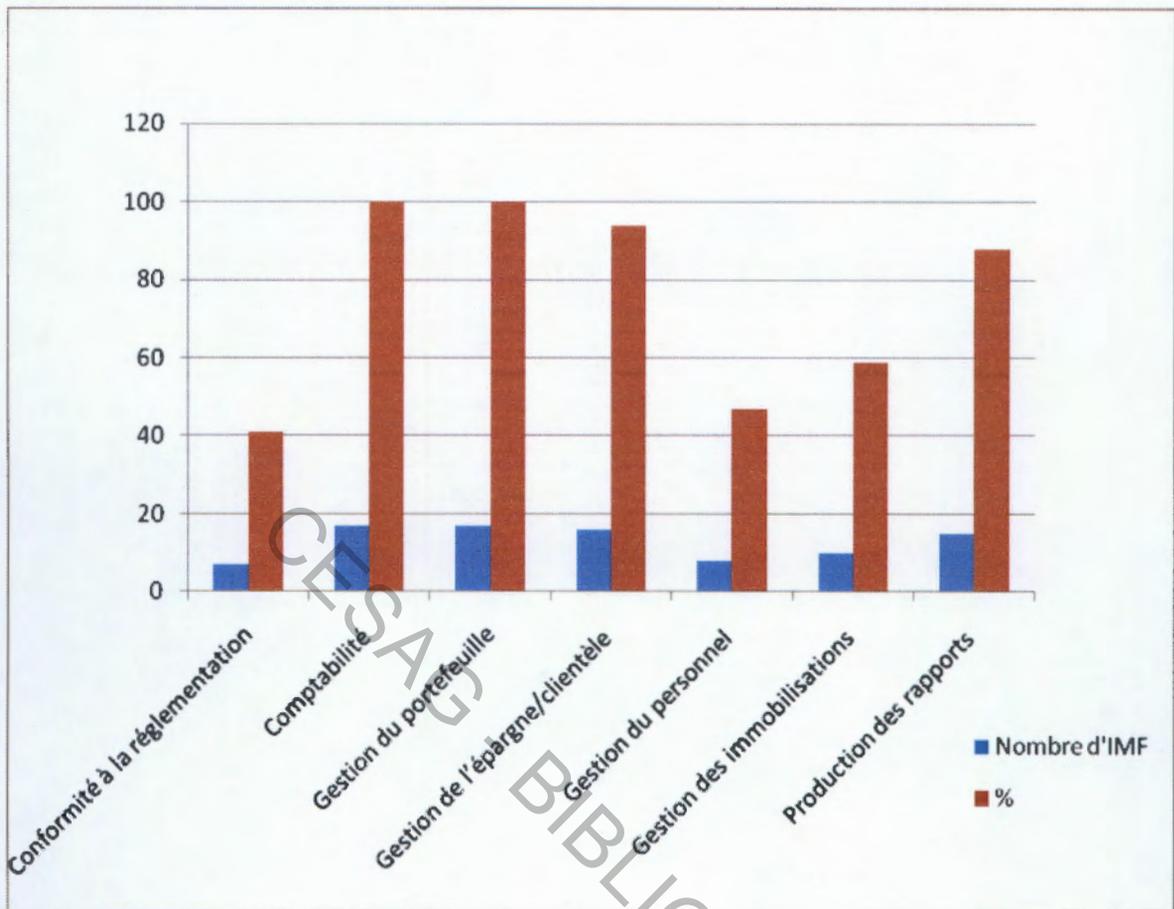
Désignation	Nombre d'IMF	%
Commissaire aux comptes ou auditeur	1	6
Consultant indépendant	6	35
Aucun examen	10	59
Total	17	100

Source : nous-même des données collectées aux IMF par le questionnaire

Les données de ce tableau nous font révéler les faiblesses de gestion des SIG par les IMF liées à la non constitution du groupe de travail ou la non association d'un consultant local ou international pour la conceptualisation du SIG, le choix du logiciel, l'analyse des besoins en informations et les systèmes de gestion du portefeuille et de la comptabilité dont l'IMF a réellement besoin.

En analysant les fonctions des différents logiciels, il a été constaté que les IMF mettent plus d'accent sur les fonctions de comptabilité, de gestion du portefeuille et de gestion de l'épargne. En effet, toutes les IMF (100%) des catégories des COOPÉC et des S.A privilégient les trois fonctions même si les faiblesses liées à la comptabilité et à la gestion se font remarquer à travers les informations comptables et financières produites par les mêmes IMF. La figure suivante montre les différentes tendances des IMF.

Figure 3: fonctions utilisées par les logiciels des IMF



Sources : nous-même à partir des données questionnaire traitées sous Excel

Les modules de production de rapports et de gestion des immobilisations sont intéressés respectivement par 88% et 59 % des IMF. Par contre, on observe que la fonction de réglementation n'est pas intégrée dans les SIG de la majorité des IMF où seulement 47% des IMF accepte être informatisées à cause de la réglementation. C'est ce qui prouve que beaucoup d'IMF enregistre de sérieux retards dans la transmission des états financiers et des autres états réglementaires. Cela montre aussi les hésitations de la BRB dans la prise des décisions quand il s'agit de sanctionner de façon pécuniaire les dirigeants et les IMF suite aux manquements comme elle le fait pour le secteur bancaire. La raison principale serait les vides juridiques que renferment encore le cadre réglementaire de la microfinance mais aussi de l'esprit développé par la BRB de privilégier les échanges avec ses partenaires. En plus, nous nous sommes rendu compte dans le dépouillement des données, à travers les réponses fournies par tâtonnement, que la plupart des IMF ne disposent en interne des compétences nécessaires pour optimiser les différentes options de leurs logiciels qu'elles ont souvent

acquis par des subventions des bailleurs de fonds. Le tableau suivant montre les éléments qui ont guidé les IMF dans la sélection de leurs logiciels.

Tableau 19: éléments de choix du logiciel par les IMF

Eléments de sélection du logiciel	Nombre d'IMF	Pourcentage (%)
Informations collectées auprès du vendeur	10	59
Informations trouvées dans les revues critiques ou autres	0	0
Evaluation externe	1	6
Test de la version « démo » du logiciel	10	59
Informations et références recueillies auprès d'autres clients utilisant le logiciel	10	59
Visite auprès d'une IMF utilisant le logiciel	7	41

Source : nous-même à partir des données collectées aux IMF par le questionnaire

59% des IMF informatisées ont choisi leur logiciel suite aux informations collectées auprès du vendeur, aux tests de la version « démo » du logiciel organisés à leur égard et aux informations et références recueillies auprès d'autres clients utilisant le même logiciel au moment où 41% des IMF ont effectué une visite auprès d'une IMF utilisant le logiciel. Une seule IMF sur 17 a fait une évaluation externe alors qu'aucune IMF ne s'est documentée pour la sélection du logiciel. Cela montre que les IMF ne poussent pas loin leur réflexion avant de se lancer dans la phase d'informatisation comme l'on observe que l'influence du vendeur reste prédominante. Il est à noter qu'il existe actuellement en microfinance, le manuel du CGAP sur le « système d'information de gestion pour les institutions de microfinance » qui est recommandé aux IMF en phase d'informatisation.

Quant à l'entretien de l'infrastructure du SIG, les résultats de l'enquête témoignent que la maintenance et l'optimisation des SIG sont réalisées en se référant aux mises à jour et maintenance du logiciel respectivement pour 82% et 59% des IMF.

La documentation de l'administrateur système et les modifications du logiciel sont identifiées pour 35 % d'IMF chacune tandis que la formation du personnel est enregistrée pour 53%. Les infrastructures mises en place pour rendre le SIG efficace pour son fonctionnement sont assurées à 100% des IMF par l'usage combiné de l'électricité et du groupe électrogène alors que 93 % d'IMF se servent également des onduleurs et 40% d'IMF possèdent des climatiseurs.

Tableau 20: entretien de l'infrastructure des SIG par les IMF

Eléments de maintenance et d'optimisation du SIG	Nombre d'IMF	Pourcentage (%)
Documentation administrateur système	6	35
Maintenance du matériel	10	59
Mises à jour du logiciel	14	82
Modifications du logiciel	6	35
Formation du personnel	9	53
Besoins d'infrastructure du SIG		
Climatisation	7	41
Onduleurs	16	94
Groupe électrogène	17	100
Electricité	17	100

Source : nous-même à partir des données collectées aux IMF par le questionnaire

Ces éléments participent à la création d'un environnement institutionnel propice à l'utilisation efficace du SIG en tant qu'outil de gestion de l'IMF. Cependant, le manque de préparation et de formation suffisante du personnel avant l'installation du logiciel freinent souvent son optimisation qui vise à servir plus de clients et à rentabiliser l'IMF afin d'atteindre l'autosuffisance opérationnelle et financière.

8.2.4. La supervision de la BRB face aux défis des innovations des SIG et nouvelles technologies

Actuellement, il existe plusieurs sociétés de développement et de vente de logiciels appropriées au secteur de la microfinance. Cette diversité peut générer des problèmes de choix de logiciels efficaces et entraîner la production des états non conformes aux dispositions réglementaires et non adaptés aux besoins de l'IMF.

Ainsi, les SIG des IMF subissent des évolutions importantes suite aux changements de la réglementation mais aussi à cause des évolutions institutionnelles liées aux innovations de produits et services de l'IMF, l'accroissement des clients et/ou membres, etc. Sous ces aspects, la supervision doit avoir les compétences diversifiées pour mieux s'assurer de la fiabilité et de la sécurité des opérations réalisées par l'IMF en vue de limiter les risques technologiques ou informatiques associés.

Au niveau de la BRB, les défis de la supervision en matière de contrôle des SIG sont nombreux bien que le manuel de supervision indique les principaux risques liés au SIG pour orienter les superviseurs du contrôle sur place. Il s'agit principalement des défis relatifs à :

- la détection des faiblesses des SIG des IMF, objet des erreurs de comptabilisation des opérations.
- l'identification des SIG pertinents des IMF capables de produire les états financiers fiables et sincères et de respecter les délais de transmission des états réglementaires.
- l'insuffisance ou manque de procédures qui décrivent les SIG des IMF.
- le manque de formation des superviseurs et de spécialistes en matière d'audit des SIG des IMF, de l'organisation, du développement, de la mise en place, de la modification et de l'intégrité des SIG.
- la réalisation des missions de contrôle sur place sans l'accompagnement d'informaticiens capables de détecter les risques encourus par la gestion informatique dans le cadre de la prévention des risques opérationnels.
- la maîtrise des opérations de la chaîne des événements issus du traitement des informations de back office des SIG des IMF par les superviseurs.

Parmi les actions entreprises par la BRB pour que la supervision des IMF et des INB s'adapte mieux en matière de maîtrise de leurs SIG, on constate l'audit commandité de la CEI des IMF pour rapprocher le traitement des données des SIG des IMF et de celle de la CEI.

En outre, dans le cadre de la coopération avec le RIM, il y a l'introduction dans le plan d'action de ce dernier de l'exercice 2012 de la formation des IMF en matière de gestion du SIG des IMF. Cependant, concernant la maîtrise du SIG des IMF et INB par la supervision de la BRB, il y a lieu de constater lors de l'agrément et du contrôle sur place un problème de maîtrise de la qualité, des défauts et de la nature des logiciels utilisés par ces institutions par les superviseurs. En plus, dans ses missions de contrôle sur place, le service SMI ne s'accompagne pas d'informaticiens qui pourraient détecter au mieux les principaux risques informatiques et accomplir les objectifs du contrôle du domaine prévus par le manuel de supervision à savoir :

- les principaux risques liés à la non protection contre des accès non autorisés et des modifications permanentes, aux pertes définitives des données et des informations, à la non exhaustivité des enregistrements ainsi qu'à la non protection des données en temps opportun ;
- l'accomplissement des objectifs du contrôle du volet informatique qui sont l'organisation générale du SIG, le développement, la mise en place, les modifications et l'intégrité du système mais aussi de l'organisation et la sécurité des accès logiques, de l'organisation et la sécurité des accès physiques, de la qualité du SIG et de la fiabilité du SIG ;
- La maîtrise des nouvelles technologies des INB innovatrices par la supervision de la BRB est une étape non encore franchie à la fois par le contrôle macro prudentiel en charge de l'agrément, du contrôle permanent et sur place qui doivent veiller en tout temps de l'évolution et des changements des SIG, des nouveaux produits et des nouvelles technologies adoptées et appliquées par les institutions supervisées.

Sous cette rubrique, on note que les INB comme la RNP et la compagnie ECONET sont en pleine expansion à propos de l'usage des nouvelles technologies en raison de leur implication dans les actions de l'inclusion financière liées au transfert d'argent par téléphone mobile et le partenariat développé avec les sociétés internationales de transfert d'argent. La Banque Centrale est investie depuis décembre 2008 des pouvoirs de contrôle des deux catégories d'institutions parce que les produits exploités de transfert d'argent font partie des moyens de paiement qu'elle contrôle. Cependant, elle n'a pas encore développé des outils de supervision adaptés notamment le cadre légal et réglementaire y relatif. En outre, la BRB n'a pas encore formé son personnel pour appréhender les risques associés aux nouvelles technologies en usage au sein des INB et des IMF parfaitement informatisés.

8.3. Recommandations

Dans le cadre de cette étude, sur base des constats relevés sur terrain et des conclusions résultant des synthèses du traitement des données collectées auprès de différentes institutions partenaires de la BRB, il est proposé à cette dernière, les recommandations suivantes, formulées en vue d'adapter la supervision des IMF et des INB aux enjeux et défis liés aux innovations des produits, SIG et nouvelles technologies en perpétuelle évolution.

Il s'agit de :

- Effecteur des mises à jour des outils de supervision en commençant par le cadre légal et réglementaire en tenant compte de l'évolution du secteur de la microfinance au Burundi et dans le monde. A cet égard, en intégrant dans la supervision du secteur de la microfinance la RNP et les compagnies de télécommunication dont l'ECONET ainsi que les bureaux de change, la réglementation devrait être adaptée à ces nouvelles institutions afin de fournir à la supervision des outils de contrôle adaptés et modernisés.
- Développer de nouvelles pratiques et stratégies de contrôle des INB (RNP, ECONET, et bureaux de change) évoluant dans des catégories différentes et ayant des missions et objectifs différents de ceux des IMF par l'objectif d'inclusion financière poursuivi avec des méthodologies différentes.
- Former le personnel en charge de la supervision des IMF et INB pour mieux appréhender les défis du secteur de la microfinance et de l'inclusion financière liés aux innovations des produits issues du développement des produits standards et des nouveaux produits déjà adoptés et testés au niveau international, mais qui peuvent générer de nouveaux risques qu'il faut prévenir.
- Spécialiser le personnel en charge de la supervision des IMF et des INB dans des domaines spécifiques comme :
 - l'élaboration, l'analyse et le suivi des plans d'affaires et des plans stratégiques ;
 - l'audit informatique des institutions financières ;
 - l'audit des systèmes d'information de gestion ;
 - le contrôle de la Régie Nationale des Postes qui est une entreprise spécifique ;

- le contrôle des compagnies de télécommunication pour ce qui des opérations de transfert d'argent par le téléphone mobile.
- Veiller à la mise en conformité des SIG des IMF avec les exigences réglementaires et surtout le référentiel comptable.
- Veiller à ce que les IMF adaptent leurs politiques et procédures aux SIG mis en place mais aussi d'opérer des mises à jour des SIG chaque fois qu'il y a des changements institutionnels, d'introduction de nouveaux produits, etc.
- Commanditer un audit indépendant des SIG des IMF pour s'assurer de leurs forces et faiblesses et pour mieux comprendre les raisons profondes du non suivi du cadre légal et réglementaire.
- Instaurer les sanctions pécuniaires à l'instar des autres banques centrales (BCEAO par exemple) pour inciter les IMF et les INB à respecter la réglementation en vigueur surtout en ce qui concerne le respect des délais de transmission des états financiers et leurs annexes, du référentiel comptable, etc.
- Développer des stratégies de communications avec les IMF et les INB agréées voire avec l'ensemble des partenaires du secteur impliqués dans la lutte contre la pauvreté pour les sensibiliser davantage sur le cadre légal et réglementaire mise en place par le Gouvernement et la BRB pour une lecture et compréhension communes.

Le chapitre 8 en rapport avec l'identification des enjeux et défis de la supervision de la BRB face aux innovations des produits, SIG et nouvelles technologies des IMF et les autres acteurs de la finance inclusive a traité les aspects pratiques de notre étude suivant le schéma de notre modèle d'analyse. A cet égard, les activités de recherche réalisées au niveau de la BRB étaient centrées sur l'analyse de la documentation du secteur de la microfinance et sur les entretiens réalisés avec les responsables et cadres du service SMI. Ensuite, les données collectées au niveau des IMF et INB ont été analysées, présentées et commentées. Les principales conclusions auxquelles nous avons abouti, nous ont permis de proposer des recommandations à l'endroit de la BRB pour l'inviter à mieux adapter sa supervision aux changements institutionnels et aux innovations des IMF et INB.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de notre travail a consisté à la présentation détaillée de la BRB et surtout de l'organisation de la supervision du secteur de la microfinance. Les innovations et les nouvelles technologies des acteurs de la microfinance au Burundi ont été analysées par la suite. Il a été nécessaire de décrire les mécanismes de supervision au niveau de la BRB avant de présenter et d'analyser les résultats de l'analyse documentaire se rapportant sur la supervision des IMF mais aussi des résultats relatifs aux innovations des produits et SIG des IMF.

L'objectif visé était de formuler des recommandations constructives relatives aux stratégies de développement et d'adaptation de la supervision en tenant compte des objectifs de l'inclusion financière dont la BRB s'est fixés par la promotion des services financiers de proximité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Dans le cadre de cette étude, nous avons voulu explorer les enjeux et défis de la supervision liés aux innovations des produits, SIG et nouvelles technologies des IMF et des autres acteurs de la finance inclusive.

La supervision des IMF et INB par la BRB connaît de sérieux problèmes en raison de la jeunesse du secteur, de la diversité des acteurs, de la nouveauté des produits exploités par les IMF, de l'utilisation de nombreux SIG et de plusieurs technologies qui entre en jeu. Bref, il y a autant de facteurs qui font que la supervision se trouve confrontée par de nombreux défis.

Notre idée de base était de voir comment adapter les mécanismes de la supervision de la BRB aux nouveaux produits, au SIG et aux nouvelles technologies des acteurs de la inclusive. A cet égard, les résultats auxquels nous avons abouti nous ont permis de vérifier les réalités sur terrain et les problèmes réellement vécus par les acteurs de la microfinance et en particulier les superviseurs, les dirigeants des IMF et ceux des INB.

Cependant, en définissant les concepts de supervision, des innovations des produits, des SIG et de nouvelles technologies, il s'est avéré que les mécanismes de supervision des IMF et des INB ne sont pas encore suffisants car ils éprouvent des problèmes liés aux faiblesses constatés au niveau du contrôle permanent et du contrôle sur place. Du côté des IMF et des INB, il a été constaté que le cadre légal et réglementaire n'est pas suivi et que leurs politiques et procédures ne reflètent pas des fois la réalité vécue au sein de l'IMF. A titre d'exemple, la description des SIG mis en place ne reflète pas le contenu des politiques et procédures pour beaucoup d'IMF.

A partir des données recueillies, nous avons présenté et analysé les résultats relatifs aux forces et faiblesses des différents mécanismes de supervision des IMF et des INB. Ensuite, nos investigations nous ont permis de mettre en exergue les innovations des produits des IMF, les types de SIG des IMF et des INB sous le contrôle de la BRB ainsi que les nouvelles technologies en cours d'exploitation par les INB comme la RNP et l'ECONET pour favoriser l'inclusion financière.

Enfin, des recommandations en rapport avec l'amélioration des mécanismes de supervision des IMF et des INB ont été formulées. D'autres suggestions concernent les stratégies que la banque centrale pourrait prendre compte pour mieux comprendre les innovations et les SIG des IMF en raison des problèmes constatés.

Nous restons convaincus que notre travail n'a pas épuisé tous les fondements théoriques et toutes les réalités des IMF sur terrain relatives au thème à cause de certaines limites et des difficultés rencontrées au cours de nos investigations. D'emblée, le sujet traité est vaste et le secteur de la microfinance est jeune et il y a un manque de documentation nécessaire qui se rapporte à la supervision des IMF et des INB. En plus, les informations recherchées sont confidentielles pour des raisons de sécurité et de concurrence entre les IMF et les INB. Toutefois, les limites et difficultés rencontrées n'ôtent pas la validité de l'étude parce qu'elle contribue à l'amélioration du secteur de la microfinance pour les différentes parties prenantes et constitue une référence pour pousser les études à venir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de recherche

I. IDENTIFICATION DE L'IMF

1. Nom de l'IMF :.....
2. Nombre de clients ou de membres :.....

II. TYPES DE PRODUITS ET SERVICES D'EPARGNES APPLIQUES PAR L'IMF.

1. Parmi les produits d'épargne suivants, lesquels votre IMF exploite ?
Dépôts à vue Epargne volontaire individuelle Epargne obligatoire
Dépôts à terme Plan épargne logement
2. Parmi les services d'épargne suivants, lesquels sont exploités par votre IMF ?
Opérations déplacées auprès d'autres IMF Versements des devises Ordre de paiement Domiciliations des salaires et revenus Encaissements des chèques
Transferts d'argent
3. Existent-ils d'autres produits d'épargne ou services d'épargne utilisés par votre IMF ?
Non Oui
Si oui, lesquels ?
.....
.....
4. Dans la liste suivante des innovations des produits d'épargne, lesquelles votre IMF compte mettre en place ?
 - 4.1. Les produits spécifiques d'épargnes :
Santé -frais scolaire -campagne agricole -transformation agricole -pèlerinage -crédit flash -caisses d'épargne et de crédit
 - 4.2. Coffres de dépôts - compte d'épargne honifié
 - 4.3. Les produits financiers musulmans :
Dépôts simples - comptes d'investissements - compte de service sociale (Zadak)
5. Parmi les innovations des services financiers liés à l'épargne suivants, lesquelles votre IMF espère mettre en place ?
 1. Transferts de fonds

2. Banque à distance
3. Services non financiers d'accompagnement du crédit

III. TYPES DE PRODUITS ET SERVICES CREDITS APPLIQUES PAR L'IMF

1. Parmi les produits suivants lesquels sont financés par votre IMF pour :
 - Crédit solidaire ou groupe
 - Crédit individuel
2. Existent-ils d'autres produits de crédit utilisés par votre IMF ?

Non Oui

Si oui, lesquels ?

.....

.....
3. Parmi les nouveaux produits crédit suivants, lesquels votre IMF compte exploiter si la réglementation le permet :

Micro assurance - crédit-bail - crédit microfinance à l'habitat

crédit stockage ou warrantage - crédit de consommation - crédit PME

IV. QUESTIONNAIRE DU SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION

1. Depuis combien d'années votre IMF est-elle informatisée :
2. Quel est le nom de votre logiciel :
 - Est-il un système intégré - système web - Système désintégré
 - En analysant les input et output de votre logiciel, quel critère conviendrait-il à votre logiciel.

Très satisfaisant - Assez satisfaisant - Partiellement satisfaisant - Non satisfaisant
3. Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à informatiser votre IMF ?

La réglementation

Le volume des transactions

La volonté de changement

Les fraudes

La sécurité des opérations

L'exigence du bailleur

Autres raisons à préciser :

.....

.....

4. Avant d'acheter votre logiciel, est ce que votre IMF l'a soumis à un examen du :

Commissaire au compte ou auditeur

Consultant indépendant

Aucun examen

5. votre SIG en vigueur tient-il compte des objectifs définis dans vos politiques et procédures de votre Institution/organisation et répond t-il aux projections en terme de l' :

Accroissement des agences

Accroissement de Ressources humaines

Accroissement des produits et services

Accroissement des Clients/membres.

6. Votre logiciel peut-il accepter d'autres développements futurs:

Non

Oui

Si oui lesquels ?

.....

.....

7. Quelles sont les fonctions utilisées par votre logiciel ?

Fonction de conformité à la réglementation

Fonction de la comptabilité

Fonction de gestion du portefeuille

Fonction de gestion de l'épargne/clientèle

Fonction de gestion du personnel

Fonction de gestion des immobilisations

Fonction de production des rapports

8. La maintenance et l'optimisation de votre Système d'Information de Gestion se réfèrent-elles aux éléments suivants :

Documentation administrateur système

Maintenance du matériel

Mises à jour du logiciel

Modifications du logiciel

Formation du personnel

9. L'infrastructure de votre SIG comprend-elle les besoins suivants pour son bon fonctionnement :

Climatisation

Onduleurs

Groupe électrogène

Electricité

10. Pour la sélection de votre logiciel, lesquels des éléments suivants vous ont guidé ?

-Informations collectées auprès du vendeur

-Informations trouvées dans les revues critiques ou autres

-évaluations externes

-Test de la version « démo » du logiciel

-Informations et références recueillies auprès d'autres clients utilisant le logiciel

-Visiter une IMF utilisant le logiciel

11. Avez-vous un plan d'installation du matériel et du logiciel, de la conversion des données, de la mise en place des contrôles et de la formation des employés.

Non Oui

Annexe 2: Guide d'entretien

1. Quel type de technologie utilisez-vous dans votre institution ?
2. Votre technologie a-t-elle adopté par le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale ?
3. Existe-t-il un manuel d'utilisation et un schéma directeur qui décrit toutes les étapes et applications ?
4. Combien de personnes affectées à la gestion de votre SIG et technologies ?
5. Existe-t-il un plan de formation et de rotation du personnel technique pour préserver la continuité du travail ?
6. Le personnel technique qui gère le SIG et vos technologies a-t-il la prime ou indemnité de technicité ?
7. Vos nouvelles technologies et votre SIG permettent –elles des évolutions futures de croissance de votre institution au niveau organisationnel, technique,
8. Les données du siège sont-elles consolidées avec celles des agences/succursales en temps réel ?
9. Existe-t-il un plan de sécurité, de gestion des risques opérationnels et techniques ainsi que le plan de continuité des opérations en cas de problèmes ?
10. Est-ce qu'il existe un plan de sauvegarde des données de votre institution?
11. En cas de panne, le rétablissement du système par vos fournisseurs /développeurs de votre logiciel se fait après combien de jours ?
12. Au niveau technique, quels sont l'architecture et les composantes de votre système d'information?
13. Quel est le système d'information entre la Régie nationale des Postes et l'ECONET ?
14. Quelles sont les types de nouvelles technologies mises en place ?

Annexe 3 : Liste des logiciels évalués par le CGAP et leurs caractéristiques

	Client Installation Location	User Interface Language	Institution Size	Features
<u>SYSDE SAF</u>	Latin America and the Caribbean Sub-Saharan Africa	English n Language	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Payroll
<u>Kredits 5.5503</u>	Europe and Central Asia South Asia East Asia and the Pacific Latin America and the Caribbean North America Sub-Saharan Africa	English French Spanish Dari (left to right font) Chinese, Khmer, Russian, Bahasa Indonesian, Albanian, S erbo-croatian	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Insurance
<u>Kredits 5.5539</u>	Europe and Central Asia South Asia East Asia and the Pacific Latin America and the	English French Spanish Portuguese	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management

	Caribbean North America Sub-Saharan Africa	Russian,Dari,Khmer,Albanian,Serbo-Croatian,Indonesian		Share Management Insurance
<u>Bank Micro</u>	Europe and Central Asia Sub-Saharan Africa	French	Medium (5,000-25,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management
<u>Delta-Bank</u>	Europe and Central Asia Sub-Saharan Africa	English French Arabic Spanish	Medium-Large (25,000-50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Payroll Insurance
<u>M2</u>	Europe and Central Asia East Asia and the Pacific Latin America and the Caribbean Sub-Saharan Africa	English French Spanish Portuguese	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management
<u>ADbanking</u>	Sub-Saharan Africa	French	Medium-Large (25,000-50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Insurance
<u>Loan Performer</u>	Europe and Central Asia South Asia	English French	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000)	Accounting Loan Portfolio

	East Asia and the Pacific Latin America and the Caribbean Middle East and North Africa Sub-Saharan Africa	Spanish Russian	Medium-Large (25,000-50,000)	Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Insurance
<u>UMVA Bank</u>	Sub-Saharan Africa	English French Kinyarwanda, Dutch, Chinese, Russian	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management remittances, international transfers, HTM process
<u>Orbit-R</u>	Europe and Central Asia Sub-Saharan Africa	English French Spanish Portuguese Language configurable	Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Medium-Large (25,000-50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management
<u>AICHA</u>	Sub-Saharan Africa	English French Spanish Portuguese Développé avec les fichiers d'internationalisation. Donc toute langue pourra être prise en compte (à l'exception de l'ARABE pour lequel il faudra une étude car pour nous autant pour les étiquettes que pour le contenu de la base, les écritures	Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Payroll Insurance Gestion du contentieux, Gestion des garanties, Retrait déplacé, Transfert d'argent avec validation par SMS, Prise en compte des 3 modes de calcul du tableau d'amortissement (Linéaire,

		doivent être en ARABE) . Il s'agira juste de créer le fichier de propriété correspondant à la langue.		dégressif avec ou sans capitalisation des intérêts), Module décisionnel pour les états stats et tabelaux de bord, Communication multi-canal (Email pour les alertes ou notifications, SMS pour des preuves ou confirmation de transaction, et bientôt vocal...), Caisse, agents de crédits et agents recouvreurs mobile grâce à l'intégration des TPE Biométrie GPRS, PDA GPRS. Intégration des cartes de membres multi-services avec les cartes à puces ou cartes PVC avec code barre, etc..
<u>MICROFINA</u>	Sub-Saharan Africa	French	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Payroll
<u>PERFECT</u>	Sub-Saharan Africa	French	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Payroll
<u>Orbit</u>	Middle East and North Africa Sub-Saharan Africa	English French	Medium (5,000-25,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management

<u>GLOBAL BANK</u>	Sub-Saharan Africa	English French	Medium (5,000-25,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Payroll
<u>CorePlus</u>	Europe and Central Asia East Asia and the Pacific North America Sub-Saharan Africa	English French Spanish Portuguese German	Medium (5,000-25,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Payroll Fixed Asset Management, Central Bank Reporting, Internet Banking, Mobile Teller, Document Management, Photo and Signature verification
<u>Bankers Realm MFO</u>	Sub-Saharan Africa	English French	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000) Medium (5,000-25,000), Medium- Large (25,000-50,000), Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Payroll
<u>Datafinance</u>	Sub-Saharan Africa	French	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium (5,000-25,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Share Management Insurance
<u>LMS (Loan Management System)</u>	Europe and Central Asia Middle East and North Africa North America	English French Inuktituk	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management

	Sub-Saharan Africa			Client Information/Relationship Management Share Management
<u>FINCORESOFT</u>	Sub-Saharan Africa	English French	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Payroll Insurance User Management
<u>EVOLAN PACK for Financial Companies</u>	Europe and Central Asia Latin America and the Caribbean Sub-Saharan Africa	English French	Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Client Information/Relationship Management
<u>ELOGE BANK</u>	Sub-Saharan Africa	French	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Insurance
<u>Fin@ncia</u>	Sub-Saharan Africa	French	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000) Medium (5,000-25,000), Medium-Large (25,000-50,000), Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management
<u>Total Microfinancing...</u>	Sub-Saharan Africa	English French	Medium-Large (25,000-50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management

				Client Information/Relationship Management Share Management Payroll Insurance
<u>PharaFinance</u>	Sub-Saharan Africa	French	Medium-Large (25,000-50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management
<u>ORCHID Microfinance</u>	Sub-Saharan Africa	French	Small (less than 5,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management
<u>The Exceptional Assistant (TEA)</u>	North America Sub-Saharan Africa	English French	Small (less than 5,000)	Loan Portfolio Client Information/Relationship Management
<u>Octopus Micro Finance Suite</u>	Europe and Central Asia South Asia East Asia and the Pacific Latin America and the Caribbean Sub-Saharan Africa	English French Spanish Russian	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium (5,000-25,000), Medium (5,000-25,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management
<u>Margill Loan Manager (MLM)</u>	Europe and Central Asia South Asia East Asia and the Pacific Latin America and the Caribbean Middle East and North Africa North America Sub-Saharan Africa	English French Windows 7	Small (less than 5,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Insurance

	Margill products, used in over 25 countries			
<u>FinnOne Loans</u>	Europe and Central Asia South Asia East Asia and the Pacific Latin America and the Caribbean Middle East and North Africa North America Sub-Saharan Africa	English French Arabic Spanish	Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management
<u>Bankers Realm SACCO</u>	Sub-Saharan Africa	English French	Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management Payroll
<u>eMerge 1.0</u>	Europe and Central Asia East Asia and the Pacific Latin America and the Caribbean Sub-Saharan Africa	English French Spanish	Medium (5,000-25,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management
<u>Micromate</u>	South Asia	English French Arabic Spanish Portuguese Any	Medium (5,000-25,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Meetings, Loan/Field Officer Targets, MFI Reports, IEMD, PDA, Branchless Banking, WebServices
<u>Finance Solutions</u>	South Asia	English	Medium-Large (25,000-50,000)	Accounting

	Sub-Saharan Africa	French Spanish		Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management
<u>MBWin - FAO-GTZ MicroBanking System</u>	Europe and Central Asia South Asia East Asia and the Pacific Latin America and the Caribbean Middle East and North Africa	English French Arabic Spanish many other	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management
<u>Mifos</u>	South Asia East Asia and the Pacific Middle East and North Africa Sub-Saharan Africa	English French Spanish	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management
<u>MFASYS-Mobile Enabled Micro Finance...</u>	South Asia	English French Spanish Portuguese European,Russian and Indian Languages	Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Payroll Insurance Mobile Enabled
<u>Delta Loan Tracking System</u>	Middle East and North Africa	English French Arabic	Large (more than 50,000)	Loan Portfolio
<u>Bankers Realm</u>	Europe and Central Asia Middle East and North Africa Sub-Saharan Africa	English French	Medium-Large (25,000-50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Payroll

eMerge G103.1.	Europe and Central Asia	English French Spanish	Medium-Large (25,000-50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management
Xpertek Loan Administration System	Latin America and the Caribbean Sub-Saharan Africa	English French Arabic Spanish Portuguese	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Client Information/Relationship Management
BEACON	South Asia	English French Arabic Spanish Portuguese Hindi, Tamiletc (Multilingual support)	Medium (5,000-25,000) Large (more than 50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Payroll

<u>Merge G103.1.</u>	Europe and Central Asia	English French Spanish	Medium-Large (25,000-50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Share Management
<u>Xpertek Loan Administration System</u>	Latin America and the Caribbean Sub-Saharan Africa	English French Arabic Spanish Portuguese	Small (less than 5,000) Medium (5,000-25,000) Medium-Large (25,000-50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Client Information/Relationship Management
<u>BEACON</u>	South Asia	English French Arabic Spanish Portuguese Hindi, Tamiletc (Multilingual support)	Medium (5,000-25,000) Large (more than 50,000) Large (more than 50,000)	Accounting Loan Portfolio Deposits/Savings Management Client Information/Relationship Management Payroll

Annexe 4 : Liste des IMF agréées par la BRB au 30 juin 2012

Nombre	Nom de l'Etablissement	Forme juridique	Date d'agrément
1.	Fédération Nationale des Coopératives du Burundi " FENACOBU "	Structure faitière (122 coopératives en réseau)	3/1/2007
2.	Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement " FSTE "	Coopérative	1/19/2007
3.	Fonds de Solidarité des Cadres Judiciaires " FSCJ "	Coopérative	1/19/2007
4.	Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé " FSTS "	Coopérative	1/8/2007
5.	Caisse Coopérative d'Epargne et de Crédit Mutuel " CECM "	Coopérative	12/29/2006
6.	Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l'Epargne et le Crédit " COSPEC "	Coopérative	12/29/2006
7.	Union pour la Coopération et le Développement " UCODE "	Coopérative	1/22/2007
8.	Caisse Coopérative Indépendante-Organisation pour le Développement de l'Archidiocèse de Gitega " CCI-ODAG "	Coopérative	2/20/2007
9.	Solidarité des enseignants de KIRUNDO " SOLIDEK "	Coopérative	9/20/2010
10.	Coopérative des Fonctionnaires Cadres Moyens " CFCAM-DUSHIGIKIRANE "	Coopérative	10/26/2011
11.	Coopérative d'Epargne et de Crédit pour l'Auto-Développement " CECAD "	Coopérative	10/24/2007
12.	MUTEC S.A	Entreprise de micro finance	12/29/2006
13.	Solidarité pour l'Epargne et le Crédit " SOLECS-COOPERS " S.A	Entreprise de micro finance	5/24/2007
14.	Hope Fund Burundi " HFB " S.A	Entreprise de micro finance	1/24/2007
15.	TURAME COMMUNITY FINANCE S.A	Entreprise de micro finance	1/30/2007
16.	Women's Initiative for Self Empowerment " WISE " S.A	Entreprise de micro finance	8/17/2007
17.	Development Interpeople Finance Operations " DIFO s.a "	Entreprise de micro finance	5/10/2010
18.	Réseau Communautaire d'Epargne et de Crédit pour l'Auto développement " RECECA-INKINGI " S.A	Entreprise de micro finance	1/10/2008

19.	CORILAC Microfinance S.A	Entreprise de micro finance	8/24/2010
20.	ISHAKA-Microfinance	Entreprise de micro finance	3/16/2011
21.	KAZOZA VISION FINANCE	Entreprise de micro Crédit	1/10/2007
22.	TWITEZIMBERE	Programme de micro Crédit	1/30/2007
23.	DUKUZE IBIBONDO microfinance	Programme de micro Crédit	4/7/2010
24.	Caisse de Développement Economique et Social-Marshall " CADES-M "	Programme de micro Crédit	12/30/2011
25.	ITEKA Microfinance	Programme de micro crédit	15/06/2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages, rapports et articles

1. BA, Ibrahima (2006), *PME et institutions financières islamiques*, éditions BIT, Genève, 41pages.
2. BCEAO (2010), *Etude sur la mise en conformité des systèmes d'information de gestion (SIG) des systèmes financiers décentralisés (SFD) avec le cadre réglementaire dans les pays de l'UEMOA*, BCEAO, Dakar, 327 pages.
3. BAKX, Frank & BIREHA, Audace (2012), *Etude des modalités de mise en œuvre du Fonds de Micro crédit Agricole*, Ambassade des Pays-Bas, Bujumbura, 56 pages.
4. BANK AL-MACHRIB (2004), *Rapport annuel sur le contrôle, l'activité et les résultats des établissements de crédit*, Rabat, 128 pages.
5. BANQUE DE FRANCE(2009), *Rapport annuel de la Commission Bancaire*, Banque de France, Paris, 63 pages.
6. BANQUE DE LA REPUBLIQUE DU BURUNDI (2009), *Manuel de supervision des établissements de microfinance*, BRB, Bujumbura, 85 pages.
7. BARLET, Karine (2003), *Le point sur la réglementation et la supervision de la microfinance*, Revue Economique et Financière, 4pages.
8. BARRO, Issa (2004), *Diagnostic approfondi du secteur de la microfinance et analyses des opportunités d'investissements :Microfinance et financement des PME et MPE*, Ministère de la PME, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance, 56 pages.
9. BOUNIE, David (2003), (Les cahiers du numérique, vol.4, n01): la finance électronique, Lavoisier, Paris, 213 pages.
10. BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jeremy, POURSAT Christine (2006), *le guide de laMicrofinance, Microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'Organisation, Paris, 304 pages.
11. BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jerem'y, POURSAT Christine (2009), *Le guide de laMicrofinance, Microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 368 pages.
12. CGAP(2007), *Concevoir et offrir des services de transferts d'argent : guide pour les institutions de microfinance*, CGAP, Wanshington DC, 136 pages.
13. COMMISSION BANCAIRE (BANQUE DE FRANCE) (1996), *Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information*, 2^e édition, Commission bancaire, Paris, 339 pages.

14. CHF INTERNATIONAL (2006), *Crédit habitat pour les institutions de microfinance : Comment intégrer un produit de crédit pour l'amélioration de l'habitat dans une institution de microfinance*, 2^e édition, CHI international, Luxembourg, 80 pages.
15. COUSSERGUES, Sylvie De (2007), *Gestion de la Banque : du diagnostic à la stratégie*, 5^e édition, Dunod, Paris, 272 pages.
16. DESMICHT, François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2^e édition, Dunod, Paris, 354 pages.
17. DUFIS, Pierre&LOPATER, Claude (1997), *Communication et Information Financière*, Les Echos éditions, Prise Waterhouse, Paris, 768 pages.
18. GEIBEN, Didier (2003), *la banque à distance se suffit-elle à elle-même*, *Revue d'Economie Financière*, n°69, 111-118, 8 pages.
19. GOURJON, Arthur (2009), *La microfinance: expériences comparées en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale*, IDLO, Rome, 31pages.
20. KALALA, Jean-Pierre Muimana&OUEDRAOGO, Alpha (2000), *Produits et services d'épargne du secteur informel et des institutions de microfinance en Afrique de l'Ouest : Cas du Mali et du Bénin*, éditions DID, Québec, 90 pages.
21. LAFITTE, Michel (2000), *Les systèmes d'informations dans les établissements financiers*, Editions d'Organisation, Paris, 295 pages.
22. NATIONS UNIES (2006), *Construire des secteurs financiers accessibles à tous*, Nations Unies, New York, 214 pages.
23. NATIONS UNIES (1987), *Guide juridique de la CNUDCI sur les transferts électroniques des fonds*, ONU, Washington, 176 pages.
24. MAYOUKOU, Célestin (1994), *Le système des tontines en Afrique : un système bancaire informel, le cas du Congo*, Harmattan, Paris, 143 pages.
25. MICROSAVE (1999), *Etude sur le rôle et l'impact des services et produits d'épargne du secteur informel et des institutions de microfinance en Afrique de l'ouest : Bénin, Burkina Faso, Ghana, Guinée, Mali et Togo*, 89 pages.
26. MINISTERE DES FINANCES (2011), *Diagnostic du secteur de la microfinance*, Bujumbura, 48 pages.
27. MPEREGE, Chisoma (2007), *Rapport d'étude sur la réglementation des institutions de microfinance et des FONSDEV en RDC*, INADES Formation, 104 pages.

28. ROBERT, Peck Christern & al. (2003), *Directives concertées pour la microfinance : principes directeurs en matière de réglementation et pour la supervision*, CGAP, Washington D.C, 118 pages.
29. ROBERT, C. Vogel & al. (2000), *Régulation et supervision en microfinance : cadre conceptuel*, Revue d'Economie Financière, 4 pages.
30. ROBERT, P. Christen & al. (2003), *Directives concertées pour microfinance : principes directeurs en matière de réglementation et de supervision de la microfinance*, CGAP, Washington D.C, 31 pages.
31. REFAIT, Michel (1998), *Epargne et investissement*, 1^e édition, Presses Universitaires de France, Paris, 127 pages.
32. REMOND, Olivier & RENHAS, Bruno (2003), *l'enjeu de Bâle II pour le système d'information de la banque de détail,....*
33. RUTHERFORD, Stuart (2000), *Comment les pauvres gèrent leur épargne*, KARTHALA & CRET, Paris, 165 pages.
34. SERVIGNY, Arnaud de & al (2006), *Le risque crédit*, 3^e édition, DUNOD, 299 pages.
35. VAN CREUNING, Hennie & BRATANOVIC Sonja Brajovic (2004), *Analyse et gestion de risque bancaire : une cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, Eska, 384 pages.
36. VONDERLACK, Rebecca M. & SCHREINER, Mark (2003), *Femmes, microfinance et épargne*, Center for Social Development, 25 pages
37. WATERFIELD, Charles & RAMSING, Nick (1998), *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance : guide pratique*, CGAP, Washington D.C, 236 pages.

II. Webgraphie

38. CGAP (2005), *Dossier sur les transferts d'argent*, www.lamicrofinance.org/files/16666-file-BIM-20-08-05.pdt
39. De LUTZEL, Emmanuel (2011), *Microfinance et supervision bancaire*, www.bnpparibas.com
40. KAREN, Doyle (1998), *La microfinance en contexte post-conflit : défis et opportunités*, www.lamicrofinance.org/files/15321-briefconflit-FR.pdf

41. NATIONS UNIES (1987), *dossier sur les transferts de fonds*, www.uncitral.org/pdf/french/texte/payment
42. PHILY, Caroline (2009), *dossier sur la micro assurance*, www.Fanaf.org/IMG/pdf
43. SIMON, Pierre (2002), *Dossier du Conseil Economique et Social européen*, www.ladocumentationfrancaise.fr
44. VILLA, Christophe & SAILLARD, Laurence (2011), *Dossier sur le Comité de Bâle sur la supervision bancaire*, <http://www.microfinance.audencia.com/fileadmin>
45. VONDERLACK, Rebecca & SCHREINER, Mark (2003), *femmes, microfinance et épargne du secteur informel : quelques propositions tirées de l'analyse des pratiques informelles*, www.lamicrofinance.org/files/14508.
46. WORLD SAVINGS BANK INSTITUTE (2010), *Inclusion financière: comment y parvenir*, www.wsbi.org/uploadedFiles/position_papers/1169-FR-2-pdf

CESAG - BIBLIOTHEQUE