



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Africain de Microfinance
(MAM)**

**Promotion 3
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CATASTROPHES NATURELLES EN HAITI - SEISME DU 12
JANVIER 2010 ET CONSEQUENCES SUR LA MICROFINANCE :
CAS DES IMF FONKOZE ET ACME.**

Présenté par :

EVENS JEROME

Dirigé par :

M. ERIC DRIESEN

**PROFESSEUR AU CESAG ET A
NANCY**

REMERCIEMENTS

Pour la qualité de son encadrement, ses précieux conseils, nous témoignons notre reconnaissance envers M. Eric DRIESEN, Directeur Général de la firme MERIDIES et de l'ONG AQUADEV, professeur à l'Université de Nancy (France) et au CESAG (Dakar).

Nous remercions particulièrement l'ONG AQUADEV ainsi que la Banque de la République d'Haïti qui ont financé notre formation en microfinance au CESAG (Dakar)

Nous voulons adresser des remerciements à Monsieur Moussa YAZI, responsable de la formation, et conseiller avisé.

De même, nous tenons à dire toute notre gratitude à Madame Maréma SOUMARE, Assistante du MAM, pour sa patience et sa grande disponibilité.

Nous témoignons notre profonde gratitude à Mme Ann Hastings et M. Sinior Raymond, respectivement PDG des IMF FONKOZE et ACME dont le rôle a été déterminant dans la rédaction de ce mémoire.

Nous adressons enfin des remerciements à :

- Madame Marie Laurence Boyer, directrice de la supervision des IMF (BRH) ;
- Madame Dominique Boyer, chef d'audit FONKOZE ;
- M. Junior Tertulien Assistant directeur général ACME ;
- Nos collègues et amis, Robert Dubé, Jocelin, Arnould de la BRH ;
- Henriette et Vanessa.

Pour la confiance qu'ils ont investie en nous et leur contribution à nos travaux de fin de formation.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACDI	:	Agence Canadienne de Développement International
ACME	:	Action pour la Coopération avec la Micro Entreprise
AFD	:	Agence Française de Développement
ALNA	:	Active Learning Network for Accountability and Performance
ALNAP	:	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action
ANACAPH	:	Association Nationales des Caisses Populaires d'Haïti
ANIMH	:	Association Nationale des Institutions de Microfinance
ARC	:	American Red Cross
BID	:	Banque Interaméricaine de Développement
BM	:	Banque Mondiale
BRH	:	Banque de la République d'Haïti
CEC	:	Coopératives d'Épargne et de Crédit
CNC	:	Conseil National des Coopératives
COOPECS	:	Coopératives d'épargnes et de crédit
DID	:	Développement International Desjardins
DFID	:	Département for International Development
HELP	:	Haitian Emergency Liquidity Program
FDI	:	Fonds de Développement Industriel
FONKOZE	:	Fondasyon Kole Zepol
HELP	:	Haitian Emergency Liquidity
HIFIVE	:	Haiti Integrated Financing for Value Chains and Enterprises
ICG	:	International Crisis Group
IMF	:	Institution de Micro Finance
KNFP	:	Konsej Nasyonal de Finansman Popilè

MICRO	:	Microinsurance Catastrophe Risk Organization
OCDE	:	Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques
ODA	:	Assistance Officielle au Développement
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PAR	:	Portefeuille A Risque
Pb	:	Point de base
PED	:	Pays en Voie de Développement
PIB	:	Produit Intérieur Brut
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
ROA	:	Return On Assets (Rendement des Actifs)
SFF	:	Fonkoze Sèvis Finansye (Fonkozé Service Financier)
SMG	:	Strategic Management Group
UE	:	Union Economique
UNEG	:	United Nations Evaluation Group
UNEG	:	United nations Evaluation Group
USAID	:	United States Agency International for Development/ Agence Internationale des Etats Unis pour le Développement

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 MODELE THEORIQUE	49
FIGURE 2 RATIO D'AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	60
FIGURE 3 RENDEMENT DES ACTIFS.....	61
FIGURE 4: RENDEMENT DU PORTEFEUILLE DE CREDIT	62
FIGURE 5 SUFFISANCE DES FONDS PROPRES	63
FIGURE 6 RATIO DU PORTEFEUILLE A RISQUE	64
FIGURE 7 RATIO D'ABANDON DE CREANCES.....	65
FIGURE 8 RATIO DE COUVERTURE DU RISQUE	65
FIGURE 9 AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE ACME.....	68
FIGURE 10 RENDEMENT DES ACTIFS ACME.....	69
FIGURE 11 RATIO DU PORTEFEUILLE A RISQUE ACME	70
FIGURE 12 RATIO D'ABANDON DE CREANCES ACME.....	71
FIGURE 13 RATIO DES PAIEMENTS EN RETARD	71

LISTE DES TABLEAUX

TABLE 1 : ETABLISSEMENTS BANCAIRES FONCTIONNANT EN HAÏTI AU 30 SEPTEMBRE 2011	25
TABLE 2 : ETABLISSEMENTS BANCAIRES FONCTIONNANT EN HAÏTI AU 30 SEPTEMBRE 2011	27
TABLE 3 : RESUME DES QUATRE DERNIERS DESASTRES EN HAÏTI	29
TABLE 4 : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA MICROFINANCE	33
TABLE 5 : TABLEAU SYNOPTIQUE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE EN HAÏTI AVANT ET APRES LE SEISME DU 12 JANVIER 2010	34
TABLE 6 QUELQUES CHIFFRES CLES SUR LA CROISSANCE DE FONKOZE.....	52
TABLE 7 : TABLEAU DES DIFFERENTS RATIOS ETUDIES	59
TABLE 8 : TABLEAU DES DIFFERENTS RATIOS ETUDIES	66
TABLE 9 : INVENTAIRE DES DEGATS CAUSES PAR LE SEISME A ACME.....	82
TABLE 10 : TABLEAU DE RECENSEMENT DU PERSONNEL.....	93
TABLE 11 : TABLEAU 28 TABLEAU DE DECOMPTE DES EQUIPEMENTS.	94
TABLE 12 : TABLEAU ESTIMATIF DE PERTE D'EMPLOYES ET DU PERSONNEL ADMINISTRATIF	94

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	CARTE DE LA REPUBLIQUE D'HAÏTI.....	113
ANNEXE 2	CHRONOLOGIE DES EVENEMENTS POLITIQUES.....	124
ANNEXE 3	INDICATEURS ECONOMIQUES.....	125
ANNEXE 4	INDICATEURS SOCIAUX.....	125
ANNEXE 5	ETATS DES RESULTATS CONSOLIDES.....	125
ANNEXE 6	BILAN CONSOLIDE AU 30 SEPT 2010.....	127
ANNEXE 7	TABLEAU EXPLICATIF DES RATIOS UTILISES.....	128
ANNEXE 8	IMPACT DU SEISME SUR L'ACTIVITE DU CLIENT.....	129
ANNEXE 9	IMPACT DU SEISME SUR LA CLIENTELE DE L'INSTITUTION.....	129
ANNEXE 10	IMPACT DU SEISME SUR LE PORTEFEUILLE DE L'INSTITUTION.....	139
ANNEXE 11	IMPACT DU SEISME SUR LA RENTABILITE DE L'INSTITUTION.....	142
ANNEXE 12	IMPACT DU SEISME SUR LES RESSOURCES HUMAINES.....	144
ANNEXE 13	GUIDE D'INTERVIEW SEMI DIRIGE.....	148

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I CONSEQUENCES DES CATASTROPHES SUR LES CLIENTS ET LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE	13
1.1 VUE SYNOPTIQUE DE LA MICROFINANCE RAVAGEE SUITE AUX CATASTROPHES.....	13
1.1.1 Gestion du risque désastre.....	14
1.1.2 Principaux impacts des désastres.....	15
1.1.2.1 Economiques.....	15
1.1.2.2 Financiers.....	16
1.1.3 Conséquences des catstrophes sur les clients de l'IMF.....	16
1.1.4 Conséquences des catstrophes sur les institutions de microfinance.....	17
1.1.5 Hétérogénéité des impacts.....	18
CHAPITRE II CADRE CONTEXTUEL, MICROFINANCE ET GESTION DES CATASTROPHES.....	20
2.1 CONTEXTE POLITIQUE, ECONOMIQUE, SOCIAL ET FINANCIER D'HAÏTI.....	21
2.1.1 Contexte politique.....	21
2.1.2 Contexte économique.....	21
2.1.3. Contexte social.....	22
2.1.4 Contexte financier.....	24
2.1.4.1 Secteur financier haïtien au lendemain du séisme du 12 janvier 2010.....	24
2.1.4.2 L'environnement bancaire haïtien au lendemain du séisme au 12 janvier 2012.....	24
2.1.4.3 Système bancaire.....	25
2.1.4.4 Couverture du territoire par les banques et leurs succursales.....	26
2.1.4.5 Poids des différentes catégories d'établissements bancaires.....	26

2.2	HAÏTI ET LA GESTION DES CATASTROPHES	29
2.2.1	Catastrophe naturelle : définition.....	29
2.2.2	Panorama du secteur de la microfinance en Haïti.....	29
2.2.2.1	Bref aperçu historique de la microfinance haïtienne.....	30
2.3	STRATEGIE D'UNE RELANCE RAPIDE	35
2.3.1	Mesures de prévention et d'intervention.....	36
2.3.1.1	Principaux outils d'intervention.....	37
2.3.1.2	Préparation et protection du portefeuille	39
2.3.2	Gestion des catastrophes naturelles : un défi pour la microfinance	40
2.3.2.1-	Les IMF établies avant les catastrophes	40
2.3.2.2	Les IMF créées après une catastrophe.....	41
2.3.2.2.1	Quels services offerts par ces nouvelles IMF ?.....	41
2.3.2.2.2	Incidence des charges d'exploitation sur la pérennité financière des nouvelles IMF. 41	
2.3.2.2.3	Conception de programme gestion de risque.....	42
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE		44
3.1	LES LIMITES DU MODELE THEORIQUE	44
3.2	TECHNIQUE DE RECHERCHE	44
3.2.1	Délimitation du champ de l'étude échantillon, critères de sélection des deux IMF. ...	45
3.2.2	Collecte de données	45
3.2.3	Questionnaires	47
3.3	TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES.	48
CHAPITRE IV ACME ET FONKOZE : PRESENTATION ET PHOTOGRAPHIE DE CERTAINS INDICATEURS FINANCIERS		51
4.1	PRESENTATION DE FONKOZE	51
4.1.1	Mission	51
4.1.2	Historique	51
4.1.2.1	La Fondasyon	52
4.1.2.2	FONKOZE Sèvis Financier (SFF) ou (FONKOZE Service Financier	53
4.1.2.3	Fonkoze USA	53
4.1.3	Produits	54
4.2	PRESENTATION DE ACME.....	55
4.2.1	Historique	55
4.2.2	Valeurs.....	56

4.2.3	Produits	56	
4.3	PHOTOGRAPHIE DE CERTAINS INDICATEURS FINANCIERS DE FONKOZOZE ET D'ACME	57	
4.3.1	Indicateurs financiers de Fonkoze.....	58	
4.3.1.1	Impact du tremblement sur les principaux ratios financiers de Fonkoze	60	
4.3.2	Indicateurs financiers d'ACME	66	
4.3.2.1	Impact du tremblement sur les principaux ratios financiers d'ACME.....	67	
CHAPITRE V PRESENTATION ET ANALYSE DES MESURES DE REDRESSEMENT ADOPTÉES PAR FONKOZE ET ACME.....			73
5.1	DEFINITION DES ACTIONS A ENTREPRENDRE	73	
5.1.1	Mesures de redressement prises par Fonkoze en faveur de l'institution	73	
5.1.2	Mesures de redressement prises par Fonkoze en faveur de ses clients.....	75	
5.1.3	Analyse des mesures prises par Fonkoze	77	
5.2	ACTIONS ENTREPRISES PAR ACME.....	79	
5.2.1	Mesures de redressement prises par ACME en faveur de l'institution.	79	
5.2.2	Mesures de redressement prises par ACME en faveur des clients.....	81	
5.2.3	Analyse des mesures prises par ACME.....	83	
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS			89
6.1	LES ELEMENTS DU PLAN DE RELEVÉ.....	91	
6.1.1	Installer un groupe de travail et un bureau de crise.....	91	
6.1.2	Utiliser les relations avec d'autres entités pour vérifier la portée du désastre	92	
6.1.3	Faire un premier inventaire de vos actifs.....	92	
6.1.3.1	Sécurité.....	92	
6.1.3.2	Employés.....	93	
6.1.4	Déterminer les actions immédiates révélées nécessaires	95	
6.1.5	Assurer la sûreté des ressources clés : clients et données	96	
6.1.6	Alléger les politiques clés et fidéliser la clientèle.....	98	
6.1.7	Doter les prêts d'une couverture d'assurance.....	99	
6.1.8	Constituer un fonds de rachat du portefeuille contaminé.	101	
6.2	LIMITER LE RISQUE SYSTEMIQUE.....	102	
6.2.1	Propositions de limitation de risque systémique.....	102	
6.2.1.1	Favoriser la création de réseaux d'IMF.....	103	
6.2.1.2	Doter le système d'un cadre réglementaire	104	
6.2.1.3	Constitution d'un fonds de calamités naturelles.....	105	

6.3 INNOVATION FINANCIERE.....	107
CONCLUSION GENERALE.....	109
ANNEXES.....	112
BIBLIOGRAPHIE.....	139

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les catastrophes naturelles, remontent à la nuit des temps et frappent l'imagination par l'ampleur des dommages causés et des destructions qu'elles entraînent dans leur sillage.

Le changement climatique est parfois tenu pour responsable de ces catastrophes naturelles (Cadre d'action Hyogo : 2005). Il n'est pas surprenant que ces bouleversements soient récurrents en se référant aux déséquilibres causés par les interventions intempestives de l'homme au sein d'une nature qu'il a asservi au lieu de l'utiliser rationnellement. Les Résolutions sur les causes et conséquences des catastrophes naturelles dans « Le cadre d'action de Hyogo, adopté lors de la conférence mondiale sur la prévention des catastrophes, qui s'est tenue à Kobe, au Japon, (2005), désignent d'ailleurs les variations climatiques et les changements climatiques induits par l'homme comme des facteurs de risques sous-jacents en ce qui concerne les catastrophes . »

Le vingtième siècle a été marqué par de terribles catastrophes. Le début du 21^{ème} siècle n'en est pas moins épargné. Le tsunami de l'océan indien, l'ouragan Katryna, le séisme en Indonésie et le tremblement de terre d'Haïti ont déjà été enregistrés.

Ce dernier événement, de magnitude 7, 3 sur l'échelle de Richter, a frappé certaines régions d'Haïti et principalement la capitale, le 12 janvier 2010, laissant derrière lui plus de 250.000 morts et un nombre incroyable de blessés, de déplacés et de sans-abris. Sur le plan économique, les conséquences sont énormes.

En effet, le Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement national d'Haïti rapporte que:

« Le 12 janvier 2010, peu avant 17 heures, un tremblement de terre de magnitude 7,3 à l'échelle de Richter a secoué Haïti pendant 35 secondes. C'est le plus puissant séisme qui a frappé le pays depuis 200 ans. L'hypocentre du séisme était proche de la surface terrestre (10 km de profondeur) et son épicentre était proche de la ville de Léogâne, à environ 17 km au sud-ouest de la capitale. Les effets ont été ressentis dans les départements de l'Ouest, du Sud-est et des Nippes. La zone métropolitaine de Port-au-Prince (incluant les communes de Port-au-Prince, Carrefour, Pétion ville, Delmas, Tabarre, Cité Soleil et Kenscoff) a subi des dégâts extrêmement importants.... Environ 1,5 million de personnes, représentant 15 % de la population nationale, ont été affectées d'une façon directe. Plus de 300 000 personnes, selon les autorités nationales, ont perdu la vie et autant de blessés »

Aussi, il est important de noter que pour atténuer les dommages causés, les moyens nécessaires dépassent souvent les capacités techniques et matérielles des Etats affectés. Ils appellent donc à la mobilisation tant des pouvoirs publics que de la communauté internationale pour la réfection des infrastructures endommagées, les soins d'urgence aux populations sinistrées. Selon Attali (2010) « Si cette aide est essentielle, elle reste « court termiste » et ne répond pas aux enjeux d'une reconstruction durable. Pour pallier cette situation, elle a besoin d'outils complémentaires qui peuvent impliquer les populations locales dans leur propre renaissance. La microfinance est l'un de ces outils. »

En fait, la microfinance offre l'avantage d'avoir évolué avec le temps et de développer des mécanismes lui permettant de répondre aux besoins spécifiques de certaines couches sociales, particulièrement celles qui vivent dans des conditions de pauvreté, qui n'ont pas accès à certains services financiers de base et qui n'arrivent pas à satisfaire leurs besoins primaires. Conçue et développée pour offrir des services de proximité dans des zones difficiles d'accès, la microfinance, grâce à son réseau structuré, selon le pays, ses organisations locales et ses connaissances pratiques du milieu, semble l'opportunité indiquée pour compléter les efforts de l'Etat et ceux des organismes de soutien dans les régions affectées. Elle revendique le privilège d'offrir des services et produits variés qui accompagnent les bénéficiaires à long terme, un service d'autant plus valorisé et important qu'il implique l'individu dans sa propre prise en charge et lui apprend à évaluer le coût de la relance de ses activités génératrices de revenus.

Dans ce cadre, nous pouvons citer l'exemple de certains pays tels que le Bangladesh touché par de graves inondations en 1998, qui a su définir des stratégies appropriées. En effet, il a su combiner les interventions humanitaires d'urgence à des actions de microfinance inscrites dans la pérennité, notamment à travers la mobilisation de ressources locales (collecte d'épargne)

Haïti, de par sa position géographique, est soumise aux aléas de la nature et a été le théâtre de grands désastres : inondations, cyclones, tremblements de terre, incendies jusqu'aux crises politiques s'apparentant parfois à des guerres civiles et dont les méfaits ont aggravé l'appauvrissement d'une couche très importante des populations vivant en zone urbaine et rurale. Suite à ces catastrophes récurrentes, la clientèle de la microfinance, notamment les micro entrepreneurs se sont retrouvés en difficulté, les petites marchandes du bas de la ville

ruinées. Ainsi, le séisme du 12 janvier 2010 a mis à nu certaines faiblesses du pays telles qu'une économie affaiblie par des années de dictature, une mauvaise gouvernance chronique et un taux d'analphabétisme élevé, etc.

Le secteur financier dans son ensemble a été touché au cœur de ses activités. La micro finance n'en est pas moins épargnée, soit parce qu'elle n'a pas su se prémunir contre ce danger, soit parce qu'elle ne se savait pas menacée. Certaines institutions de microfinance : Caisse Léogânaise d'Épargne et de Financement (CLEF), Coopérative d'épargne et de crédit en appui au changement économique (CÉCACHE), Koperativ Tet Ansanm Pou Lavi Miyò (KOTELAM), Kès Popilè Dano (KPODA), Coopérative d'Épargne et de Crédit de la Communauté Haïtienne (CECOM)¹ surprises par la violence du désastre, ont disparu physiquement et structurellement. D'autres, en revanche, mieux structurées, dotées d'une bonne gouvernance, ont survécu.

La perte de membres, la décapitalisation, l'impossibilité de se référer à des archives détruites, les sollicitations pressantes des survivants pour la reprise de leurs activités, les besoins en consommation, l'arrivée de nouveaux et potentiels clients sur le marché, la sollicitation de produits et services adaptés à la conjoncture ont constitué autant de facteurs de questionnement des acteurs de la microfinance haïtienne pour redynamiser le secteur. Ces difficultés ont accentué l'urgente nécessité de mieux protéger le secteur, l'assurer contre les risques éventuels, élaborer les stratégies appropriées à la situation post-désastre et surtout contribuer à réfléchir aux stratégies à adopter par la microfinance dans des contextes de crises fréquentes.

Les réactions enregistrées sur le terrain face à cette situation ont divergé selon les institutions de Microfinance présentes. Certaines ont démontré une faible capacité à reprendre les opérations. D'autres, en revanche, de part leur solidité institutionnelle, ont, malgré l'importance des défis à relever, perpétué l'offre de services. C'est le cas de deux institutions notamment Fonkoze, ou « Fondasyon kole zepòl » et ACME (Action pour la Coopération avec la Micro Entreprise) qui ont la double mission de fournir des services financiers et non financiers, à travers leurs agences, aux populations pauvres des régions Haïti.

¹ Des Coopératives d'épargne et de crédit qui se trouvaient dans le département de l'Ouest au moment du séisme du 12 janvier 2010

Fonkoze est considérée en Haïti comme étant la plus grande institution de microfinance disposant de 43 agences pour desservir 45.000 emprunteurs et plus de 220.000 épargnants localisés dans chacune des régions du pays. Ses approches innovantes visant à atteindre et à aider les plus pauvres à sortir des ornières du sous-développement sont connues à travers le monde. Après le séisme du 12 janvier, elle a pu rapidement rouvrir la majorité de ses succursales, soit 34 sur un total de 43, touchant ainsi des zones très affectées.

Fonkoze offre depuis 1995 des produits variés d'épargne, de crédit aux populations particulièrement pauvres de certaines régions d'Haïti. L'éducation s'est immergée dans le cœur des responsables, car elle fait partie intégrante de sa mission et peut irréfutablement aider à l'amélioration des conditions de vie de sa clientèle.

Ses activités traditionnelles sont : la collecte d'épargne et l'octroi de crédits. Au lendemain du séisme, elle a mené une action impressionnante dans le cadre de l'acheminement aux survivants de plus de deux millions de dollars américains en espèces tirés d'un compte domicilié dans une banque aux USA. Cette action rapide et efficace a précédé la distribution d'aide sous forme de dons, d'annulation d'anciens prêts ou d'octroi de nouveaux. Elle a été renforcée par l'appui de nombreuses organisations, dont les Nations Unies, l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), la American Red Cross et d'autres ministères du gouvernement des Etats Unis.

Parallèlement, ACME (Action pour la coopération avec la micro entreprise) est une institution de microcrédit qui a vu le jour à Port-au-Prince, capitale d'Haïti, le 12 avril 1997. Bernard de Brouwer, son président fondateur, l'a présentée comme étant « née d'un rêve, de la foi en l'homme et d'une bonne dose d'inconscience... La foi a priori dans les autres, leur honnêteté et leur dignité »

Sa mission, telle que définie par ses fondateurs, était avant tout d'apporter une solution rapide, non exorbitante, quantitativement importante et sans excès de procédures aux besoins de capitalisation du grand nombre d'acteurs moyens et petits du secteur informel quel que soit leur type d'activité. Dans le temps, pour faire face à de nouvelles contraintes, et surtout pour continuer à accompagner d'anciens clients en vue de trouver des financements adaptés au développement de leurs activités, la mission a évolué au gré des événements : *accompagnement des anciens clients dans leur processus d'évolution économique et de transformation sociale.*

Considérée comme un leader dans le secteur de la microfinance, deuxième et troisième respectivement en termes de client de portefeuille, ACME offre ses services à travers toute une gamme de produits de crédits diversifiés à des clients, en majorité des femmes, 59%, qui appartiennent aux secteurs de la production, du commerce et des services. Les sous-secteurs touchés sont la quincaillerie, les vêtements, la couture, l'ébénisterie, la ferronnerie, la cordonnerie, la restauration, l'artisanat et la transformation des produits alimentaires. Parmi ses clients se détachent des détaillants, des bouquinistes, des quincailleries, des vendeurs de matériaux de construction, de produits alimentaires, de boissons gazeuses, de vêtements, etc.

Ces services sont offerts grâce à une structure reposant sur au moins 14 agences réparties en majorité dans la capitale et quelques unes en province. ACME a toujours fourni une réponse adéquate aux sollicitations de ses clients après chaque catastrophe naturelle, ce qui lui a permis de bénéficier de l'expertise utile pour répondre aux besoins pressants de sa clientèle ancienne ou nouvelle au lendemain du séisme du 12 janvier 2010.

Cette possibilité de prompt relance des activités à la suite de désastres n'est pas à la portée de toutes les institutions de microfinance. Ce qui constitue un handicap majeur, car certaines catastrophes ne peuvent pas être évitées. Il s'agit d'un problème crucial pour des organisations qui ne possèdent pas les moyens d'intervenir au moment opportun.

Les institutions de microfinance devraient pouvoir transformer ces défis en opportunités sans se croire obligées de devenir des organisations spécialisées dans les interventions d'urgence. Elles développeront plutôt des aptitudes à répondre efficacement aux exigences des populations en situation post-catastrophe.

Que faut-il envisager, en cas de catastrophes naturelles pour doter Fonkoze et ACME de moyens propres à en atténuer les conséquences et venir à la rescousse des populations affectées sans courir des risques susceptibles de fragiliser et de compromettre la pérennité des institutions elles-mêmes?

Les catastrophes naturelles, généralement inévitables, trouvent parfois leur origine dans certaines actions de l'homme, ou dans des phénomènes environnementaux souvent non encore cernés par la science. Pourtant, il est vital de pouvoir les prévenir et anticiper leurs conséquences néfastes. Il a été relaté, à partir des expériences vécues par des pays tels que le

Pakistan et l'Indonésie, les effets indésirables de ces bouleversements dans le secteur de la microfinance qui peuvent être :

- des déplacements de populations ;
- des faillites d'institutions de Microfinance ;
- des pertes de clients ;
- des pertes en ressources humaines ;
- des pertes de données ;
- disparition du patrimoine ;
- l'émergence d'une nouvelle catégorie d'emprunteurs avec de nouveaux besoins.

Après analyse de ce problème, il se révèle qu'assez souvent l'après-désastre affaiblit davantage certaines organisations, annihilant toute velléité de reprise d'activités.

Par ailleurs, d'autres conséquences importantes peuvent découler de cette situation

- risque de non remboursement en cas de cessation d'activités génératrices de revenus ;
- risque de non liquidité ;
- risque de non atteinte d'objectifs sociaux ;
- risque de perte d'image.

Pour contrer ces difficultés, Fonkoze et ACME devraient envisager un ensemble de solutions leur permettant :

- de renforcer leurs capacités ;
- de s'assurer de l'appui et de la confiance de partenaires financiers ;
- d'exiger des garanties en adéquation avec les risques encourus ;
- de mettre en œuvre des mécanismes de fonds d'intervention (urgence, secours, garantie des prêts, etc....) qui apporteraient une réponse immédiate aux besoins de trésorerie et préviendraient le risque de liquidité ;
- d'encourager la mise en réseau ;
- d'isoler une agence ou une branche du réseau, en cas de catastrophe elle alimenterait rapidement celles en difficulté ;
- de prévoir un système permettant l'anticipation des conséquences des désastres par la réduction des risques ;

- de concevoir des mécanismes d'intervention rapide et opportune en situation post-désastre en vue de la relance des activités de microfinance ;
- de conserver les données informatiques et autres sur au moins deux sites différents ;
- de prévoir la protection des vies et des actifs à travers un mécanisme de couverture d'assurance.

De toutes ces propositions, celles qui semblent les plus appropriées à l'atteinte des objectifs de cette étude peuvent être la combinaison d'un système qui permettrait d'anticiper les conséquences des désastres et la conception de mécanismes d'intervention en situation post-désastre en vue de la relance des activités de Microfinance.

Toute question de recherche découlera de l'analyse des propositions précédentes. Avant tout, il importe de savoir que les risques résultant des catastrophes naturelles varient en fonction de l'expérience et l'importance des institutions de microcrédit, leurs gravités se rapportent à la qualité des mesures envisagées soit pour les prévenir soit pour les contrer par la création de conditions appropriées à la relance des activités en situation post-désastre. D'où la question suivante : Quelles sont les mesures préconisées par Fonkoze et ACME pour une gestion efficace de ces risques et répondre immédiatement à la demande de relance des activités en cas de catastrophes naturelles ?

Les questions spécifiques feront référence à une trilogie : structure contextuelle, culturelle et organisationnelle. Elles s'énumèrent ainsi :

- comment accéder aux systèmes (étatiques ou privés) de détection précoce de certaines catégories de catastrophes naturelles, le cyclone par exemple, pour préparer les clients et anticiper les désastres ?
- que faire pour prévenir les risques de son portefeuille ?
- comment mettre en œuvre des stratégies de gestion des risques ?
- que peut-on envisager pour renforcer la gouvernance au sein de l'institution afin de maintenir la cohésion dans les actions à entreprendre ?
- de quelle manière faut-il préparer les clients (par de programmes éducatifs) à adopter des comportements de gestion rationnelle après une catastrophe ?
- comment renforcer les capacités de l'institution en vue d'interventions immédiates efficaces et efficientes ?

La présente étude est une analyse de la problématique : « Catastrophes naturelles en Haïti, séisme du 12 janvier 2010 et conséquences sur la microfinance. Cas de deux institutions : FONKOZE et ACME. »

Nous nous appuyons sur l'expérience vécue par Fonkoze et ACME en période ante et post désastre. Le choix de ces institutions les plus grandes d'Haïti, se fonde sur leur professionnalisme, leur taille l'étendue de leur réseau d'agences, particulièrement « Fonkoze », qui couvre la quasi totalité du territoire, la multiplicité des services offerts, la confiance de leurs partenaires leur confèrent une place prépondérante dans l'univers de la Microfinance haïtienne.

L'objectif principal de cette étude est de proposer, après analyse des causes, des solutions immédiates et de long terme à certaines institutions de microfinance afin de leur apprendre des techniques de gestion efficace post catastrophes naturelles. Ce faisant, la prévention et l'intervention en cas de risques de catastrophes naturelles constituent le fil conducteur dans la lutte pour la survie.

Spécifiquement les objectifs poursuivis consistent à :

- prévoir des procédures de suivi du crédit et des mesures d'accompagnement ;
- élaborer des politiques et procédures connues de tout le personnel de l'Institution ;
- élaborer un plan d'action et veiller au respect et à la répartition des tâches ;
- promouvoir la formation des membres ;
- renforcer les capacités institutionnelles, former le personnel ;
- récupérer les données ;
- disposer et gérer un bon système d'information et de gestion.

Ainsi, notre ambition serait de proposer au secteur un cadre référentiel en vue de poser les bonnes actions en cas de catastrophes, de contribuer à l'amélioration du processus existant à Fonkoze et à ACME. Dans cette optique, notre choix a été porté sur ces deux institutions qui, nous le reconnaissons, ne sont pas les plus représentatives du secteur. Pourtant leur importance et l'expérience acquise dans des situations antérieures offrant quelques similarités nous interpellent. Ainsi, espérons-nous, par cette action, aussi modeste puisse-t-elle être, apporter notre contribution aux efforts tendant au renforcement du secteur.

En conséquence, la première partie de ce mémoire sera divisée en trois chapitres consacrés au cadre théorique. Elle comprendra la revue de littérature et la méthodologie. Dans le premier chapitre, nous exposerons certaines techniques d'intervention relatives à des situations pré et post-désastres en Haïti et ailleurs, nous traiterons également de la relance des activités de microcrédit, notamment dans des situations post-désastres et enfin nous parlerons au troisième chapitre de la méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude.

La deuxième partie du mémoire abordera des questions d'ordre pratique qui seront développées également dans trois chapitres dont le dernier sera consacré à la présentation d'un modèle d'intervention pour une relance rapide des activités suite à un séisme.

Les institutions retenues en exemple ainsi que la photographie de certains de leurs indicateurs financiers, dans le cadre de cette étude, vont être présentées au chapitre trois et seront placées dans le contexte d'une catastrophe spécifique, le séisme du 12 janvier 2010. Le chapitre quatre sera consacré à l'analyse des mesures de relèvement prises par les deux institutions sous étude soit pour se protéger soit pour faciliter la reprise des activités de leurs clients. Finalement, au chapitre six, nous proposerons des solutions susceptibles de guider la démarche des institutions de microfinance dans des situations analogues à celles de Fonkoze et d'ACME.

Si la survenue de catastrophes naturelles ou de conflits de toutes sortes est inévitable, il est impérieux d'apprendre à les surmonter en minimisant les risques qu'ils présentent. L'atteinte de cet objectif est un processus qui devrait germer dans l'esprit des acteurs des institutions de microfinance et transparaître à travers leur mission, leurs valeurs. Ceci s'inscrit dans un contexte d'éviter tout risque de faillite qui ternira le secteur et le confinerà dans une position léthargique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE I CADRE THÉORIQUE

La vocation des institutions de microfinance (travailler avec les pauvres) et la nature de leur métier les exposent à des risques de toutes sortes et les contraignent souvent à travailler dans des zones ravagées par des conflits armés ou en proie aux catastrophes naturelles. Inutile de dire que leur résilience à survivre et même à s'en sortir augmente. Pourtant, il est fondamental qu'elles sachent se munir d'outils nécessaires pour faire face aux effets néfastes entraînés par ces événements. L'élaboration des plans de contingence pourra leur offrir un coussin de sécurité qui garantira une reprise rapide des activités. Ainsi, une gestion efficace de ces menaces passe par une planification pointue en mettant l'accent sur deux volets principaux : la prévision et la réactivité.

Même si certains modèles de sortie de crise ont été proposés, ils ne répondent pas forcément aux besoins spécifiques des IMF affrontant de tels dangers. Citons entre autres : les interventions de Geetha Nagajaran (Microfinance in the wake of natural disasters : challenges or opportunities), Sandrine Beauchamp (Les réseaux de microfinance ont-ils un rôle à jouer dans les risques naturels ?), ou encore les articles de Marie-Anne de Villepin, Jacques Attali. Cette littérature a l'inconvénient d'adresser le problème de manière générale et de proposer souvent le même produit (le recours à l'épargne, le rééchelonnement des prêts, les couvertures d'assurance).

Dans ce domaine, la littérature n'est pas prolifique et nous astreint à une étude exploratoire. Nous étudierons les conséquences des catastrophes sur les institutions et les clients de microfinance à travers le monde, puis nous analyserons les pratiques auxquelles sont astreintes les IMF en situation post désastre. D'autres organisations, à l'instar du CGAP, ont commandé des études qui offrent un certain intérêt pour notre travail.

Nous compléterons notre cadre théorique pour proposer, à la fin du mémoire, notre paradigme sous forme de recommandations. Pour mieux appréhender le sujet sur le séisme et l'intervention des deux institutions précitées en exemple, nous brosserons d'abord une image politique, économique, sociale et financière d'Haïti, puis à travers l'enchevêtrement des variables nous épiloguerons sur la gestion des catastrophes par les institutions de microfinance et terminerons la démarche par l'explication de la méthodologie utilisée.

CHAPITRE I CONSEQUENCES DES CATASTROPHES SUR LES CLIENTS ET LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE.

Chaque année, dans les pays en voie de développement, des catastrophes affectent des milliers de familles pauvres, vivant dans des conditions infrahumaines. La perspective d'accéder aux services de crédit et d'épargne ou à un degré moindre de construire sa maison, de se doter de couverture d'assurance, contribue à l'accroissement du nombre de clients de la microfinance. Cette demande, en nette progression, croit parallèlement au nombre d'institutions offrant aux pauvres la possibilité de ne pas sombrer dans leur misère. Les conséquences des catastrophes se répercutent à la fois sur les institutions de microfinance et leurs clients. L'effort visant à créer des provisions en vue de la réduction des conséquences des désastres sur les acteurs de la microfinance est laborieux. Les IMF doivent continuellement affronter ces risques qui affectent leurs opérations à court et long terme et relever le défi de maintenir des objectifs financiers viables. Selon Enrique Pantoja (2002 :1) « Tandis que beaucoup de ces risques sont communs à toutes les institutions financières, l'environnement physique et les communautés dans lesquelles vivent beaucoup de gens pauvres- et les contraintes qu'ils rencontrent en affrontant des conditions difficiles découlant de cette pauvreté- exacerbent les risques associés à la fourniture des services de microfinance » (traduction libre de l'auteur).

1.1 VUE SYNOPTIQUE DE LA MICROFINANCE RAVAGEE SUITE AUX CATASTROPHES

« Les risques systémiques liés aux catastrophes naturelles affectent toutes les régions, toutes les catégories sociales sans distinction de couleur ou de religion. Ils affectent aussi bien les clients que les institutions dans quelle que soit la région, et les rend vulnérables » Actes du colloque sur la microfinance (2010 :11). Un peu partout dans le monde, le secteur de la microfinance semble offrir une cible privilégiée aux catastrophes, le profil socio-économique de ses clients les range dans la catégorie des gens vulnérables. Le secteur de la microfinance a été fortement secoué au Pérou soit en 1998 par suite du phénomène El Niño qui a provoqué de fortes pluies, ou en 2007 lors du tremblement de terre de magnitude 7,9 sur l'échelle de

Richter. Selon Mayada El Zoghbi ²: « Les inondations ont frappé sévèrement le Pakistan. Plus de deux millions de maisons ainsi que 86 succursales ou IMF ont été endommagées ou détruites, 31.7 millions de dollars de pertes financières, soit 34% du portefeuille total. Outre ces cas de figure, 17 millions de personnes courent le risque de perdre leurs maisons et de voir disparaître leurs activités génératrices de revenus. Le nombre de morts est estimé à 1.800 contre 3.5 millions d'enfants nécessitant des soins d'urgence de santé pour éviter des épidémies causées par des maladies infectieuses ». Toujours selon El Zoghbi : « Rien que cette année, le monde a fait face à de violentes catastrophes naturelles en Haïti, Chine, Pakistan. La précarité de la situation des pauvres les prédispose à être les premiers à subir les conséquences de ces catastrophes » (traduction libre de l'auteur).

De même, le 12 janvier 2010 à 15:53 h. la terre trembla en Haïti sous la violence d'un séisme d'une magnitude de 7,3 dont l'épicentre était localisé à quelque 25 kilomètres de la capitale. Ce séisme affecta une population de près de 2 millions d'habitants relogés dans des abris de fortune, il causa au moins 250.000 à 300.000 morts et 800.000 déplacés vers la province ou l'étranger, abandonnant biens et activités. Du jour au lendemain toutes les activités du pays cessèrent, les ministères, administrations, écoles, églises, universités furent détruits à 70%. Le séisme frappa sans distinction les populations démunies des bidonvilles (principaux clients de la microfinance) et les classes moyennes des grandes villes. Les pertes économiques se chiffraient à plus de 120% du produit intérieur brut (PIB). « L'économie s'est installée en mode assistance ».

Les régions de la Caraïbe, le Bangladesh, l'Afrique Subsaharienne sont particulièrement vulnérables et grandement exposées aux tempêtes tropicales et aux inondations

1.1.1 Gestion du risque désastre

La gestion du risque en situation post-catastrophe se traduit, selon des experts, par une analyse des produits financiers conçus aux fins de réduire les conséquences financières négatives sur les clients des IMF et subséquemment sur les institutions elles-mêmes. Les désastres peuvent affecter le fonctionnement d'une IMF et la finance des pauvres de quatre façons différentes :

² Mayada El Zoghbi (2010). How should donors support microfinance in Pakistan after the flood, article paru le lundi 27 septembre 2010.

- incapacité temporaire pour les pauvres de générer des produits. Certaines catastrophes, particulièrement les inondations, empêchent momentanément les pauvres de s'engager dans des activités génératrices de revenu. L'inondation de 1998 au Bangladesh en est une illustration, elle maintenait les petits métiers dans une paralysie d'au moins 90 jours ;
- augmentation des dépenses de base. Les désastres causent parfois une augmentation substantielle des prix des produits de première nécessité, des soins de santé.
- destruction ou endommagement des actifs générateurs de revenu. Des pertes sont enregistrées à l'actif des clients des IMF : perte de récolte, de voitures, d'instruments aratoires, de boutiques, de maisons ;
- destruction des biens domestiques. Les catastrophes emportent dans leurs sillages des actifs ménagers et parfois la maison. Le plus souvent ces actifs étaient engagés dans la production des revenus.

1.1.2 Principaux impacts des désastres.

Certains auteurs tels: Golberg et Varda, se sont basés sur des événements survenus un peu partout dans le monde, particulièrement en Amérique du Sud (les tremblements de terre au Salvador et au Pérou, les cyclones au Nicaragua et au Guatemala, les inondations en Pologne et au Bangladesh, les tsunamis en Asie du Sud et du Sud-est) pour mettre en exergue les conséquences des catastrophes naturelles sur la microfinance. Ils affirment que la plupart des institutions autour du monde n'évoluent pas dans les conditions idéales de résistance à ces destructions ; le prix à payer est exagérément élevé à la fois pour l'IMF et ses clients. Les dommages causés par le cyclone Mitch, par exemple, en 1998, au Nicaragua s'estimèrent à 45% du PIB. Les conséquences de ces désastres se ressentent particulièrement à deux niveaux : économiques et financiers.

1.1.2.1 Economiques

Les catastrophes naturelles majeures ont des implications négatives à court terme sur la croissance économique d'un pays et sur son développement. Elles provoquent la détérioration des conditions de vie des populations affectées, réduisent l'accessibilité aux services de base, et augmentent le chômage. Elles exercent des pressions budgétaires significatives. Selon

World Bank (2001): “Natural disasters – along with economic crisis and civil conflicts- are among the main sources of aggregate shocks to society, and often lead to dramatic increases in poverty incidence”.

1.1.2.2 Financiers

Les bouleversements de la nature rejaillissent sur les institutions de microfinance et provoquent des chocs financiers dont les effets se font immédiatement sentir. Le plus important est le risque de liquidités lié aux remboursements et les changements de priorité. Le risque de liquidités résulte souvent de décisions arbitraires³ de certaines banques commerciales refusant l'accès de certaines institutions à leurs lignes de crédit, ou parce que ces banques détentrices des fonds des IMF sont accablées par les dégâts provoqués par ces bouleversements.

Ces effets de liquidités s'amplifient avec les défauts de paiement des emprunteurs, les retraits massifs des déposants, les sollicitations de nouveaux prêts ou la demande de refinancement de prêts existants ; les bailleurs de fonds peuvent également changer de priorité, abandonnant l'IMF au moment où le besoin de ressources se fait le plus sentir.

1.1.3 Conséquences des catastrophes sur les clients de l'IMF

Les clients et les prospects, caractérisés par la peur du risque, représentent en terme relatif et par rapport au reste de la population, la catégorie de gens les plus exposés aux catastrophes. L'aversion au risque économique contribue substantiellement à augmenter la vulnérabilité des pauvres dans certaines régions du monde. Elle influence la prise de décision et se veut une stratégie de survie. Elle interagit avec la volonté de prendre des risques susceptibles d'influencer l'environnement physique.

Le manque de ressources ou la peur d'engager les ressources existantes dans la production d'activités génératrices de revenu n'améliore pas la situation des pauvres, clients des IMF. Elle renforce les mauvaises habitudes et accumule les mauvaises décisions managériales.

³ Des banques commerciales haïtiennes avaient de façon unilatérale et sans avertissement bloqué les lignes de crédit ainsi que d'autres comptes d'IMF comme ACME et autres le lendemain du séisme du 12 janvier 2010

Parallèlement, les pauvres prennent des décisions sous la contrainte de facteurs socioéconomiques liés à des comportements culturels. « La pauvreté pousse les gens à agir avec parcimonie et à s'engager dans des stratégies de survie qui le plus souvent affectent l'environnement de manière contraire, faisant des risques d'exposition aux désastres, une réalité de tous les jours » Yadmani (2001) in microfinance and disaster risk management, experience and lessons learned (2002)

En général, les catastrophes naturelles ont des effets communs sur le foyer. Après chaque catastrophe, les clients des IMF accèdent de plus en plus difficilement à certains biens et services comme maisons, soins de santé, éducation. Le revenu provisoirement et contrairement au chômage diminue. Ces difficultés sont exacerbées par le manque de nourriture et de matières premières destinées à la production agricole et industrielle, les interruptions dans la fourniture d'eau, services d'électricité et de communication.

La diminution du revenu découle de l'impact direct des catastrophes sur l'intégrité physique des foyers victimes de blessures, de maladies, de mortalité. La destruction des biens générateurs de revenu, la perte de maisons, l'augmentation des dépenses, occasionnées par le passage des séismes ou autres désastres, aggravent la situation déjà précaire des familles nécessiteuses.

Ces effets ont des conséquences néfastes sur les clients des IMF dont le niveau d'endettement, après les désastres, dépasse un certain seuil. Si les dettes sont généralement utiles dans des conditions normales, elles augmentent le niveau de risques en cas de surendettement des clients. En effet, la perte de leurs maisons, la délocalisation de leurs activités ainsi que d'autres inconvénients inhérents aux désastres accroissent les risques intrinsèques à l'emprunt ou au démarrage d'une nouvelle micro entreprise.

1.1.4 Conséquences des catastrophes sur les institutions de microfinance

Le risque est indissociable à la microfinance. Selon Pantoja (2002 :9) « Le niveau d'exposition au risque du désastre d'une institution de microfinance- et sa capacité à gérer le risque du désastre – est influencé par les caractéristiques du secteur et de l'institution elle-même. De par sa nature le secteur de la microfinance est hétérogène » (traduction libre de

l'auteur). L'institution de microfinance, particulièrement celle opérant dans les pays en développement, est intrinsèquement exposée au risque de catastrophes, causant l'affaiblissement de ses structures. L'exposition au risque, éventuellement l'impact du désastre, est étroitement liée à la taille de l'organisation, son âge et à sa solidité financière ou opérationnelle. Ces facteurs sont reliés à d'autres risques externes dont les conséquences ne sont pas moins négligeables. En effet, le profil socio-économique des clients et le milieu ambiant (compétition, physique) dans lequel évolue l'IMF forment autant de facteurs de risques que la concentration des clients dans des secteurs économiques ou des activités hautement exposés aux risques de désastre. De même les petites institutions de microfinance, qui opèrent dans le milieu agricole, localement dispersées, sont très vulnérables aux catastrophes naturelles, aux changements climatiques. A contrario, le regroupement des institutions de microfinance en réseau renforce leur résilience aux catastrophes.

Les bouleversements de la nature causent des dommages directs et des pertes indirectes sur les IMF qui en sont affectées. Les dommages directs résultent de la destruction partielle ou totale des bureaux, des équipements, du système d'information, des registres. Les pertes indirectes sont constituées par l'interruption de la production, de l'offre des services, et les dégâts collatéraux qu'ils provoquent dans leurs relations avec les clients. Les conséquences peuvent être d'ordre macroéconomique, dans ce cas elles touchent le secteur dans son intégralité ou des institutions de façon séparée, ces impacts s'accroissent lorsque ces désastres apportent des changements significatifs dans l'environnement macroéconomique : inflation, taux de change.

Les pertes indirectes, troublant l'offre des services, peuvent être dues à la combinaison de plusieurs facteurs particulièrement les dommages directs subis par l'institution et ses dirigeants et l'endommagement des infrastructures et du réseau de télécommunication qui desservent les zones d'opération de l'organisation. Il existe un lien de causalité entre ces pertes indirectes et l'activité des clients. La violence et la fréquence des désastres, le profil socioéconomique des clients, les changements survenus dans les demandes de services et produits fragilisent l'institution.

1.1.5 Hétérogénéité des impacts.

Cependant, l'impact d'un désastre n'est pas toujours uniforme. Il peut être diversement ressenti par les acteurs évoluant dans la même région. Certaines familles ou institutions

en subissent tous les effets tandis que d'autres en sont partiellement touchées ou totalement épargnées.

Cette inégalité n'est pas sans incidence sur les relations des institutions dans leur capacité à conduire des opérations avec leurs clients. Des études ont montré qu'au Bangladesh, avant l'inondation de 1998, les IMF qui proposaient des services de prêt sur base de remboursement hebdomadaire, mensuel ou annuel, et qui exigeaient une épargne obligatoire, ont revu leur stratégie pour l'adapter à la conjoncture. Cette adaptation obéissait à trois facteurs :

- déclin temporaire des entrées des IMF. Les clients provisoirement coupés de leurs sources de revenu faisaient simultanément face à des augmentations de dépenses. Cette situation se reflétait sur le portefeuille. Suivant la gravité des dégâts causés par la catastrophe, la cessation de paiement pouvait être totale ou plus ou moins longue.
- Augmentation temporaire des sorties de fonds. Les demandes répétées de liquidités pour la satisfaction des besoins immédiats de la clientèle ou l'octroi de nouveaux prêts exerçaient une forte pression sur les réserves des IMF.
- Déclin des remboursements. Les difficultés engendrées par la catastrophe rendait quasiment impossible le respect des délais du calendrier de remboursement. En outre, les clients n'ont ni la volonté ni la capacité d'assumer le fardeau d'un nouveau prêt qui alourdirait leurs charges.

En dernier lieu, ces effets agrégés plombent la liquidité des IMF et/ou réduisent leur courbe de croissance. Des pertes financières substantielles décapitalisent l'institution. En revanche, la situation diffère s'il ne s'agit que de retard de paiement.

CHAPITRE II CADRE CONTEXTUEL, MICROFINANCE ET GESTION DES CATASTROPHES

Selon Arnaud Poissonnier (2010) « La micro finance fait mauvais ménage avec les crises. Le sujet n'est pas nouveau mais le cas d'Haïti pourrait bien devenir l'un des plus beaux cas d'école. La micro finance haïtienne est entrée en grave crise suite au dernier tremblement de terre. Si rien n'est fait, les conséquences sur le tissu économique informel du pays seront dramatiques. » De nombreuses organisations de par le monde se sont intéressées au problème des catastrophes naturelles, soit pour en trouver les causes soit pour leur trouver une solution soit pour aider les zones les plus exposées à mieux y faire face. Ces débordements de la nature, imprévisibles la plupart du temps, surprennent par leur violence et la ruine qu'ils laissent sur leur passage. Le récent séisme suivi d'un tsunami qui a ravagé Sendai, ville du Japon, le 11 mars 2011 n'en a pas moins fait entre 3,000 à 6,000 morts et causé des dégâts matériels estimés à 171 milliards d'euros. Il n'est pas un coin de la planète qui puisse se vanter d'être totalement à l'abri de tels événements de la nature. Presque chaque année les pays de la Caraïbe doivent gravir leurs calvaires cycloniques. Tandis que l'Europe redoute les séismes, les canicules, les inondations, d'autres régions du monde de par leurs positions géographiques deviennent les clients privilégiés de phénomènes tels : la sécheresse, les tsunamis.

Les recherches ont montré que l'efficacité de la gestion de ces crises n'est pas indépendante de la faiblesse ou de la solidité structurelle des Etats qui en sont affectés. L'impact de ces phénomènes ne peut se comprendre qu'à travers une étude des contextes politico-socio-économique et même financier des entités concernées.

Pour faciliter la compréhension du mémoire, nous avertissons le lecteur sur un aspect important de la démarche ayant rapport à la revue de littérature. Celle-ci s'intéresse en partie à Haïti tout en tenant théoriquement et généralement compte, à la fin de ce chapitre, de l'approche de spécialistes par rapport à la gestion de ce genre de crise.

2.1 CONTEXTE POLITIQUE, ECONOMIQUE, SOCIAL ET FINANCIER D'HAÏTI⁴

Cette section se propose d'étudier brièvement le contexte politique, économique, social et financier d'Haïti à partir d'informations tirées d'un rapport d'une commission d'évaluation.

2.1.1 Contexte politique⁵

Haïti le seul pays francophone des Caraïbes, s'étend sur une superficie de 27.850 km². Le pays possède deux langues officielles : le français et le créole qui est la langue de référence de tous les Haïtiens.

La capitale d'Haïti est Port-au-Prince avec une population estimée à 10.300.000 habitants selon (ALNAP, 2010 :13) dont plus de 43,5% seraient des citoyens.

Autrefois connu pour être « la perle des Antilles », Haïti (figure no. 1) est un pays dont l'histoire est marquée par une grande instabilité politique. Cette instabilité politique s'est caractérisée par des crises aiguës de gouvernance, une absence de démocratie qui s'enlisait de plus en plus dans la mouvance populaire qui refusait d'être marginalisée et réclamait sa participation à la gestion de la res publica. « D'après plusieurs indices mesurant la fragilité des Etats, la performance d'Haïti est singulièrement pauvre, se situant au 72^{ème} rang sur un total de 177 à l'Indice des États défailants » (FUND FOR PEACE, 2009). Nous proposons en annexe 2 page 114 un bref coup d'œil sur le contexte politique d'Haïti tout en soulignant, dans un ordre chronologique, quelques événements de grande importance qui ont jalonné son histoire de l'indépendance à nos jours.

2.1.2 Contexte économique⁶

Haïti est très pauvre, 158^e pays sur 182 sur l'indice de développement selon PNUD 2011 (Programme des Nations Unies pour le Développement) ; 97^e sur 135 sur l'indice de pauvreté humaine, avec près de trois quarts de la population vivant d'un revenu de moins de 2 dollars US par jour (Banque Mondiale : 2009).

⁴ ALNAP (Active Learning Network for Accountability and performance in Humanitarian Action) et UNEG (United Nations Evaluation Group)

⁵ Voir tableau en annexe 2 page 114

⁶ Voir tableau des indicateurs économiques en annexe

Les flux financiers internationaux vers Haïti (18.7%) constituent des entrées de paiement appréciables et ont compté pour un cinquième du PIB d'Haïti en 2007. Avec le financement ODA (assistance officielle au développement) reçu en 2008 et celui obtenu pour les opérations de maintien de la paix (2008), on a pu déboucher sur un ODA par habitant de 92 Dollars US en 2008 (source OCDE 2010).

Le secteur privé haïtien est fragmenté. Pour survivre une grande partie de la population évolue dans le secteur informel qui ne lui garantit ni emploi, ni revenu, ni accès au capital. Tous les services publics sont privatisés (santé, éducation, transports, communication, eau) donc offerts au prix fort, ce qui les rend inaccessibles au plus grand nombre.

On estime à trois millions le nombre d'Haïtiens vivant en terre étrangère et qui maintiennent des relations étroites avec leurs proches. Leurs nombreux transferts 1.7 de dollars US par an, selon la Banque Mondiale, comptent pour une large part dans l'économie.

Haïti a de nombreux bailleurs de fonds dont les principaux sont les Etats-Unis, le Canada, la Banque Panaméricaine et la Commission Européenne (OCDE 2009.) Cependant, le manque de financement prévisible et de stratégie d'aide cohérente pour Haïti ont des effets négatifs sur la construction de la paix, les efforts de reconstruction et de développement économique (OCDE et ACDI :2010).

2.1.3. Contexte social⁷

En Haïti, le contexte social est profondément marqué par les divisions économiques et culturelles entre une petite élite francophone, métisse et urbaine et la majorité (les paysans noirs parlant créole). Ces divisions au sein d'une population estimée à 10,3 millions d'habitants, ont suscité un ressentiment très répandu. Approximativement un quart de la population vit à Port-au-Prince, la capitale.

L'urbanisation rapide a un impact négatif sur l'environnement local et sur les ressources naturelles du pays (PNUD 2009, FNUAP 2010.) En 2007, 45.5% de la population habitaient des centres urbains dont l'étendue a plus que doublé depuis 1982. Puis les populations

⁷ Voir « Indicateurs sociaux » Annexe 3 :115

vulnérables ont commencé à vivre dans des taudis à haute densité souvent misérables, déclenchant des problèmes de santé publique et autres.

L'émergence et l'évolution d'une société civile, autonome et active (fin des années 90) sous les gouvernements d'Aristide et de Préval démontrent la possibilité qu'ont les groupes sociaux comme les syndicats, les organisations paysannes, les groupes de Droits de l'Homme et les associations commerciales et professionnelles de participer au développement de structures politiques plus démocratiques. Les institutions religieuses et économiques, y compris les églises catholiques et protestantes et la Chambre de Commerce, ont aussi joué un rôle dans le processus politique en Haïti (Khouri-Padova 2004)

D'aucuns disent que la présence des ONG, apportant l'aide internationale, loin de combler les lacunes, a plutôt accru la faiblesse de l'Etat. En effet, en relevant l'Etat de ses obligations et en faisant peu pour augmenter le pouvoir des pauvres, ces flux d'aide croissant ont joué un rôle clé dans le renforcement du statu quo.

La diaspora haïtienne a montré sa capacité à contribuer aux processus politiques et à la stratégie de reconstruction par son activisme et la pression qu'elle exerce sur ses pays d'adoption pour soutenir Haïti. L'ICG encourage un « exode de cerveaux inversé » par lequel le gouvernement d'Haïti faciliterait le retour d'expatriés spécialisés et professionnels en leur accordant la double nationalité et la participation de la diaspora au Parlement (ICG 2007)

L'instabilité historique d'Haïti et les priorités contradictoires en termes de développement ont eu une influence négative sur les institutions nationales et sur leur capacité à gérer les risques de désastre (ICG 2009). Le rapport national d'Haïti sur la réduction des désastres présenté à la Conférence mondiale sur la réduction des désastres (République d'Haïti 2005) note la faiblesse des structures internes telle que la protection civile et la nécessité de renforcer les capacités locale et nationale pour exécuter le plan national sur la gestion des risques de désastre établi en 2001. Cette faiblesse s'accroît par un taux extrêmement élevé de déforestation, par l'érosion et la dépendance d'Haïti au charbon de bois. En partie à cause de ces faiblesses permanentes, les récents désastres qui ont suivi les saisons d'ouragans de 2004 et 2008 ont montré qu'Haïti demeure exposée et hautement vulnérable.

2.1.4 Contexte financier

Cette partie de l'étude bénéficie de la contribution particulière de deux documents dont l'un encore interne, le rapport annuel de la Banque de la République d'Haïti (BRH), 2010-2011, et l'autre publié sur le site de HiFive rédigé avec la collaboration du Docteur Lbermite François, il s'agit de la présentation des résultats de l'étude du secteur de la microfinance en Haïti. Nous avertissons le lecteur quant au caractère absolu des données de ce rapport. En effet, M. Lhermite François a réalisé son enquête sur un échantillon représentatif du secteur. De plus, les informations utilisées n'établissent pas de différence entre microfinance mutualiste et microfinance non mutualiste.

2.1.4.1 Secteur financier haïtien au lendemain du séisme du 12 janvier 2010

Le système financier haïtien est régulé par la Banque de la République d'Haïti. Elle est responsable de la politique monétaire du pays, de la gestion du système de paiement et de la supervision du système bancaire, conformément aux articles 29 à 32 de sa loi organique (août 1979) et à l'article 43 du décret du 14 novembre 1980. Elle supervise et régule le système financier à travers deux directions dont l'une s'occupe de la supervision des banques et l'autre de la supervision des Institutions de microfinance, notamment les coopératives⁸.

2.1.4.2 L'environnement bancaire haïtien au lendemain du séisme au 12 janvier 2012

Le séisme du 12 janvier 2012 a rendu 35 succursales de banque non opérationnelles. Au 30 septembre 2011 dix (10) de ses succursales ont été remises en fonction portant à 143 le total des succursales et agences opérationnelles, soit 85,11 % du réseau bancaire. Pour la même période l'on a constaté un léger renforcement de la concentration du système bancaire: les trois (3) premières banques ont engrangé 82,53% de l'actif bancaire au 30 septembre 2011

En 2010-2011 le volume des actifs détenus par les banques du système a atteint de 154MMG en hausse de 11% par rapport à septembre 2010 d'où un recul de 1.07 % au 30 sep 2011.

⁸ Un projet de loi sur la microfinance a déjà été élaboré et attend les dernières recommandations du Conseil d'Administration de la Banque Centrale d'Haïti avant d'être remis au gouvernement qui en fera le dépôt à la Chambre Législative. Dès sa publication les institutions de microfinance agréées seront soumises à la supervision.

Parallèlement les banques ont réduit leur niveau de provisionnement (-5.22; 91,71MG) mais le taux de couverture (93.1%) demeure en hausse par rapport à septembre 2010 (+9.03% points de pourcentage). Ainsi les fonds propres du système des banques en nette croissance, (=10.3%; +887.32 MG), deviennent à court terme moins exposés au risque de crédit, le taux d'exposition étant ramené à 10% après un recul de 2.15% points de pourcentage.

L'activité bancaire s'est révélée plus rentable en 2009 qu'en 2010. En effet, le bénéfice net cumulé a atteint 2MMG pour l'exercice 2010-2011 contre 1.45MMG en 2009-2010.

2.1.4.3 Système bancaire

Au terme de l'année fiscale 2010, le nombre d'établissements bancaires en exploitation est passé à neuf (9). Selon l'origine de leurs capitaux et leurs activités principales, ces neuf établissements sont répartis comme suit:

- 2 banques commerciales d'Etat
- 2 succursales de banques étrangères
- 5 banques commerciales à capitaux privés haïtiens dont une banque d'épargne et une banque d'épargne et de logement.

Tableau 1 : Etablissements bancaires fonctionnant en Haïti au 30 septembre 2011

Banques commerciales d'Haïti	Banque Nationale de Crédit (BNC) Banque Populaire Haïtienne (BPH)
Succursales de banques commerciales étrangères	Banque of Nova Scotia (Scotiabank) Citibank N.A. (CBNA)
Banques commerciales à capitaux privés haïtiens	Unibank Banque de l'Union haïtienne (BUH) Capital Bank
Banque d'épargne et de Logement à capitaux privés haïtiens	Société Générale de Banque d'Epargne et de Logement Sogebel

Source : BRH (2009-2010) Direction de la Supervision des Banques et Institutions Financières

2.1.4.4 Couverture du territoire par les banques et leurs succursales

L'activité bancaire est particulièrement concentrée dans la capitale et ses environs, les régions éloignées et même les principales villes de province ne sont pas couvertes par le réseau bancaire haïtien. Le séisme du 12 janvier 2010 augmentait les difficultés d'extension des services bancaires en rendant non opérationnelles 10 des 35 succursales. Le nombre de succursales fonctionnelles se ramena à 143, soit 85,1%, du réseau bancaire

Le secteur bancaire est marqué par la présence des trois plus grandes banques du système (BNC, Unibank, Sogesol) qui au 30 septembre 2011 détenaient des actifs de l'ordre de 82,53% et avaient réussi à capter 83,3% des dépôts collectés.

2.1.4.5 Poids des différentes catégories d'établissements bancaires.

L'évolution des parts de marché des différentes catégories d'établissement bancaire durant les cinq dernières années est présentée au tableau ci-dessous (tableau no. 2). On peut observer globalement que les parts de marché des différentes catégories ont diminué par rapport à l'exercice précédent. En effet, sur les marchés de l'actif, des dépôts totaux et des dépôts en dollars US, les parts des quatre (4) banques commerciales privées haïtiennes, celles des banques étrangères et celles de la banque d'épargne et de logement ont toutes évolué à la baisse à l'exception de celles des banques d'État qui ont progressé par rapport à 2010. Sur le marché du crédit, la même tendance à la baisse s'observe pour les parts des différentes catégories d'établissement bancaire à l'exception de celles des quatre (4) banques commerciales qui ont crû par rapport à l'exercice antérieur.

De manière détaillée, il convient de signaler que :

- le poids des quatre (4) banques commerciales privées haïtiennes au niveau de l'actif total, des dépôts totaux et des dépôts en dollars EU a régressé respectivement de 1.19, 1.05 et 1.38 point de pourcentage. Cependant, au niveau du crédit, ces banques ont gagné 5.54 points de pourcentage pour détenir 74.05% de ce marché au 30 septembre 2011;
- la seule banque d'épargne et de logement du système a enregistré des pertes de parts sur tous les segments de marché variant de 15 à 34 points de base par rapport à septembre 2010;
- les parts de marché des banques d'État ont augmenté à tous les niveaux sauf sur le

marché du crédit où ces banques ont enregistré une perte de 4.28 points de pourcentage par rapport à 2010 au profit des banques commerciales privées;

- les succursales de banques étrangères, à l’instar de la banque d’épargne et de logement, ont perdu des parts sur tous les segments de marché avec une perte plus importante de 1.08 point de pourcentage sur le marché des prêts bruts.

Tableau 2 : Etablissements bancaires fonctionnant en Haïti au 30 septembre 2011

Catégories de banques	Actif Total	Portefeuille de prêts	Dépôts totaux	Dépôts en dollars ÉU
2011				
4 Banques commerciales privées haïtiennes	66.57	74.05	67.40	66.84
2 Succursales de banques étrangères	6.31	9.41	5.83	5.15
2 Banques d’État	24.51	12.06	24.51	25.13
1 Banque d’épargne et de logement privée haïtienne	2.61	4.48	2.26	2.88
Le système bancaire hormis BRH	100.00	100.00	100.00	100.00
2010				
5 Banques commerciales privées haïtiennes	67.76	68.51	68.45	68.22
2 Succursales de banques étrangères	6.33	10.49	6.14	5.93
2 Banques d’État	23.15	16.33	23.00	22.63
1 Banque d’épargne et de logement privée haïtienne	2.76	4.67	2.41	3.22
Le système bancaire hormis BRH	100.00	100.00	100.00	100.00
2009				
5 Banques commerciales privées haïtiennes	69.63	67.06	71.69	73.71
2 Succursales de banques étrangères	6.83	10.04	6.19	5.91
2 Banques d’État	20.11	18.34	19.11	16.1
1 Banque d’épargne et de logement privée haïtienne	3.43	4.56	3.01	4.28
Le système bancaire hormis BRH	100.00	100.00	100.00	100.00
2008				
5 Banques commerciales privées haïtiennes	67.82	64.23	66.92	69.37
2 Succursales de banques étrangères	6.63	12.07	5.99	5.67
2 Banques d’État	22.22	18.97	22.09	20.8
1 Banque d’épargne et de logement privée haïtienne	3.33	4.73	3.00	4.16
Le système bancaire hormis BRH	100.00	100.00	100.00	100.00
2007				
6 Banques commerciales privées haïtiennes	70.82	64.67	74.34	78.98
2 Succursales de banques étrangères	7.84	14.36	6.29	6.47
2 Banques d’État	17.92	16.35	16.38	10.33
1 Banque d’épargne et de logement privées haïtiennes	3.42	4.62	2.99	4.22
Le système bancaire hormis BRH	100.00	100.00	100.00	100.00

Source : BRH (2009-2010)/Direction de la supervision des banques et des institutions financières (2009-2010)

L’absence de structures bancaires dans les régions reculées du pays, le critère sélectif de la clientèle des banques classiques éloignent des services de crédit et de finance une part assez

importante de la population. Un effort en vue de l'inclusion financière de cette masse critique est tenté par des institutions de microfinance grâce à leur philosophie sous-tendue par des actions dynamiques et adaptées. Si ce secteur est encore marqué par une forte absence de professionnalisme, un manque de compétence, particulièrement au niveau des caisses populaires, il n'en demeure pas moins vrai que leur apport dans l'économie nationale et dans la financiarisation des pauvres est remarquable et concurrence en bien des points l'activité des banques. L'équipe Strategic Management Group (SMG) Haïti analyse dans les conclusions d'un rapport⁹ des indicateurs de performance facilitant la comparaison du secteur de la microfinance avec celui des banques, des données dont l'éloquence témoigne de l'importance de la microfinance dans le paysage financier haïtien. Ces indicateurs qui alimentent deux tableaux différents ne considèrent pas les informations de 2010 – 2011, puisque celles de la microfinance ne sont pas à jour par rapport aux informations financières du secteur bancaire. Cependant pour les besoins de l'analyse nous avons examiné les informations des deux secteurs au 30 septembre 2010 (voir en annexes 5 et 6 : Etats des résultats consolidés exercice 2009-2010 et bilan consolidé au 30 septembre 2010 :pp 126,127)

Il ressort de cette étude que la taille du bilan du secteur de la microfinance représente 5.5% celle du système bancaire alors que le portefeuille brut représente 15.25% de celui du système bancaire. Toutefois, les écarts les plus significatifs sont enregistrés au niveau des effectifs. En effet, le nombre d'emprunteurs du secteur de la microfinance est 3 fois plus élevé que celui des banques (même avec les micro-emprunteurs de ces dernières), alors que le nombre de déposants atteint 45.5% de l'effectif des clients créditeurs du secteur bancaire. De plus, il est intéressant de constater que les IMF créent plus d'emplois directs que les banques, en dépit de l'écart de taille de bilan.

Il ressort de cette de cette analyse que : « la microfinance est loin d'être une activité marginale, mais un secteur qui s'affirme de plus en plus dans le paysage financier haïtien, et qui affiche annuellement des taux de croissance, dans la plupart des cas, égaux sinon plus élevés que ceux enregistrés par le système financier traditionnel » (Recensement sur l'industrie haïtienne de la microfinance 2009-2010 :55)

⁹Le SMG Haïti HiFive 2011 réalise des études sur la microfinance en Haïti dans le cadre d'appui de la USAID au secteur de la microfinance, "Etude du secteur de la microfinance en Haïti"

2.2 HAÏTI ET LA GESTION DES CATASTROPHES

La Banque mondiale et la Columbia University dans un rapport d'évaluation sur la réduction de risques de catastrophes au niveau mondial (Réduction des risques de catastrophe : bilan mondial 2009), ont identifié 85 pays à haut risque de cyclones, tremblements de terre, inondations, sécheresses, incendies, éruptions, glissements de terrain, etc. dont Haïti

2.2.1 Catastrophe naturelle : définition

Nous définissons une catastrophe naturelle : un événement d'origine naturelle, subit et brutal, qui provoque des bouleversements importants pouvant engendrer de grands dégâts matériels et humains. De 2004 à 2010, environ quatre catastrophes majeures ont secoué le pays, affectant à chaque fois son PIB dans des proportions alarmantes (voir tableau no.3). Ces catastrophes sont majeures parce qu'elles représentent une épreuve qui désorganise la société et laisse l'individu seul face à la crise pendant un temps plus ou moins long.

Tableau 3 : Résumé des quatre derniers désastres en Haïti

Année	Evénement	Effet sur le PIB	Individus affectés	Morts
2004	Ouragan Jeanne	7% du PIB	300	5
2007	Ouragans Dean et Noël	2% du PIB	194	330
2008	Ouragans Fay, Gustav, Hanna et Ike	15% du PIB	1.000.000	800
2010	Tremblement de terre	100% du PIB	2.000.000	223

Source :N. Rancoert & al. (2010 :17)

2.2.2 Panorama du secteur de la microfinance en Haïti

Armadriz& al. (2010) parlent de la microfinance en ces termes: « Microfinance is one of those small ideas that turn out to have enormous implications. When an economist profesor at a Bengladesh university, started making small loans to local villagers in the 1970s, it was unclear where the idea would go. » Cette idée « révolutionnaire » n'a pas tardé à se répandre dans un certain nombre de pays, particulièrement les pays en voie de développement(PED), pour bouleverser les pratiques financières et « permettre l'existence d'un véritable nouveau

secteur financier¹⁰ », selon Boyé & al. (2010 :19). Cette idée est partagée par le docteur en droit Laurent Lhériaux (2009 :35) qui parle de « concept moderne de microfinance »¹¹, concept qui, d'après, lui recoupe plusieurs réalités selon le niveau de développement d'un pays et de son système bancaire.

2.2.2.1 Bref aperçu historique de la microfinance haïtienne

La pratique de la microfinance en tant qu'institution formelle se fait en Haïti depuis près de 125 ans. Au début, de 1945 aux années 1980, elle n'était que l'apanage des « caisses populaires ». Ces dernières, inspirées du modèle des caisses populaires Desjardin, (1937), étaient considérées comme le bras financier du grand mouvement coopératif haïtien (USAID, 2008 : 5)

Elles évoluèrent à un rythme fulgurant en dehors de tout cadre légal et réglementaire. L'absence de réglementation favorisa la pratique frauduleuse de pyramides financières se présentant sous forme de coopératives, induisant en erreur une population mal informée et aux conditions économiques précaires. La grande débâcle qui s'en suivit interpella les autorités locales, et les ont poussé à prendre des mesures légales en vue de la régulation des coopératives d'épargne et de crédit par le vote de la loi de juillet 2002 sur les Caisses d'Epargne et de Crédit (CEC), la création au sein de la Banque de la République d'Haïti d'une direction spécialisée dans la supervision et la régulation de ces CEC. Ces réalisations confèrent à la microfinance haïtienne ses lettres de noblesse en la sortant de son état marginal pour l'intégrer au système financier national. « Le vocable microfinance, tel que nous le connaissons aujourd'hui, commença à être popularisé en Haïti au début des années 80 avec la création, d'un côté, du Fonds Haïtien d'Aide à la Femme (FHAF-1982), et, de l'autre côté, de la Fondation Haïtienne de Développement (FHD) 1982. Entre-temps, d'autres institutions de type non-coopératives (regroupées en associations, fondations, organisation non gouvernementale -ONG), avec d'autres formes de produits plus diversifiés (crédit, assurance, change, transfert), ont vu le jour » (IAF); (ANIMH, 2008 : 8)

¹⁰ S. Boyé & al, « Le guide de la microfinance » (2009 :358), ed. d'Organisation

¹¹ Laurent Lhériaux, 2009 " Précis de réglementation de la microfinance", Agence Française de Développement

En dépit de ces efforts de diversification et d'intensification, la microfinance n'était pas moins perçue comme une activité purement sociale supportée par la solidarité locale et internationale. La fin des années 90 apporta un changement radical et proposa de nouveaux paradigmes de microfinance. L'implication du secteur formel fait de la microfinance une opportunité commerciale pour l'offre de services financiers notamment de microcrédit. Cette opportunité fut saisie d'abord par la BIDC, qui, en 1997, à l'aide d'un prêt du FDI, élaborait un programme de microcrédit pour le financement, de l'achat, en faveur des marchandes ambulantes, de vêtements importés du Panama et des Etats-Unis. La BIDC antérieurement acquise, par des investisseurs haïtiens devint à son tour propriété de la Sogebank qui développa une filiale spécialisée en microcrédit, la Sogesol. Cette démarche suivie par d'autres établissements tels la Unibank, la Banque de l'Union Haïtienne et la Capital Bank allongèrent la liste des filiales spécialisées en microcrédit : Microcrédit National, (MCN), Microcrédit Capital Bank (MCC), Kredi Popilè¹²

Parallèlement à cette croissance, d'autres institutions non mutualistes de différents types ont vu le jour, elles sont recensées en tant que associations, fondations, ONG, elles aussi se spécialisent dans la fourniture de produits de microfinance s'étendant sur une gamme aussi large que variée : crédit, assurance, change, transfert et même épargne. D'ailleurs, il convient de noter qu'à la base de cette croissance s'inscrivent deux faits non moins importants, d'abord le lancement des programmes de micro crédit par les ONG, ensuite la libéralisation en 1995 des taux d'intérêt par les autorités monétaires haïtiennes. « L'industrie de la microfinance haïtienne continue de se développer palliant ainsi les carences du secteur bancaire qui se révèle incapable d'assurer le financement des micro et petites entreprises, en particulier de l'économie informelle. En Haïti, les micro entrepreneurs représentent 70% de la force de travail exerçant un emploi » (The World Factbook : 2005)

Encore une fois, le cadre légal et réglementaire ne suivit pas le rythme de l'évolution du secteur de la microfinance. Si les CEC opèrent sous la supervision de la BRH à la faveur de la loi de juillet 2002, les IMF non bancaires dotées de statuts ci-avant définis sont placées sous contrôle du Ministère des Affaires Sociales et qui, à la limite leur octroie des

¹²Vocabulaire créole haïtien pour dire Crédit populaire

autorisations de fonctionnement. Elles ne font l'objet d'aucune supervision et ne sont astreintes à aucune règle prudentielle obligatoire.

Cette situation préoccupante interpelle les autorités de la République qui bénéficient de l'aide de la coopération internationale, notamment de l'AFD et de l'ACDI, pour l'élaboration d'un projet de loi cadre visant à réglementer les IMF.

Ainsi, les IMF en Haïti se divisent en deux grandes catégories : les mutualistes (elles collectent de l'épargne et accordent du crédit) ; et les non mutualistes ou non coopératives qui elles-mêmes se subdivisent en celles qui captent de l'épargne et octroient du crédit et celles qui s'appuient que sur du crédit. Elles offrent également, toutes catégories confondues, des services non financiers. Chaque catégorie bénéficie de l'encadrement d'institutions spécialisées qui l'accompagnent soit dans le processus d'agrément, soit dans les démarches visant à obtenir de l'aide, soit dans le renforcement de sa capacité. Le rôle du CNC (Conseil National des Coopératives) et de l'ANACAPH (Association Nationale des Caisses Populaires d'Haïti) auprès des Coopecs (Coopératives d'épargne et de crédit), à l'instar de l'ANIMH (Association Nationale de Microcrédit d'Haïti) et du KNFP (Konsèy Nasyonal Finansman Popilè) auprès des IMF non coopératives s'inscrit dans cette logique.

Les IMF désormais sont intégrées dans le système financier national, lequel système selon une étude réalisée par USAID/HIFIVE (2011 :5)¹³ se compose de :

- une (1) Banque Centrale (la BRH) remplissant le rôle de superviseur et de régulateur,
- huit (8) banques commerciales,
- une (1) Banque de logement,
- deux (2) institutions financières de développement,
- une (1) banque d'affaires,
- une douzaine (12) de compagnies d'assurance,
- une (1) société de fiducie,
- une (12) douzaine de bureaux de transferts,
- une demi-douzaine (5) de fonds de pension,
- deux cent (200)¹⁴ institutions/ unités formelles de microfinance.

¹³ Recensement sur l'industrie haïtienne de la microfinance (2009-2010) publié en 2011

¹⁴ Ce nombre de 200 est basé sur un inventaire très ancien et est contesté par la Direction de l'Inspection Générale des Caisses Populaire de la Banque Centrale, qui avance un chiffre variant entre 80 et 125 CEC

Tableau 4 : Cadre institutionnel de la microfinance

Organes.de régulation et de supervision	Institutions d'encadrement technique et Association	Bailleurs de fonds	Instituions de MF
BRH	DID, MERIDIES	FDI, AFD	175 Caisses populaires
CNC	ANACAPH	UE	1 Fédération – Le Levier
Ministère de la Coopération Externe	FENACAPH	USAID	20 ONG/Fondations/Associations
	ANIMH	BANQUE MONDIALE	4 Filiales/Satellites/Unités spécialisées de banques commerciales
	KNFP	ACDI	
	HAÏTI MSME	FIDA	
	PRIMA	COOPERATION ALLEMENADE	
		BID	
		PLAN INTERNATIONAL	
		AFD	
		AECID	

Source : USAID HiFive (2009-2010 :5)

Représentation chiffrée de l'industrie de la microfinance en Haïti en 2008, soit deux ans avant le terrible séisme qui porta un rude coup au secteur. Cette industrie représente le secteur le plus dynamique de l'économie haïtienne, elle touche une grande majorité de la population, soit 70%, exclue du système financier, des milliers de famille tirent leurs revenus de salaires par l'intermédiaire de ces IMF sans compter le nombre d'emplois directs stables générés évalués à 243.515 personnes pour citer l'ANIMH dans son rapport annuel 2008. Le tableau suivant présente des données non exhaustives sur l'importance du secteur microfinancier entre 2008 et 2010.

Tableau 5 : Tableau synoptique du secteur de la microfinance en Haïti avant et après le séisme du 12 janvier 2010

INFORMATIONS	AVANT LE 12 JANVIER 2010	APRÈS LE 12 JANVIER 2010
Actif global (bilan consolidé)	6.9 milliards de gourdes	9.1 milliards de gourdes
Portefeuille de crédit total	4,4 milliards de gourdes	4.7 milliards de gourdes
Portefeuille de crédit (CEC)	1,7 milliards	1.78 milliard de gourdes
Portefeuille de crédit (IMF)	2,7 milliards de gourdes	2.92 milliards de gourdes
Nombre d'emprunteurs :	233186	208998
Nombre d'emprunteurs (IMF)	186866	150093
Nombre d'emprunteurs (CEC)	46320	48905
Nombre de déposants	951755	991667
Volume de dépôts du secteur	3.12 milliards de gourdes	3.9 milliards de gourdes
Fonds propres	22,98%	22,24%
Ratio d'efficience administrative	26%	45,10%
Volume de dépôts		2.5 milliards de gourdes
ROA	4,02%	2,55%
ROE	17,52%	11,51%
Revenus bruts consolidés	1.745 millions de gourdes	2.9 milliards de gourdes
Bénéfice net consolidé	277 millions	232.8 millions de gourdes
Marge nette	+15,87%	+7,94%
Rendement brut moyen du portefeuille	36,90%	41,73%
Actifs générateurs de revenus	67%	50,81%
Portefeuille à risque (PAR)	12,85%	13,18%
Montant des prêts radiés		392.4 millions de gourdes
Produit net bancaire	1,6 milliards de gourdes	2.7 milliards de gourdes
Contribution des acteurs nationaux et internationaux à la recapitalisation du secteur		10-15 millions de dollars US ou 400 à 600 millions de gourdes

Source : USAID/HIFIVE (2008-2009/ 2009-2010)

Les chiffres révélés par cette enquête sont très évocateurs de la situation de la micro finance en Haïti, ils brossent un tableau expressif de la réalité qui prévaut sur le terrain. Au regard de la taille de l'actif avoisinant les 10 milliards de gourdes, il n'est pas osé de prétendre que le secteur s'annonce prometteur et offre des perspectives de croissance et de création d'emplois. Dans cette foulée, force est de constater que 213085 emplois directs générés ou stabilisés par les IMF incitent les protagonistes à aborder cet état de fait avec des coudées franches. Le nombre d'emprunteurs et de déposants tel qu'indiqué ci-haut témoigne de l'engouement de la population et de l'importance dont revêt le secteur. Il est sain de s'interroger sur le rôle accru joué par les ONG et les fondations/ associations, car le ratio des fonds propres est respectivement de 58% et de 15% sans oublier notamment les filiales, satellites et les départements spécialisés qui cumulent à eux seuls 413.7 millions de gourdes d'actif et de 358.2 millions de gourdes de portefeuille brut.

A noter que l'enquête menée auprès de 83 IMF s'est avérée révélatrice du taux de délinquance, des prêts radiés et de la rémunération brute annuelle de 911.3 millions de gourdes. La comparaison du ROA et du ROE entre les années 2009 et 2010 nous paraît plausible pour mieux voir la tendance qui se dessine et articuler certaines décisions.

La plupart des ces IMF utilisent à l'heure actuelle des systèmes d'information et de gestion (SIG) obsolètes, car 38 % seulement utilisent des technologies de fine pointe du guichet ambulant aux cartes à puce dans le cadre de leurs opérations avec la clientèle et la gestion de leur portefeuille. Ainsi des progrès notables doivent poindre à l'horizon, car il y va de la capacité d'adaptation, du respect des délais, du traitement des dossiers, de la flexibilité et de la qualité des opérations des IMF.

2.3 STRATEGIE D'UNE RELANCE RAPIDE

Il ne fait aucun doute que la lutte contre les désastres augmente la résilience des populations, néanmoins face à des tragédies de cette ampleur, la survie des activités des secteurs informels repose sur l'accompagnement des acteurs de financement ou de subvention, l'encadrement de la diaspora. Jouissant d'un tel support la microfinance deviendra plus dynamique. Toute chance de réussite de projets de reprise des activités, de récupération des populations passe par un agenda qui doit s'exécuter dès le lendemain de la catastrophe. En ce sens, l'assistance humanitaire doit comprendre l'importance et l'urgence de renforcer les mécanismes de filières essentielles de la microfinance afin d'empêcher leur effondrement. Hélas, parfois le

système d'aide sur place tient rarement compte de ces éléments, leur préférant des solutions plus simples du point de vue logistique : camps, relocalisation.

2.3.1 Mesures de prévention et d'intervention

Fondamentalement l'épargne des ménages sert soit à l'investissement soit à l'octroi du crédit aux ménages déficitaires. La redistribution des ressources est un principe de base qui permet de doper une économie. Néanmoins, ce système de redistribution ne fonctionne qu'en temps normal. Si le développement du pays est perturbé par une cascade d'événements non prévisibles ou non souhaitables tels les guerres, les catastrophes naturelles ou autres, les systèmes économique et financier se fragilisent, deviennent dysfonctionnels mettant en danger la viabilité des IMF desservant les régions affectées. Certains pays du Sud, exposés aux intempéries ont connu les pires difficultés dans la pratique du microcrédit. Ce fut le cas du Mozambique (les inondations de janvier 2000), du Venezuela (inondations de décembre 1999), du Sahel qui a connu la sécheresse et la famine respectivement en 1973, 1984, 1989. Evoquant la vulnérabilité de ces pays à ce genre de situations, Geneviève Nguyen (2000 :1) nous rappelle :

« Elles nous forcent aussi à considérer le fait qu'une catastrophe naturelle peut survenir n'importe quand. Pour beaucoup d'entre nous, qui cherchent à promouvoir des institutions de micro financement « durables » (IMF) et qui travaillent dans des zones prédisposées aux catastrophes naturelles, le problème de ce genre de « chocs économiques » non prévisibles et agrégés (i.e. qui touchent un grand nombre de personnes ou une grande zone géographique) est central, dans la mesure où il a des conséquences directes sur la conception, la croissance, et la viabilité de l'institution ».

Les principales caractéristiques de cette remise en question du système de réallocation des ressources au sein des ménages touchés par ces catastrophes sont : arrêt des activités économiques, pénurie de liquidité au niveau de la zone touchée, arrêt des remboursements, désépargne, décapitalisation ». Il va de soi que les conséquences seront d'autant plus grandes que l'IMF n'entretient aucun lien avec d'autres institutions ou organismes évoluant hors de la zone touchée par les catastrophes. Conséquemment, elle élaborera des stratégies de prévention et se dotera d'outils d'intervention en cas de crises.

2.3.1.1 Principaux outils d'intervention.

Plus spécifiquement, il existe d'autres outils financiers permettant à un pays de se préparer à l'impact d'une catastrophe naturelle sans toutefois garantir de l'évidence ou de l'automatisme de leur mise en place. D'aucuns pensent que l'un de ces premiers produits peut être l'épargne ayant la vertu d'aider les familles à faire face aux premières urgences : se procurer à manger, s'offrir des soins d'urgence.

D'autres mécanismes, peuvent être élaborés, certains font appel à la solidarité 1) de ceux de l'intérieur non affectés par les catastrophes, ils organisent des collectes et envois d'argent aux sinistrés ; 2) de ceux de l'extérieur, la diaspora, qui eux aussi envoient de l'argent, font des transferts de nourriture et d'autres articles (tentes, médicaments, vêtements) pouvant résoudre des problèmes urgents. Cette solidarité peut également se manifester par la constitution de fonds de catastrophe naturelle, lesquels fonds d'après Anne Marie de Villepin, chargée de communication au département de microfinance de BNP Paribas (publication de sept. 2010) fonctionnent en mode varié : alimentée par une cotisation volontaire pour certains sur le mode d'assurance, ou bien par capitalisation d'aide financière des agences bilatérales de coopération, de la Banque Mondiale, du FMI, de l'ONU, des Etats ou des ONG. Malgré cela, force est de reconnaître que l'efficacité de ces produits est à court terme sans aucune prétention de remplacer l'aide humanitaire.

Les vertus du micro crédit comme outil d'intervention le plus efficace immédiatement après la survenue d'une catastrophe ne fait pas toujours l'unanimité. Selon Josh Weinstein (2010) dans son article intitulé « Comment la microfinance peut aider en cas de catastrophe naturelle » après s'être posé la question sur le rôle de la Microfinance immédiatement après une catastrophe naturelle, il répond : « Dans de telles circonstances, le microcrédit n'est pas vraiment effectif. Le microcrédit ne peut pas être la réponse appropriée à une économie anémiée. Cette assertion est illustrée par l'exemple d'une femme qui bénéficiant d'un emprunt d'une IMF utilise la somme pour les besoins de son commerce de détail, une petite boutique. Elle en dépense une partie aux fins de réaménagement du local destiné à loger la boutique et à l'achat de matériel. L'argent circule et chacun en tire profit. Ce schéma illustre le cas d'une économie dotée de fondamentaux solides ».

Mais le système est différent en situation post-désastre marquée par l'absence d'électricité, d'eau, de carburant, de nourriture ni même d'abris provisoires. La situation qui prévaut est celle de maisons dévastées et de personnes affamées. Les produits de première nécessité sont inaccessibles à cause de leur prix ou du manque d'argent. L'économie se transforme en une économie d'échange de biens contre biens et/ou services, l'argent ne circule pas comme c'était le cas pour Haïti tout de suite après le séisme du 12 janvier 2010. Le besoin le plus pressant du pays qui est confronté à cette situation peut s'identifier à un besoin d'argent, de liquidité, de prestations de services. D'après Josh Weistein, la microfinance, microcrédit particulièrement ne peut pas jouer ce rôle durant la période de répit, après la catastrophe, parce qu'il n'y a pas d'économie à stimuler.

Il reconnaît pourtant que la microfinance n'est pas dépourvue de moyens, dotée d'infrastructures appropriées, une flotte de travailleurs de développement, elle peut plus facilement accéder aux communautés les plus touchées : « Lastly, microfinance institutions are beacons of security in a broken landscape. Clients with savings know that their money is safe at the bank. Haitians with relatives overseas can reliably receive remittances through the MFI. Just having bodies and branches on the ground is a tremendous asset" (Josh Weistein :2010) Les IMF contribuent à soulager, par leurs efforts, la situation des nécessiteux, elles relancent plus ou moins le fonctionnement de l'économie.

Ces efforts s'inscrivent dans des interventions de courte durée, sous forme d'assistance humanitaire. Ces dernières peuvent aussi se présenter comme une alternative, la réponse immédiate des IMF aux besoins de communication de la population avec des zones reculées. Les IMF peuvent servir de liaison entre les communautés et les autorités, besoin d'aide aux employés, besoin d'être rassuré sur la sécurité des dépôts des clients et de la reprise immédiate des activités.

Plus spécifiquement ces mesures se divisent en mesure de prévention et d'intervention. Elles se révèlent performantes quand les IMF les réalisent en tenant compte de l'existence d'un ensemble de conditions qui s'énoncent ainsi, selon Geetha Nagajaran (1998) :

- les gouvernements ou les bailleurs de fonds doivent être capables d'entreprendre des actions de secours ;
- l'économie locale doit être au moins partiellement monétisée ;

- l'IMF doit avoir accès aux informations données par les systèmes de détection précoce des catastrophes, pour préparer ses clients et anticiper la protection de son portefeuille ;
- l'IMF doit avoir la capacité de développer et de mettre en œuvre des stratégies de gestion du risque ;
- la cohésion et la confiance doivent être présentes dans la communauté, de sorte que la pression des pairs puisse s'exercer efficacement ;
- le pays doit avoir une taille suffisante et bénéficier d'une diversité géographique et environnementale permettant la diversification des risques via l'assurance récoltes et contre les risques.

Leur succès dépend de la combinaison d'un certain nombre de facteurs qui doivent accompagner les services offerts par les institutions de microfinance à la suite d'une catastrophe. Les interventions sont-elles assez rapides pour être utiles et efficaces ; la durée des services offerts est-elle suffisamment bien gérée pour ne pas créer des précédents nuisibles et s'assimiler à un assistantat permanent ; les produits offerts par l'IMF sont-ils en adéquation avec les besoins ; l'IMF profite-t-elle de la synergie créée par d'autres organisations, entretient-elle de bons rapports avec d'autres organisations humanitaires, adopte-t-elle des mesures appropriées pour le maintien de sa viabilité ?

2.3.1.2 Préparation et protection du portefeuille

La préparation aux catastrophes se heurte assez souvent à des obstacles majeurs. Le manque d'expérience de certaines institutions, une clientèle réduite ou au profil risqué, une couverture géographique limitée et un faible niveau de capitalisation forment la trame d'une problématique à laquelle il convient de trouver une solution pouvant conduire à une bonne préparation aux catastrophes naturelles.

La meilleure façon de se préparer et de prévenir est de concevoir des plans d'urgence et la formation en période normale. La formation vise le personnel mais également les clients qui doivent être associés à la protection du portefeuille. La formation du personnel visera d'une part, l'élaboration d'exercices de gestion adaptés à ce contexte, d'autre part, la mise en place

de système de détection précoce et d'évaluation rapide de ce genre de situation et surtout l'anticipation du niveau de risque du portefeuille. Tout bon programme de préparation doit combiner ces différents éléments.

La protection du portefeuille ne doit pas s'improviser, elle s'adapte au contexte de catastrophe et requiert des procédures comptables précises. Le rééchelonnement du crédit et l'octroi précipité de nouveaux prêts ne sont pas toujours des mécanismes d'une efficacité avérée pour le recouvrement des anciens crédits, encore moins pour s'assurer de la fidélité d'une clientèle présente sur les lieux par la force des événements. L'absence de garantie matérielle ne fait que renforcer cette assertion.

2.3.2 Gestion des catastrophes naturelles : un défi pour la microfinance

Des études réalisées par certains auteurs sur les institutions de microfinance en situation de post-conflit permettent de tirer des conclusions intéressantes quant au défi que pose la gestion des catastrophes naturelles ou des conflits. Elles renseignent sur les pratiques à appliquer en vue de prévenir de façon plus ou moins appropriée les conséquences de ces chocs dus à la survenue des catastrophes. Il en ressort une distinction nette entre les actions à mener par les institutions de microfinance anciennement établies, c'est-à-dire, celles qui ont existé avant les conflits ou catastrophes, qui ont déjà mené des activités s'inscrivant dans le cadre de réhabilitation, de gestion de risques imputables à ces événements et les institutions nouvellement créées dans le but de desservir les populations sinistrées ou touchées par les méfaits de ces mêmes événements.

Ces propositions s'analysent en fonction des services à offrir, des moyens disponibles, de la durée appropriée à l'offre de services gratuits, du rôle des bailleurs de fonds, de la nécessité d'une bonne planification et du risque que font peser les charges d'exploitation sur la pérennité de l'institution.

2.3.2.1- Les IMF établies avant les catastrophes

Les IMF établies peuvent immédiatement après des catastrophes coordonner avec des organisations humanitaires afin de participer à des opérations de secours. Le succès de telles

actions va dépendre de la rapidité d'intervention, de l'expérience des acteurs. Les IMF se rendront compte que leur structure et la raison même de leur existence ne leur permettront nullement de se lancer dans un assistantat de longue durée. Ces interventions précéderont toute action consistant à subventionner les prêts des clients dans les phases de réhabilitation et de reconstruction.

Parallèlement, l'aide sera plus efficace si elle s'oriente vers les prêts d'urgence, le rééchelonnement des dettes, les autorisations de retrait de dépôt ainsi que l'octroi de nouveaux crédits se substituant aux actifs pour le relogement. En revanche, de nouveaux prêts sans analyse sérieuse grossissent souvent inutilement les impayés, et n'engagent pas vraiment les débiteurs à faire face à leurs responsabilités d'emprunteurs.

2.3.2.2 Les IMF créées après une catastrophe.

Les appels des populations victimes de catastrophes ou de guerre sont souvent des occasions privilégiées pour l'ouverture de nouvelles institutions de micro financement. Il est important de retenir que le meilleur moment pour la création de telles structures se situe immédiatement après la phase de premier secours. Il convient alors de sélectionner avec précaution les demandeurs de crédit et d'appliquer une politique de prêts de bonne qualité

2.3.2.2.1 Quels services offerts par ces nouvelles IMF ?

Ces institutions dont la création se justifie par la nécessité de répondre aux besoins créés par les catastrophes naturelles s'emploieront à procurer aux populations touchées « les services sociaux, une assistance technique, des formations et des services financiers limités basés sur les subventions ou des prêts subventionnés » (NAGAJARAN G. 1998)

2.3.2.2.2 Incidence des charges d'exploitation sur la pérennité financière des nouvelles IMF.

Les charges d'exploitation de ces IMF, plus élevées que les anciennes ne sont pas toujours couvertes pendant les périodes où elles assurent ces prestations. Ces difficultés peuvent être aplanies par le soutien de bailleurs de fonds conscients du rôle de développement de la microfinance et de l'importance significative des financements initiaux.

La fourniture de services dans des conditions imposées par une catastrophe induit des coûts à la fois directs ou indirects. Les premiers peuvent être élevés en raison des faibles moyens logistiques dont dispose l'IMF, et les seconds sont importants parce qu'en raison de la conjoncture, les épargnes et les remboursements sont moins fréquents.

Ces mêmes coûts sont réduits pour les IMF anciennes dont la clientèle se compose essentiellement d'anciens emprunteurs remplissant une simple formalité de renouvellement de crédits, respectant les délais de remboursement voire après la catastrophe.

Ainsi, la gestion des catastrophes naturelles est souvent beaucoup plus coûteuse pour une nouvelle IMF que pour une ancienne habituée à faire face à ce genre de situation.

2.3.2.2.3 Conception de programme gestion de risque.

La gestion du risque doit être un élément fondamental de tels programmes. Le risque bien maîtrisé permet de minimiser les impayés ainsi que les autres pertes découlant des opérations. Ainsi le rééchelonnement du crédit ou l'octroi de nouveaux prêts ne devraient pas se substituer à une politique consistant à déléguer la gestion du risque aux clients à travers des mécanismes de diversification des activités ou la création de fonds d'urgence solidaires lesquels mécanismes assurent le groupe contre le risque, particulièrement celui de catastrophe.

En revanche « la politique de prêt solidaire avec responsabilité conjointe, selon Geetha Nagajaran (1998), peut être sujette aux effets de covariance ou aux impayés en cascade ; une personne en situation d'impayé peut entraîner tout le groupe à sa suite. En outre, les programmes solidaires offrant des crédits d'égal montant et prévoyant une responsabilité conjointe ne sont pas intéressants pour les clients durant les phases de réhabilitation et de reconstruction. Ces facteurs justifient le prêt individuel dans les régions subissant de fréquentes sécheresses »

Le succès de programmes post-séisme passe par une structure se reposant sur la pratique de la bonne gouvernance tant au niveau des groupes qu'à celui de l'IMF. En effet, un groupe dirigé par un leader respecté rembourse mieux les crédits que celui héritant d'un leadership faible. De même l'IMF placée sous la direction d'un comité exécutif résiste plus facilement aux incidences d'ordre politique et repousse les ingérences de nature à mettre en péril les bonnes pratiques, elle s'évite les déboires d'une mauvaise gestion des

fonds, les risques de non remboursement, en d'autres termes, elle est mieux préparée à faire face à une catastrophe naturelle qu'une IMF gérée par un staff au leadership faible, boiteux.

En résumé, une bonne conception du programme exige la connaissance de la nature de la catastrophe afin de proposer des solutions efficaces. De même, sur une période de courte durée, en attendant l'arrivée d'autres organisations de secours, une IMF en situation post-désastre peut servir de canaux de distribution aux clients et utilisateurs de services d'urgence (nourriture, vêtements, abris, soins médicaux)

- L'IMF établie peut participer à la création de fonds afin de prévenir ou de se prémunir contre les conséquences des catastrophes et d'aider les clients à affronter les urgences
- L'intervention de l'IMF ne peut être que limitée dans le temps et dans l'espace. La protection sociale qu'elle assure si elle est inclusive dans un premier temps ne peut tout de même pas prétendre remplacer l'action gouvernementale ni celle des autres organismes de secours. Les services de réhabilitation et de reconstruction ne peuvent être accessibles qu'aux anciens clients des IMF établies et aux clients sélectionnés des institutions récentes.

En conclusion, la période post catastrophe provoque généralement des crises aux effets souvent irréversibles : crise de liquidité, risque de retraits massifs des déposants, dégradation du portefeuille à cause du ralentissement ou de la cessation des activités par les victimes qui ont perdu logements, stocks ..., pouvoir d'achat. Ce synopsis peut servir de référence à l'élaboration de stratégies de sortie de crise modifiables pour être appliquées à des cas présentant certaines similarités à celui d'Haïti. Ces stratégies, non exhaustives, déclinées dans la deuxième partie de ce chapitre, sont des références théoriques pouvant inspirer d'autres institutions.

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Dans le cadre de cette étude, la méthodologie suivie est un effort intellectuel rigoureux cherchant à comprendre le modèle théorique, quoique limité par la rareté de documentation se référant au sujet traité, et à présenter le processus de la recherche et d'analyse des données devant amener les institutions à concevoir une démarche apte à contrer les difficultés inhérentes aux risques de catastrophes naturelles.

3.1 LES LIMITES DU MODELE THEORIQUE

Le modèle que nous proposons et qui est illustré par la figure 2, n'est pas une panacée mais plutôt un repère conçu pour guider les institutions de microfinance faisant face à des situations similaires à celles décrites dans notre mémoire. Il se veut un guide capable d'accompagner les réflexions et actions des dirigeants des IMF tant avant, pendant qu'après la survenue des désastres. Etant donné la carence d'informations par rapport au sujet traité nous avons privilégié Haïti dans la revue littéraire espérant que cet apport pourra servir aux générations future. Il reflète le souci de comprendre le phénomène de catastrophes naturelles de façon générale, et les précautions qui doivent être prises par les institutions de microfinance afin d'en atténuer les effets susceptibles de porter atteinte à leur rendement, à leur viabilité, autrement dit, à leur raison d'être. La réalisation de cet objectif a été facilitée par une recherche à la fois théorique et appliquée qui a mis en évidence la pertinence et l'importance des outils utilisés.

3.2 TECHNIQUE DE RECHERCHE

L'application, en premier lieu, de la recherche théorique a conduit à l'élaboration d'un modèle, c'est-à-dire la représentation simplifiée d'un processus, celui qui aboutit à l'adoption d'un guide à suivre en cas d'identification d'un risque majeur menaçant les institutions de microfinance. Cette théorie s'est vérifiée par une construction intellectuelle de caractère hypothétique et synthétique.

La recherche appliquée a été un deuxième choix, elle a permis de trouver les applications possibles des résultats de la recherche théorique et découvrir des solutions nouvelles permettant à FONKOZE et à ACME d'atteindre l'objectif déterminé.

Pourquoi et comment ces deux (2) institutions ci-dessus citées ont-elles été retenues alors que le secteur compte au moins quatorze (14) institutions de microfinance ?

3.2.1 Délimitation du champ de l'étude échantillon, critères de sélection des deux IMF.

L'étude a porté essentiellement sur le personnel, les clients de deux institutions de microfinance, FONKOZE et ACME, circonscrites dans les régions frappées par le terrible tremblement de terre du 12 janvier 2010 en Haïti. Pour faciliter la compréhension des résultats de notre travail, nous nous sommes limités à l'analyse des données comprises entre la fin de décembre 2008 à juin 2010.

Le portefeuille, vu son importance, a été analysé dans ses différentes composantes sur un intervalle s'étalant sur deux périodes par rapport au séisme, soit un an avant et 5 mois après. De même les états financiers ont fourni des informations financières indispensables au calcul et à l'analyse des ratios

Cette stratégie a visé à l'élimination de l'effet pervers de variables sans aucun rapport avec le fait incriminé (le cataclysme).

Notre choix s'est opéré à partir d'un échantillonnage non aléatoire. Il s'agissait de démontrer comment des institutions de microfinance réputées en bonne santé financière, opérant sous une gouvernance éclairée dans une structure organisationnelle souvent différente, ont réagi à une situation catastrophique (la même) les menaçant simultanément.

Il est important de signaler que FONKOZE et ACME ne sont pas représentatifs du secteur cependant, leur taille, la constitution de leur portefeuille, leur mode de fonctionnement, leurs expériences antérieures face à des situations de crise, (cyclones, inondations, incendies de marché) font d'elles des modèles désignés pour ce genre d'étude. Contrairement aux autres institutions évoluant sur le marché, leur capital ne s'appuie pas sur une structure bancaire et n'est pas supporté par des organisations non gouvernementales (ONG).

3.2.2 Collecte de données

Les outils de collecte de données utilisés pour l'atteinte des objectifs ont été l'analyse documentaire, les entretiens, les questionnaires. Leur choix a tenu compte des contraintes de limite du modèle

Par l'analyse documentaire nous avons pris connaissance d'un ensemble de documents disponibles et qui nous ont permis d'apprécier le comportement de l'institution dans le cadre de gestion des risques en général. Parmi ces documents figurent :

- Plan stratégique,
- protocole d'accord avec des partenaires locaux ou étrangers,
- rapports de rating,
- états financiers,
- rapports en relation avec notre sujet,
- plan de relève en cas de sinistre, s'il existait.

Les informations primaires et secondaires ont été traitées par l'emploi d'outils adaptés à leurs spécificités: outils de collecte de données primaires et outils de collecte de données secondaires.

Le développement de notre thématique s'est également enrichi de la contribution d'ouvrages, d'articles, de publications, de mémoires, des travaux de nos devanciers qui se sont intéressés à la question. Beaucoup de ces instruments sont disponibles sur les sites Internet.

Néanmoins, la rareté des documents traitant de la question spécifique de séisme, de ses incidences sur les IMF, des réponses de ces IMF aux situations analogues, nous a incités à consulter des données primaires au travers de l'utilisation d'outils des techniques d'entretien individuel et de groupe, de questionnaires, afin de suppléer à cette carence d'informations.

Guide d'entretien (interview semi-structurée).

Des entretiens individuels, directifs et semi directifs, de même que des entretiens de groupes, à l'aide de questions ouvertes ou semi-ouvertes, selon le cas, ont été privilégiés pour l'obtention d'informations et parfois pour en corroborer d'autres. Les renseignements recueillis ont instruit sur la pratique en cours dans les institutions sous étude quant à la sauvegarde des vies et des actifs au cas où une perturbation se produirait. Ils ont aussi mis en exergue les mesures qui ont été adoptées après le 12 janvier, les choix stratégiques des institutions, choix relatifs au traitement délicat du dossier portefeuille de crédit.

Le Directeur général d'ACME nous a accordé deux interviews dont la première de 45 minutes a consisté à faire le tour de l'IMF qu'il dirige. Dans le cadre d'un entretien non

directif, l'intervenant nous a fait théoriquement visiter les structures de son organisation et nous a expliqué également les difficultés rencontrées au lendemain du séisme du 12 janvier. Nous avons appris qu'ACME disposait depuis l'année 2005 d'un plan de relève préparé par la firme : ELF, que ce plan a été remanié suite aux événements auxquels il a eu à s'appliquer, toutefois le bouleversement du 12 janvier 2010 les a surpris tant par sa nature que par son ampleur¹⁵.

Tandis que la coordonatrice de FONKOZE nous accordait deux entrevues de 45 minutes nous avons renforcé notre connaissance théorique de l'IMF tout en découvrant qu'elle ne disposait pas encore d'un plan de relève structuré, ses actions en vue de redresser l'institution étaient beaucoup plus improvisées que planifiées.

Une semaine après, le Directeur Général d'ACME et son assistant nous avaient accordé une deuxième rencontre d'une heure d'horloge. Trois cadres y avaient assisté, le directeur général, son assistant et un autre cadre. Les questions étaient directives et les réponses nous ont permis de recueillir des informations sur le mode de fonctionnement de leur plan de réduction.

- le fonctionnement du crédit particulier que ELF a accordé à ACME en rachat de son portefeuille après le séisme,
- le mécanisme du rééchelonnement des prêts,
- les difficultés créées par le comportement peu orthodoxe d'autres institutions faisant du micro crédit au lendemain de la catastrophe.

3.2.3 Questionnaires

Les questionnaires ont été appliqués aux clients des institutions ainsi qu'aux dirigeants de leurs départements de finance, d'opération, de ressources humaines. Ces questionnaires ont été bâtis de manière à obtenir des réponses précises sur la situation des clients ou de l'entreprise avant, au lendemain et quelque temps (3 à 5 mois) après le séisme.

¹⁵ Rappelons que depuis 200 ans aucun séisme d'intensité majeure n'avait frappé Haïti. Le séisme du 12 janvier 2010, de magnitude 7.3 sur l'échelle de Richter a surpris tant par sa violence que par les ravages causés. C'est toute l'économie du pays qui a été détruite. Les maisons n'obéissaient pas aux normes de construction anti sismique, les actifs n'étaient pas assurés contre de tels événements.

Ce procédé a permis l'isolement des variables dont la variation n'a aucun rapport avec le séisme et d'en étudier ceux qui s'y rapportaient directement. L'enquêteur s'est transporté sur place pour aider les clients à renseigner les questionnaires, sinon le faible niveau d'études des répondants aurait gêné voire empêché l'accomplissement de cette tâche.

Les responsables des deux institutions ont eu également à remplir les mêmes questionnaires. Contre toute attente, les réponses des interlocuteurs montrent que :

- la matérialisation des promesses externes, dans le cas d'ACME, a commencé à se manifester un an après la conclusion des accords ; donc, si l'aide était efficace elle n'était peut-être pas immédiatement indispensable.
- Certains clients ont refusé l'augmentation de leur prêt proposée par leurs institutions de peur de n'être pas en mesure de gérer efficacement ce flux de trésorerie à un moment où l'économie ralentissait.
- Les risques les plus redoutés pour les commerçants du centre-ville n'étaient pas les risques de catastrophes naturelles mais ce sont surtout les actes de pillage et d'incendie qui les menaçaient de cessation d'activités.

3.3 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES.

Les données recueillies ont été de deux ordres : financiers et non financiers. Leur traitement a conduit à l'identification des forces des institutions sous étude et des facteurs plombant leur réactivité face aux événements cruciaux. Le regroupement thématique des ratios et des données a aidé au dépouillement des questionnaires, la préparation des tableaux, le tracé des graphes et l'interprétation des résultats.

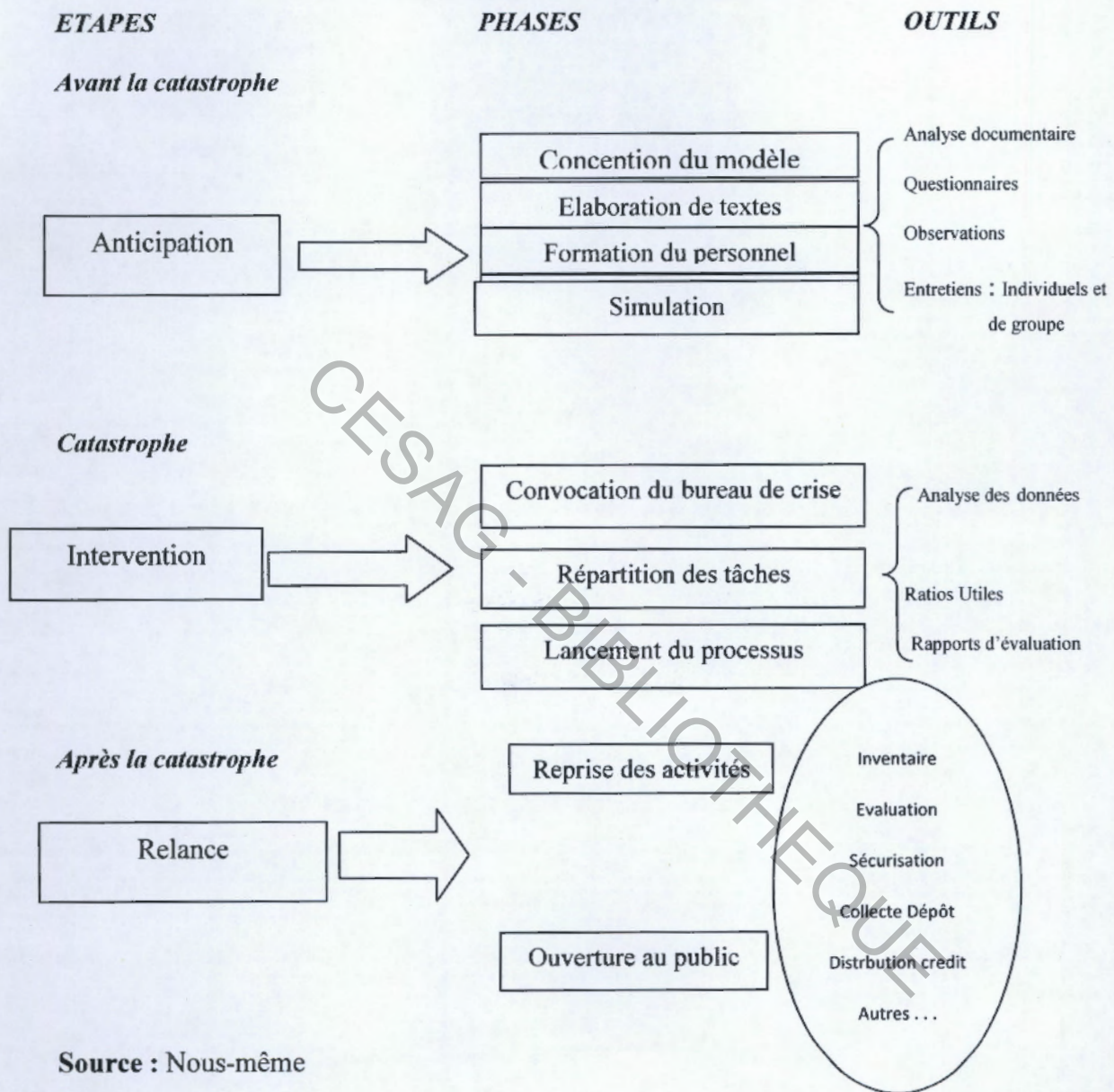
L'analyse a résulté du traitement des informations et a permis d'établir les liens de causalité entre les variables et la question de recherche.

Le type de recherche et le modèle de questionnaires, le regroupement des questions ont facilité le traitement quantitatif et qualitatif des données, le tracé des graphes, l'appréciation des ratios.

Cette démarche, illustrant le modèle qui nous sert de repère, peut être schématisée de la façon suivante :

Figure 1 Modèle Théorique

TROIS GRANDES APPROCHES D'UN PLAN DE RELEVÉ



Source : Nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II : CADRE PRATIQUE

CHAPITRE IV ACME ET FONKOZE : PRESENTATION ET PHOTOGRAPHIE DE CERTAINS INDICATEURS FINANCIERS

FONKOZE ET ACME sont connues comme deux institutions de microfinance qui, par leur apport, participent au développement économique durable, social des communautés qu'elles desservent. Leurs actions sont surtout remarquables par leur contribution à renforcer l'inclusion financière, soutenir la croissance des micro-entreprises, encourager l'éducation de leurs membres.

4.1 PRESENTATION DE FONKOZE

FONKOZE ou Fondasyon Kole zèpòl est un acronyme d'origine haïtienne et peut être interprété par « Epaule contre épaule ». Ce patronyme traduit la conviction des membres fondateurs que la solidarité entre les possédants et les démunis peut aider ces derniers à sortir de la misère pour accéder à un niveau de vie acceptable, la base même de la démocratie économique.

4.1.1 Mission

Se voulant la « Banque haïtienne des pauvres », FONKOZE se donne pour mission de « Construire les fondations économiques de la démocratie en offrant aux populations des zones rurales d'Haïti les outils financiers et sociaux dont ils ont besoin pour trouver leur chemin hors de la pauvreté ». Son action s'appuie à la fois sur les haïtiens de la diaspora et sur les autochtones.

4.1.2 Historique

La mission de FONKOZE se réalise à travers un agencement d'organisation tricéphale, de structure un peu complexe. Celle-ci, divisée en trois institutions : FONKOZE USA, la Fondation FONKOZE et FONKOZE SA, concourt à l'atteinte des mêmes objectifs : maximiser l'inclusion financière à travers le pays en fournissant aux pauvres des services financiers et éducatifs susceptibles de les aider à lutter contre la pauvreté. Cette lutte est engagée contre tout type de pauvreté particulièrement celle qui détruit l'espoir, la motivation, le courage. Elle vise également à redresser l'économie haïtienne par l'autonomisation et à motiver les familles à s'engager dans le développement économique et durable. FONKOZE conceptualise son action par la représentation de "l'escalier qui permet de sortir de la pauvreté". Son action s'étend sur quatre paliers qui, combinés, forment les programmes de

base à travers lesquels les clients travaillent de concert avec les équipes et volontaires de FONKOZE pour se forger un avenir financier solide.

Présentation des différentes entités :

4.1.2.1 La Fondasyon

La Fondasyon FONKOZE a vu le jour en 1995 sous la direction du prêtre Joseph B. Philippe, assistée de Madame Anne Hastings, qui continue à servir comme coordonnateur de FONKOZE. De cinq employés et un bureau, elle a connu un développement intéressant pour offrir aujourd'hui ses services sur presque toute l'étendue du territoire de la République d'Haïti (10 départements), en augmentant de façon considérable le nombre de ses clients avec un portefeuille qui évolue de façon exponentielle :

Tableau 6 Quelques chiffres clés sur la croissance de Fonkoze

Branches	46
Nombre d'employés	899
Clients (99% de femmes)	59.000
Nombre de micro-emprunteurs	250.000
Portefeuille	594 millions*
Actif	1.597 millions* ¹⁶
Nombre d'épargnants	+ 250.000

SOURCE : FONKOZE (2010)

FONKOZE offre des services financiers et non financiers à travers deux organisations inter reliées dont la Fondasyon Kole Zepol et Service Financier Fonkoze (SFF) qui est une institution financière non bancaire. C'est à cette branche que nous nous intéresserons pour l'étude en cours.

La Fondasyon joue un rôle d'incubateur des branches¹⁷ au bénéfice du SFF selon les déclarations de FONKOZE. Une branche nouvellement implantée appartient

¹⁶ Les montants sont en gourde, ils se convertissent au taux de 40 gourdes pour 1 dollar US

¹⁷ FONKOZE utilise le terme « branche » pour désigner ses succursales.

automatiquement à la Fondasyon. Elle sera transférée vers le SFF dès qu'elle aura atteint son autosuffisance financière. L'inverse est aussi possible.

4.1.2.2 FONKOZE Sèvis Finansye (SFF) ou (FONKOZE Service Financier)

En l'an 2000, FONKOZE fut scindée en deux entités avec d'un côté, la fondation qui poursuit ses activités à caractère social et de l'autre, la société de droit privé dénommée «Sèvis Finansye FONKOZE »

Depuis 2004, SFF se charge des opérations commerciales de FONKOZE et intervient surtout dans le secteur informel en milieu rural (95%) et en milieu urbain (5%), en donnant la préférence aux femmes. Les produits et services offerts consistent en prêts, épargne (gourde et dollar), change et transferts. Elle s'appuie sur la Fondasyon pour octroyer les prêts. Avec plus de 59.000 clients et un actif de 1.597 millions de gourdes, c'est l'une des plus importantes IMF du pays. Elle continue d'innover en proposant des produits de financement de l'habitat et également des prêts pour la vente de produits spécifiques ou saisonniers, « KREDI CHO »

Les taux d'intérêts en vigueur sur les prêts en gourde sont de 4.7%, et de 3% sur les prêts en dollar. Ce taux tient compte d'un prélèvement de 5 % en guise d'assurance catastrophes naturelles dont 3% de ce montant est à la charge du client et 2% est payé par l'Institution

4.1.2.3 Fonkoze USA

FONKOZE USA est une organisation américaine résolue à obtenir du support financier et de l'assistance technique pour ses partenaires haïtiens. Il informe le public américain sur les réalisations de FONKOZE Haïti, facilite l'assistance technique pour les deux entités haïtiennes (la Fondasyon et le SFF), et collecte des fonds pour supporter des programmes, comme l'éducation. FONKOZE USA agit aussi comme un canal de transmission pour investisseurs socialement responsables. Ces investisseurs utilisent les structures de FONKOZE USA pour prêter à des taux d'intérêt subventionnés. Les dons faits à FONKOZE sont déductibles d'impôts, conformément à la loi.

La FONKOZE SA est une corporation haïtienne dont les 45% d'actions sont détenues par la Fondasyon. La majorité des actionnaires sont des investisseurs étrangers. Elle détient à son tour 99.98% du capital de la FONKOZE Service Financier. Elle représente donc le véritable moteur financier du groupe. Sa création remonte à 1997.

4.1.3 Produits

Les produits offerts par FONKOZE incluent :

- les prêts aux PME (petites et moyennes entreprises),
- plusieurs types de produits d'épargne,
- transferts d'argent (interne et externe)
- services financiers de change,
- éducation, alphabétisation,
- promotion de la santé.

L'année 2008 fut particulièrement difficile pour FONKOZE ; elle fut marquée par une série de quatre cyclones tropicaux et ouragans qui ont ravagé les moyens de subsistance de 14,000 clients, laissant l'institution aussi bien que sa clientèle, dans une position léthargique. Subissant les effets des cyclones et de la crise économique globale, FONKOZE a pris la décision stratégique de ralentir la croissance de son produit principal de prêt : le Crédit Solidaire, afin d'améliorer la qualité du service à offrir aux clients.

Alors que l'année 2010 s'annonçait prometteuse, un tremblement de terre d'une forte intensité sur l'échelle de Richter ravage Port-au-Prince et envoie une onde de choc dans tout le pays. FONKOZE, son personnel et ses clients ont subi des pertes sans précédent. Le tremblement de terre a gravement endommagé ou détruit 8 succursales de FONKOZE, ainsi que les résidences de plus de 450 employés. Au moins 10% de ses clients a subi des pertes allant de la paralysie des activités à la destruction voire disparition de maisons.

La proximité de FONKOZE avec la population qu'elle dessert lui vaut la confiance de ses clients et renforce sa crédibilité sur le terrain.

4.2 PRESENTATION DE ACME

La présentation d'ACME tient compte particulièrement de son historique, de sa mission, de ses valeurs et de ses produits

4.2.1 Historique

L'Action pour la Coopération avec la Micro Entreprise est, depuis le mois de juillet 2009, une Société anonyme qui offre des services micro financiers à une clientèle en majorité féminine et composée de petites marchandes, d'artisans, évoluant surtout à la capitale et dans certaines régions de la province. Fondée le 12 avril 1997 par Bernard de Brouwer, elle existait jadis, grâce à un premier support de l'USAID, sous forme d'association à but non lucratif, (Association pour la Coopération avec la Micro Entreprise). Dix ans après sa fondation, l'Association était reconnue d'utilité publique. En plus de la personnalité juridique, cette reconnaissance lui conférait l'habileté à engager des actions à caractère commercial et à poursuivre ses débiteurs en justice. Cette transformation répondait aussi au besoin de rassurer davantage les banques, les principaux partenaires financiers, et de renforcer la gouvernance et les méthodes de fonctionnement grâce au support de nouveaux partenaires expérimentés.

La transformation opérée en 2009 permit à ACME Association de posséder la majorité de l'actionnariat de la société anonyme ainsi créée. Cette ouverture a facilité l'arrivée d'une gamme de compétences ainsi que de nouveaux administrateurs mettant au service de l'IMF leur expérience et leur savoir-faire. Elle a aussi attiré un apport en fonds propres additionnels dotant ainsi la structure de ressources stables aptes à financer son développement et surtout le processus d'expansion géographique. L'une des conséquences immédiates de ce changement a été, en plus du renforcement de la gouvernance mais aussi une augmentation de la capacité d'endettement. Il importe de souligner qu'en dépit de l'évolution de sa structure légale, l'institution maintient sa mission d'accompagner les micros, petits et moyens entrepreneurs dans le processus de développement de leur entreprise. Dans cette optique les actionnaires ont décidé de réinvestir les dividendes au lieu de les répartir.

L'ACME vise à devenir une solide institution de microfinance en matière de production, de transparence, de dynamisme, de collaboration avec ses partenaires et surtout de services à la

clientèle. La concrétisation de ce vœu est un atout important pour l'accomplissement de sa mission et la réalisation de ses objectifs.

4.2.2 Valeurs

Ses valeurs institutionnelles, sont le fruit d'un consensus auquel s'associent ses collaborateurs, son conseil d'administration et ses actionnaires. Elles se veulent la boussole qui guide le comportement de l'ensemble du personnel.

4.2.3 Produits

ACME propose à sa clientèle un éventail composé de cinq types de produits de crédit pour lesquels le montant varie entre 1.000 et 250,000 gourdes. Sa politique en matière d'octroi de prêt, consiste à réviser à la hausse le montant du prêt si à chaque renouvellement l'analyse révèle la capacité du client à absorber cette augmentation. La société consacre 50% de son portefeuille aux petits prêts, c'est-à-dire des prêts inférieurs à 20,000 gourdes, bien que cette stratégie se répercute défavorablement sur ses coûts opérationnels. Pourtant, dans son souci de contribuer à la croissance de sa clientèle, ACME a eu à accorder des prêts spéciaux d'un million à 3, 000,000.00 de gourdes.

Ces prêts sont destinés à diverses activités : commerce, agriculture, achat et vente de livres scolaires usagés, assistance financière aux personnes atteintes de VIH/SIDA qui suivent un traitement ou à leurs proches. Les conditions de remboursement varient selon le type d'activités auquel le crédit est alloué.

L'offre de services de crédit se fait dans quatorze succursales se trouvant presque toutes dans la zone métropolitaine. Le client qui bénéficie d'un prêt à ACME doit prouver qu'il tient boutique à un emplacement fixe. Le prêt qui lui est fait ne dépasse pas 50% de son fonds de roulement. Grâce à une bonne gestion, ACME maîtrise le quasi totalité des risques liés à la microfinance, exception faite du risque de non-remboursement inhérent à la précarité de la situation sociopolitique du pays.

Les résultats financiers toujours positifs sont d'un bon augure pour la viabilité de l'institution, même le séisme du 12 janvier 2010 n'a pas semblé ébranler, outre mesure, les structures de cette organisation qui s'est vite accommodée de la situation pour ensuite la dépasser.

ACME présente le profil d'une institution transparente, affiliée à des réseaux nationaux et internationaux comme l'ANIMH, le CGAP, le MIX, elle commande des audits réalisés par des firmes accréditées, et évalue ses performances en utilisant les compétences de la firme italienne Microfinanza.

La bonne gouvernance et la qualité des relations qui unissent ACME à ses clients lui assurent une place de choix dans les activités de ces derniers.

4.3 PHOTOGRAPHIE DE CERTAINS INDICATEURS FINANCIERS DE FONKOZE ET D'ACME

L'examen des indicateurs financiers et de gestion est un élément fondamental dans la détermination de l'impact d'une crise ou d'une catastrophe sur une institution de microfinance. Les indicateurs, non exhaustifs, que nous avons choisi d'étudier peuvent servir de boussole dans l'évaluation des dégâts subis par une IMF à la suite d'un événement brutal. Cette analyse sera renforcée par les informations tirées des entretiens avec le personnel et les clients des deux institutions concernées.

Pour une meilleure interprétation de la courbe évolutive des ratios nous avons favorisé l'analyse dynamique. Par exemple, au lieu de figer l'étude d'un indicateur à une date ou à un moment donnés, nous le ferons évoluer sur un intervalle, en le comparant de façon temporelle avec les résultats précédents ou subséquents. Ainsi, se justifie notre démarche visant à considérer des informations enregistrées avant et après le séisme. Par exemple, au lieu de dire que la part du portefeuille à risques depuis plus de 90 jours est de 8% nous comparerons cet actif avec les résultats du mois dernier qui était peut-être d'un pourcentage différent afin d'en établir la différence évolutive. Nous dirons dans ce cas que le portefeuille à risque a été ramené de 15% à 8%. Ceci présente l'avantage d'éliminer les erreurs d'interprétation induites par l'analyse statique en cas de fluctuations saisonnières ou de valeurs induites par des événements extraordinaires.

C'est dans cette optique que nous éviterons d'interpréter les indicateurs indépendamment les uns des autres. Le rôle déterminant joué par le portefeuille de crédit dans la réussite ou l'effondrement des IMF nous porte à considérer, en premier lieu, l'indicateur de la qualité du portefeuille. Si une catastrophe ou un sinistre détériore la qualité du portefeuille, cette

détérioration aura des répercussions graves sur la rentabilité, la pérennité et les autres facettes de l'activité de l'organisation. Un événement comme le séisme du 12 janvier 2010 peut provoquer des dommages aggravant la capacité des clients à rembourser, accentuant leur besoin de rééchelonnement de prêts, entraînant la perte d'actifs et la décapitalisation des deux parties (IMF et clients).

Selon le CGAP (Directives concertées pour la microfinance, 2003) : «Le rapport sur le portefeuille doit montrer l'importance des crédits en retard pour l'exercice en cours. Il convient d'expliquer de manière détaillée le calcul des remboursements en retard, en particulier de définir précisément ce qui est porté au numérateur et au dénominateur de tous les ratios utilisés pour mesurer la qualité du portefeuille de crédits ».

4.3.1 Indicateurs financiers de Fonkoze

Après le séisme, Fonkoze a concouru à empêcher l'effondrement des activités de ses clients dont la cessation des paiements influencerait négativement le portefeuille de l'institution. C'est à dessein que nous avons sélectionné des indicateurs à forte composante d'éléments du portefeuille, les jugeant plus appropriés à répondre à nos besoins d'analyse.

Tableau 7 : Tableau des différents ratios étudiés¹⁸

RATIOS	FORMULE	31 dec 2008	31 mars 2009	30 juin 2009	30 sept 2009	31 dec 2009	31 mars 2010	30 juin 2010	30 sep 2010	31 d 2010
Portefeuille de crédit brut	Encours de crédit brut/Actif	54%	59%	50%	58%	57%	35%	29%	22%	34%
Abandon de créances	Montant des abandons de créances / Encours brut de crédit moyen		1%	3%	5%	9%	4%	7%	10%	8%
Portefeuille à risque	Montant en retard > 30 jours + valeurs de crédits renégociés/ Encours de crédit brut		13%	14%	11%	11%	34%	15%	5%	4%
Couverture du risque	Provisions pour créances douteuses/portefeuille à risque > 30 jours		2%	5%	39%	52%	5%	23%	57%	57%
Autosuffisance opérationnelle	Produits financiers/ Charges financières + dotation aux provisions pour créances douteuses créances	78%	0	0	0	45%	0	0	0	209%
Rendement des actifs (ROA)	Résultats nets d'exploitation- Impôts / Montant moyen des actifs	-5%				-2%				3%
Rendement du portefeuille de crédits	Intérêts frais et commissions perçus sur le portefeuille / Encours de crédit moyen	40%				42%				27%
Paiements en retard	Paiement en retard /total de l'encours		25%	20%	22%	19%	52%	28%	14%	10%
Suffisance des Fonds propres	Fonds propres / actifs	14%				-5%				5%
Liquidité	Caisse + placement à des fins de transactions / Dépôts à Terme + emprunts 'CT + intérêts à payer sur Dettes + Charges à payer et Autres dettes									

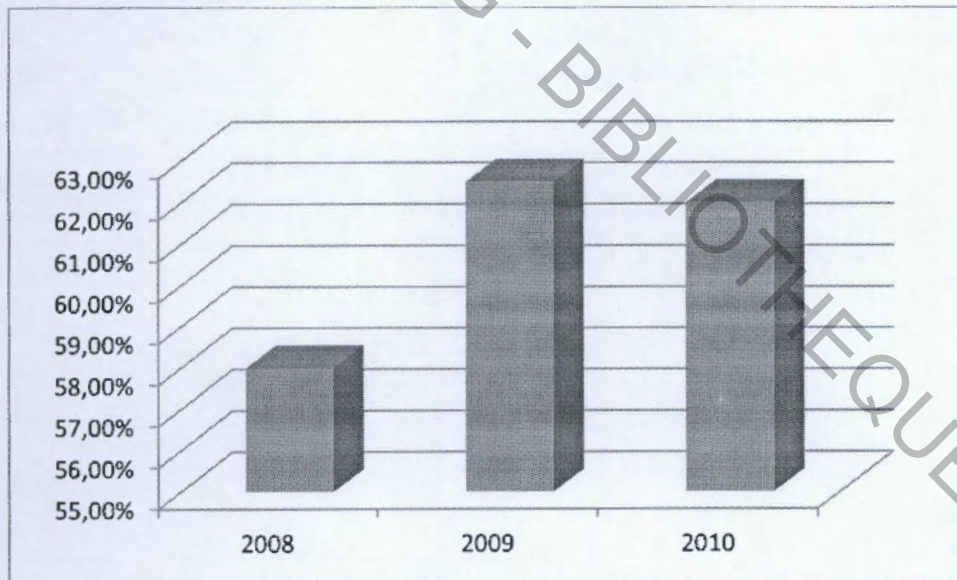
Source : Etats Financiers FONKOZE (2008-2010)

¹⁸ Voir tableau explicatif des ratios utilisés en(Annexe 7 :128)

4.3.1.1 Impact du tremblement sur les principaux ratios financiers de Fonkoze¹⁹

Rentabilité. Au cours des deux derniers exercices financiers précédant le séisme c'est-à-dire 2008 et 2009, le ratio d'autosuffisance opérationnelle de la FONKOZE, comme le montre la figure no. 2, était respectivement de 58% et 62.5%. En dépit des dons et subventions reçus : une réalité qui fait corps à l'existence de la FONKOZE, ses résultats nets étaient négatifs. Ainsi, sur chaque 100 gourdes d'actif investies, l'institution a perdu 5 gourdes en 2008 et 2 gourdes en 2009.

Figure 2 Ratio d'autosuffisance opérationnelle



Source : Etats Financiers FONKOZE (2008-2010)

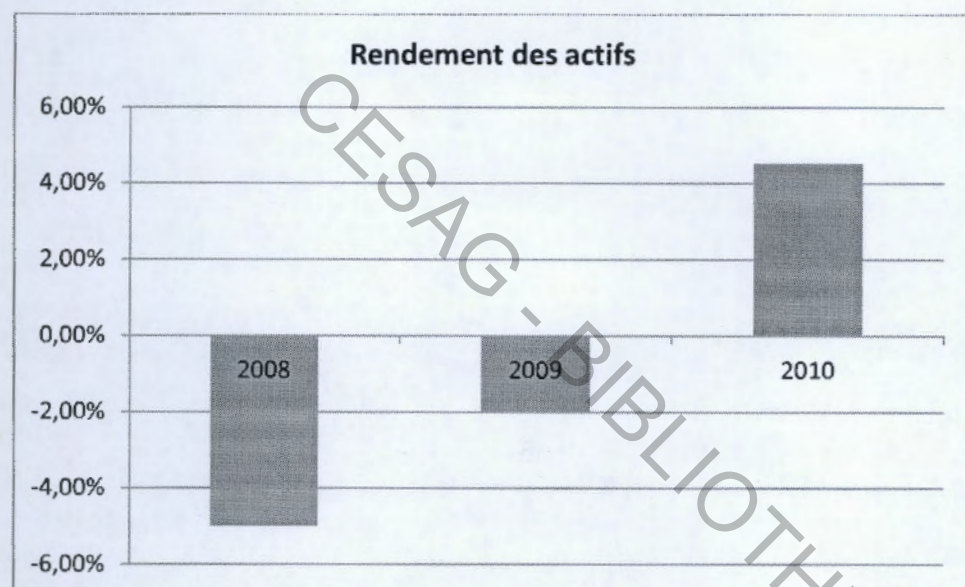
En revanche, pour la période post-séisme close le 31 décembre 2010, il est surprenant de constater que la rentabilité était au rendez-vous. Mais là encore, le ratio d'autosuffisance opérationnelle de 62% était quasiment au même niveau qu'en 2009 ; c'est-à-dire les revenus provenant du crédit, principale activité de FONKOZE, n'étaient toujours pas en mesure de couvrir ses dépenses d'exploitation. En procédant à des retraitements partiels des résultats, il

¹⁹Voir les états financiers de FONKOZE sur le site : <http://www.fonkoze.org>. Sevis FinansyeFonkoze (SFF)

a été constaté que les dons et subventions reçus au cours de l'exercice post-séisme étaient considérables et que l'institution pouvait ainsi terminer avec des excédents. Le rendement de l'actif s'est alors établi à 4.5%. (figure no.3)

Tout compte fait, si le séisme était dévastateur, il ne demeure pas moins vrai que FONKOZE a bénéficié d'un appui financier massif au point que les dégâts financiers enregistrés n'ont eu, dans l'ensemble, que des effets positifs sur ses résultats nets.

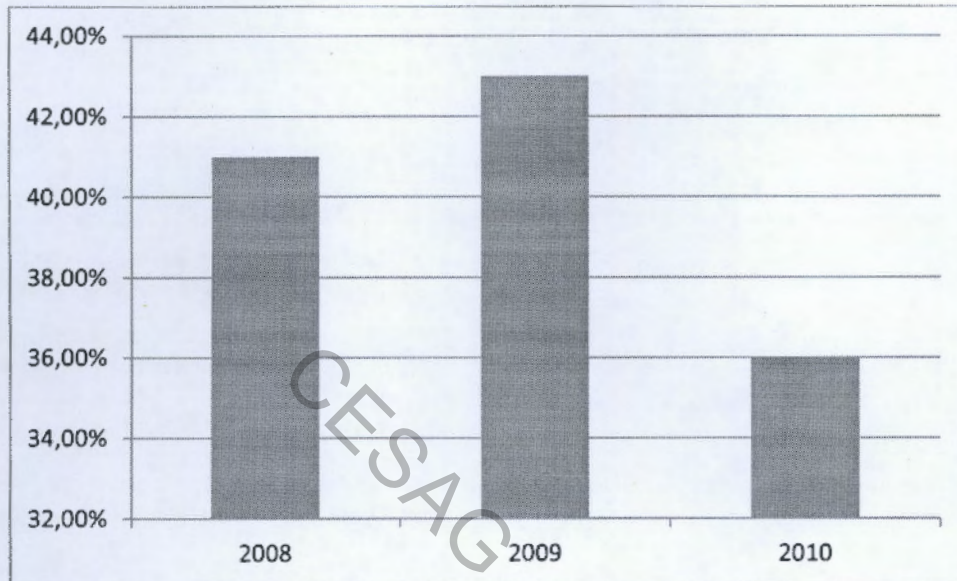
Figure 3 Rendement des actifs



Source : Etats financiers FONKOZE (2008-2010)

Gestion bilancielle. Avant le séisme, le ratio de rendement du portefeuille brut (fig. 4) de crédit était de 43% alors que pour la période se terminant le 31 décembre 2010, ce même ratio n'atteignait que 36%. L'écart constaté traduit, en effet, les difficultés que rencontraient les débiteurs à respecter les modalités de paiement. Toutefois, cette situation n'a pas eu d'impact sur la capacité de l'institution à l'octroi de crédit. Cette situation qui semble paradoxale à première vue s'explique par le fait que la FONKOZE capte de l'épargne et que très vite après le séisme, elle avait bénéficié d'un ensemble de fonds : elle recevait non seulement des dons et des subventions mais c'est par elle que transitaient aussi des fonds d'aide aux populations affectées.

Figure 4: Rendement du portefeuille de crédit

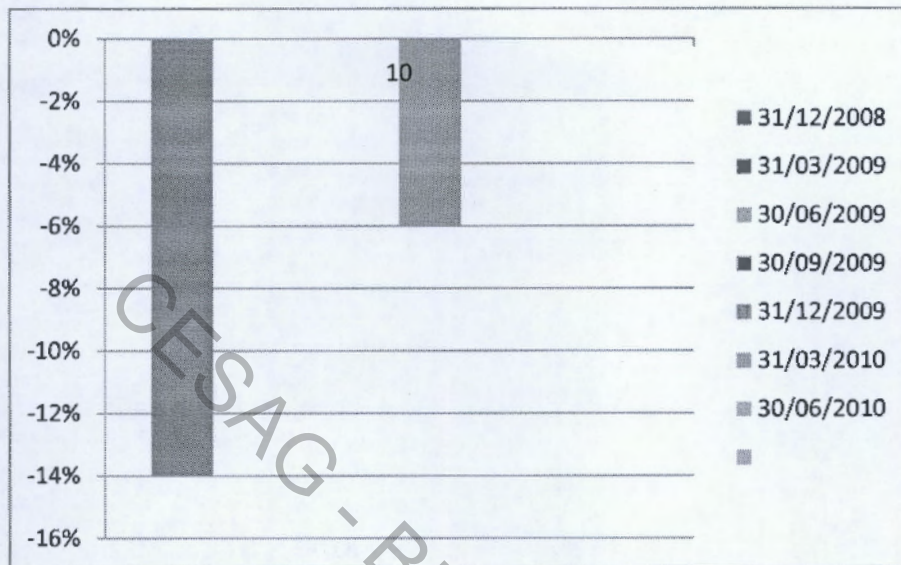


Source : Etats financiers FONKOZE (2008-2010)

Au 31 décembre 2010, elle avait dans son bilan un résiduel de fonds destinés à la construction d'écoles non publiques dans les zones ravagées par le séisme qui représentait environ 30% de l'actif. C'est l'une des raisons pour lesquelles, le niveau de croissance enregistré (157%) était aussi élevé. Ceci tient lieu également d'explication à l'écart important enregistré au niveau du rapport *portefeuille de crédit / actif total* : le ratio est passé de 57% au 31 décembre 2009 à 34% au 31 décembre 2010. S'il fallait tenir compte de la valeur résiduelle logée dans l'actif total ce ratio serait de 49% et traduirait de façon plus fidèle le niveau réel du *portefeuille de crédit par rapport à l'actif total*. De même ce fonds résiduel qui transite dans les comptes de FONKOZE a fait varier le ratio de liquidités de 25 points de pourcentage en passant de 14% à 40%.

Il est à souligner que les fonds propres négatifs en 2009 (fig. no. 5) sont devenus positifs au 31 décembre 2010. Le ratio est donc passé de -3.85% à 2.15%.

Figure 5 Suffisance des fonds propres

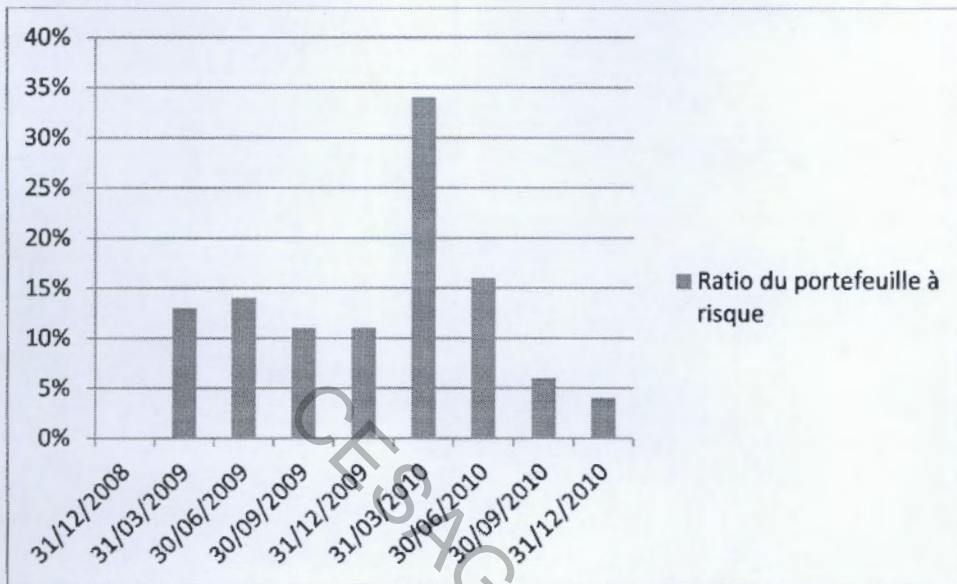


Source : Etats financiers FONKOZE (2008-2010)

Qualité du portefeuille de crédit. Au 31 décembre 2009, FONKOZE avait un ratio de portefeuille à risque de 11% (fig. no 6). Trois mois après le séisme soit au 31 mars 2010, il est passé à 34% pour terminer à 4% au 31 décembre 2010. Ces variations, en effet, attestent les effets néfastes du séisme sur le portefeuille de crédit de l'institution avec cette hausse de 34% au 31 mars 2010 soit un écart de 21% par rapport au 31 décembre 2009. Toutefois, la générosité des bailleurs de fonds a permis à FONKOZE de faire face à cette situation impromptue en procédant pur et simple à l'annulation²⁰ des créances des clients frappés par le séisme d'où un rétrécissement du ratio qui est tombé à 4%.

²⁰ Annulation compensée par les subventions des bailleurs sociaux

Figure 6 Ratio du portefeuille à risque

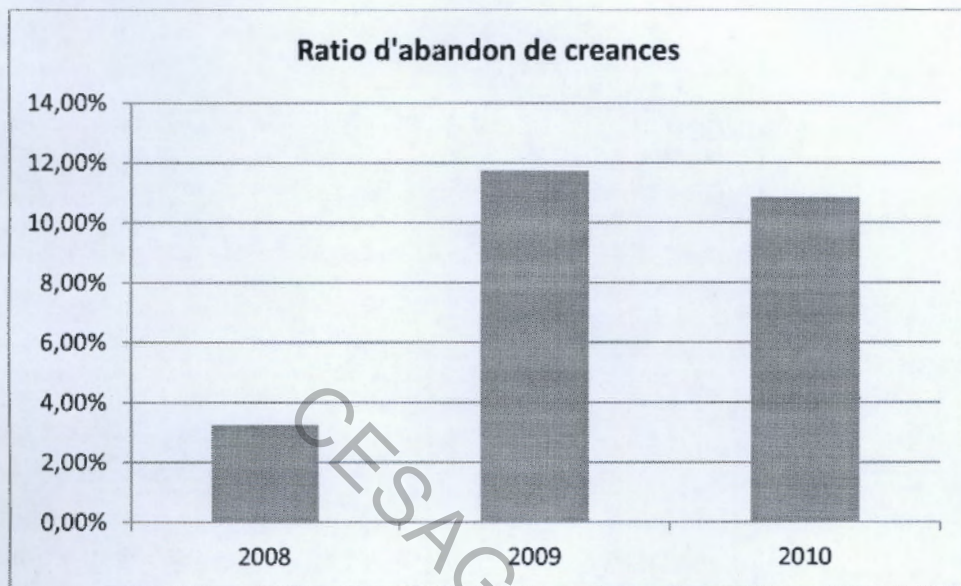


Source : Etats financiers FONKOZE (2008-2010)

Le ratio d'abandon de créances (fig. 7) accusait une tendance à la hausse au cours des années 2008 et 2009 en affichant respectivement 3.25% et 11.74%. En 2010, période post-séisme, ce ratio a subi une légère diminution (voir tableau no. 7) pour s'établir à 10.84%. Ce ratio est en fait biaisé compte tenu du fait que FONKOZE avait procédé à l'annulation des prêts représentant environ 13% des encours de prêts. Il ressort donc de l'analyse que sans cette mesure, les créances radiées auraient pu atteindre le quart du portefeuille de crédit.

En effet, des bailleurs sociaux, pour aider les clients de FONKOZE décapitalisés à cause du séisme du 12 janvier 2012, avaient fait des dons dont une bonne partie était destinée à absorber intégralement ou partiellement le portefeuille de crédit des zones affectées. Au regard de la personnalité juridique de SÈVIS FINANSYE (SERVICE FINANCIER) FONKOZE qui est une société anonyme, il était plus facile pour FONKOZE SEVIS FINANSYE de recevoir cette aide de la Fondation Fonkoze et d'en assurer la distribution suivant les besoins existants. C'est ainsi que Sèvis Finansye a procédé à l'annulation pure et simple d'un nombre de prêts en contre partie des dons reçus.

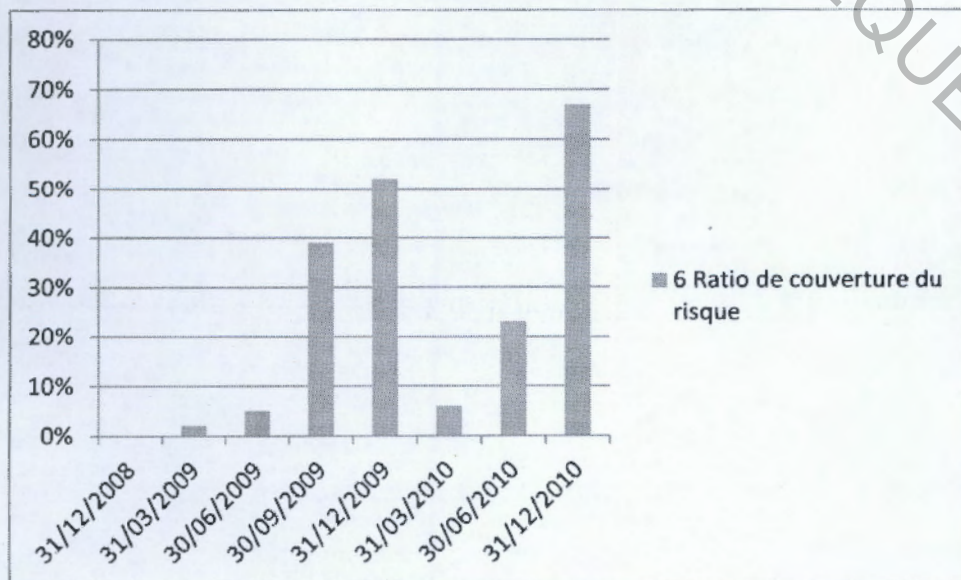
Figure 7 Ratio d'abandon de créances



Source : Etats financiers FONKOZE (2008-2010)

Quant au ratio de couverture de risque (fig. 8), de 52% au 31 décembre 2009, il est passé à 57% au 31 décembre 2010 soit une augmentation de 15 points de pourcentage. Cette variation indique une plus grande couverture du risque.

Figure 8 Ratio de couverture du risque



Source : Etats financiers FONKOZE (2008-2010)

Somme toute, l'impact du séisme sur le fonctionnement de FONKOZE est dans l'ensemble positif. Si trois mois après, certains ratios calculés traduisaient ses effets négatifs notamment sur le portefeuille de crédit qui constitue la principale source de revenu de l'institution, il est à souligner cependant qu'en fin de période post-séisme, FONKOZE était excédentaire avec l'appui de ses bailleurs de fonds sous forme de dons et de subventions.

4.3.2 Indicateurs financiers d'ACME²¹

Les interventions d'ACME auprès de sa clientèle étaient à la fois préventives et curatives. Elles portaient surtout sur des actions capables de produire un impact sur la capacité du client à faire face aux défis du moment, par ricochet, elles visaient à la sécurisation de son portefeuille. D'où notre choix de certains ratios spécifiques.

Tableau 8 : Tableau des différents ratios étudiés

RATIOS	FORMULE	31 dec 2008	31 mars 2009	30 juin 2009	30 sept 2009	31 dec 2009	31 mars 2010	30 juin 2010	30 sept 2010
Portefeuille de crédit brut	Encours de crédit brut/Actif	72%	69,62 %	76.7%	74,4%	76%	70.3%	72%	
Abandon de créances	Montant des abandons de créances / Encours brut de crédit moyen	6,7%		2,37%	2,55%	7,4%	3,55%	2,50 %	
Portefeuille à risque	Montant en retard > 30 jours + valeurs de crédits renégociés/ Encours de crédit brut	5,6%	9,75%	8,41%	10,9%	10,12 %	41,01%	24,36 %	
Couverture du risque	Provisions pour créances douteuses/portefeuille à risque > 30 jours	80%	80%	80%	80%	80%	33%	55%	
Autosuffisance opérationnelle	Produits financiers/ Charges financières + dotation aux provisions pour créances douteuses créances	110,2	112,38	110,03	96,34	105,7	74,55	118	

²¹ Voir tableau explicatif des ratios (Annexe 7 :128)

Rendement des actifs(ROA)	Résultats nets d'exploitation-Impôts / Montant moyen des actifs	6,1%	.29%	.35%	-.80%	4,5%	-6.30%	-7.91%	
Rendement du portefeuille de crédits	Intérêts frais et commissions perçus sur le portefeuille / Encours de crédit moyen	64,1%	55,52%			53,5%			
Paiements en retard	Paiement en retard /total de l'encours	6,78%	9,05%	8,69%	8,52%	7,33%	23.46%	19.57%	25,42
Suffisance des Fonds propres	Fonds propres / actifs	32,29%	32,30%	32,61%	40,63%	32,46%	27,53%	25,42%	
Liquidité	Caisse + placement à des fins de transactions / Dépôts à Terme + emprunts CT + intérêts à payer sur Dettes + Charges à payer et Autres dettes								

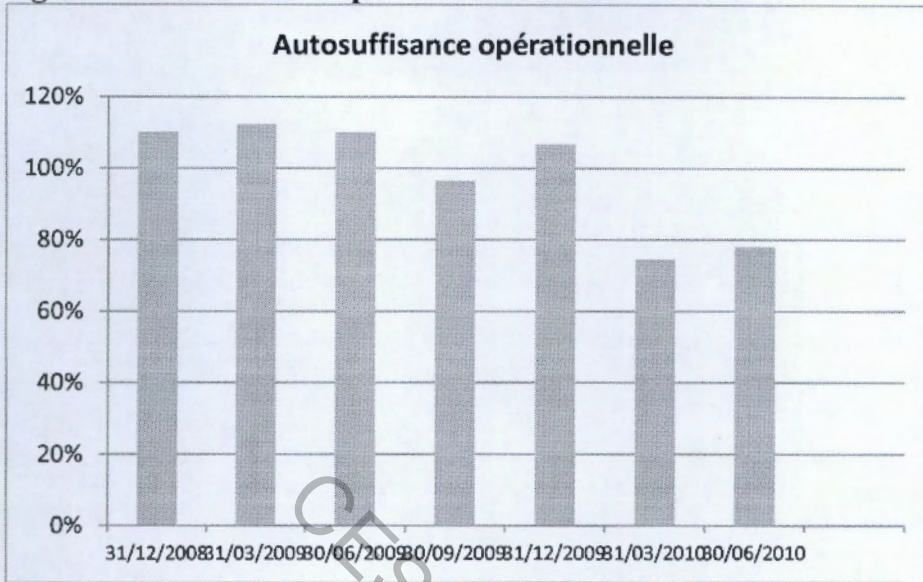
Source : Etats financiers ACME (2008-2010)

4.3.2.1 Impact du tremblement sur les principaux ratios financiers d'ACME

Il convient tout d'abord d'établir la situation ante pour faire remarquer qu'avant janvier 2010, ACME était bien positionnée par rapport aux autres institutions du secteur et certains de ses indicateurs financiers étaient conformes aux normes internationalement reconnues.

Rentabilité. Au cours des deux dernières années précédant le séisme, c'est-à-dire jusqu'au 31 décembre 2009, ACME était continuellement excédentaire avec un ratio d'autosuffisance opérationnelle (figure 9) qui la rendait confortable dans la couverture de ses dépenses d'exploitation sans recourir à des subventions de fonctionnement. Ainsi, le rendement de l'actif était toujours compris dans une fourchette allant de 4% à 7%. Quant au rendement des fonds propres, le ratio était de 13% pour la période financière terminée le 30 juin 2009.

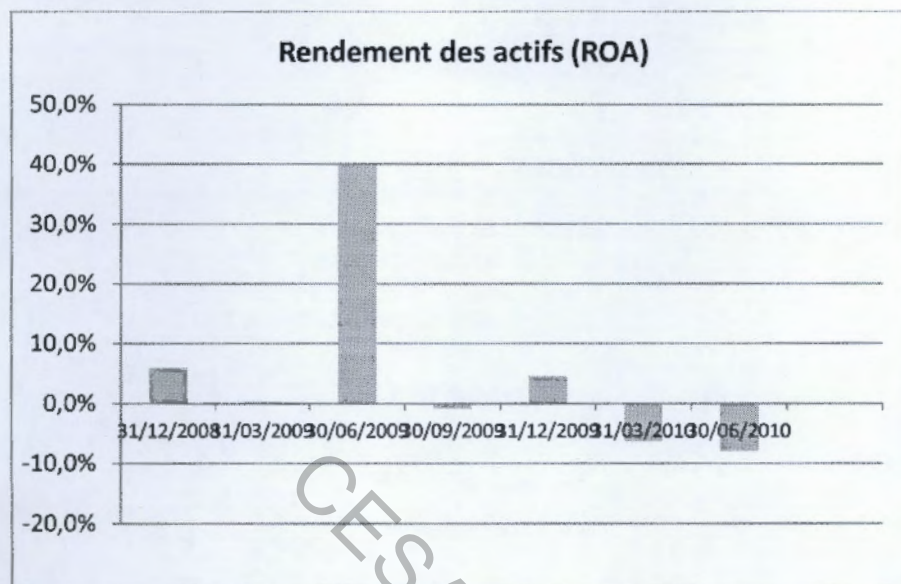
Figure 9 Autosuffisance opérationnelle ACME



Source : Etats financiers ACME (2008-2010)

Cependant, le séisme du 12 janvier 2010 allait perturber cette situation en affectant le portefeuille de crédit qui est la principale source de revenus de l'institution. Voilà pourquoi, le niveau de rentabilité de l'institution allait chuter à la reprise des activités et pour la période terminée le 31 mars 2010 soit le premier trimestre de l'année financière, l'autosuffisance opérationnelle était inférieur à 1 soit 74.55%: ACME ne générait pas assez de revenus d'exploitation pour couvrir ses frais d'exploitation. Ce qui a sévèrement répercuté sur le rendement de l'actif (figure 11) et celui des fonds propres pour lesquels les ratios calculés étaient en-dessous de 0%.

Figure 10 Rendement des Actifs ACME



Source : Etats financiers ACME (2008-2010)

Gestion bilancielle. Le rendement du portefeuille brut de crédit oscillait autour des 55% avant la période débouchant sur le séisme du 12 janvier 2010. Ce qui indique que l'ACME était toujours en mesure de faire tourner la roue en générant des revenus financiers qui ont été immédiatement réinvestis dans les activités de crédit. Et la limitation du portefeuille de crédit se situait entre 70 et 72% par rapport à l'actif, voir tableau no. 8

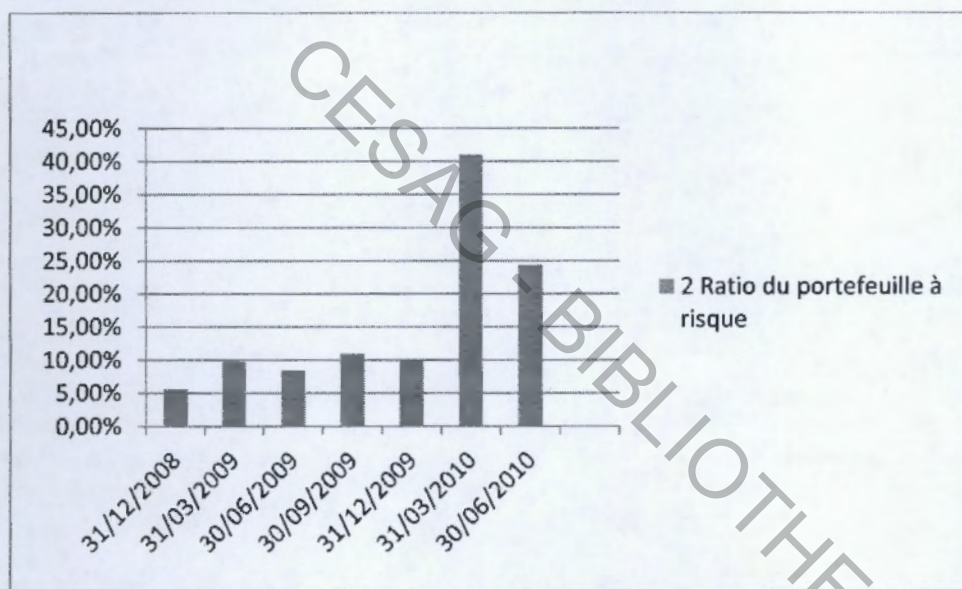
Après le séisme, le rendement du portefeuille calculé en fin d'année a connu une augmentation alors que les résultats étaient négatifs. Ce contraste s'explique par le fait que la date de fin d'exercice a été modifiée du 30 juin au 31 décembre par suite du changement de statut de l'Association sans but lucratif à une Société Anonyme. Par contre, le ratio *portefeuille sur actifs* a subi une baisse en passant à 57% au 31 décembre 2010. L'assainissement du portefeuille de crédit en est une cause sans négliger pour autant les autres facteurs.

Qualité du portefeuille. La qualité du portefeuille de crédit indiquait aussi une bonne gestion de cet actif, en témoignent les ratios du portefeuille à risque (10.12%), d'abandon de créances (7.4%) et de couverture du risque (80%) au 31 décembre 2009.

Le séisme du 12 janvier 2010 a entraîné de grandes pertes en vies humaines, des pertes matérielles importantes et une période d'inactivité qui affectait considérablement le commerce tant formel qu'informel. Par conséquent, le portefeuille de crédit qui est la

principale activité de l'institution était sévèrement touchée. Il s'agissait dans un premier temps de relocaliser les bureaux effondrés et d'envisager la possibilité de venir en aide à des clients en détresse. Automatiquement, le niveau de délinquance a augmenté considérablement : une bonne partie du portefeuille de crédit est basculée dans la partie à risque. Ce qui a fait mousser en quelque sorte le portefeuille de crédit à risque avec un ratio de 41% au 31 mars 2010. Toutefois, dès le mois de juin de la même année ce ratio commençait à baisser par suite des efforts déployés par les dirigeants (figure no 11)

Figure 11 Ratio du portefeuille à risque ACME

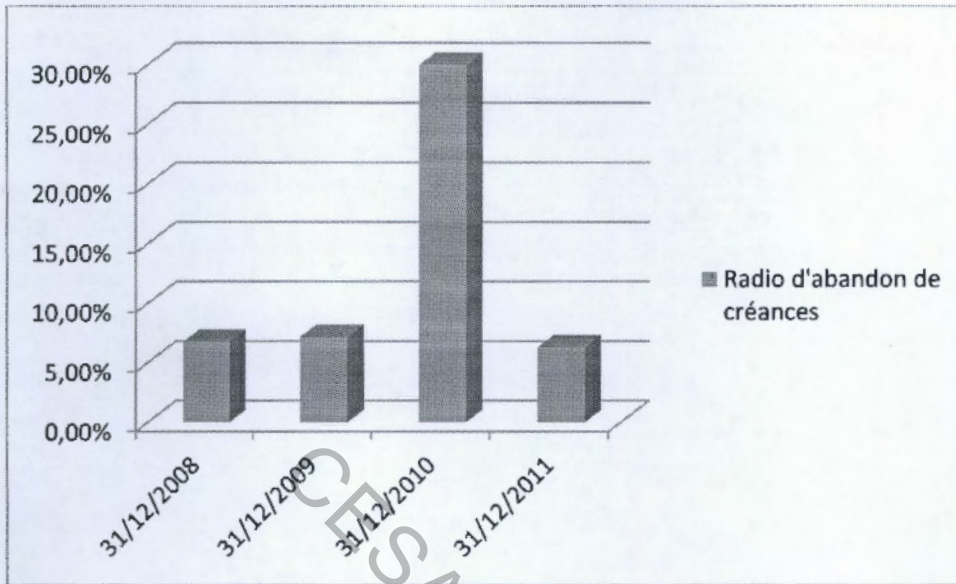


Source : Etats financiers ACME (2008-2010)

Il en est de même pour le ratio d'abandon de créances (figure no 12) qui est passé de 7.4% au 31 décembre 2009 à 30% au 31 décembre 2010. Presque le tiers du portefeuille de crédit est radié sous les effets du séisme en dépit du fait que l'institution a bénéficié d'un certain accompagnement de la part de HELP pour un rachat de créances.

Cependant cette diminution (voir tableau no. 8) n'apparut dans les livres d'ACME qu'à partir du mois de juillet 2010, ce qui justifie, dans ce cas particulier, notre préférence pour l'analyse des données annuelles plutôt que trimestrielles.

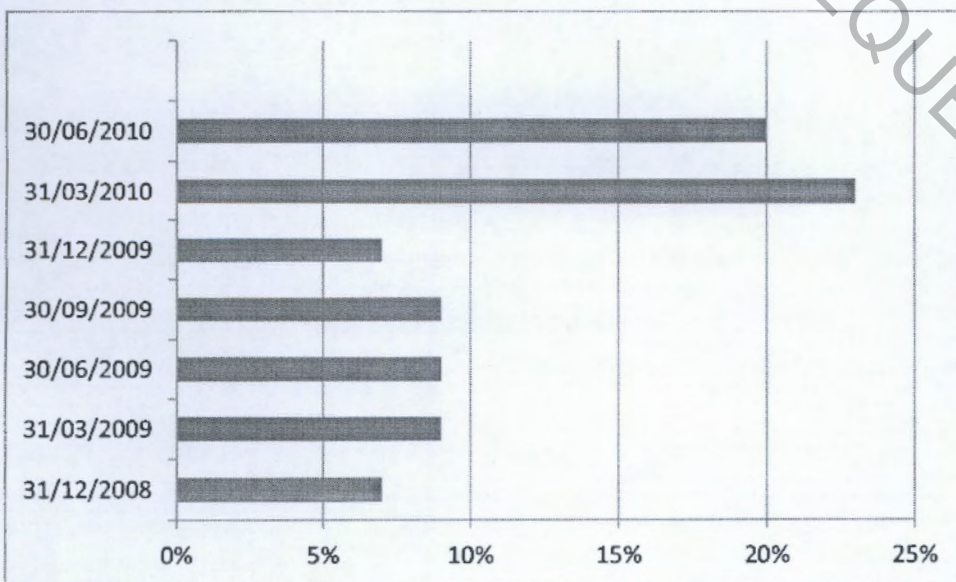
Figure 12 Ratio d'abandon de créances ACME



Source : Etats financiers ACME (2008-2010)

Si le ratio d'abandon de créances a connu un pic en 2010, il ne fait aucun doute que l'institution a enregistré beaucoup de retard dans les remboursements des prêts (fig. 12). Le graphique ci-dessous démontre effectivement qu'à la fin des mois de mars et juin 2010, les paiements en retard avaient plus que doublé.

Figure 13 Ratio des paiements en retard



Source : Etats financiers ACME (2008-2010)

En somme, en dépit des déficits enregistrés au terme de l'année financière par suite de la corruption du portefeuille de crédit, principal actif de l'institution, il est à souligner que ACME a connu un taux de croissance de 33% au 31 décembre 2010 soit douze mois après le tremblement de terre. Le niveau de capitalisation s'est aussi stabilisé à 22% compte tenu, bien entendu du changement de statut de l'institution.

En conséquence, ACME et FONKOZE, comme d'autres institutions de financement ont subi les méfaits du séisme du 12 janvier 2010, l'expérience, le leadership des responsables et de leurs cadres les ont guidés à travers les décisions à prendre, le meilleur moyen de s'en sortir. Si a priori, tout laissait croire que cette catastrophe causerait la disparition de ces institutions, l'étude des ratios financiers que nous venons de réaliser a prouvé le contraire. S'il est vrai que des catastrophes de ce genre ne peuvent être évitées, les conséquences qui en résultent seront atténuées si en amont les institutions se prémunissent contre ce genre de dangers en appliquant des mesures de gestion strictes visant sinon à la disparition totale des risques du moins à leur affaiblissement.

RESEARCH - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE V **PRESENTATION ET ANALYSE DES MESURES DE REDRESSEMENT ADOPTÉES PAR FONKOZE ET ACME**

Toutes les IMF n'ont pas réagi de façon analogue à la suite de la catastrophe du 12 janvier 2010. Les mesures de redressement ont fluctué sous l'influence de plusieurs variables : la taille de l'institution, l'expérience acquise dans la gestion des risques, l'importance et la diversification du portefeuille, les performances antérieures et les relations avec des bailleurs sociaux et financiers. La reprise des activités de plusieurs institutions s'est heurtée à d'énormes difficultés (décapitalisation, délocalisation des clients, difficultés de remboursement). D'autres, à l'instar de FONKOZE et d'ACME, jouissaient d'une plus grande stabilité et ont su mettre à profit la solidité de leur structure financière et organisationnelle. La deuxième adoptait déjà un plan de relève, la première se fiait à son expérience pour verser dans l'improvisation et réagissait de façon conjoncturelle.

5.1 DEFINITION DES ACTIONS A ENTREPRENDRE

Les différentes mesures identifiées à travers ces plans et exposées dans ce chapitre ont permis de cibler deux types d'action visant l'institution et les clients. La protection des actifs tangibles et intangibles (réputation), et du personnel, le souci de se doter des moyens de fonctionner dans des conditions de sécurité même minimales constituaient les prémices des problèmes auxquels il fallait d'abord trouver une solution. Parallèlement, l'institution s'assurait que le portefeuille de crédit bénéficiait de conditions de relance satisfaisantes.

5.1.1 Mesures de redressement prises par Fonkoze en faveur de l'institution

Deux jours après le séisme, les principaux organes de l'institution se sont rencontrés chez l'un des dirigeants afin d'élaborer un plan d'urgence. Les figures emblématiques de FONKOZE, sa coordonatrice, et son fondateur étaient entourés des responsables des opérations, de l'audit, de la directrice de la Fondasyon, de deux membres du conseil d'administration et d'un attaché à l'administration afin de décider des actions immédiates à entreprendre. Elles formaient le comité de crise dont le mandat était défini selon les

contraintes du moment. Les rôles furent définis même si à l'exécution tout le monde se retrouvait à tout faire.

Il fallait de prime abord sécuriser le siège social situé à Port-au-Prince, menacé par le pillage, les documents n'étaient pas protégés ; dans plusieurs localités dévastées étaient enregistrées des scènes de pillage, de vol, de dilapidation des biens des clients de FONKOZE. En outre, des besoins de liquidités pour la satisfaction des besoins primaires devenaient de plus en plus urgents. Le comité de crise devait agir avec célérité dans une situation où la détresse humaine atteignait son comble, le service bancaire a été lourdement handicapé par un environnement presque pollué par les cadavres et les débris de maisons détruites qui jonchaient les rues tandis que l'aide humanitaire était encore absente. Voilà la réalité inquiétante à laquelle l'équipe allait faire face durant la première semaine post séisme.

Les documents récupérés étaient gardés en lieu sûr, à l'abri de tout acte de vandalisme, l'informatique devenait opérationnelle dans la résidence du responsable du service située à quelques kilomètres de Port-au-Prince. L'automatisation de l'information renforça les capacités de FONKOZE à donner une réponse prompte à cet état de fait. Selon la politique de l'institution, des copies journalières de sauvegarde de données sont faites et conservées simultanément dans des centres à Denver, aux Etats Unis, et en Haïti. Cette précaution soignée, quoique coûteuse, se révéla payante par la récupération rapide des informations vitales à l'évaluation des pertes au niveau du portefeuille dans les zones sinistrées.

La communication de ces informations aux organisations caritatives a donné lieu à des mobilisations de fonds destinés à venir en aide aux clients et personnel de FONKOZE.

Force est de constater qu'au lendemain du séisme, FONKOZE ne disposait d'aucun plan formel de relèvement. Cette lacune faisait croître les dangers qui menaçaient l'institution et acculait celle-ci à des pertes. Aujourd'hui les dirigeants l'admettent et s'attachent à la combler en envisageant la possibilité de renforcer leur capacité d'intervention en se dotant d'un plan de contingence sur lequel travaillent déjà des spécialistes. Il incombe de relever un manque de coordination avec les autorités locales et les agences spécialisées dans la mise en place de mécanismes de prévention des désastres et gestion de l'urgence. Une telle démarche tend à renforcer les actions communes et éviter la répétition de telles erreurs. Une procédure d'intervention rapide servant de guide aux initiatives des dirigeants aurait été louable pour faciliter l'efficacité des actions posées au lendemain du séisme. Le succès qui a couronné les

démarches de l'équipe de crise dépendait beaucoup plus de la solidité du réseau de FONKOZE, de l'adhésion de son personnel à la philosophie de l'organisation, de son aura internationale, de la confiance des bailleurs sociaux, que d'une planification rationnelle.

Un plan de redressement est un rempart contre les éventuels risques de survenance d'un danger. Un séisme d'une magnitude aussi élevée que celle qui a frappé Haïti ce 12 janvier était de nature à mettre en péril les objectifs de l'organisation en affectant ses principales ressources humaines, financières ainsi que son portefeuille et son niveau de profitabilité.

5.1.2 Mesures de redressement prises par Fonkoze en faveur de ses clients.

Il est conseillé aux institutions qui octroient du microcrédit, notamment celles qui collectent de l'épargne de ne pas renoncer à la prestation de ces services au lendemain d'une crise afin d'éviter des actes de désespoir et ne pas être responsables de situations incontrôlables. Si toutes les branches d'une institution ne sont pas affectées simultanément, l'IMF actionnera un mécanisme facilitant l'alimentation des branches touchées par celles qui ont survécu. Dans les structures coopératives, la constitution d'une caisse centrale, pour un réseau, répond idéalement à ce besoin. Pour une IMF, la stratégie sera différente.

Quelles sont les mesures qui ont été préconisées en faveur des clients de FONKOZE ? Répondaient-elles à leurs besoins ?

Sur le terrain, la nécessité d'aide de plus en plus urgente pressait les dirigeants en attendant l'arrivée des secours internationaux. FONKOZE a joui des retombées positives d'une grande solidarité internationale. Sur le plan local, des amis, sympathisants, commerçants, ont mis spontanément leur liquidité à la disposition des dirigeants qui s'en étaient servis pour la reprise de leurs activités.

Ces fonds frais ont permis le remboursement des dépôts pour lesquels les sollicitations n'avaient pas tardé. En conséquence, une semaine plus tard, le premier bureau de fortune de FONKOZE, en zone de crise, a vu le jour dans la cour même d'une école détruite. Le service de transfert a été rétabli, la diaspora a pu par ce moyen garder contact avec les membres de sa famille survivants du séisme.

Conjointement, d'autres démarches étaient entreprises pour la mobilisation des employés, le redéploiement des agents de crédit, la rencontre avec les responsables de centre²². Grâce à la coordination des actions de tous ses acteurs, FONKOZE mobilisa rapidement tous les clients et employés de l'institution pour partager avec eux la politique élaborée en la circonstance. A l'aide d'affiches placardées en des lieux publics, d'annonces faites sur la voie des ondes, de la disponibilité des chefs de centre et des "mamans groupes", les clients furent renseignés sur la reprise des activités, les lieux de rencontre et les dispositions adoptées en vue de maintenir dans un premier temps un service minimum. L'efficacité de ce procédé était incontestable.

Effectivement, FONKOZE a été l'une des premières institutions financières à ouvrir ses portes. Les clients de Port-au-Prince et des environs accédèrent ainsi aux services de transferts, de tirage de fonds. Les branches des autres villes restées intactes ont supporté celles de Port-au-Prince et de ses environs. Entretemps, les branches localisées hors de la portée des zones atteintes n'avaient jamais cessé leurs activités. Leur concours a techniquement servi à corriger certaines défaillances des bureaux de transfert de la capitale.

La mise en réseau des agences s'affirmait comme étant un outil précieux à la reprise des activités et surtout à la fidélisation de la clientèle comme nous le ferons ressortir dans d'autres considérations.

Nous avons tout au début souligné le retard mis dans la réception de l'aide promise par l'étranger, cependant quand elle arriva, ce fut de façon massive. Elle a transité par le biais d'organisations internationales telles, la American Red Cross (ARC), d'autres organismes, l'armée américaine qui utilisa ses transporteurs pour le convoi des fonds depuis les Etats-Unis jusqu'à la destination finale en Haïti. Ces fonds dont la majeure partie provenait de la ARC permirent la prise de décisions relatives à la gestion du portefeuille. Ils servirent à annuler la totalité du portefeuille exposé aux risques de non-remboursement des clients dont les centres d'activités étaient identifiés dans les régions où le tremblement de terre avait sévi. Elle couronna cette action par des mesures d'accompagnement consistant en l'octroi de cinq mille gourdes (5.000) ou l'équivalent d'à peu près 120 dollars US à chaque membre du groupe bénéficiaire de cette mesure et même une prime accordée à des familles vivant hors

²²Un centre est une structure à travers laquelle FONKOZE rencontre les membres des groupes solidaires, fait des prêts. Chaque centre se compose de 5 à 10 groupes placés chacun sous la direction d'une "maman groupe" et animé par 5 à 10 membres. Les centres sont gérés par des chefs de centre

d'atteinte du séisme mais qui ont hébergé des sinistrés ou des déplacés. Cette initiative met en évidence la philosophie de FONKOZE, à savoir aider les pauvres à connaître un meilleur niveau de vie.

5.1.3 Analyse des mesures prises par Fonkoze

L'annulation des dettes en faveur des clients touchés par le séisme a eu pour effet d'améliorer d'une part, l'image de l'institution auprès de la communauté, d'autre part la qualité des rapports de l'institution avec ses clients, elle a fidélisé sa clientèle et ramené ceux qui avaient déserté l'institution

Les mesures qui accompagnaient l'annulation de ces dettes ont permis à certaines familles de survivre le temps de contacter de nouveaux engagements et reprendre leurs activités ; socialement l'impact était très positif.

Il était aussi étonnant de constater que d'autres clients, membres de groupes solidaires, avaient déjà réinvesti les cinq mille gourdes reçues dans une activité lucrative.

Globalement, cette mesure a été décriée par d'autres institutions concurrentes, qui l'ont assimilée à la concurrence déloyale. Elles ont subi les menaces de non remboursement de certains clients qui ont regretté l'absence de telles mesures en leur faveur.

FONKOZE, comme l'ont reconnu ses dirigeants, n'aurait pas pu pratiquer ces largesses et assister aussi gracieusement ses clients sans le concours aussi généreux de ses bailleurs sociaux. Les chiffres ont démontré que cette catastrophe aurait mis à mal les structures de l'institution en l'absence de dons aussi importants. Les mêmes causes ne produisent pas toujours les mêmes effets, Fonkoze a tout intérêt à veiller de plus près à sa rentabilité, il vaut mieux prévenir que guérir. Si l'intervention d'une IMF suite à une catastrophe doit être rapide, elle ne doit nullement mettre en péril la viabilité financière de l'institution,

A l'analyse des états financiers de FONKOZE, dont l'exercice se termine le 31 décembre de chaque année, il s'est révélé qu'à la fin de l'exercice 2009, dix jours avant le séisme, l'institution accusait déjà une perte malgré les subventions qui en représentaient 124 % du total. A la fin de 2010, le niveau de rentabilité avant subvention s'est aggravé par suite de l'effet pervers du tremblement de terre du 12 janvier 2010. Le rendement du portefeuille par

rapport à l'actif total a connu une baisse importante évaluée à 988 points de base (pb) en passant respectivement de 23.05 % à 13.18 % de 2009 à 2010. De même, le rendement du portefeuille de crédit calculé en fonction du portefeuille moyen est passé de 37% à 32% soit une variation de 500 points de base.

Le résultat excédentaire de FONKOZE à la fin de l'exercice 2010 revêt un caractère exceptionnel et imputable non pas à une bonne performance opérationnelle mais plutôt à l'apport considérable des subventions, plus particulièrement celles de la ARC. D'ailleurs, il convient de noter qu'au cours des exercices antérieurs, le FONKOZE SERVICE FINANSIER n'a jamais pu atteindre son seuil de rentabilité sans le concours des subventions.

Son actif a crû de 15 %, une croissance financée à 94 % par les passifs. Les notes aux états financiers ont fait état d'un fonds résiduel qui, à lui seul, représente 30% du passif total. Ce montant destiné à aider les écoles affectées par le sinistre peut être retiré de l'institution à tout moment pour être affecté aux fins auxquelles il doit servir.

Le poste des actifs révèle également un niveau de liquidité de 38.7 % maintenu par rapport à l'actif total. Au regard des exigibilités des fonds d'aide de (400 millions) transités par la FONKOZE et par rapport au montant des dépôts en gourde, le ratio de liquidité atteint 39.5%. Cependant, en diminuant le total des liquidités des fonds d'aide transitant à FONKOZE, le solde restant ne représente que 14,7 % du passif-dépôt à la fin de l'exercice 2010. Le ratio de liquidité exigé par la BRH aux institutions de microfinance non mutualistes et collectrices de dépôt est de 25 % tandis que FONKOZE n'en réalisait que 14,7%. Ce petit rappel s'il n'est pas un critère fondamental d'évaluation du risque de liquidité après le séisme, donne toutefois une image de la réalité qui prévaut autour de l'institution détenant des liquides rapidement exigibles sous forme de dépôts de l'ordre de près d'un milliard de gourdes dans un contexte où les événements sont aussi imprévisibles que soudains.

Analysant le problème de liquidités au sein d'une IMF devant faire face à des retraits, après une catastrophe naturelle, Jacques Attali, directeur de PlaNet Finance, dans un article intitulé Microfinance et catastrophes naturelles, traduit un point de vue que nous partageons dans une certaine mesure et qui justifie la situation de FONKOZE : « Le manque de liquidités, écrit-il, en cas de crise par exemple, bloque complètement les IMF et ne peut être résolu que par une aide d'urgence de la part de donateurs internationaux. »

En outre, nous pouvons faire le point en rappelant que l'absence de procédures d'intervention écrites en cas de catastrophes naturelles peut être dommageable pour l'institution. L'un des facteurs de réussite d'un plan de contingence est son caractère participatif, il doit impliquer tous les acteurs pour une action ou réaction collective. Il doit aussi être un élément de la culture de l'institution, particulièrement les institutions qui évoluent dans un milieu où la probabilité de certains risques est élevée.

5.2 ACTIONS ENTREPRISES PAR ACME

Cette partie met en relief les différentes stratégies adoptées par ACME et dont les effets visent à juguler les conséquences désastreuses du séisme du 12 janvier 2012

5.2.1 Mesures de redressement prises par ACME en faveur de l'institution.

Si la violence du séisme du 12 janvier a surpris les dirigeants d'ACME, elle ne les a pas désarmés. Ils ont passé les deux premières semaines qui ont suivi l'événement à deviser sur la meilleure façon d'appliquer les recommandations édictées dans « Le Risk Management Plan²³ ». Les premières rencontres avec le staff de dirigeants eurent lieu en la résidence du Directeur Général. Leur plan de réduction du risque prévoit une action à deux niveaux, le premier étant la phase de prévention et le second celle d'intervention. L'intervention d'ACME s'inscrit dans le cadre de cette définition du désastre qu'elle adopte dans le document ci-déjà cité : «Un désastre est un événement destructeur d'origine naturelle ou anthropologique, une crise systémique dans les régions financières, ou troubles sociaux. » Les interventions d'ACME dans le passé pour colmater les brèches causées par des cyclones, des inondations, des incendies de marchés ou autres événements perturbateurs et redoutés dans le milieu de la microfinance, ne sont en aucun cas comparables avec celles occasionnées par ce séisme tel que le pays n'en a jamais connu depuis près de deux cents (200) ans. Cette première réunion permit au Staff de déterminer les actions à entreprendre et les ajustements à faire au plan de gestion des risques afin de l'appliquer aux circonstances actuelles.

²³ Le Risk Management plan est un document préparé avec le support d'ELF pour le compte d'ACME. Il contient un ensemble de propositions qui permettraient aux dirigeants de cette entreprise de faire face à divers risques, dont celui de catastrophe naturelle, auxquels est exposée l'institution

Des mesures de renforcement et de sécurisation de l'institution elle-même ont été adoptées. La destruction du siège social, la perte d'équipements, le risque de disparition de documents les préoccupèrent autant que le réconfort du personnel victime de la catastrophe. Ils dénombèrent quatre (4) morts, 50 blessés, 133 employés sans domicile, tandis que 8 agences ont été soit détruites soit endommagées.

ACME étant une institution non collectrice de dépôts d'épargne, a subi avec moins de rigueur la pression des utilisateurs. Cependant l'importance des fonds investis et l'obligation de rentabilité jointes au caractère social de sa mission lui imposèrent d'agir vite et avec efficacité. Il lui a fallu de concert avec ses actionnaires trouver une solution rapide, qui satisfasse ses clients, leur redonner confiance dans l'institution, empêcher une déperdition, aider les employés survivants au drame à garder leur calme et à retrouver un niveau de productivité normal. Ainsi va entrer en application le second niveau de son plan de gestion de risque, c'est-à-dire l'ensemble d'actions à entreprendre une fois le désastre survenu.

Un autre immeuble servant à loger le siège social a été trouvé, ACME resta en contact avec les organes susceptibles de lui fournir des informations sur l'évolution de la situation et l'ampleur du désastre dans les zones touchées. Entretemps, elle a essayé de contacter les institutions bancaires où étaient domiciliés dépôts et lignes de crédits. La bonne gouvernance d'ACME et sa situation financière confortable, d'avant séisme, lui ont valu d'être classée parmi les meilleures institutions de microfinance du pays. Elle est l'une des rares institutions à publier régulièrement ses états financiers, les rapports de ses agences de notation ainsi que des informations relatives au MixMarket. Cette bonne réputation lui a valu la reconnaissance d'organisation comme HELP²⁴ qui l'a aidée à surmonter les obstacles inhérents à la situation post séisme.

Le staff qui s'est assuré de la collaboration des employés, de la disponibilité des agents de crédit, s'est mis d'accord sur le type d'aide urgente à accorder. C'est ainsi qu'elle a pu intervenir en aidant d'abord le personnel en difficulté, lui faisant des dons en argent, distribution de nourriture, de tentes ou d'abris provisoires et participation à la reconstruction

²⁴Programme de liquidité immédiate dont l'objectif est d'injecter de l'argent frais dans les institutions de microfinance haïtienne en butte à certaines difficultés. C'est un fonds d'investissement multilatéral avec des partenaires tels : La Banque Interaméricaine de Développement (BID), Deutsche Bank Americas Foundation, C... Foundation and Giring Assets Inc. La Fondation Bush – Clinton à travers HELP accorda après le séisme du 12 janvier 2010 de l'aide en liquidité à des IMF en difficulté

de logements. De plus, les employés ont bénéficié de l'appui d'un psychologue. L'aide humanitaire s'est étendue au niveau de la population non cliente d'ACME.

L'informatique a repris du service. Une sauvegarde journalière des données a prévenu toutes pertes d'informations. Pourtant le pire a été évité de justesse, puisque jusqu'à cette date aucune duplication de la sauvegarde des données n'a été faite. Aujourd'hui l'adoption d'autres mesures visant à doubler les sauvegardes ainsi que les lieux de détention des données permettent de corriger la situation d'avant.

Les génératrices ainsi que d'autres équipements détruits ont été remplacés avec l'aide du FMI. Le besoin de cash devenait une urgence, en trouver se révélait difficile. Les entraves se multiplièrent avec le refus injustifié des banques de débloquer les lignes de crédit. La complication finit par se résoudre et les activités avec le grand public ont retrouvé leur allant.

5.2.2 Mesures de redressement prises par ACME en faveur des clients.

Au lendemain du séisme les succursales d'ACME situées dans les zones hors d'atteinte de la catastrophe du 12 janvier ont normalement poursuivi leurs opérations. Trois semaines à un mois plus tard, le siège social avait déjà recommencé à offrir ses services aux populations affectées et les autres succursales ont emboîté le pas au fur et à mesure. La grande expérience d'ACME dans la gestion des situations semblables et aussi les instructions de son plan de gestion de risques prévoyant une section d'intervention en cas de catastrophes naturelles lui ont été d'un grand secours. Elle délégua sur le terrain des agents qui ont réalisé un inventaire dont une partie des résultats se résume dans le tableau suivant:

Tableau 9 : Inventaire des dégâts causés par le séisme à ACME

Agences affectées	8
Clients en difficulté recensés après le séisme	8 541 soit 32.5% du portefeuille total
Clients ayant subi des pertes matérielles	2433
Clients décédés	77
Clients ayant perdu des marchandises	5131
Pourcentage de la clientèle atteint	32,51
Diminution de la clientèle durant les 5 premiers mois	21,75%
Nombre de radiations après le séisme	10,524
Nombre de nouveaux clients agréés ²⁵	555
Nombre de clients refinancés	4 785

Source : ACME (2010)

ACME, après évaluation de la situation, a accepté l'avance de la Haitian Emergency Liquidity Program (HELP). L'offre consistait à transformer le portefeuille contaminé en titre qui sera vendu à 85% de sa valeur à HELP, la différence a été reconnue comme perte. HELP recevra sur une durée de trois ans le remboursement de 50% de la valeur de la transaction, le solde, s'il est récupéré, sera partagé entre HELP et ACME à qui est confiée la gestion du portefeuille.

La promesse de ce fonds frais a facilité la réorganisation du portefeuille par la renégociation de l'ancien prêt de ceux des clients qui le sollicitèrent et qui étaient éligibles à un nouveau prêt. L'institution accorda donc un second prêt et différa le remboursement du premier qui sera amorti de 10% du montant à verser à chaque échéance du second prêt. Les clients questionnés se sont réjouis de cette décision qui leur a permis de reprendre leurs activités

²⁵L'agrément des nouveaux clients ne fut pas une conséquence directe du séisme mais un processus normal d'octroi de prêts.

sans grande difficulté. Certains d'entre eux, en accord avec ACME et selon l'importance de la balance, avaient opté de solder le premier prêt avant la date d'échéance.

ACME n'a annulé aucune dette. Dans des circonstances identiques à celles de ce genre de crise l'annulation des dettes est un mauvais signal envoyé aux clients, elle crée le plus souvent des antécédents regrettables et s'assimile à de l'assistanat. La microfinance gère de façon inadéquate ce mode de financement qui risque de causer du tort à d'autres institutions de taille plus petite et dont l'environnement n'offre pas la possibilité de s'adonner à de telles largesses.

5.2.3 Analyse des mesures prises par ACME

Les mesures adoptées par ACME ont connu un écho positif chez ses clients décapitalisés par le désastre. Les conditions favorables qui leur étaient offertes pour le remboursement de leur premier engagement ont permis une rapide relance de leurs activités. Ils demeurent, pour une grande majorité, fidèles à l'entreprise et certains se sont même astreints à liquider la première dette dans un délai inférieur à celui qui leur était accordé.

Le travail des agents de crédit et la collaboration des autres employés ont participé au succès de l'opération. ACME a porté l'institution au domicile des clients en créant « l'agence mobile ». L'agence mobile est une fourgonnette montée d'un porte-voix et équipée de manière à offrir les mêmes services qu'une succursale. Elle s'appliqua également à informer les clients sur les dates, lieux de réunion. Toutes les annonces susceptibles d'intéresser la clientèle leur ont été communiquées.

Nous avons aussi noté que les promesses de remplacement d'équipements détruits, ainsi que les premiers déboursments pour le plan de rachat de portefeuille ne se concrétisèrent qu'une année après le séisme ; en dépit de tout ACME a survécu et a passé ce cap ardu.

La clientèle a diminué de 21,75% au cours des six premiers mois, certains débiteurs n'avaient contacté ACME que 3 à 4 mois après le 12 janvier 2010. Beaucoup de ses clients ne se remettaient pas encore des chocs émotionnels du séisme, d'autres avaient abandonné leur résidence pour se réfugier chez des amis ou parents résidant à plusieurs kilomètres des régions frappées par le séisme, d'autres encore se sont fait passer pour morts ou disparus.

L'impact du séisme était visible sur le portefeuille d'ACME comme l'ont montré les indicateurs qui ont clignoté aux mois de mars 2010 jusqu'au mois de juin 2010.

Cette situation détériora le taux de non-remboursement qui passa de 7,33% au 31 décembre 2009 à 32,45% au 31 mars 2010. Ce ratio s'améliora graduellement avec la reprise des activités, le retour des clients, le refinancement des anciens prêts. De même le PAR 30 qui se stabilisa autour des 10% au 31 décembre 2009 connut une augmentation vertigineuse pour atteindre 41,07% au 31 mars 2010. L'efficacité des mesures adoptées facilita le contrôle de la situation et ramena le PAR 30 à 8,20% à la fin de l'exercice se terminant le 31 décembre 2010.

Une bonne gouvernance jointe à une gestion performante de l'institution ont été les artisans de cette sortie de crise. En effet, depuis le 30 juin 2009 ACME s'était transformée en société anonyme. Sa structure financière jusqu'à la fin de l'exercice 2010 (exercice se terminant le 30 décembre 2010) était performante malgré les problèmes. Nous ne disposons pas d'états financiers se terminant au 30 décembre 2009 parce qu'en changeant de statut, les administrateurs avaient aussi décidé de changer le date de fin d'exercice, la portant du 30 juin au 31 décembre. Le premier rapport après la transformation institutionnelle d'ACME englobe une période de 18 mois, 1 juillet 2009 au 30 décembre 2010. Cette extension de six mois, loin de fausser notre analyse, prouve au contraire que l'impact négatif du séisme n'ébranla pas de façon inquiétante la viabilité de l'institution.

Elle a continué à jouir de la confiance des investisseurs, et le contrat signé avec HELP qui s'est engagé à acheter son portefeuille de crédit en a été le témoignage. En effet son actif a continué à croître (34%), le portefeuille de crédit a suivi la même tendance. Cet accroissement provient principalement des emprunts et des autres passifs, une partie de cet emprunt sera transférée de l'Association ACME en capital actions de la Société anonyme ACME. Cette croissance a été aussi influencée par un changement de politique relative à la création de provisions pour créances douteuses. Les crédits en retard de plus de 30 jours étaient provisionnés de plus de 80%, au-delà de la norme admise dans le milieu, ce taux a été ramené à 40% en 2010. Le contrat signé avec HELP facilitait cette réduction, puisque, en vertu de ce contrat, le portefeuille de prêts était amorti à 50 % pour sa partie douteuse.

En dépit de tout, les opérations ont culminé avec un déficit en 2010 contre un bénéfice en 2009. La rentabilité est ainsi passée d'après les états financiers de 4.52% de l'actif moyen en

2009 à -7,22% en 2010, d'où une variation de 1.174 pb. Cette baisse s'explique aussi en fonction de la politique d'assainissement du portefeuille. La variation provient surtout d'une dotation aux provisions pour créances douteuses nettes des recouvrements laquelle compte pour 1.133 pb.

Toujours grâce à une politique de relance idoine, aux avantages issus du contrat signé avec HELP qui a permis de bonnes conditions de rééchelonnement des prêts, le PAR30 est demeuré stable avec un taux légèrement supérieur à 8%.

Pour faire face à ses passifs rapidement exigibles, ACME a disposé à la fin de l'exercice 2010 d'un taux de liquidité de 19%, tandis qu'un taux variant entre 15% et 25% est exigé des coopératives d'épargne et de crédit. ACME, en revanche ne collecte pas d'épargne, elle est moins exposée à des risques de liquidité que d'autres partenaires financiers. Le retard enregistré dans l'exécution du contrat signé avec HELP s'est répercuté sur les disponibilités.

En fin de compte, un taux de capitalisation passé de 32,4% en 2009 à 22,8% en 2010 traduit les effets du séisme du 12 janvier 2010. Toutefois, il faut reconnaître que ce taux dépasse largement les normes généralement reconnues dans le milieu. Ce taux varierait à la hausse et atteindrait 28% si le passif exigible prêté par l'Association à ACME était déjà converti en capital/action.

La structure financière d'ACME lui a permis de s'endetter sans trop de difficultés avec de bonnes perspectives de remboursement

L'élaboration préalable d'un plan de relève a renforcé la résilience d'ACME aux bouleversements et lui a permis de gérer son portefeuille avec professionnalisme. Ainsi n'en a-t-elle pas trop souffert du retard de décaissement des fonds promis par le FMI et HELP soit pour l'achat d'équipement soit pour le rachat du portefeuille.

Cependant, ce plan de gestion des risques quoique utile, mériterait certains ajustements en fonction d'une nouvelle réalité issue des derniers événements. Un effort doit être consenti en vue de sa divulgation, de la formation des employés, de la dotation des immeubles, (siège social ou succursales d'ACME) en matériels de lutte contre incendie, sorties et trousse de secours.

En résumé, la réussite du plan de sortie de crise de FONKOZE et d'ACME est due en partie à des facteurs dont la maîtrise garantit le succès de toute institution de microfinance qui évalue

rationnellement les risques auxquels sont exposées des institutions évoluant en milieu à forte probabilité de survenance d'événements aléatoires, incontrôlables. FONKOZE et ACME, possèdent des équipes organisées et singulièrement formées ; elles pratiquent toutes les deux une gestion acceptable des ressources humaines et développent un haut niveau de culture organisationnelle sous le leadership éclairé d'un staff compétent, doué, engagé et efficace.

Leurs méthodologies en matière de gestion de catastrophes, et plus particulièrement dans la gestion de la situation consécutive au séisme du 12 janvier, présentent, dans des proportions différentes, des dissemblances et des similitudes. Il importe de reconnaître que même des différences à la fois structurelles et organisationnelles, n'ont pas atténué les résultats. Leur solidité avérée dans le milieu de la microfinance leur a assuré des appuis tant à l'externe (internationaux, bailleurs, financeurs) qu'à l'interne (employés, compréhension des clients). Les risques environnementaux auxquels sont exposées les institutions ayant le même système stratégique (services-marchés-compétences) ne les ont pas épargnées.²⁶

La gestion efficace de tels sinistres, avions-nous signalé au chapitre trois du présent document, n'est pas une improvisation. Sa réussite suppose une planification articulée dont les étapes ont été conçues sous forme de plan de relève au chapitre trois et seront assorties de recommandations au dernier chapitre de ce travail.

FONKOZE et ACME se rapprochent par leur mode de gouvernance rattachée à une structure à travers laquelle les fonctions définies et les mécanismes mis en place s'interpénètrent pour la supervision et la coordination des actions. Elles ont anticipé (la première phase du modèle) les conséquences du sinistre en concevant un modèle pouvant être amélioré pour s'adapter aux besoins (ACME). Un personnel averti, imbu de l'existence d'un tel plan s'avère être l'atout le plus sérieux, et de surcroît un avantage concurrentiel que possèdent les IMF, de là découle l'importance de la communication.

Malgré les déficiences enregistrées dans la mise en place d'un tel dispositif, et révélées par notre analyse, cette mécanique a prouvé son efficacité au lendemain du sinistre lorsqu'il a fallu former les comités de crise et déterminer les actions immédiates, nécessaires et urgentes à entreprendre pour la sauvegarde du patrimoine de ces IMF. La mise en branle du deuxième volet du plan de contingence (l'intervention) passe par la réalisation de cette deuxième étape, comme nous l'avons fait ressortir dans l'analyse des mesures adoptées par les deux IMF.

²⁶ Les actes de banditisme tels les incendies de marché sont les plus courants.

Fortes de leurs expériences des crises antérieures qui ont laissé des relents automatiques, FONKOZE ET ACME ont convoqué ou formé d'urgence leur comité de crise. Les effets de cette action se sont révélés concluants et ont permis le lancement du processus en assignant des tâches spécifiques à chaque acteur. Ce travail de coordination, se fait sous la supervision d'un responsable qui n'est pas forcément le directeur général dont la présence peut être requise pour gérer les relations avec les gens de l'extérieur.

Les dirigeants de FONKOZE et d'ACME, malgré l'ampleur des dégâts, n'ont pas cédé à la panique, néanmoins à la phase de relance des activités du plan de relève, leurs méthodologies empruntèrent des voies opposées. Elles ont en commun un personnel formé à la culture de leur entreprise, préoccupé par des soucis de croissance, de viabilité. Dans la pratique, il est pourtant utile de reconnaître que ces préoccupations sont traitées différemment. D'ailleurs, cette différenciation remonte à l'origine même de ces IMF, à la vision des pionniers, à leur capacité de mobiliser des fonds et surtout à la provenance de ces fonds (argent chaud et frais) qui est par-dessus tout une spécificité essentielle.

FONKOZE, a toujours bénéficié du support de bailleurs sociaux qui l'accompagnent de façon presque systématique dans l'accomplissement de ses projets. Cette solidarité presque instinctive s'était encore manifestée au lendemain du séisme. Son impact a fortement marqué les opérations : remise de dette, distribution d'argent aux clients affectés directement et/ou indirectement par le séisme du 12 janvier. Notre analyse du début de ce chapitre ainsi que les éléments traités au chapitre 5 ont révélé la précarité de la situation financière de l'institution à la veille du séisme.

A l'opposé, ACME dont son statut ne lui permet pas de collecter de l'épargne, reçoit dans une moindre proportion de l'argent frais comparativement à FONKOZE. Sa politique de gestion post séisme, nous l'avions signalé, était guidée par le souci d'assurer sa viabilité, de renforcer ses capacités, de préserver les acquis et d'entretenir des relations durables avec la clientèle. Tout en offrant certaines facilitations de rééchelonnement, de remboursement et non de remise de dettes à ses clients, l'IMF a apporté un haut degré de professionnalisme dans ses pratiques. Sa notoriété dans le milieu de la microfinance haïtienne et sa conduite transparente lui ont attiré les attentions de prêteurs dont HELP pour la mise en place d'un plan de relance réussi.

Ces exercices de deux IMF, convergents dans leur vision mais différents dans leurs applications sont des cas d'école. Nous nous en sommes inspirés pour recommander un modèle de gestion du chapitre suivant. Notre démarche vise à l'amélioration de la qualité des plans de contingence qui nous ont été présentés tout en tentant d'apporter des éléments de réponse aux points occultés en apparence.

Dissemblances

- Approches différentes quant aux volets de croissance et de viabilité financière
- ACME ne collecte pas l'épargne à l'inverse de FONKOZE
- FONKOZE bénéficie davantage de l'appui des bailleurs sociaux
- ACME reçoit moins d'argent frais

Similitudes

- Valeurs communes partagées par les membres de l'institution (culture organisationnelle)
- Personnel compétent, efficace, expérimenté
- Respect de la trilogie structure-culture-individus
- Mode de gouvernance axé sur la supervision et la coordination des activités

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

Les pays, comme Haïti, exposés aux aléas climatiques, à des risques de guerre civile et à d'autres types de sinistres imprévisibles, se prépareront à contrer les effets néfastes de ces événements par la mise en place d'un plan national de contingence dont l'exécution des étapes clairement identifiées assurera une reprise rapide des activités. Les sujets couverts par ce plan et consignés dans ces documents stratégiques consacreront une section à la microfinance. De manière concertée, les bailleurs de fonds, l'IMF et les autres parties prenantes faciliteront l'élaboration et la mise en application de telles stratégies. Toutefois, il convient de noter que l'Etat est ipso facto impliqué dans cette démarche vu l'envergure des dégâts que charrient les catastrophes naturelles et leur impact sur les économies nationales.

Une disposition légale imposera l'élaboration d'un plan de relève à chaque institution de microfinance. Néanmoins, ses différentes étapes feront l'objet de réflexion menée par les dirigeants de ces institutions. Dans sa conception et réalisation, le plan tiendra compte des intérêts de l'IMF et de ses clients.

Un plan de contingence obéit aux critères suivants :

- il est conçu pour répondre à un besoin immédiat, urgent ;
- il est l'œuvre d'experts ;
- il doit être opportuniste, rapide à mettre en œuvre ;
- il n'est pas la copie d'un plan qui a été recyclé ;
- il est une réponse à la conjoncture locale ;
- il fixe des objectifs réalistes et réalisables ;
- il est conçu pour satisfaire les attentes.

Faute de moyens financiers, l'institution bénéficiera du financement des bailleurs, des donateurs ou prêteurs.

Dans la plupart des cas, l'élaboration d'un plan de relève d'une IMF inclut les phases suivantes²⁷ :

²⁷ La schématisation de ce plan est montrée au chapitre 2, p.

- La réalisation d'un diagnostic des différentes causes de désastre qui, généralement, affectent le secteur de la microfinance ;
- La concertation avec les parties prenantes ;
- La rédaction d'un document ;
- L'appropriation de cette œuvre par le personnel de l'IMF.

Un plan de contingence a pour vertu de renforcer le dialogue entre l'IMF et les interlocuteurs qui gravitent autour d'elle. Un tel plan offre un gage de bonnes pratiques, il impose l'abandon de la systématisation des prises de décisions improvisées, édicte des règles de bonne conduite à observer. Par exemple, (c'est le cas pour ACME ou FONKOZE) l'exigence de garantie faite aux emprunteurs dont la réalisation est souvent hypothétique, ne sera pas la seule contrepartie aux prêts, elle s'accompagnera d'une prise de couverture d'assurance santé-vie ou tous risques. Nous en parlerons un peu plus loin. Le stockage des données informatiques ou copies de données manuelles sauvegardées en des lieux différents, ainsi que d'autres pratiques propres à améliorer le comportement du personnel soit dans le processus de l'octroi de prêts, soit dans la collecte de fonds, sont autant de mécanismes qu'un plan de relèvement peut déclencher. Généralement, les risques encourus par les IMF s'accroissent davantage quand ils affectent les institutions qui reçoivent des dépôts.

La réactivité de l'IMF en cas de perturbations est fonction non seulement de ses actions entreprises pendant la catastrophe ou la crise, mais encore de ses prévisions, à savoir des mesures potentiellement responsables qu'elle avait préconisées et la mise en place de système de détection.

« Si l'inclusion financière progresse rapidement, l'impact des catastrophes naturelles sur la microfinance reste incontrôlable. » (Anne Marie de Villepin : 2010)

Un plan de relèvement bien conçu se déclenche dès le lendemain de la perturbation ou aussitôt que les consignes de sécurité nationales l'autoriseront. Il met en place des dispositifs qui indiquent le moment précis de son déclenchement. Son application effective sera la résultante de facteurs exogènes et endogènes.

Interrogeons les modules suivants proposés aux institutions de microfinance particulièrement à FONKOZE et à ACME.

6.1 LES ELEMENTS DU PLAN DE RELEVÉ

Dès le lendemain de la catastrophe, il est indéniable que les IMF recommencent à offrir des services à leur clientèle. Toute cessation des activités à une population en désarroi, ayant besoin d'aide soit pour bénéficier d'un prêt dont le dossier était en cours, soit pour faire un dépôt ou pour rembourser un emprunt tandis que les conditions de sécurité ne sont pas idéales et n'encouragent pas à thésauriser, pourra faire naître une situation alarmante. Cette situation se traduit par la perte de confiance des clients dans l'institution, une déperdition de la clientèle au profit d'autres institutions concurrentes, un défaut de remboursement, d'où contamination du portefeuille.

Pour pallier ces inconvénients, le plan de relève doit prévoir un ensemble d'éléments qui s'articuleront autour d'un comité de crise en vue de prioriser la pérennité de l'IMF.

6.1.1 Installer un groupe de travail et un bureau de crise

La gestion de toute situation de crise aigüe doit être aussi bien planifiée que celle d'un projet. Plus la crise s'accroît plus il est impératif de mettre en place un mécanisme visant à l'affronter et à apporter des réponses dans un délai minimal. L'IMF apportera cette réplique adéquate à la capacité des clients, à travers un processus décisionnel décentralisé dont les objectifs seront clairement définis et les actions transparentes.

En conséquence, le plan de relève prévoit, selon la gravité de la crise, la nomination d'un directeur qui n'est pas forcément le directeur général, à cause de la multiplicité des tâches auxquelles ce dernier doit consacrer son temps, et la désignation d'un bureau de gestion de crise. Ce poste de directeur de crise exige des compétences en gestion dont l'entreprise peut ne pas disposer immédiatement parmi ses ressources humaines. Aussi, pourra-t-elle, le cas échéant, faire appel à quelqu'un de l'extérieur ou à l'un de ses anciens employés.

Le comité de crise composé d'au moins un représentant mandaté de chaque division ou département se réunira dans un espace réservé et accessible, et disposera pour faire le travail d'un matériel simple dans sa composition, mais utile : ordinateur (au moins un), cahiers de rapport, chevalet, marqueurs, tableaux, petite génératrice de courant. Son rôle consiste à réfléchir sur la crise et proposer des stratégies en guise de réponse. La fréquence de ses

réunions diminuera au fur et à mesure que la situation s'éclaircira. Les membres de ce comité ad hoc ne se démettront pas de leurs responsabilités coutumières pendant l'exercice de leur nouvelle attribution

6.1.2 Faire un premier inventaire de vos actifs

L'entreprise procédera à un inventaire initial afin d'évaluer l'impact de la catastrophe sur ses principaux actifs. La protection de ces deniers et le bien-être des employés préoccuperont d'abord les dirigeants et ne seront subordonnés à aucune autre priorité. Il est essentiel que l'entreprise effectue un inventaire initial afin de mener les principales actions suivantes :

- a) vérifier l'ampleur du désastre**
- b) évaluer les dégâts enregistrés au niveau du personnel et des opérations**
- c) nommer un responsable de sécurité**

6.1.2.1 Sécurité

La sécurité représente un risque majeur qu'il faudra circonscrire en cas de sinistre. Le plan de relève :

- veillera à la mise en place de mesures visant à réduire la menace de l'insécurité en prévenant les scènes de vandalisme, de pillage, de vol qui souvent accompagnent les sinistres (immédiatement après le tremblement de terre, FONKOZE avait formé une brigade chargée de se rendre sur les lieux du siège social détruit afin de procéder à la récupération des documents et éventuellement de cash ou autres biens sujets au pillage);
- prévoira le mécanisme de passation en revue de la totalité des systèmes de sécurité, de visite des bureaux, des succursales;
- établira un système de sécurité même minimal pour la protection des actifs sans pour autant mettre en péril la vie du responsable de sécurité ni celle des autres ;
- désignera, s'il le faut, une compagnie de sécurité à contacter afin d'établir une protection maximum des lieux jusqu'à la réparation complète des dégâts.

6.1.2.2 Employés.

A partir d'un simple tableau à plusieurs colonnes (tableau 10)

- procéder au recensement du nombre total des employés de l'institution, ceux qui sont morts, gravement blessés, portés disparus.
- S'enquérir des membres de leur famille ayant subi des dommages suite à la catastrophe.
- S'informer de leurs besoins immédiats et de leurs capacités à faire face ou non à la situation.

Le retour à une situation normale est un processus qui parfois requiert du temps, de l'effort et de la patience. Conséquemment, l'IMF accompagnera les employés affectés et leur laissera le temps de se prendre en charge d'abord. Elle leur accordera une attention soutenue, leur permettant d'accéder à des aides utiles, voire à un encadrement psychologique. Le niveau de stress du staff est un élément gênant souvent source de démotivation, de reprise galvaudée des opérations. Il fera l'objet de cogitation mûrie. L'IMF doit prévoir un plan de remplacement des employés indisponibles, d'une localité touchée, par des cadres des régions avoisinantes non affectées, afin de suppléer à cette carence conjoncturelle.

Le plan de relève contient des indications précises sur l'identité du membre du bureau de crise qui se chargera d'autoriser les déboursements occasionnés par la situation exceptionnelle vécue par l'institution.

Tableau 10 : Tableau de recensement du personnel

Succursale	Nombre total d'employés	Nombre de morts	Nombre de blessés graves
Toatal			

Source : Nous-même

Il est important pour l'IMF de réaliser le décompte immédiat de ses équipements et matériels afin de déterminer la portée des pertes subies et les actions à entreprendre pour redevenir fonctionnelle.

Tableau 11 : Tableau 28 Tableau de décompte des équipements.

Infrastructure	Niveau des dégâts			Actions nécessaires	Remarque
	Léger	Moyen	Grave		
		Sièges sociaux			
Immeubles(murs, toits, etc,					
Services publics (eau, électricité ...)					
Communication (téléphone, Internet ..)					
Systèmes d'information					
Autre					

Source : Nous-même

Le bureau de crise veillera à pourvoir au remplacement de tout officier de crédit ou autres cadres dont l'absence est préjudiciable au déroulement des opérations. L'absence d'un responsable du système informatique, d'un officier de crédit, d'un responsable des ressources humaines plombe la production des rapports, augmente le taux de défaillance, nuit à une nouvelle répartition des tâches. L'IMF pourra utiliser une fiche d'inventaire comme celle indiquée ci-dessous pour estimer l'indisponibilité de ses membres et préciser les actions à entreprendre.

Tableau 12 : Tableau estimatif de perte d'employés et du personnel administratif

Nom du cadre	Rang	Département	Situation			Actions à entreprendre
			Blessé	Mort	Disparu	
			Sièges sociaux			
Autre						

Source : Nous-même

L'incapacité d'un officier de crédit à reprendre ses services peut être néfaste au portefeuille d'une IMF ; il est nécessaire de disposer d'un document qui renseigne sur le nombre de dossiers qu'il gérait, le nombre de groupes ou de clients à sa charge. Ces informations serviront à prendre des mesures visant à son remplacement temporaire ou définitif selon le cas.

D'autres tableaux estimatifs seront dressés en fonction des domaines à évaluer et des besoins de l'IMF.

En marge de cet inventaire nous pouvons recommander les actions à entreprendre au point suivant :

6.1.3 Déterminer les actions immédiates révélées nécessaires

La détermination des actions à entreprendre nécessite préalablement l'établissement d'un inventaire qui informera sur les disponibilités en ressources humaines, matérielles. La reprise des opérations étant une préoccupation majeure pour les dirigeants, il est important qu'ils s'assurent 1) de la capacité du personnel à se remettre à la tâche, 2) de l'existence d'un emplacement sécurisé pour l'abriter et faciliter la reprise des opérations. En cas d'incapacité d'un officier de crédit, pour empêcher toute perte de contact avec les clients, les dirigeants veilleront à faire remplacer cet officier incapable par d'autres membres de son personnel. Nous avons déjà souligné le risque encouru par le portefeuille au cas où l'IMF ne pourvoit pas à l'absence d'un officier de crédit.

Il est tout aussi fondamental de s'assurer du bon fonctionnement du système de traitement de données, qu'il soit manuel ou informatisé. Si le système a été détruit ou endommagé, une réparation rapide s'imposera, d'où l'importance d'avoir au moins deux ordinateurs, de réinstaller les « backups », d'établir des systèmes de réserve en vue du traitement de l'information. Ainsi la sauvegarde des informations sera assurée et la dispersion de ces dernières dans deux ou trois endroits éloignés du centre d'information sera grandement appréciée. En attendant le rétablissement normal du système informatique, les opérations peuvent s'opérer manuellement.

Le personnel sera impliqué dans toutes ces démarches à travers un canal de communication, un guide sous forme de brochure par exemple, qui l'informerait des différentes décisions stratégiques et des nouvelles mesures relatives à un calendrier adapté aux circonstances. L'horaire de travail, les mesures de sécurité mises en place et l'attitude à adopter dans le traitement des nouveaux prêts et les relations avec les clients seront connus de tous les employés.

6.1.4 Utiliser les relations avec d'autres entités pour vérifier la portée du désastre

L'une des tâches prioritaires du comité est l'évaluation de la portée du désastre. L'accomplissement de cette activité permettra à L'IMF d'agencer ses actions et de coordonner de façon efficace ses interventions avec celles des autres parties engagées sur le terrain. En conséquence, elle utilisera toutes les informations disponibles et fiables. Elle cherchera surtout à contacter les officiels et toute autre entité spécialisée et équipée pour l'évaluation rapide de l'intensité des dégâts causés par le sinistre et la diffusion d'informations.

La conception d'un plan de réduction du risque doit effectivement tenir compte d'une bonne collaboration avec les autorités nationales et locales. De même, les IMF s'appuyant sur cette pratique seront rapidement renseignées sur l'envergure ou la légèreté de la crise, sur l'éventualité qu'une succursale ou des clients soient affectés par le désastre.

Cette démarche permet également à l'IMF de coordonner son action avec d'autres organisations caritatives ou étatiques qui voudront utiliser les structures de l'IMF pour la distribution d'aide aux sinistrés. En pareil cas, l'IMF veillera à établir une distinction claire entre services d'aide gratuite mais provisoire et les services réguliers et rémunérés de l'institution elle-même. Elle informera les clients de la nature de chacun de ces services

Un bon plan de relève désignera nommément le membre ou le remplaçant de son équipe chargé d'entretenir de telles relations.

6.1.5 Assurer la sûreté des ressources clés : clients et données

Les clients et les données, bien que très vulnérables, figurent parmi les ressources clés en cas de catastrophe soudaine. Le plan de relève s'inscrira dans cette démarche. Les clients, sans tenir compte de la vocation de l'IMF, représentent ses ressources motrices. En ce sens, une enquête rapide sera diligentée pour évaluer les dommages subis et qui ont été causés par la catastrophe et surtout savoir à quel point ceci a pu influencer les relations entre eux et l'institution.

Ce processus peut se réaliser en deux étapes :

- Déterminer les endroits les plus affectés par le désastre. Utiliser les informations des sources officielles émises par le gouvernement ou des organes crédibles et spécialisés ;
- Evaluer de façon sommaire le nombre de clients affectés et la part du portefeuille concernée (prêts en cours).

Parallèlement à la 2ème étape, l'IMF planifie une enquête sur les clients se trouvant dans les zones affectées afin de mettre à jour son estimation initiale du niveau d'exposition éventuelle au risque dans son portefeuille. Cette enquête tiendra compte :

- du nombre de clients victimes ;
- de la gravité des dommages subis (vie, santé, maisons, entreprises) ;
- de leurs préoccupations immédiates et de l'aide nécessaire ;
- la disponibilité des sources de revenus qui les aideront à surmonter la crise ;
- de leur besoin en liquidité pour faire des retraits ;
- de leur disposition et de leur capacité à continuer le remboursement de leurs prêts.

Ce même procédé peut être utilisé par zone géographique, il renseignera sur la situation particulière de chaque région affectée.

En vue de pallier la dispersion de ses clients, l'IMF peut utiliser des moyens simples, mais d'une efficacité avérée pour les rassembler. Une note peut être écrite et distribuée aux différents media de la localité, dans les églises, pour être lue ou affichée dans tous les lieux de regroupement. Cette note de solidarité et d'information aidera le client à retrouver ses repères. Ce procédé prouva son efficacité aux dirigeants de FONKOZE et d'ACME.

Nous pouvons résumer les actions à entreprendre par le bureau de crise au niveau des clients et des données en ces termes:

- jauger le degré d'exposition éventuelle du portefeuille au risque ;
- produire une évaluation sommaire du nombre des clients affectés ;
- faire au moins quotidiennement des copies de toutes les données et du logiciel d'exploitation du système d'application ;

- déterminer de façon réaliste ce qui doit être fait sans exclure la possibilité de travailler en mode manuel.

6.1.6 Alléger les politiques clés et fidéliser la clientèle.

Les désastres perturbent le fonctionnement de l'institution et exigent souvent une réadaptation des règlements et procédures en cours. D'un côté, les clients se trouvant face à une nouvelle réalité imposée par le sinistre sollicitent un nouveau traitement de leurs dossiers afin de garantir la relance de leurs activités et répondre de leurs engagements de remboursement envers l'IMF. D'un autre côté l'IMF jouera le rôle de facilitateur en prenant des mesures visant à la bonification des prêts et la fidélisation des clients. Ces mesures s'appliqueront essentiellement à la révision des procédures ayant trait aux :

- paiements en retard. La politique de recouvrement pourra être provisoirement modifiée pour offrir plus de souplesse dans les remboursements. Ceci ne peut être qu'exceptionnel et appliqué au cas par cas : une mesure d'atténuation des méfaits du sinistre sur les activités ;
- pénalités. Les pénalités et autres frais exigés en cas de retard peuvent être soit assouplis, soit abandonnés. Un programme de refinancement ou de rééchelonnement pourra être envisagé ou révisé s'il existait déjà ;
- Périodes de grâce. Des périodes de grâce peuvent être accordées sur le principal et/ou les intérêts. Les prêts ne seront pas annulés, ce serait un mauvais signal lancé aux emprunteurs et un acte nuisible aux intérêts d'autres IMF tout aussi bien touchées par les mêmes catastrophes et incapables de faire de l'assistanat. Au contraire, l'IMF encouragera ses clients à rembourser leurs prêts pour bénéficier des facilités nouvelles ;
- Prêt spécial. L'IMF sans annuler les anciens prêts et sans en accorder de nouveaux avant l'extinction du prêt initial, peut être appelée à une reconfiguration de son portefeuille. Dans le but d'aider le client à reconstituer son actif et faire face à d'autres besoins l'IMF peut assouplir sa politique en instituant des prêts spéciaux qui fonctionneront parallèlement aux anciens.

Cette révision de politique n'est pas figée, elle changera au fur et à mesure que les besoins des clients évoluent et que l'entreprise arrive à une meilleure compréhension de ces dits

besoins. Tout ce train de mesures ambitionnent la relance des activités dans des conditions acceptables, et visent en même temps à s'assurer que le client décapitalisé bénéficiera de l'accompagnement de l'IMF pour la reconstitution de son actif, et le renforcement de sa capacité de remboursement.

Cependant, il est important de mentionner que le succès de cette opération dépend en partie du niveau d'appropriation et de compréhension de ces mesures par les employés.

6.1.7 Doter les prêts d'une couverture d'assurance.

Selon Anne Hastings (2010) « Cela ne signifie rien d'aider nos clients à construire leurs actifs s'ils n'ont aucun moyen de les protéger contre la perte soudaine suite à une catastrophe naturelle" L'un des modèles de construction proposés par le PDG de FONKOZE, Anne Hastings est la micro assurance. Pour preuve, le même article affirme : Après de fortes pluies dans certaines régions d'Haïti, la compagnie FONKOZE de microfinance, a versé plus d'un million de dollars américains de dommages à ses 3,800 clients emprunteurs dans le cadre de son assurance contre les risques naturels majeurs.

Certaines institutions de microfinance exigent la couverture d'une assurance pour amoindrir les risques liés au crédit. L'assurance étant par excellence un outil d'atténuation du risque, elle a pour avantage d'accompagner les clients en vue de la reprise de leurs activités. Dans cette perspective, cet outil concerne d'abord les institutions de microcrédit et leurs clients. En cas de décès du client ou de catastrophes naturelles, les garanties, si elles existent, n'arrivent pas forcément à concurrence du solde du crédit ; elles présentent en outre, l'inconvénient de déposséder le client (cas de désastre) ou la famille du défunt, d'un actif indispensable à sa survie. De plus, ces garanties, selon leur nature, ne se réalisent pas avec facilité. Dans un contexte de relance des activités en cas de catastrophes naturelles, exiger la réalisation des garanties à des clients décapitalisés n'est pas la mesure la plus appropriée. Dans ce cas, l'assurance vie ou santé liée au crédit sert de relais et permet le remboursement des dettes du client décédé ou facilite la couverture des pertes de revenu dues à une catastrophe naturelle. Les expériences de mise en œuvre d'assurance catastrophes naturelles par les IMF d'après Betty Wampfler (2003) « révèlent de sérieuses difficultés : elle suppose d'avoir un portefeuille suffisamment large et diversifié pour une mutualisation des risques ; le risque de "hasard moral" induit est difficile à contrôler ; le montant des primes d'assurance est

difficile à évaluer faute d'information adéquate ; le niveau de prime requis pour couvrir le risque est souvent incompatible avec les capacités contributives des ménages. »

L'assurance vient en aide aux emprunteurs des institutions de microfinance victimes d'événements sur lesquels ils ne peuvent exercer aucune influence tout en transférant les risques y afférents aux assureurs. Elle exerce un double impact sur le portefeuille de l'institution: tout d'abord, la mise à jour du crédit de l'emprunteur victime de la catastrophe et ensuite l'amélioration de la qualité du portefeuille de crédit des institutions prêteuses.

Afin de parer à toute éventualité, le plan de relève exigera la souscription à un plan d'assurance tous risques qui mettra à l'abri les actifs contre les risques causant la décapitalisation sans entraîner la mort de l'emprunteur.

De même, les prêts seront couverts par une assurance vie qui servira au remboursement des dettes en cas de décès de l'emprunteur. Une combinaison de ces produits pourrait éventuellement faire l'objet d'un seul produit d'assurance. FONKOZE, procède à une réévaluation de sa politique en matière d'assurance et étudie la faisabilité d'autres couvertures plus appropriées aux risques encourus par l'institution.

Ces assurances souscrites par le client indiqueront l'institution comme étant le bénéficiaire et le montant de la prime correspondra tout au moins au montant dû par l'emprunteur.

FONKOZE a quand même capitalisé une réflexion de plusieurs années en créant une société de garantie appelée Micro (Microinsurance Catastrophe Risk Organization) et qui est logée aux Bermudes. Fonkoze est elle-même actionnaire de sa propre société d'assurance, Micro pour offrir des micro assurances à travers le monde. Parmi d'autres actionnaires on trouve également le SwissRe, CaribRM (CaribbeanRisk Managers Limited), GC Micro Risk Solutions SM et Fonkoze. Le Department for International Development (DFID - UK) et l'Agence Suisse pour le Développement et la Coopération (DDC) sont les bailleurs de fonds de cette assurance. Micro est réassurée par SwissRe dont la couverture de réassurance est de type paramétrique. Cela signifie que la réassurance n'est enclenchée que si d'autres paramètres objectivant un sinistre sont dépassés, (échelle de Richter pour un séisme) par zones touchées.

Micro peut intervenir dans des cas de sinistres qui ne sont pas réassurés. Le montant de la police d'assurance couverte par Micro peut atteindre jusqu'à 5% de l'encours de crédit. Cette initiative de la FONKOZE peut aider à atténuer les effets néfastes des risques majeurs.

6.1.8 Constituer un fonds de rachat du portefeuille contaminé.

Au cours de ces deux dernières décennies, Haïti a été le théâtre d'un peu plus de 22 cyclones et ouragans entraînant derrière eux de nombreuses pertes matérielles et humaines. Sur ces catastrophes naturelles beaucoup plus récurrentes, se greffent plus de 5 séismes dévastateurs entre 1751 et 2010 (Haïti économie). La fragilité de notre environnement et la faiblesse de nos institutions de microfinance à répondre à des risques externes aussi pertinents nous imposent l'élaboration d'une vision stratégique dans un cadre permanent. L'augmentation de notre réactivité se révèle être une donnée essentielle et doit focaliser l'attention de plus d'un afin de faire face aux impératifs et défis posés par les catastrophes naturelles.

La littérature fourmille de cas où les institutions de microfinance ont dû par leurs propres moyens refinancer les clients victimes des récentes inondations aux Gonaïves, Mapou et autres régions affectées. Cette réponse spontanée a permis aux institutions de microfinance de garder la confiance de leurs fidèles clients et en même temps redynamiser leur portefeuille de crédit. Pourtant, cette crise pourra trouver un dénouement plus heureux si d'autres mécanismes, tel un fond de rachat du portefeuille contaminé est prévu.

La crise des impayés peut être causée par des éléments exogènes, comme une situation politique dégradante, des conditions macroéconomiques inquiétantes, des facteurs environnementaux ou encore des catastrophes naturelles. Ces constatations ont été faites dans de nombreux pays dans lesquels les IMF durent affronter soit des conditions économiques difficiles soit des situations politiques troublantes soit encore des conflits armés ou des sinistres. Ces facteurs contextuels qui ne sont pourtant pas les causes premières des crises d'impayés ont tout de même contribué à aggraver la vulnérabilité des IMF. Une bonne gestion des impayés qui contaminent une part assez importante de l'encours de crédit se révèle assez souvent une réponse aux besoins urgents soulevés par des événements échappant au contrôle des dirigeants des IMF. Jean-Nicolas Béasse (2010) abonde dans ce sens en faisant ressortir : qu'un fonds capable de racheter immédiatement le portefeuille contaminé des IMF, en leur laissant plusieurs années pour recouvrer une partie de ces créances, permet

de répondre à une crise de l'ampleur d'une catastrophe naturelle²⁸. Donc un plan de relève prendra en compte l'utilité d'une telle proposition et la recommandera à l'IMF concernée.

6.2 LIMITER LE RISQUE SYSTEMIQUE.

Il est essentiel que les dirigeants des IMF se rappellent que la vie de l'institution ne doit pas s'arrêter en attendant de pouvoir reprendre le rythme normal des activités. Dans la mesure du possible, ils doivent continuer à faire fonctionner l'IMF comme à l'ordinaire, pour desservir la clientèle les succursales resteront ouvertes partout où les conditions le permettront, l'horaire ainsi que les services offerts resteront inchangés.

6.2.1 Propositions de limitation de risque systémique

Pour faire face aux catastrophes naturelles, les IMF s'offriront des produits financiers et non financiers. Si jusqu'à présent les progrès scientifiques ne permettent pas de prévenir voire d'empêcher certaines catastrophes, il est néanmoins possible d'en atténuer ou même d'éviter les contrecoups en se dotant de mesures aptes à répondre aux besoins immédiats de la population affectée, à contribuer à la satisfaction des clients et usagers tout en veillant à la sauvegarde des intérêts de l'IMF. Ces mesures aussi urgentes et nécessaires qu'elles soient, ne devront à aucun moment menacer l'existence de l'entreprise forte de son objectif qui est d'assurer sa survie à travers des bonnes pratiques.

L'IMF s'inspirera des expériences acquises antérieurement pour créer des alliances avec d'autres institutions évoluant dans le même secteur d'activités et dont les intérêts sont souvent menacés par les mêmes événements. Elle mettra sur pied un plan de contingence dont les différents aspects seront connus de tous ses employés. Elle remplira les conditions requises et indispensables à sa reconnaissance légale. Elle participera à toute initiative visant à octroyer des avantages au secteur. Afin de contribuer à l'atteinte de cet objectif, nous nous proposons de formuler certaines recommandations susceptibles de colmater les brèches ouvertes par des crises ou désastres qui bouleversent le fonctionnement normal des IMF. Ces recommandations se résumeront dans les précautions à prendre pour garantir la pérennité de l'IMF et la viabilité du système.

²⁸Jean Nicolas Béasse, La microfinance face aux conflits et aux catastrophes naturelles, Baromètre de la Microfinance, 2010, www.oxusnetwork.org/wp.../barometre-de-la-microfinance-2010.pdf

6.2.1.1 Favoriser la création de réseaux d'IMF

Cette recommandation est aussi valable pour les caisses d'épargne et de crédit. L'une des menaces post catastrophe qui pèse sur le secteur de la microfinance est le risque systémique, l'éventualité que le secteur s'écroule à cause des difficultés de certaines institutions à faire face à des obligations immédiates. Pourtant, d'aucuns pensent que la configuration même du secteur de la microfinance, son mode de fonctionnement, les interrelations entre les CECs et les IMF ne prédisposent pas à ce genre de péril. Tandis que pour d'autres, l'opinion est mitigée, l'acceptation de dépôts par les deux branches de la microfinance est un facteur susceptible d'entraîner la chute en cascade des IMF qui ne seront pas en mesure de faire face à des retraits massifs pour éviter la panique créée par les urgents besoins post catastrophes.

Cependant, force est de reconnaître que la probabilité de survenue d'un tel danger pourrait ne pas être élevée ni totalement absente chez les IMF dont la majorité, du moins en Haïti, ne collectent pas de dépôts du public. En outre, les interrelations nées des pratiques de ces institutions ne sont pas vraiment connues à cause de la non existence d'une centrale des risques. Ces interrelations²⁹ représentent-elles un volume d'opérations propre à engendrer une défaillance totale du secteur au cas où l'une des institutions faillirait à ses obligations envers sa clientèle, est la question qu'une centrale des risques permettra d'élucider.

En revanche si les dépôts représentent une source de financement à bon marché pour les IMF, il peut en même temps se révéler une arme à double tranchant pour des institutions affichant un déficit de professionnalisme. Cette préoccupation est exprimée par Jean Nicolas Béasse (2010) en ces termes « Face à une crise de l'ampleur actuelle, une première réponse d'urgence sera de limiter le risque systémique en évitant la faillite des IMF collectant des dépôts, celles-ci étant confrontées à des retraits massifs »

Il revient à la Banque Centrale, en tout premier lieu, d'exiger l'application de mesures propres à sécuriser les déposants et à prévenir de telles menaces. L'appartenance à un réseau, dans le cas des caisses populaires, est une précaution significative susceptible de renforcer les potentialités de la caisse en lui apportant l'aide indispensable dans des situations de risque de

²⁹ Nous avons rencontré un client d'ACME dont le montant des prêts se chiffre en millions de gourde qui a avoué avoir été membre pendant un certain d'une autre importante IMF du pays.

non liquidités. Cette opinion est défendue par Sandrine Beauchamp³⁰ dans une analyse très réaliste du rôle que les réseaux de microfinance sont appelés à jouer en cas de catastrophes naturelles. L'auteur après une étude comparative de différentes catastrophes qui ont frappé des régions abritant des IMF a fait ressortir l'intérêt pour des IMF de se réunir en réseaux afin de faire face à des contraintes de liquidité.

Le rôle du réseau est d'inspirer confiance dans ses capacités de gestion, d'apporter une réponse rapide aux problèmes soulevés par ses affiliés, de lever des fonds et de savoir les répartir opportunément.

6.2.1.2 Doter le système d'un cadre réglementaire

En général c'est à l'Etat qu'il revient d'approuver un cadre légal et réglementaire d'exercice de la microfinance. Ce cadre vise tant la protection des épargnants que celle des consommateurs en édictant des règles de conduite relatives à la collecte des dépôts, le plafonnement des taux d'intérêt, les pratiques concurrentielles. Il défend également les intérêts de l'Etat et de la société à travers l'imposition fiscale et la mise en place d'un dispositif anti-blanchiment. La mise en place d'un cadre légal fait appel à l'action concertée de tous les acteurs qui occupent l'espace de la microfinance soit : l'Etat, les services d'appui constitués de réseaux d'IMF, d'organisations spécialisées, les financeurs (tels les financeurs publics, les banques commerciales les fonds de financement spécialisés). « Une bonne réglementation, L. Lhériaux, Docteur en droit, spécialiste en réglementation financière, aide à la consolidation du secteur, et au renforcement de la gouvernance et des outils de gestion ».

Quel est le contexte haïtien actuel ? Il existe dans le contexte actuel la Loi de juillet 2002 qui régule les Caisses d'Epargne et de Crédit (CEC). Sa révision est actuellement envisagée. La microfinance non coopérative n'est régie par aucune loi spécifique haïtienne jusqu'à ce jour. Cependant, il faut noter que cette lacune est en train d'être corrigée grâce à l'appui de l'Agence Française de Développement (AFD) qui dans le cadre d'une coopération avec la BRH appuie et confie à Méridies le projet visant à doter le secteur d'un cadre légal et réglementaire.

³⁰ Sandrine Beauchamp, "Les réseaux de microfinance ont-ils un rôle à jouer dans la gestion de risqué naturels",

De plus, le secteur de la microfinance mutualiste et non mutualiste est desservi par des associations professionnelles dont l'Association Nationale de Microfinance d'Haïti (ANIMH) pour la microfinance.

Sous l'instigation du gouvernement d'Haïti, le Ministère de l'Economie et des Finances conduisit, après le séisme du 12 janvier 2010, une réflexion autour de l'élaboration d'une stratégie nationale de microfinance (Colloque sur la microfinance, 28 et 29 septembre 2010).

L'absence d'un cadre réglementaire ralentit le développement de ce secteur émergent, en compromet lourdement ses chances de survie, affaiblit sa portée. Elle prive les IMF d'un accès non moins négligeable à des ressources financières : la collecte de l'épargne, parallèlement elle accroît leur dépendance vis-à-vis des banques et bailleurs de fonds. De même, l'absence d'un bureau de crédit ou centrale des risques exacerbe la pratique de crédit en rendant les IMF, parfois, exagérément prudentes vis-à-vis des emprunteurs.

En plus de l'élaboration d'un cadre réglementaire approprié, l'exécution d'une stratégie nationale sous l'égide des instances gouvernementales, des bailleurs de fonds, des représentants du secteur de la microfinance, facilitera la synergie entre les différents acteurs.

En résumé, le cadre légal et réglementaire prévoit des mesures à adopter en cas de sinistres majeurs, et contraint les IMF à se doter d'un plan de relève.

6.2.1.3 Constitution d'un fonds de calamités naturelles.

Un fonds de calamité naturelle prend naissance à partir de l'action conjuguée de plusieurs acteurs pour venir en aide aux victimes décapitalisées des sinistres que les assurances ne peuvent pas pallier. Les gouvernements, par la constitution de ce fonds, apportent leur support aux sinistrés et aux compagnies d'assurance privée qui dépassées par l'ampleur des catastrophes n'arrivent pas à couvrir les pertes. Suite au séisme du 12 janvier 2010, la Banque Centrale en Haïti en a appelé de tous ses vœux la constitution d'un tel mécanisme dont l'existence favoriserait la réception des subventions versées en urgence et destinées à venir en aide aux IMF et à leurs clients.

D'après Marie Anne de Villepin(2010), deux mécanismes peuvent être mis sur place en guise de prévention pour subvenir aux besoins des familles ou des clients de microfinance frappés par des catastrophes : l'épargne et la constitution de fonds de calamité alimenté soit

par cotisation volontaire (solidarité) soit par capitalisation d'aide financière des agences bilatérales de coopération, de la Banque mondiale, du Fonds Monétaire International(FMI), de l'Organisation des Nations Unies (ONU), des Etats, des ONGs. Haïti étant un pays à risque élevé par rapport aux catastrophes naturelles (tremblement de terre, cyclones, inondations, éboulement de terrain, incendie, sécheresse...) la mise en place d'un tel fonds se révèle indispensable. Dans une interview accordée à Portail de la microfinance, après le séisme du 12 janvier 2010, Windsor Calixte directeur exécutif de l'ANIMH en avait souligné la nécessité en ces termes : « Il faudrait, en accord avec les organismes spécialisés et les bailleurs de fonds, penser à créer une structure pareille, comme c'est le cas dans d'autres pays, pour éviter une décapitalisation des IMF et avoir un outil permettant de répondre rapidement en cas de besoin.

Pour que le mécanisme d'utilisation du fonds se déclenche, il faut que, d'une part, la catastrophe naturelle ayant un caractère exceptionnel, soit reconnue calamité publique par les autorités, d'autre part, les solliciteurs identifiés et le fonds approvisionné.

La détermination et la nature du fonds renvoient aux questions suivantes:

- Quels sont les acteurs qui interviendront dans sa composition ?
- Qui doit ou peut l'administrer ?
- Quels sont les critères d'éligibilité?
- Qui peut adresser les demandes en dédommagement ?
- Qui peut autoriser les remboursements ?
- Quelles sont les conditionnalités liées aux remboursements ?

Le mode de fonctionnement est préalablement défini et doit faire l'objet d'un consensus entre les partenaires, c'est-à-dire les bailleurs, les principaux bénéficiaires (IMF et clients). D'ailleurs, ces préoccupations trouveront des réponses à travers les dispositions du mécanisme mis en place et qui fonctionneront suivant les modalités d'identification des services de décaissement.

En résumé, un fonds de calamité permet de gérer les problèmes de liquidité et d'initier de nouvelles demandes de crédit après une crise. Il coûte moins cher de prévenir que de guérir.

6.3 INNOVATION FINANCIERE

Le développement de la microfinance est si rapide qu'il ne peut plus se complaire dans des pratiques anciennes et peu avantageuses. L'amélioration de son savoir-faire par l'innovation dans l'offre de services est une exigence de la demande. Le degré de maturité atteint par le secteur microfinancier le rend apte à gérer des produits plus complexes, mieux adaptés aux besoins évolutifs de la clientèle, que le crédit solidaire. Cette offre de nouveaux produits favoriserait une concurrence dont les retombées ne peuvent que profiter au secteur. Elle présente aussi l'avantage de lutter contre une déperdition de la clientèle parce qu'elle contribue à la fidéliser.

A titre d'exemple d'innovation, nous pouvons proposer la mise à profit des avantages de la banque à distance ou « branchless banking ». A la suite d'un sinistre les clients d'une IMF peuvent se trouver dans des zones inatteignables, l'envoi d'argent par téléphone ou même le remboursement de dettes peut s'appuyer sur l'utilisation de cette technologie opportune, capable de résoudre les difficultés d'accès, de raccourcir les distances entre le prêteur et l'emprunteur, d'offrir une alternative au transport de fonds dans des situations ante et post désastres. Haïti possède le savoir-faire approprié à cette offre de service, il suffirait de l'ajuster aux réalités de la microfinance.

Ces services financiers, selon Sébastien Boyé (2009 :85), « Sont à la fois moins chers et plus accessibles aux clients de la microfinance. Ils permettent d'étendre géographiquement l'offre de la microfinance, tout en ayant une plus grande souplesse et un coût inférieur. »

En effet, ce service récemment mis en utilisation en Haïti³¹, après le séisme du 12 janvier 2010, pourrait se révéler d'une aide utile à des gens éloignés ou privés de moyens de transportation à la suite d'une inondation, d'un délestage des voies de communication. L'exemple du Kenya reconnu comme un leader des services financiers à distance (Lyman & al. 2008 :CIGAP, Focus Note no. 43) pourrait guider les IMF en quête de solution innovante.

En dernier ressort, nous insisterons sur la nécessité de se préparer à la gestion des catastrophes. Si certaines d'entre elles, tremblement de terre, par exemple, sont inattendues, il n'est pas moins important d'y penser et de mettre sur place une structure permettant de gérer

³¹Cette offre est actuellement faite par deux opérateurs de téléphonie mobile Digicel et Voilà avec des produits désignés sous le label de TchoTcho Mobile et TiCash. Derrière ces deux opérateurs se dressent deux banques commerciales de la place: Unibank et Scotiabank.

avec efficacité la période la plus critique, c'est-à-dire la première semaine qui suit la catastrophe. La soudaineté et la spécificité de certains sinistres rendent difficile voire impossible la réplique de programmes post désastre. Il n'existe pas de guide avec des instructions précises sur les mesures à prendre et les actions à poser pour contrer les effets dévastateurs de certains sinistres sur la vie des institutions et des clients de la microfinance. Cependant, quand la catastrophe est prévue – une inondation, un ouragan, certaines des mesures énumérées dans ce chapitre peuvent avoir été déjà prises.

Il importe toutefois de se rappeler que les mesures préconisées par ce travail mettent en relief les conséquences des catastrophes subies par ces IMF et le caractère coercitif de ces dernières à des pratiques appropriées visant à la protection du système contre le risque d'effondrement. En dépit de tout, il faut signaler que chaque nouveau désastre est générateur de chaos et de ce fait, requiert des réponses différentes et spécifiques.

La deuxième partie nous a permis de présenter les institutions faisant l'objet d'analyse, de passer en revue certaines de leurs pratiques, particulièrement celles les plus appropriées à la préparation de ces IMF à affronter des situations particulières. Les mesures de redressement adoptées par ces entités ont fait l'objet d'observation. La photographie de leurs indicateurs financiers a légitimé le choix de certains ratios afin de tester l'impact du tremblement de terre sur les deux IMF. Ce choix a culminé avec une série de recommandations visant non seulement à renforcer les structures mais encore à proposer un modèle de gestion au secteur de la microfinance. Les solutions proposées ne sont pas des panacées, néanmoins, sans prétendre être parfait, notre modèle de gestion présente l'avantage de s'accommoder de diverses situations de catastrophes.

Il ressort de cette étude que le facteur humain est, parallèlement à l'expérience et à la qualification du personnel, l'actif stratégique que possède une institution.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Notre démarche consistait à poser le problème de l'anticipation et des effets d'une catastrophe majeure sur la microfinance.

Ensuite, nous avons vérifié dans la littérature ce qui avait été écrit sur ce sujet en élargissant la notion de catastrophes naturelles à l'ensemble des risques majeurs.

Enfin, nous avons choisi deux institutions parmi les plus professionnelles d'Haïti afin de trouver des applications concrètes de la situation créée par un sinistre majeur. Un maximum de données quantitatives et qualitatives ont pu être obtenues, des deux institutions choisies, selon les méthodes du questionnaire, de l'interview semi-structurée et de l'analyse des comptes et bilans. Il en est ressorti une ébauche de plan d'action ex post et ex ante (catastrophe) qui devrait permettre aux institutions de faire face plus efficacement aux conséquences d'une catastrophe majeure. Les différentes composantes de cette ébauche de plan d'action sont les suivantes :

Ex ante :

- mécanisme d'anticipation du sinistre lorsqu'il est prévisible même à court terme ;
- conception d'un SIG qui préserve les données même en cas de destruction des ordinateurs ;
- existence d'un fonds préalablement au séisme suite à la négociation avec les bailleurs ;
- constitution d'un fonds de calamité et d'assurance calamité ;
- renforcement d'un réseau ;
- innovation technologique prévoyant des modalités de paiement électronique ;
- renforcement des capacités des ressources humaines

Ex post

- vérification de la portée du désastre ;
- mise en service du bureau de crise
- sécurisation des données informatiques, des actifs, du personnel ;
- inventaire des membres du personnel, des succursales et des actifs ;
- évaluation des pertes ;

- réorganisation des ressources ;
- participation à des services communautaires
- choix de nouveaux emplacements ;
- relance des activités

Nous avons également appris qu'une IMF dotée d'une bonne gouvernance et faisant usage de méthodologie s'appuyant sur des outils de gestion efficaces, peuvent, contre toute attente, affronter des catastrophes majeures sans faillir.

Nous espérons, par ce travail, et en particulier par la collecte des données originales fournies par les IMF, mois après mois, suite au séisme, contribuer à la réflexion sur la microfinance dans les pays où les catastrophes naturelles sont malheureusement relativement fréquentes.

Que ce mémoire constitue le modeste maillon d'une chaîne de réflexions, tel est mon espoir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 Carte d'Haïti



Annexe 2 Chronologie des événements historiques

1492	Débarquement de Christophe Colomb sur l'île qui devient Hispaniola.
1517	Arrivée des esclaves venus d'Afrique suite à l'extermination des indigènes.
1791	Insurrection des esclaves sous la conduite de Toussaint Louverture.
1803	Combat de Vertières, au Nord d'Haïti, le général noir Dessalines l'emporte sur le Français Rochambeau.
1804	Indépendance est proclamée sous le nom d'Haïti après la victoire des anciens esclaves sur les troupes françaises, Dessalines devient le premier empereur.
1915-34	Occupation et fin d'occupation d'Haïti par les Etats-Unis.
1957	Arrivé au pouvoir du médecin de campagne François Duvalier.
1971	Jean-Claude Duvalier, dit "Bébé Doc", devient président à vie à la mort de son père.
1985	Un soulèvement populaire chasse Jean-Claude Duvalier et l'armée occupe le pouvoir.

1990	Le prêtre Jean-Bertrand Aristide est élu président de la République d'Haïti à la suite des premières élections démocratiques du pays. Il est renversé en septembre 1991 par un coup d'Etat militaire.
1993-95	L'ONU lance sa première mission de paix en Haïti.
1994	Intervention militaire américaine, retour d'exil d'Aristide.
1995	Fin du mandat d'Aristide. Un de ses proches, René Préval, lui succède.
1995-97	La mission d'Appui de l'ONU en Haïti (MANUH) devient opérationnelle.
2000	Aristide à nouveau élu président.
2004	La moitié du pays est contrôlée par des ex-militaires. Aristide démissionne et s'exile en Afrique du Sud. Arrivée d'une force de l'ONU de 7.500 hommes.
2004	Des inondations graves tuent plus de 5.000 personnes, y compris 3.000 à la suite de l'ouragan tropical Jeanne.
2005	René Préval élu président.
2008	Emeutes de la faim.
2008	Quatre ouragans (Fay, Gustav, Hanna et Ike) dévastent le pays, faisant 800 morts.
2010	Un tremblement de terre, le 12 janvier, dans la région de Port-au-Prince fait quelque 250.000 morts et laisse plus de 1,2 million de sinistrés.
2010	A la mi-octobre, le choléra fait son apparition, tuant plus d'un millier de personnes en l'espace d'un mois. Des manifestations violentes ciblent les Casques bleus, accusés d'avoir importé l'épidémie.
2010	Le passage de l'ouragan Tomas, début novembre, tue 21 personnes.

Source : ALNAP (2010)

Annexe 3 Tableau des indicateurs économiques

Position sur l'indice de développement humain	2011	158 pays sur 182
PIB par habitant	2011	1 151 USD
Croissance du PIB	2011	5,1%
Taux d'inflation	2011	10,7%
Taux de chômage (officiel mais 2/3 touchés par chômage)		27%
Proportion des 10% des plus riches aux 10% des plus pauvres)	1999-2007	54,4%
Population vivant à moins de 2 USD par jour	2000-2007	72,1%

Entrées des paiements	2008	1 300 millions USD
Entrées des paiements comme part du PIB	2007	18,7%
Financement ODA	2007	912 millions USD
Financement non ODA pour les opérations de maintien de la paix	2008	575 millions USD
ODA par habitant	2008	98 USD

Annexe 4 Indicateurs sociaux

Population (2010)	10,2 millions
Croissance annuelle de la population (2005–10)	1,5%
Espérance de vie à la naissance (2008)	51 ans
Taux de mortalité infantile (2008)	54 pour 1.000 naissances
Population âgée de moins de 15 ans (2009)	35%
Taux d'analphabétisme, 15 ans et au-dessus (1997–2007)	37,9%
Taux d'émigration (2000–02)	7,7% (dont 54,3 % émigrent en Amérique du Nord)
Population urbaine (2009)	50,5%
Pourcentage de la population urbaine vivant dans des taudis	85%
Taux annuel d'accroissement de la population urbaine (2000–05)	5,97%
Accès à des sanitaires améliorés (1980–2008).....	51% (urbain), 17% (rural)
Accès à des installations d'eau améliorées (1980–2008)	83% (urbain), 48% (rural)
Dépenses du gouvernement par personne pour la santé (2005)	55 USD
Population âgée de plus de 15 ans avec six ans d'éducation primaire (2009)	45% (hommes) ,. 39% (femmes)

Source : ALNAP, Tremblement de terre, Haïti 2010

Annexe 5 Etat des revenus et dépenses comparatif du 30 sept 2010

	Echantillon	Secteur (formel)	Secteur bancaire
	de l'étude	de la microfinance	

Catastrophes naturelles en Haïti – Séisme du 12 janvier 2010 et Conséquences sur la microfinance
Cas des IMF : FONKOZE ET ACME

Revenus bruts	(En 000 Gourdes)		
Revenus de crédit	1,515,813	1,955,885	3,345,227
Revenus de placements	8,751	10,379	528,437
Autres revenus et ajustements	580,572	955,400	3,508,390
Total revenus bruts	2,305,237	2,931,554	7,583,054
Dépenses d'intérêt	133,132	178,125	500,325
Produit Net Bancaire	2,173,105	2,753,539	7,082,728
Charges d'exploitation			
Frais du personnel	715,729	911,343	1,975,287
Autres charges	940,585	1,213,375	2,925,348
Autres charges non récurrentes			-
Total charges d'exploitation	1,555,413	2,124,717	4,901,534
Résultat avant provision	515,592	528,822	2,181,094
Provisions pour pertes de l'exercice	331,095	395,973	544,458
Résultats avant impôt	185,595	232,848	1,535,525

Source : Recensement sur l'industrie haïtienne de la microfinance (2009-2010)

Annexe 6 Bilan comparatif au 30 sept. 2008

	Echantillon de l'étude	Secteur (formel) de la microfinance	Secteur bancaire
Actif	(en 000 Gourdes)		
Encaisse	2,091,537	3,021,953	51,151,541
Placements et assimilés	332,759	442,507	37,570,448
Portefeuille net	3,301,838	4,249,555	29,504,334
Immobilisations nettes	350,112	500,975	4,548,572
Autres actifs	552,287	880,481	5,141,390
Total actif	5,738,543	9,095,583	138,025,385
Passif et fonds propres			
Dépôts	2,539,225	3,917,125	119,252,742
Autres dettes	2,533,524	3,155,981	10,057,527
Total passifs	5,072,849	7,073,105	129,320,259
Fonds propres	1,555,593	2,022,477	8,705,117
Total passif et fonds propres	5,738,543	9,095,583	138,025,385
Hors bilans			
Ajustement requis (autres actifs)	(0)	(0)	0
Total actif brut	7,245,510	9,583,792	139,422,757
Portefeuille brut	3,543,498	4,711,111	30,900,717
Provisions pour créances douteuses	341,550	411,142	1,459,999
Portefeuille de crédit échu	480,504	520,701	1,505,855
Portefeuille brut sans les IMF affiliées			30,542,425
Nombre de prêts	145,589	208,998	59,772
Nombre de dépôts	581,053	991,577	2,132,255
Nombre de prêts sans les IMF affiliées			47,235

Catastrophes naturelles en Haïti – Séisme du 12 janvier 2010 et Conséquences sur la microfinance
Cas des IMF : FONKOZE ET ACME

Nombre de succursales	245	358	183
PAP	58	99	119
Province	177	259	54
Nombre d'employés	2807	4,088	3,272
Actif bilan et hors bilan	7,080,203	9,505,725	141,554,338
Actif équivalent risque (ou pondéré)	4,555,897	5,042,254	52,534,510
Coefficient risque de l'actif	0.558	0.535	0.3711
Fonds propres (base réglementaire)	1,555,593	2,022,477	7,780,212
Ratio des fonds propres (base réglementaire)	35.78%	33.47%	14.81%
Seuil d'admissibilité des fonds propres	12.50%	12.50%	12%
Coefficient d'exploitation	75.22%	77.15%	59.21%
Taux d'improductivité	13.19%	13.18%	4.88%

Source : Recensement sur l'industrie haïtienne de la microfinance (2009-2010)

Annexe 7 Tableau explicatif des ratios utilisés

D'ABANDON DE CRÉANCES	Ce ratio mesure le pourcentage de crédits ayant fait l'objet d'un abandon de créances et dont le montant a été déduit de l'encours de crédits (car il est peu probable qu'ils soient remboursés)
DE COUVERTURE DU RISQUE	Ce ratio permet de mesurer le Taux de couverture du PAR par les provisions pour créances douteuses de l'IMF
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	Ce ratio évalue la mesure dans laquelle une IMF couvre ses coûts avec ses produits d'exploitation
RENDEMENT DES ACTIFS (ROA)	Ce ratio mesure la capacité de l'IMF à utiliser ses actifs à générer un rendement.
RENDEMENT DU PORTEFEUILLE DE CREDIT	Ce ratio mesure la capacité de l'IMF à générer des produits financiers à partir du

	portefeuille de crédits
PORTEFEUILLE DE CREDIT BRUT	
PORTEFEUILLE A RISQUE	
PAIEMENTS EN RETARD	
SUFFISANCE DES FONDS PROPRES	
LIQUIDITE	

Annexe 8 Questionnaire pour évaluation impact du séisme sur le client

1- Numéro client (e)

2- Sexe:

Choisir l'une des réponses ci-dessous:

a) Femme ()

b) Homme ()

3- Statut matrimonial:

Choisir l'une des réponses ci-dessous:

A Marié(e) ()

B Placé(e) ()

C Célibataire ()

D Séparé(e) ()

E Divorcé(e) ()

4- Age

Choisir l'une des réponses ci-dessous:

A 18 à 25 ans ()

B 26 à 35 ans ()

C 36 à 45 ans ()

D 46 et plus ()

5- Niveau d'études:

Choisir l'une des étapes ci-dessous:

A Aucun niveau ()

- B Niveau fondamental ou primaire ()
- C Niveau secondaire / école de métier ()
- D Niveau universitaire ()

6- Date du premier prêt à l'institution de microfinance:

Choisir l'une des réponses ci-dessous

- A 2008-2009
- B 2006-2007
- C 2004-2005
- D 2002-2003
- E 2000-2001
- F 1990-2000

Situation du client avant le séisme

a) :

1-Montant du premier prêt à l'institution de microfinance

Choisir l'une des réponses ci-dessous:

- A Moins de 5.000 gourdes
- B 5.000 a 25.000 gourdes
- C 25.000 – 100.000 gourdes
- D 125.000 gourdes et plus

2- Nombre de prêts à date ?

Indiquer le nombre :

3-Quel était le montant du dernier prêt avant le séisme?

Choisir l'une des réponses ci-dessous:

- A Moins de 50.000 gourdes
- B 50.001 – 100.000 gourdes

- C 101.000 – 500.000 gourdes
- D Plus de 500.000 gourdes

4- Combien de personnes vivaient avec vous à la maison avant le séisme?

Choisir une des trois réponses ci-dessus :

- A 7
- B 4 à 6
- C 3 ou moins
- D 0

5- Avant le séisme, des gens dans votre famille recevaient-ils des transferts en argent ou en nature (provisions alimentaires, autre) provenant de l'extérieur ?

Choisir l'une des réponses

- A Oui
- B Non

6- Votre partenaire (mari, femme) exerçait-il une activité avant le séisme ?

Choisir l'une des réponses

- A Oui
- B Non

7- Si oui, en quoi consistait cette activité ?

Choisir l'une des réponses

- A Emploi public ou privé
- B Commerce

8- Avant le séisme où se trouvait (local) votre activité ?

Choisir l'une des réponses

- A Au bord de la rue
- B Dans un marché public
- C Dans votre maison de résidence
- D A travers les rues (Ambulant)

9- Avant le séisme que représentaient en gourdes vos :

Choisir l'une des réponses

- A marchandises non encore vendues Gde
- B Ventes journalières Gde.
- C Epargnes mensuelles à parti de l'activité Gde.
- D Sol, Tontine ou Sabotay -----

10- Aviez-vous des remboursements sur prêt en retard avant le séisme ?

Choisir l'une des réponses

- A Oui
- B Non

11- Quelle était l'utilité de cette activité pour votre famille ?

Possibilité de choisir plusieurs réponses :

- A Répondre aux besoins quotidiens de la famille
- B Payer l'écolage des enfants
- C Payer le loyer de résidence sans difficultés
- D Faire face à d'autres obligations.

12- Est-ce qu'il y a eu amélioration de votre niveau de vie par rapport au crédit ?

Choisie l'une des réponses suivantes :

- A Oui
- B Non

13- Possédiez-vous l'un des articles suivants avant le séisme ?

Encercler la ou les bonnes bonne réponse (s)

- A radio
- B télévision
- C réfrigérateur
- D fer à repasser électrique

14- Dans combien de pièces de maison viviez-vous avant le tremblement de terre ?

Encercler la bonne réponse:

- A 1-2 pièces
- B 2-3 pièces
- C 3-4 pièces
- D 4 et pièces et plus

15- De quel matériau était fait le toit de votre maison :

Choisir la bonne réponse :

- A Tôle
- B Béton
- D Les deux

b) Situation du client après le séisme

1-Quels types de perte avez-vous subies lors du passage du séisme?

Choisir une ou plusieurs réponses:

- A Vies humaines
- B Matérielles
- C Marchandises
- D Autres

2- A combien pouvez-vous évaluer les pertes subies ?

Choisir l'une des réponses ci-dessous :

- A 0 gourde
- B entre 1000 et 5000 gourdes
- C entre 5001 et 10.000 gourdes
- D entre 10.001 et 20.000 gourdes
- E entre 25.001 et 50.000 gourdes
- F entre 50.001 gourdes et plus

3- Après combien de temps avez-vous repris vos activités ?

- A jours
- B mois
- C tout des uite

4- Après le séisme que représentaient en gourdes vos activités:

Choisir l'une des réponses

- A marchandises non encore vendues Gde
- B Ventes journalières Gde.
- C Epargnes mensuelles à partir de l'activité Gde.
- D Sol, Tontine ou Sabotay -----

5- Où sont logées aujourd'hui vos activités (local)?

Choisir l'une des réponses

- A Au bord de la rue
- B Dans un marché public
- C Dans votre résidence
- D A travers les rues (Ambulant)

6- Par quels moyens avez-vous repris vos activités ?

Choisir l'une réponses suivantes :

- A Prêt institutionnel
- B Prêt d'une tierce personne
- C Don (aide humanitaire)
- D Grâce à vos économies

7- Avez-vous détenu avant le séisme un compte d'épargne dans l'institution ?

Choisir l'une des réponses suivantes :

- A Oui
- B Non

8- Si oui, quels ont été les mouvements enregistrés dans ce compte au lendemain du séisme ?

Choisir au moins l'une des réponses suivantes :

- A Retrait massif
- B Retrait modéré
- C Aucun retrait
- D Dépôt de gros montant
- E Dépôt de petit montant
- F Aucun dépôt

9- Trois mois après le séisme le solde de votre compte, a-t-il été à la baisse ou à la hausse?

Choisir l'une des réponses suivantes :

- A A la hausse
- B A la baisse

10- Avez-vous reçu un financement après le séisme

- A Oui
- B Non

11- Si oui, quel en a été le montant ?

Choisir l'une des réponses suivantes :

- A Moins de 5.000 gourdes
- B 5.000 – 25.000 gourdes
- C 25.000 – 100.000 gourdes
- D 125.000 gourdes et plus

12- Avez-vous eu des remboursements en retard sur prêt après le séisme ?

Encercler l'une des réponses ci-dessous :

- A Oui
- B Non

13- Avez-vous possédé l'un des articles suivants après le séisme ?

Encercler la ou les bonnes bonne réponse (s)

- A radio
- B télévision

- C réfrigérateur
- D fer à repasser électrique

14- Dans combien de pièces de maison vivez-vous ?

Encercler la bonne réponse:

- A 1-2 pièces
- B 2-3 pièces
- C 3-4 pièces
- D 4 pièces et plus

15- De quel matériau est fait le toit de votre maison :

Choisir la bonne réponse :

- A Tôle
- B Béton
- D Les deux

Annexe 9 Questionnaire d'évaluation d'impact du séisme sur la clientèle de l'institution

NOM DE L'IMF :

.....

1- Avez- vous procédé, après le drame, à un inventaire des clients affectés de votre institution?

- a) Oui ()
- b) Non ()

Si oui, en indiquez le nombre et, dans la mesure du possible, le pourcentage par rapport à la clientèle active.

2-En quoi consistent les pertes subies par ces clients ?

- a) En vies humaines () nombre de clients affectés : _____
- b) Matérielles () nombre de clients affectés : _____
- c) Au niveau des marchandises () nombre de clients affectés : _____

- d) Autres (Précisez) () nombre de clients affectés : _____
.....
.....

3-Quelles ont été les conséquences directes du séisme sur les activités de votre clientèle ?
(Par rapport au nombre des clients affectés, attribuez une note en pourcentage à chacun des éléments mentionnés ci-après)

- a) Arrêt pur et simple des activités ----- ()
b) Ralentissement des activités ----- ()
c) retrait d'épargne ----- ()
d) Autres (Précisez) ----- ()
-

4- Quel est le secteur d'activité de votre clientèle le plus touché par le séisme?

- a) Commerce ()
b) Production ()
c) Service ()
d) Autres (précisez) ()
-

5- Avez-vous estimé le nombre de clients (bons payeurs) que le séisme a basculé dans la délinquance?

- a) Oui ()
b) Non ()

Si oui, fournissez des détails en nombre ou en pourcentage.

6- Le nombre de clients, a-t-il diminué à la reprise des activités après le séisme?

- a) Oui ()
b) Non ()

7- Si oui, cette diminution est-elle:

- a) Considérable ()
b) Moyenne ()

c) Faible ()

d) Insignifiante ()

8- Comment la clientèle a-t-elle évolué au terme des six premiers mois après le séisme ?

a) a diminué () /pourcentage.....

b) a augmenté () /pourcentage.....

Quelque soit la réponse, indiquez le nombre de nouveaux clients reçus au cours de cette même période

9- Avez-vous annulé certaines dettes en faveur des clients ?

a) Oui

b) Non

10- Que représente le montant de l'annulation en pourcentage du portefeuille ?

11- Le montant des dettes annulées a-t-il été subventionné ?

a) Oui ()

b) Non ()

12- Avez-vous refinancé des clients en difficultés après le séisme ?

c) Oui ()

d) Non ()

Si oui, en indiquez le nombre. _____

13- Les clients ont-ils, pour la plupart, bénéficié d'un deuxième prêt avant le remboursement du premier ?

a) Oui ()

b) Non ()

14- Pour combien de clients avez-vous radié de prêts après le séisme ?

15- Quels ont été les effets du séisme sur les dépôts de l'institution ?

(Veuillez remplir le tableau ci-dessous)

	31 décembre 2009	31 mars 2010	30 juin 2010	30 septembre 2010
Epargne à vue				
Epargne forcée				
Epargne à terme				
Total				

16- Quelle est la tendance par rapport à l'année dernière ?

- a) diminution () /pourcentage.....
- b) même proportion () /pourcentage.....
- c) Augmentation raisonnable () /pourcentage.....
- d) Augmentation considérable() / pourcentage.....

17- D'après vous, quelles mesures devraient être mises par les clients en place pour mitiger l'impact d'une calamité sur leurs activités ?

.....
.....

17. Quelles mesures votre IMF a-t-elle mises en place pour mitiger l'impact sur vos activités d'une prochaine catastrophe ?

.....
.....

Annexe 10 Questionnaire d'évaluation d'impact du séisme sur le portefeuille de l'institution

Nom de L'IMF.....

1-Quelle était en pourcentage la tendance du portefeuille à risque après le séisme (par rapport à sa situation d'avant) ?

1. Veuillez compléter le tableau suivant :

	30 septembre 2009	31 décembre 2009	31 mars 2010	30 juin 2010
--	----------------------	---------------------	--------------	--------------

PAR 30 jours

PAR 60 jours

PAR 90 jours

PAR 180 jours

2- Quel était le niveau de délinquance du portefeuille de crédit (PAR 30 jours) ?

- a) En fin d'exercice avant le séisme (2009) _____
- b) En fin d'exercice après le séisme (2010) _____

2- Quelle était la tendance du taux de remboursement après le séisme ?

1. Veuillez compléter le tableau suivant :

	30 septembre 2009	31 décembre 2009	31 mars 2010	30 juin 2010
--	----------------------	---------------------	--------------	--------------

Bonne

Mauvaise

Acceptable

3- Quelles étaient vos priorités dans la gestion du portefeuille de crédit après le séisme ?

- a) Prudence sur les nouveaux clients et certains secteurs d'activités ()
- b) Re-composition du portefeuille ()
- c) Radiation systématique des clients affectés par le séisme ()

- d) Refinancement des clients décapitalisés par un deuxième prêt ()
- e) Octroi d'un nouveau prêt aux clients en annulant l'ancien ()
- f) Autres
(précisez).....
.....

4- Après le séisme, vous avez décaissé : suggérez les montants en vue de faciliter l'analyse

- a) 250.001 à 500.00 gourdes ()
- b) 100.001 à 250.000 gourdes ()
- c) 50.0001 à 100.000 ()
- d) 5.000 à 50.000 ()
- e) Inférieur à 5.000 gourdes).....
.....

5- Après le séisme, aviez-vous refinancé

- a) Tous les clients affectés par le séisme ()
- b) Les clients affectés par le séisme qui ont fait une demande ()
- c) Les clients sélectionnés après étude de dossier ()
- d) Autres
(Précisez).....
.....

6- Combien de nouveaux clients votre institution a-t-elle enregistrés ?

- a) Tout de suite après le séisme ()
- b) 3 mois après ()
- c) 6 mois après ()
- d) 9 mois après ()
- e) 12 mois après ()

7- Votre portefeuille de crédit a-t-il connu une augmentation après le séisme ?

- a) 3 mois après () pourcentage _____
- b) 6 mois après () pourcentage _____
- c) 9 mois après () pourcentage _____
- d) 12 mois après () pourcentage _____

ANNEXE 11 Impact du séisme sur la rentabilité de l'IMF

Nom de l'IMF :

.....

1- Le séisme, vous a-t-il contraint de procéder exceptionnellement à : (répondez par oui ou non, merci de fournir des chiffres)

- a) Des provisionnements ? _____ Montant _____
- b) Des rééchelonnements ? _____ Montant _____
- c) Des abandons de créances ? _____ Montant _____
- d) D'autres types d'interventions ?

Précisez).....
.....

2- Après le séisme, vos coûts de fonctionnement (Merci de donner des détails pour chacune des réponses choisies)

- a) Ont été maîtrisés _____
- b) Ont augmenté en fonction de la croissance _____
- c) Ont augmenté de manière exceptionnelle _____
- d) Ont été les mêmes qu'avant _____

.....
.....

3- Quelle était la tendance de vos revenus six mois après le séisme ? (Donnez des détails)

- a) A la hausse _____

- b) A la baisse _____
- c) A la stabilité _____

4- Quels étaient vos résultats pour l'année financière terminée en 2010 ?

- a) Excédentaire ()
- b) Déficitaires ()

5- Avez-vous reçu des subventions à cause du séisme ?

- a) Oui ()
- b) Non ()

6- Sans ces subventions, comment seraient vos résultats à la fin de l'exercice financier en 2010 ?

- a) Déficitaires ()
- b) Excédentaires ()

7- Avez-vous reçu d'autres types de subventions au cours de l'année financière terminée en 2010 ?

- a) Subventions de fonctionnement ()
- b) Subventions d'équilibre ()
- c) Autres subventions ()
- d) Aucun autre type de subvention ()

8- Votre institution, a-t-elle l'habitude de recevoir ces types de subventions ?

- a) Oui ()
- b) Non ()

Si oui, depuis combien d'année ?.....

9- Quelle était la tendance de vos résultats avant subventions de 2010 par rapport à ceux de 2009 ?

- a) A la hausse _____
- b) A la baisse _____
- c) A la stabilité _____

10- Quelle était la tendance de vos résultats après subventions de 2010 par rapport à ceux de 2009 ?

- a) A la hausse _____
- b) A la baisse _____
- c) A la stabilité _____

11- Quelle était la tendance du ROA en 2010 par rapport au ROA en 2009 ?

- a) A la hausse _____
- b) A la baisse _____
- c) A la stabilité _____

12- Quelle était la tendance du ROE en 2010 par rapport au ROE en 2009 ?

- a) A la hausse _____
- b) A la baisse _____
- c) A la stabilité _____

13- Quelle était la tendance du ratio de l'autosuffisance financière en 2010 par rapport à celui en 2009 ?

- a) A la hausse _____
- b) A la baisse _____
- c) A la stabilité _____

Annexe 12 Impact du séisme sur les Ressources humaines de l'institution

Nom de l'institution

.....

I -Aviez-vous enregistré des pertes en vies humaines au niveau du personnel

lors du séisme (Si oui, indiquez le nombre de décès et d'autres détails y relatifs)

- a) Oui..... Nombre de décès.....
b) Non.....

2- Aviez-vous enregistré des blessés au sein du personnel (Si oui, en indiquez le nombre ainsi que des détails qui s'y rapportent)

- a) Oui..... Nombre de blessés.....
b) Non.....

3-Votre institution, a-t-elle mis sur pied une cellule de prise en charge des employés victimes lors du séisme ? (des détails si votre réponse est oui)

- a) Oui.....
b) Non.....

4- Cette cellule existait-elle avant le séisme ?

5-Votre Institution, a-t-elle bénéficié de l'appui d'un psychologue pour le compte des employés ?

- a) Oui.....
b) Non.....

6- De quelle nature était l'aide accordée aux employés ?

- a) Argent ()
b) Nourriture ()
c) Reconstruction d'habitat ()
d) Tente ou abri provisoire ()

7-Votre institution, a-t-elle accordé une certaine aide à ses employés après le séisme. (Donnez des détails)

- a) Oui.....
b) Non.....

8-Combien y avait-il d'employés sans domicile après le séisme au sein de votre personnel ?

- a) Moins de 25 () précisez.....
b) Plus de 25 (V) précisez.....

9- Comment a été le niveau de productivité des employés après le séisme ?

- a) Maintenu ()
- b) en baisse ()
- c) amélioré ()
- d) Autres.....

10- En moyenne, quel a été le nombre d'employés répartis par agence avant le séisme ?

.....

11- Combien d'agences endommagées l'institution a-t-elle dénombré après le séisme?

.....

12- Y a-t-il eu réaffectation au niveau des agences après le séisme ? (Si oui, en indiquez le nombre et fournissez des détails)

- a) Oui.....
- b) Non...

13-Y a-t-il eu d'abandon de postes au sein du personnel après le séisme ?

- a) Oui
- b) Non

14-Y-a-t-il eu des révocations après le séisme ?

- c) Oui
- d) Non

15- Si oui, quel a été le motif ?

- a) Pour Incompétence
 - b) Incapacité physique
 - c) Manque d'agence pour loger le personnel
 - d) Fraudes
 - e) Autres
(Precisez).....
-

16- Y-a-t-il eu des mises en disponibilité après le séisme ?

- a) Oui
- b) Non.....

17- Si oui, quels ont été les motifs ?

- a) Maladie
- b) Visite de parents affectés
- c) Autres

18 Aviez-vous enregistré des démissions après le séisme ?

- a) Oui.....
- b) Non.....

19-Si oui donnez les principales raisons ?

.....

20- Aviez-vous procédé à des recrutements après le séisme ?

- a) Oui.....
- b) Non.....

21-Si Oui donnez les principales raisons

.....

22- Pensez-vous que le séisme a eu un impact sur les membres du personnel ?

- a) Oui
- b) Non

23-Si oui, (Donnez des détails)

.....

25 Quelles mesures avez-vous mises en place pour réduire l'impact d'une nouvelle calamité sur vos employés ?

Annexe 13 Guide d'interview semi dirigé

- 1) Aviez-vous segmenté la clientèle après le séisme, c'est-à-dire, aviez-vous eu des clients sollicitant des prêts pour des activités différentes ?

Segmentation de la clientèle

Consommateurs

Commerçants

Autres

Nouveaux

Anciens

2) Comment aviez-vous traité le dossier crédit de vos clients ?

Frappés par le séisme certains ont perdu tout ou partie de leurs stocks (capital) et souhaiteraient être accompagnés. Quelle a été la réaction de votre Institution ?

3) Aviez-vous reçu des subventions ? Oui Non

4.1 Comment les aviez-vous traitées ?

4) Aviez-vous annulé tout ou partie des dettes de vos clients ?

5) Pouvez-vous m'expliquer comment vous aviez refinancé vos clients après le séisme, si vous les aviez-refinancés ?

Aviez-vous bénéficié d'accompagnement (participation à des fonds spéciaux ou autres programmes) pour alléger le PAR ?

Sous quelle forme ?

a) Subvention b) Rachat c) participation à un Fonds d) autres

6) Quelles ont été les actions concrètes menées par votre IMF pour gérer et réduire les conséquences des catastrophes, particulièrement celle du 12 janvier 2010 ?

7) Aviez-vous eu un plan de sortie de crise ? Depuis quand l'aviez-vous élaboré ?

8) Aviez-vous été satisfait des résultats obtenus ?

7) Qu'est ce qui méritait d'être corrigé pour obtenir un meilleur résultat ?

9) D'autres Institutions concurrentes ont-elles mené des actions nuisibles à votre organisation après le séisme ?

Si oui, aviez-vous identifié ces actions et pouvez-vous indiquer comment elles ont porté atteinte à votre IMF ?

.....

10) Pensez-vous que l'Etat ou la Banque Centrale aurait pu faire quelque chose qu'il n'avait pas fait pour venir en aide aux IMF après le séisme ?

11) Pensez-vous que l'Etat avait fait quelque chose qu'il ne devrait pas faire pour venir en aide aux IMF après le séisme ?

12) Quels étaient d'après vous les besoins réels de vos clients pour reprendre leurs activités après le séisme ?

13) Votre institution a-t-elle répondu adéquatement aux besoins de ses clients ?

14) Pratiquez-vous des échanges d'informations avec d'autres institutions du même genre ?

15) En quoi consistent les informations que vous partagez avec d'autres institutions de microcrédit ? Vous ont-elles aidé à prendre de bonnes décisions après le séisme ?

16) Vos immeubles ou d'autres meubles de votre organisation ont-elles été, ou sont-elles couvertes par un plan d'assurance tous risques ? Oui Non

17) Vos employés bénéficient-ils d'une couverture d'assurance

- a. Vie
- b. Santé

BIBLIOGRAPHIE

- 1) *Actes du colloque sur la Microfinance* (2010, 148p). (Ministère de l'Economie et des Finances. République d'Haïti)
- 2) ANIMH (2010) *Rapport des dégâts du séisme du 12 janvier 2010 sur les institutions de microfinance membres du réseau ANIMH*, 36 p.
- 3) Armadriz, J. Morduch (2010), *The Economics of Microfinance*, mitpress.mitpreface xiii
- 4) Beauchamp Sandrine, *Les réseaux de la microfinance ont-ils un rôle à jouer dans la gestion des risques naturels ?* Université de Paris X, Nanterre, 100 p
- 5) Boyé, Hajdenberg et Poursat (2009), *Le guide de la microfinance*, E, Ed. d'Organisation, 2009, Paris.
- 6) Brown and Nagajaran (2000), *Bangladeshi Experience in Adapting Financial Services to Cope with Floods: Implications for the Microfinance Industry*, Microenterprises best practices, 61 p.

L'exemple de l'Inde du Sud
- 7) Chen, Rasmussen, Reille, (2010), *Croissance et vulnérabilité en microfinance*, Note Focus, 61, CGAP)
- 8) Conférence mondiale pour la prévention des catastrophes, Kobe, Hyogo (2005), A/CONF A/CONF.205/5, 30p.
- 9) Goldberg et Varada (2008 déc, *Microfinance and disaster. Preparing for the worst*, The World Bank, 139:1-4)
- 10) Hastings Ann (2006,) *Conflicts Post catastrophe*, 33p
- 11) Moshi Hamedn & al. (2006), *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance*, ed.2, Washington Dc 20433, CGAP, 63 p.

- 12) Nagajaran Geeetha, (1998) *Microfinance in the wake of natural disasters: challenges and opportunities*, Ed. Development Alternative, Inc. 48 p.
- 13) Nagarajan Geetha, (1999) *Microfinance in Post-Conflict Situations: Towards Guiding Principles for Action*, ILO, Geneva, 38p
- 14) Padova Lama Khouri (2004), *Haïti, Lessons Learned, United Nations Peacekeeping*, 1-11
- 15) Pantoja Enrique (2002, *Microfinance and disaster risk management Experiences and lessons learned*, The World Bank, 93 p.)
- 16) Rancoret & al., (2010), *Réponses au tremblement de terre d'Haïti, analyse contextuelle*, 70 p. (ALNAP).
- 17) La réduction des risques de catastrophes, un défi pour le développement, Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), 159 p.
- 18) Sirajul Islam (2008), *Role of microfinance tools in disaster risk reduction, a study in India, Bangladesh and Sri Lanka. Bangladesh report*, 30 p.
- 19) Tamsin Wilson (2001), *Tools for microfinance interventions in post conflict settings (part 1)*, Springfield centre for business in development, 82 p.
- 20) Tchakoute Tchuigoua Hubert (2004), *La gestion des risques opérationnels dans les institutions de microfinance*, Groupe ESC TROYES, 26p)
- 21) USAID/HIFIVE HAITI (2009 – 2010), recensement sur l'industrie haïtienne de la microfinance
- 22) Wampfler Betty, (2003), *Gérer les crises systémiques: les leçons tirées de la microfinance*, BIM

MEMOIRES :

23) Alassane OSSENI INOUSSA « Problématique de la performance financière des institutions de microfinance : cas de l'Agence PAPME/Bénin, /GP 2408 Février 2009.

SOURCE INTERNET

- a) Robert Holzmann, *Social protection for the poorest*,
http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALPROTECTION/Resources/SPforPoorest_8Feb08_Eng.pdf, fev 2008)
- b) *Coup de projecteur sur Haïti après la microfinance*,
<http://www.lamicrofinance.org/content/article/detail/26313>, 18 mai 2010)
- c) [www.goodplanet.info/acques Attali](http://www.goodplanet.info/acques-Attali), *microfinance et catastrophes naturelles*,
- d) www.lamicrofinance.org/resource_centers/profilhait, *CIA Profil d'Haïti, The World-Factbook-2005*
- e) Frédéric Russel *baromètre de la microfinance édition 2* www.convergence2015.org (2011),
- f) Jean Palier (2007), *Vulnérabilité et gestion des risques : potentialités et limites de la microfinance*, www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2007-2-page-103.htm

<http://go.worldbank.org/KW8WDIIV00>

<http://haiti.humanitarianresponse.info/LinkClick.aspx?fileticket=sBq1YD8hc3w%3D&tabid=149&mid=1032>

Jean Palier, Benoit Prévost, *Vulnérabilité et gestion des risques : potentialités et limites de la microfinance. L'exemple de l'Inde du Sud* *Mondes en développement* 2/2007 (n° 138), p. 103-118.

URL: www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2007-2-page-103.htm