



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION
(CEE)**

**Master Africain en Microfinance
(MBA-MAM)**

**Promotion 6
(2013-2014)**

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**Analyse de l'Impact de la Supervision sur la performance
financière des SFD en Côte D'Ivoire**

Présenté par :

Dirigé par :

M. YEO Bah

**M. Malick SEYE
Coordinateur Projet Régional Afrique de
L'Ouest de DID
Enseignant associé au CESAG**

Avril 2015

DEDICACE

A mon feu père (que son âme repose en paix) et à ma mère.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Cette formation, n'aurait pas été possible sans l'action et le soutien de certaines personnes. Que celles-ci trouvent en ces quelques mots l'expression de notre profonde gratitude. Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- monsieur Gnenema Mamadou COULIBALY, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, des Droits de l'Homme et des Libertés Publiques ;
- monsieur René Yédiéti COULIBALY PDG de la Librairie de France Groupe ;
- monsieur Patrick ATLAN, ami de Monsieur René Yédiéti ;
- monsieur SANOGO Bassirima, Directeur de la Solde ;
- madame DOLLO KOKOURA Hélène, Directeur de la Microfinance qui nous a fait l'honneur de nous accepter en tant que stagiaire en vue de la rédaction de ce mémoire ;
- monsieur Moussa YAZI, Directeur de la formation du CESAG ;
- monsieur Bertin CHABI, Chef du Département CESAG Exécutive pour ses actions en faveur de la 6ème promotion du MAM ;
- monsieur Malick SEYE, Directeur du mémoire et enseignant associé au CESAG ;
- mon Oncle SEKONGO Kassionkarigui Nadanan ;
- mon Cousin YEO Nalougo ;
- monsieur YEO Doyéré, mon ami et frère, pour son soutien
- monsieur SORO Fanionron Yaya qui fut mon tuteur au Sénégal pour son soutien ;
- monsieur SILUE Mamadou, ami et frère pour son soutien ;
- madame MOUSLY , assistante de programme au CESAG;
- à l'ensemble des Sous- directeurs de la Direction de la Microfinance et à l'ensemble du personnel qui a bien voulu nous prodiguer des conseils pour la rédaction et leur soutien;
- notre fiancée, pour son soutien ainsi qu'à notre fils;
- tous les amis et parents qui n'ont cessé de témoigner leur soutien à notre personne.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
AFD	: Agence Française de Développement
AISFD	: Association Ivoirienne des Systèmes Financiers Décentralisés
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BSP	: Banque Centrale des Philippines
CADEFINANCE	: Caisse d'Epargne Financière pour le Développement de la Petite Entreprise
CB	: Commission Bancaire
CDR	: Caisse de Développement Rural
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CFCC	: Coopérative Financière de la Communauté Chrétienne
CGAP	: Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
CICA	: Caisse Ivoirienne d'Epargne et de Crédit Agricole
CNM	: Commission Nationale pour la Microfinance
COBAC	: Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
COOPEC	: Coopérative d'Epargne et de Crédit
CSFI	: Centre pour l'étude de l'Innovation Financière
DEMO	: Direction des Etudes et des Méthodes
	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DID	: Développement International Desjardins
DM	: Direction de la Microfinance
DRHMG	: Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux
ENA	: Ecole Nationale d'Administration
FIDRA	: Fonds International pour le Développement de la Retraite Active
FLEC	: Fonds Local d'Epargne et de Crédit
IMEC	: Institution Mutualiste d'Epargne et de Crédit
IMF	: Institution de Microfinance
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MEMEF	: Ministère d'Etat Ministère de l'Economie et des Finances

MUCREFAB	: Mutuelle de Crédit et d'Epargne des Femmes d'Aboisso, Bonoua et Grand-Bassam
MUTAS-RCMAF	: Mutuelle d'Actions Sociales-Réseau des Caisses d'Epargne Mutuelle et d'Assistance Financière
ND	: Non Disponible
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAR	: Portefeuille à Risque
PARMEC	: Programme d'Assistance pour la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
PCA	: Président du Conseil d'Administration
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
RCMEC-CI	: Réseau des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit de Côte d'Ivoire
REMUCI	: Réseau des Mutuelles des Femmes de Côte d'Ivoire
SA	Société Anonyme
SARL	: Société à Responsabilité Limitée
SBEF	: Supervision des Banques et Entités Financières
SFD	: Système Financier Décentralisé
SIFI	: Institution Financière d'Importance Systémique
SNM	: Stratégie Nationale de la Microfinance
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine
UNACOOPEC-CI	: Union Nationale des Coopératives d'Epargne et de Crédit de Côte d'Ivoire

LISTE DES REFERENCES

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Schématisation du modèle d'analyse.....	38
Figure 2 : état de dépôts des états financiers	54
Figure 3 : rapports de contrôles internes reçus par la DM	56
Figure 4 : états de réalisations des missions.....	59
Figure 5: Etude de rentabilité	62
Figure 6: rentabilité de la structure financière.....	64
Figure 7: Evolution des charges d'exploitations.....	66
Figure 8: impact de la performance financière des SFD	69

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Tableau de l'état de dépôts des états financiers	54
Tableau 2: Nombre de rapports de contrôles interne reçus par la DM.....	56
Tableau 3: Etats de réalisation des missions	58
Tableau 4: Performance financière des Sfd étudiés	61
Tableau 5: impact de la performance financière des SFD étudiés sur la population	69

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	1
REMERCIEMENTS.....	2
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	3
LISTE DES REFERENCES	5
TABLE DES MATIERES	6
CHAPITRE 1 : SUPERVISION ET PERFORMANCE FINANCIERE.....	17
1.1. Historique de la supervision	17
1.1.1. La supervision non prudentielle	17
1.1.1.1. L'habilitation des prestataires de crédit	18
1.1.1.2. La protection des consommateurs.....	18
1.1.1.3. Lutte contre les activités frauduleuses et criminelles de nature financière	20
1.1.2. La supervision prudentielle	20
1.2. La performance financière.....	23
1.2.1. Performance financière et taux d'intérêt	26
1.2.2. Performance financière et qualité du portefeuille	27
1.2.3. Performance financière et l'âge.....	28
1.2.4. Performance financière et le volume de crédit octroyé.....	28
1.2.5. Performance financière et normes prudentielles de gestion.....	30
CHAPITRE 2 : CADRE REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL.....	31
2.1. Cadre réglementaire.....	31
2.2. Cadre institutionnel.....	33
2.2.1. Ministère de l'Économie et des Finances (MEF).....	33
2.2.2. Direction de la Microfinance (DM).....	34
2.2.3. Commission Nationale pour la Microfinance (CNM).....	34
2.3. Les structures de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).....	35
2.3.1. Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).....	35
2.3.2. La Commission Bancaire de l'UMOA	35
2.4. Coopération entre les autorités de contrôle	36
CHAPITRE 3: APPROCHE METHODOLOGIQUE	37
3.1. Le modèle théorique d'analyse	37
3.1.1. Description du modèle d'analyse	39
3.2. Les outils de collecte des données	39

3.2.1. L'analyse documentaire	39
3.2.1.1. L'entretien	39
3.2.1.2. L'observation	39
3.3. Analyse des données	40
3.3.1. Les autres outils	40
3.4. Conclusion de la première partie	40
PARTIE B:CADRE PRATIQUE	41
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA DIRECTION DE LA MICROFINANCE	42
4.1. Historique	42
4.2. Missions et objectifs	42
4.2.1. Missions.....	42
4.2.2. Objectifs	42
4.3. La structure organisationnelle.....	43
4.3.1. La Sous-direction des Agréments.....	43
4.3.1.1. Le Service de Promotion des Autorisation d'Exercer.....	43
4.3.1.2. Le Service des Autorisations des Institutions Mutualistes d'Epargne et de Crédit	43
4.3.1.3. Le Service des Autorisations des Institutions non Mutualistes.....	44
4.3.2. La Sous-direction des Evaluations et des Synthèses	44
4.3.2.1. Le Services des Statistiques	44
4.3.2.2. Le Service des Synthèses Publications	45
4.3.2.3. Le Service des Evaluations et des Cotations.....	45
4.3.3. La Sous-direction de la Surveillance de la Gestion.....	45
4.3.3.1. Le Service des Contrôles.....	45
4.3.3.2. Le Service de la Surveillance Déléguée.....	45
4.3.4. Le Service des Structures en Redressement	46
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU PROCESSUS DE SUPERVISION ET DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DES SFD EN COTE D'IVOIRE	48
5.1. Présentation du processus de supervision.....	48
5.1.1. Contrôle préalable à l'autorisation d'exercer	48
5.1.2. Processus de supervision	48
5.1.3. Attribution des agréments	48
5.1.4. Délais d'instruction des dossiers de demande d'agrément.....	49
5.1.5. Constitution des dossiers de demande d'agrément	49

5.1.6. Examen du procès-verbal de l'Assemblée Générale Constitutive	50
5.1.7. Examen du plan d'affaires	50
5.1.8. Autres renseignements	51
5.1.9. Appréciation globale du dossier	51
5.1.10. Procédure de retrait de l'agrément	52
5.1.11. Demande d'agrément	52
5.1.12. Fermeture des caisses illicites	53
5.1.13. Les contrôles sur place et sur pièces	53
5.1.13.1. Les contrôles sur pièce	53
5.1.13.2. Exploitation des états financiers annuels	53
5.1.13.3. Le contrôle interne	54
5.1.13.4. Le suivi des structures en redressement	56
5.1.13.5. Les contrôles sur place	58
5.2. Présentation du processus de l'évaluation de la performance financière des SFD62	
5.2.1. La rentabilité.....	62
5.2.1.1. L'autosuffisance opérationnelle	63
5.2.1.2. Le rendement sur actif (ROA)	63
5.2.1.3. Le rendement sur les fonds propres	63
5.2.1.4. Le rendement du portefeuille	63
5.2.2. La structure financière.....	63
5.2.2.1. FP/passif.....	64
5.2.2.2. Dettes totales /passif.....	64
5.2.2.3. Crédit sur épargne	65
5.2.2.4. Emprunts extérieures/passif.....	65
5.2.2.5. Productivité	65
5.2.2.6. Ratio des charges d'exploitation.....	66
CHAPITRE 6 : ANALYSE DE L'IMPACT DE LA SUPERVISION SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE	67
6.1. L'apport de la supervision et l'évolution des performances financières	67
6.2. La faiblesse du cadre réglementaire et institutionnel	67
6.3. Impact de la performance financière des SFD étudiés	68
6.4. Recommandations.....	71
6.4.1. Création d'une cellule autonome de supervision	71
6.4.2. Mise à disposition de moyens conséquents.....	71

6.4.3. Déconcentration de la supervision	72
6.4.4. Dynamisation du contrôle sur pièces.....	72
6.4.5. Renforcement du contrôle sur place.....	73
6.4.6. Renforcement du suivi des structures en redressement.....	73
6.4.7. Promotion de la Microfinance.....	74
6.4.8. Création d'une cellule de notation.....	74
CONCLUSION GENERALE	75
ANNEXE.....	77
BIBLIOGRAPHIE.....	78

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les différentes crises internationales qui se sont succédé ont bouleversé le fonctionnement du système financier mondial. Les pays développés ainsi que tous les autres pays ont vu leurs économies secouées par ces crises d'envergure mondiale. Les distorsions nées de ces différentes crises financières ont entraîné de graves crises de liquidité auxquelles ont été confrontés les grands marchés financiers. Ce fut la grande période des faillites en cascade de grandes banques d'investissement entraînant du coup la croissance du chômage mondial. L'aide publique au développement (APD) émanant des pays développés et de certains partenaires bilatéraux se faisant rare, les budgets des pays en développement deviennent alors de plus en plus restrictifs. Les resserrements de liquidités, la récession économique et les différentes crises sociales engendrées ont conduit certains Etats et gouvernements, dans un souci d'assurer et de préserver la stabilité socio-économique et financière, à intervenir dans les capitaux de certaines banques jusque-là privées. Les règles d'une gestion saine des institutions financières deviennent de plus en plus des préoccupations contraignantes pour les autorités monétaires. Désormais, le corpus réglementaire est renforcé avec l'édition d'autres règles afin d'assurer le contrôle et la stabilité du système financier national, régional et même international.

Par ailleurs, l'ampleur des crises financières internationales, la réalisation de l'équilibre financier et social, la construction d'infrastructures socio-économiques, la lutte contre le chômage, notamment à travers la création d'emploi, la réduction de la pauvreté est devenue des enjeux économiques énormes auquel font face les différents pays. Face à tous ces défis et l'incapacité de les assurer seul, l'intervention du secteur privé apparaît comme une opportunité encouragée par l'Etat. En effet, la diversification des sources de financement du développement apparaît comme une justification de l'intervention du secteur privé. D'ailleurs, le secteur de l'entrepreneuriat privé a toujours été considéré comme moteur de croissance et de développement économique, l'Etat n'étant pas en mesure d'offrir de l'emploi à tous les diplômés et de satisfaire aux exigences de tous. Il convient de noter que c'est dans le secteur informel, que les plus dynamiques parviennent à exercer une activité, mais rares sont ceux qui parviennent à vivre au-dessus du seuil de la pauvreté dont l'appréciation est différente d'un pays à un autre. La création de son propre emploi aussi minime qu'il soit nécessite toujours un investissement en matériel. En effet, les banques trouvent ces micro-entrepreneurs non rentables car ne disposant pas de garanties suffisantes. Le secteur de la microfinance a permis l'émergence des IMF et

plus particulièrement des SFD en Afrique de l'Ouest en vue de permettre le développement des produits et services financiers adaptés aux plus pauvres.

En outre, la microfinance apparaît comme le secteur financier à cheval entre le secteur bancaire classique et le secteur informel. Considérée comme l'offre de services financiers (épargne, crédits, micro assurance, transfert d'argent...) à destination des personnes les plus pauvres, ou à faibles revenus et n'ayant pas accès aux institutions financières classiques, la microfinance apparaît aujourd'hui pour les partenaires d'aide au développement et pour les organisations non gouvernementales ainsi que les acteurs sociaux au développement comme moyen de la finance inclusive. Elle tend de plus en plus à être intégrée au système financier international. Ainsi le rapport 2009 du sommet du microcrédit (Daly-Haris, 2009) révèle que les objectifs fixés en 1997 ont été atteints dans la mesure où les institutions de microfinance (IMF) ont permis à plus de 100 millions de personnes d'accéder au crédit. Ce résultat traduit une croissance soutenue de l'activité des IMF au cours de ces dernières années. La situation de l'Andhra Pradesh, en Inde, a conduit les médias à s'intéresser davantage à la microfinance et à remettre en cause les modèles de gestion. Cette remise en question est à la fois inévitable et saine pour l'évolution du secteur dont les objectifs doubles en termes de résultat financier et sociaux sont toujours en phase d'harmonisation.

D'après le rapport sur le marché de la notation des IMF paru en 2007, cette intensification de l'activité d'intermédiation financière s'est accompagnée d'un accroissement des besoins d'investissement et de la nécessité pour les IMF d'ajuster leur structure financière afin de soutenir leur croissance, de promouvoir et d'accompagner davantage le développement de la petite entreprise surtout dans les pays en développement.

La Côte d'Ivoire est la première économie de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) avec 30,7% du PIB de la zone en 2012. Elle occupe également le premier rang en matière de taux de bancarisation, de collecte de l'épargne et de crédit à l'économie.

Cependant, en ce qui concerne le secteur de la microfinance, les performances du pays ne sont pas à la hauteur de son rôle de locomotive financière dans l'Union. En effet, la portée de ce secteur en Côte d'Ivoire reste extrêmement faible au regard du taux de pénétration (5,1% en 2012) de la population totale, du niveau d'activités de crédit (41,2 milliards de FCFA en 2012) et de son poids dans le paysage financier qui sont parmi les plus bas des pays de la zone UEMOA.

Toutefois, il convient de relever que le secteur de la microfinance fait aussi face à certains problèmes d'ordre structurel qui n'ont pas suffisamment été pris en charge en l'absence de bailleurs et investisseurs impliqués dans le secteur. On peut citer entre autres :

- ✓ les insuffisances rencontrées dans un grand nombre de SFD touchant plusieurs domaines, tels que la gouvernance, le système d'informations de gestion (SIG), le contrôle interne, la gestion du portefeuille de crédit et la gestion du risque de crédit, le pilotage stratégique, une tarification peu transparente ;
- ✓ la faiblesse de l'engagement de l'État qui n'a pas permis notamment la mise en œuvre effective de la politique nationale de développement de la microfinance adoptée par le Gouvernement en 2008. A cela on peut ajouter la portée limitée des actions de supervision qui se traduit, entre autres, par des faiblesses dans l'application des sanctions (non aboutissement des poursuites judiciaires, mise sous administration provisoire tardive ou reportée), l'absence de financement des administrations provisoires et des plans de redressement, l'insuffisance des contrôles sur place et sur pièces ;
- ✓ l'insuffisance de ressources humaines qualifiées ;
- ✓ l'absence d'une véritable synergie entre les établissements bancaires et les institutions de microfinance.

Selon certains intervenants dans le secteur de la microfinance, il convient d'adapter les réglementations du secteur à son modèle de développement, caractérisé par des coûts unitaires de transaction élevés, et qui, dans les pays en développement, doit également être évalué au regard d'un objectif propre d'inclusion financière des populations vulnérables.

Les cadres réglementaires devraient être, selon d'autres intervenants, suffisamment souples pour ne pas décourager l'initiative privée (*via* la création d'IMF) et étendre, au fur et à mesure de leur développement, leur champ d'activités, mais suffisamment rigoureux pour assurer la stabilité financière du secteur, une maîtrise adéquate des risques et une protection suffisante des déposants et plus généralement du consommateur, limitant ainsi les risques de crises.

Dans le domaine de la microfinance, il n'est pas rare que les autorités locales (Ministère des Finances) éprouvent des difficultés à superviser de telles institutions en raison de l'insuffisance des ressources qui est souvent invoquée comme l'explication majeure.

Ces réglementations devraient également aller de pair avec une supervision efficace des IMF, dont les modalités pourraient varier selon les pays et les structures à réguler (associations, coopératives, banques ayant des activités de microcrédit, etc...).

Les banques centrales ont un rôle prédominant à jouer dans la conduite de cette supervision, qui doit permettre d'améliorer en particulier la gouvernance du secteur de la microfinance et la transparence des coûts des services parfois insuffisante au regard de l'éducation financière des populations concernées. Dans certains pays en développement, un renforcement des capacités des organes de supervision est essentiel pour remplir ces objectifs avec efficacité. Au total, la question de la régulation de la microfinance a fortement évolué au cours des dernières années, tout d'abord parce que son champ d'application s'est fortement étendu en passant du concept de microcrédit à celui de la microfinance, puis au concept plus vaste d'inclusion financière, qui couvre toute une gamme de produits financiers, offerts notamment par les SFD.

Plusieurs pistes de réflexion sont à envisager pour aborder cette problématique de supervision du secteur.

Nous retiendrons essentiellement dans ce cas-ci celles axées sur les questions centrales suivantes :

Quelles sont les autorités de supervision et leur domaine de compétence ?

Quels sont les moyens dont dispose l'organe de supervision ?

Quels sont les obstacles de la supervision ?

Quels sont les défis de la supervision des IMF en Côte d'Ivoire ?

La recherche de solutions face à toutes ces questions nous emmène à aborder notre réflexion sur le thème :

« Analyse de l'impact de la supervision sur la performance financière des SFD en Côte d'Ivoire »

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'amélioration du processus de supervision afin de permettre la performance financière des SFD en Côte d'Ivoire.

De nombreux autres objectifs spécifiques sont visés dans cette recherche, notamment :

- ✓ présenter le dispositif de la supervision en Côte d'Ivoire ;
- ✓ dégager l'importance de la supervision des IMF ;
- ✓ définir le domaine de compétence des autorités de contrôle en matière de supervision ;
- ✓ déterminer les moyens mis à la disposition de la Tutelle ;
- ✓ identifier les méthodes utilisées ;
- ✓ identifier les forces et faiblesses du dispositif de supervision ;
- ✓ évaluer l'efficacité du processus.

L'intérêt de cette étude se situe à trois niveaux :

Pour l'organe en charge de la supervision, cette étude permettra, nous espérons, d'améliorer ses interventions sur plusieurs plans notamment :

- ✓ d'abord, mieux exploiter ses potentiels à travers ses forces ;
- ✓ ensuite, minimiser les faiblesses inhérentes à ses activités de supervision ;
- ✓ enfin obtenir l'avis des Institutions de Microfinance sur l'impact de la réglementation sur leurs activités.

Pour notre formateur, le CESAG, c'est une opportunité d'enrichir sa documentation et surtout de disposer des informations sur le secteur de la microfinance en Côte d'Ivoire qui est la locomotive de la zone UEMOA.

Pour nous, elle nous permettra, en notre qualité de stagiaire, de cerner de près les concepts théoriques appris au cours de ce Master en Microfinance, de mettre en pratique les enseignements reçus en matière de méthodologie de la recherche et les outils de la recherche scientifiques. En outre, nous sommes convaincus, que cette étude nous permettra d'améliorer nos connaissances pour mieux comprendre le processus de supervision des IMF.

Notre travail est subdivisé en deux parties. Dans sa première partie, il regroupera la revue de littérature et l'élaboration d'un processus de supervision après une synthèse des points de vue des différents auteurs.

Quant à la deuxième partie, elle présentera dans un premier temps la Direction de la Microfinance en Côte d'Ivoire. Dans un second temps, elle exposera les résultats de l'analyse du processus de supervision existant.

PARTIE A: CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : SUPERVISION ET PERFORMANCE FINANCIERE

1.1. Historique de la supervision

La réglementation du secteur de la microfinance a été fondée sur l'idée que la viabilité des IMF impliquait leur rentabilité ainsi que leur professionnalisation, les deux allant de pair. Les autorités de Tutelle dotèrent les institutions de microfinance d'un cadre institutionnel et de moyens d'actions plus adaptés à leur vision et leurs contraintes. Il apparaît clairement que le cadre réglementaire instauré par les autorités a été marqué par une vision de professionnalisme.

Sur cette problématique, les opinions des théoriciens restent aussi diverses.

VALENZUELA & YOUNG (1999 : 1), rapportant les conclusions d'un atelier sur la réglementation et la supervision de la microfinance, observent que les partisans d'une réglementation spécifique pour les IMF avancent que les banques n'offrent pas de prestations aux populations à faibles revenus et qu'un cadre particulier à la microfinance assurerait également à cette population pauvre l'accès à certains services financiers. C'est le cas de Madagascar où, la demande du secteur rural couverte à 5% à peine, les autorités travaillent à la conception et à l'élaboration d'un règlement qui permettra aux institutions non mutualistes de disposer d'un cadre réglementaire adéquat en vue de permettre aux petits producteurs ou micro entrepreneurs de recourir au crédit (CHEMONICS International, 2003 : 35).

Les caractéristiques de la microfinance, tout comme d'autres facteurs techniques propres aux opérations font que les instruments de supervision intégrale utilisés par la banque classique, s'avèrent dans son cas impraticables et inapplicables. D'où la nécessité d'établir une approche de la supervision adaptée aux profils de risques des entités spécialisées dans la microfinance.

1.1.1. La supervision non prudentielle

Il existe un vaste éventail de considérations réglementaires non prudentielles (exercice d'une activité) afférentes à la microfinance. Elles comprennent, entre autres le soutien à la création et à l'exploitation d'institutions de microcrédit ; la protection des clients; la lutte contre la fraude et les activités criminelles de nature financières; etc.

1.1.1.1. L'habilitation des prestataires de crédit

Pour les systèmes juridiques, toute activité non interdite est permise de façon implicite. Dans ces pays, une ONG ou autre entité ne disposant pas d'un agrément est implicitement autorisée à accorder des crédits, tant qu'il n'existe pas d'interdiction spécifique à ce sujet. Ainsi pour les systèmes juridiques dans les économies ex-socialistes, le droit d'une institution à accorder des prêts tout au moins en tant qu'activité principale reste ambigu tant qu'elle ne possède pas d'autorisation légale explicite. Ce type d'ambiguïté est particulièrement courant dans le cas de la forme juridique des ONG. Dans d'autres systèmes juridiques encore, seules les institutions agréées et réglementées sont autorisées à accorder des prêts, même si elles ne reçoivent aucun fonds en dépôt. En cas d'ambiguïté juridique, ou lorsque les institutions non agréées et non soumises aux normes prudentielles ne sont pas habilitées à accorder des prêts, il est certainement justifié d'introduire une réglementation non prudentielle autorisant explicitement les institutions ne recevant pas de dépôts à effectuer des prêts. Lorsque l'objectif est de permettre aux ONG d'avoir une activité de prestataire de crédit, il peut être nécessaire de modifier la législation générale les concernant.

La réglementation autorisant les activités de crédit doit être relativement simple. Dans certains cas, il peut suffire d'une procédure requérant l'inscription à un registre public et l'obtention d'un permis. L'étendue de la documentation et des informations requises pour l'inscription et la délivrance de l'autorisation doit être liée aux objectifs spécifiques de la réglementation.

1.1.1.2. La protection des consommateurs

Deux aspects non prudentiels de la protection des clients sont particulièrement applicables à la microfinance et sont susceptibles de recevoir une certaine attention dans pratiquement tous les pays: la protection des emprunteurs contre les pratiques abusives de prêts et de recouvrement abusives et la garantie d'une documentation de prêt transparente, offrant des informations exactes, et permettant une comparaison précise du coût des prestations.

Le débat porte souvent sur la nécessité de protéger les clients du microcrédit contre les prêteurs accordant des prêts sans vérification préliminaire de la capacité de remboursement des emprunteurs.

Une telle situation peut aisément aboutir au surendettement des emprunteurs et à un risque d'impayés accru pour les autres institutions de crédit. Dans un certain nombre de pays, les établissements de crédit à la consommation se sont révélés particulièrement coutumiers du fait et les pouvoirs publics ont jugé nécessaire de mettre en place une réglementation à l'encontre de ce type de comportement. Les techniques de recouvrement peuvent également s'avérer inacceptables. La réglementation de ces aspects ne relève pas nécessairement des autorités de supervision prudentielles.

Le coût administratif associé au décaissement et au recouvrement d'un volume donné de crédit est nettement plus élevé dans le cas de nombreux prêts de petite taille que dans le cas de quelques prêts d'un montant important. C'est la raison pour laquelle un programme de microcrédit ne peut atteindre la pérennité que si les emprunteurs paient des taux d'intérêt notamment plus élevés que les taux facturés par les banques. Par ailleurs, en raison de la diversité des types de frais de transaction et des méthodes de calcul des taux d'intérêt, il peut être difficile pour un emprunteur de comparer les taux d'intérêt des différents prêteurs. Dans de nombreux pays, les prêteurs sont tenus de communiquer leurs taux effectifs globaux (TEG) aux emprunteurs potentiels, au moyen d'une formule standard imposée par l'Etat. Les prestataires de microcrédit s'opposent en général à une telle mesure. Difficile de ne pas être sceptique à l'égard de leurs motivations ; il faudrait de solides arguments pour convaincre de ne pas donner aux emprunteurs pauvres un outil supplémentaire d'évaluation du coût d'un prêt, particulièrement lorsque cet outil doit favoriser la concurrence au niveau des prix. En outre, le fait de devoir communiquer leurs TEG pourrait inciter les prestataires de microcrédit à s'efforcer d'améliorer leur efficacité pour pouvoir ainsi réduire leurs taux d'intérêt.

Il semble donc logique de mettre à la disposition des emprunteurs toutes les informations utiles au sujet des taux d'intérêt. Dans de nombreux pays, il existe un fort préjugé à l'encontre des taux d'intérêt jugés excessifs. Même lorsqu'il est moralement et financièrement justifiable de facturer des taux d'intérêt élevés pour des prêts de faible montant. Les bénéficiaires de microcrédits ont prouvé, et continuent d'apporter la preuve, qu'ils sont heureux de se voir accorder des crédits, même à des taux d'intérêt élevés. Mais si l'on impose aux IMF de communiquer leur tarification en TEG, on risque une réaction plus forte du public et des milieux politiques, pouvant menacer la capacité des prestataires de microcrédit à fonctionner.

Il est évident que ce risque est plus ou moins important selon le pays considéré. Dans certains cas, il est possible d'y faire face au moyen d'efforts concertés d'information du

public et des dirigeants sur les raisons qui justifient un taux d'intérêt élevé en microfinance et sur le fait que, pour la plupart des emprunteurs pauvres, l'accès au crédit est plus important que le coût du crédit. Toutefois, un tel effort d'information du public demande beaucoup de temps et de ressources financières, sans garantie de réussite.

1.1.1.3. Lutte contre les activités frauduleuses et criminelles de nature financière

Il existe deux aspects principaux dans la lutte contre les activités frauduleuses et criminelles de nature financière du point de vue de la réglementation de la microfinance : la lutte contre la fraude liée aux valeurs mobilières et les montages d'investissement illégaux tels que les pyramides financières (1) et la lutte contre le blanchiment de l'argent (2). Pour ces questions, les IMF doivent être soumises aux mêmes règles que les autres intervenants économiques. On ne doit pas automatiquement supposer que l'instance la plus apte pour s'en occuper est celle qui est responsable de la réglementation prudentielle.

Dans de nombreux pays, la réglementation en place pour prévenir les activités frauduleuses et criminelles de nature financière est adéquate pour les cas de malversations concernant les IMF, ou a seulement besoin d'être modifiée pour ajouter au paysage réglementé les nouvelles catégories d'institutions. Souvent, c'est l'amélioration de l'application des lois existantes qui représente le besoin le plus urgent.

1.1.2. La supervision prudentielle

En général, on reconnaît à la réglementation prudentielle deux objectifs qui sont la protection du système financier du pays par la prévention des faillites d'institutions mettant en péril d'autres institutions et la protection des petits déposants qui ne sont pas en position de surveiller eux-mêmes la solvabilité des institutions financières. Si la réglementation prudentielle ne prête pas suffisamment d'attention à ces objectifs, il peut en résulter un gaspillage des ressources déjà limitées des instances de supervision, des contraintes de réglementation excessives pour les institutions et un ralentissement de la croissance du secteur financier.

Au vu de la situation, les pouvoirs publics devraient envisager une option d'attente et d'évaluation de la performance des prestataires de microcrédit, afin d'acquérir une meilleure idée des résultats financiers des IMF avant de mettre en place le cadre réglementaire adéquat. La mise en place d'un nouveau régime de réglementation pour la

microfinance requiert une grande capacité d'analyse, de consultation et de négociation, et les coûts inhérents à ce processus peuvent en dépasser les bénéfiques si l'on ne peut compter sur une masse critique d'institutions aptes à en satisfaire les critères de qualification.

Dans ce contexte, la performance financière réelle des IMF existantes est un élément crucial qui reçoit souvent trop peu d'attention lors des discussions sur la réforme de la réglementation. Chaque fois qu'il est prévu que les IMF existantes tirent parti d'un nouveau cadre réglementaire, il conviendrait d'effectuer une analyse financière fiable des IMF les plus importantes avant de prendre une décision au sujet de ce cadre. Cette analyse doit déterminer si les opérations existantes de chaque IMF sont suffisamment rentables pour lui permettre de couvrir les coûts financiers et administratifs de l'activité de collecte de dépôts sans porter atteinte à son niveau de capital. Bien entendu, cette analyse doit également déterminer si les systèmes de comptabilité et de suivi des prêts sont capables de fournir des informations fiables.

Même dans les cas où l'IMF conserve les dépôts de garantie obligatoires de ses clients, et même si elle joue un rôle d'intermédiaire en prêtant ces fonds, il convient de considérer la question de l'application de la réglementation prudentielle d'un point de vue pratique en comparant les coûts et les bénéfiques d'une telle démarche. Si ces dépôts de garantie représentent la seule forme de liquidités acceptée par les IMF, la plupart du temps, la majorité des clients de l'IMF lui doivent plus que l'IMF ne leur doit. En cas de faillite de l'IMF, ces clients peuvent se protéger eux-mêmes en cessant tout simplement de rembourser leur prêt. Il est exact que certains des clients de l'IMF se trouveront en position de risque net pendant un moment, si bien que la faillite de l'IMF présenterait un danger pour leurs fonds en dépôt. Mais il convient de comparer ce risque relativement moindre avec les différents coûts liés à la supervision prudentielle : coûts encourus par l'instance de supervision, l'IMF et le client. Plusieurs pays ont adopté un compromis et imposent un agrément prudentiel uniquement aux IMF qui utilisent pour leur activité de prêt les dépôts de garantie de leurs clients, et non aux IMF qui maintiennent ces dépôts de garantie sous forme de placements peu risqués ou sur un compte de dépôt auprès d'une banque agréée.

Il est de plus en plus fréquent que les bailleurs de fonds utilisent des prêts plutôt que des subventions pour le financement des IMF. Bien que le produit de ces emprunts serve à l'activité d'intermédiation financière de l'IMF, sa perte ne poserait pas de risque systémique substantiel pour le pays hôte et les prêteurs sont bien positionnés pour veiller à leurs propres intérêts s'ils le désirent. La définition de la collecte de dépôts relevant de

la réglementation prudentielle doit donc exclure ce type d'emprunt. Il est nécessaire de limiter le nombre d'agrément donnant lieu à une supervision prudentielle. Le moyen le plus courant pour ce faire consiste à imposer un niveau minimum de capital, C'est-à-dire un montant minimum de fonds que les propriétaires doivent verser au compte de capital de l'institution candidate à l'agrément.

Toutefois, à l'heure actuelle, le capital minimum est de moins en moins considéré comme une mesure de sécurité et de plus en plus tout simplement comme un outil de limitation. Plus le niveau minimum de capital est faible, plus les institutions à superviser seront nombreuses.

Ceux qui envisagent la réglementation de la microfinance principalement comme un instrument de promotion de la microfinance prescrivent un faible montant minimum de capital, afin de faciliter l'obtention de nouveaux agréments. A l'inverse, les instances de supervision qui doivent surveiller la solvabilité des nouvelles institutions de collecte des dépôts tendent à réclamer des normes obligatoires de capital plus rigoureuses, car elles savent qu'il existe une limite au nombre d'institutions qu'elles peuvent superviser de manière efficace. En clair, il faut opérer un compromis entre le nombre de nouveaux agréments accordés et l'efficacité probable de la supervision à laquelle les institutions concernées seront soumises. Le moyen le plus couramment utilisé consiste à imposer un niveau minimum de capital.

Toutefois, le niveau minimum de capital n'est pas forcément le seul outil disponible pour restreindre le nombre de nouveaux agréments. On peut par exemple fonder en partie la décision d'octroi d'agrément sur une évaluation qualitative de l'institution, bien que les standards qualitatifs puissent donner lieu à des jugements plus arbitraires.

Quels que soient les outils de limitation utilisés, il semblerait raisonnable de commencer par pécher par excès de conservatisme, tant que les restrictions peuvent être ajustées ultérieurement, jusqu'à ce que les autorités disposent d'une expérience accrue de la demande d'agrément et des aspects pratiques de la supervision de la microfinance. Il est évident qu'une telle souplesse sera plus facile si les restrictions procèdent de règlements plutôt que de lois.

Certains intermédiaires à forme de coopérative reçoivent des dépôts, mais leur taille est si faible, et ils sont quelquefois situés dans des régions si isolées, qu'il n'est pas possible de les superviser de façon efficace sans entraîner des coûts exorbitants, ce qui pose un problème pratique à l'autorité de réglementation. Ces institutions doivent-elles être autorisées à fonctionner sans supervision prudentielle, ou est-il approprié d'appliquer les

règles de niveau minimum de capital ou autres restrictions afin de les forcer à ne plus recevoir de dépôts ?

Les autorités de réglementation choisissent quelquefois la deuxième solution, en expliquant que les institutions qui échappent à leur supervision présentent un danger et ne doivent donc pas être autorisées à accepter les dépôts des petits épargnants.

Au vu de ces considérations, la plupart des autorités de réglementation confrontées à cette question ont décidé d'exempter les intermédiaires financiers locaux en dessous d'une certaine taille des contraintes liées à la réglementation et à la supervision prudentielles. Les limites de taille sont déterminées en fonction du nombre de membres, le montant des actifs, ou les deux. (Dans certains cas, l'exemption n'est accordée qu'aux coopératives ou mutuelles à accès restreint, dont les services sont réservés aux membres d'un groupe préexistant.) Lorsque ces limites sont dépassées, l'institution doit alors se soumettre à la réglementation prudentielle et accepter la supervision.

La protection des déposants n'est pas une valeur absolue ayant priorité sur toutes les autres considérations. Certaines des règles qui permettent de réduire le risque peuvent également restreindre l'accès des pauvres aux services financiers, autre valeur tout aussi importante. Dans ces cas, l'objectif des autorités réglementaires devrait être, non pas l'élimination du risque, mais plutôt un compromis prudent entre la sécurité et l'accès.

1.2. La performance financière

Dans le secteur de la microfinance, la transparence financière, grâce à l'existence de critères de performance clairs, de reportings réguliers, d'évaluations externes et de ratings, a joué un rôle significatif dans le développement d'IMF solides. Le succès d'une institution de microfinance a pendant longtemps été associé à ses résultats financiers mesurés par la qualité du portefeuille client, l'efficacité opérationnelle et la rentabilité.

La viabilité financière d'un SFD est la capacité à couvrir ses charges d'exploitations à partir de ses produits financiers et sans une utilisation de dons ou de subventions.

Le taux de rendement moyen (TRM) est le taux débiteur moyen facturé par le SFD aux clients. Il permet de générer les revenus financiers des SFD.

Le taux d'intérêt viable (TIV) est un indicateur de fixation du taux d'intérêt débiteur théorisé par le CGAP.

La qualité du portefeuille est une variable d'appréciation du caractère sain des crédits octroyés par le SFD. Elle est analysée en tenant compte des impayés, des retards de paiements des clients.

L'âge apprécie la durée d'existence des SFD. Il correspond au nombre d'années d'exercice des SFD.

Le volume d'épargne et le volume de crédit traduisent le degré d'intégration du SFD dans son environnement à travers la masse de crédit octroyé et le volume d'épargne déposée par les clients.

Les normes prudentielles de gestions sont des dispositions légales prises par la banque centrale et imposées aux SFD. Elles permettent une stabilité financière des SFD et protègent les clients des structures de microfinance.

Depuis les années 1990, avec la libéralisation du secteur financier provoquée par la faillite des banques de développement et l'exclusion d'une partie de la population aux services bancaires classiques, les SFD, se développent à travers le continent et constituent un système d'allocation et de dépôt de ressources pour inclure les personnes délaissées par les structures classiques de financement. Les SFD naissent sous forme de projets pilotes et posent les premiers jalons de la microfinance. Elles suivent différentes phases d'une évolution en passant par la naissance, l'expansion et la consolidation.

De la date de libéralisation à nos jours, les SFD foisonnent, la population touchée s'élargit et le portefeuille d'actifs s'accroît (ANSD, 2008). Ce secteur reçoit de plus en plus de nouveaux entrants, entraînant ainsi une concurrence très rude.

La multiplication des SFD se traduit, sans doute, par des impacts qualifiés de positifs. Autrement dit, les SFD participent au financement de l'économie et au rehaussement du taux de bancarisation. La floraison des SFD permet de travailler avec plusieurs personnes, exclues du système de financement classique et d'améliorer le taux de bancarisation, de manière significative.

Les SFD doivent couvrir leurs charges d'exploitation et d'assurer leur autonomie financière. Elles s'inscrivent de plus en plus dans la logique institutionnaliste et doivent être viables financièrement.

La viabilité financière intéresse plusieurs auteurs qui essayent de donner des éléments de réponse qui sont plus ou moins contradictoires. Un premier groupe d'auteurs souligne qu'il est impossible d'assurer une viabilité financière sans subventions alors que d'autres défendent l'idée d'une viabilité financière sans subventions. D'abord, plusieurs SFD avaient du mal à faire face à leur viabilité financière sans la subvention. Cette dernière constituait une variable déterminante pour assurer un équilibre financier. En effet, les travaux de Sall M B (2007) mettent en évidence le caractère indispensable des subventions pour que les SFD assurent leur viabilité financière.

Aussi, des rapports du RIM (réseau des institutions de micro finance) de Burundi montrent qu'aucun SFD membre du réseau n'était pas viable financièrement. En effet, pour l'ensemble des IMF, l'autosuffisance financière varie entre 40 et 97% ; ce qui souligne qu'aucun SFD n'a encore atteint la viabilité financière (RIM, 2005). Une extension des résultats montre que « peu d'institutions de microfinance dans le monde, environ 1 à 2%, a atteint l'autosuffisance financière et la plus part d'entre elles dépend encore, de manière directe ou indirecte, des subventions » (Ndiaye, F., 2009).

« Les besoins des services financiers étant structurels ou permanents, ils ne peuvent pas être réglés par des interventions temporaires ou par des projets » (GTZ, IRAM., 2001).

Donc les SFD doivent développer d'autres stratégies ou méthodes de travail qui leur permettent de compenser les subventions et d'assurer leur viabilité. Et c'est surtout à travers, entre autres, une politique de tarification de crédit et un bon système de recouvrement du crédit que les SFD peuvent escompter une rentabilité permettant une pérennité.

Se souciant toujours de cette problématique de viabilité, d'autres auteurs défendent le deuxième argument en montrant qu'il est possible d'être viable tout en se passant des subventions. En effet, Littlefield E., et Rosenberg, R. (2004) montrent que les SFD peuvent être viables lorsqu'elles dégagent des marges d'intérêt, lorsqu'elles recherchent l'efficacité et lorsqu'elles bénéficient d'un portefeuille à risque appréciable. L'idée de ces auteurs croise avec celle de Gibbon S D et Meehan W J. (2000) qui pensent que le SFD doit adopter un modèle commercial à but lucratif. Ceci suppose qu'ils doivent se libérer des subventions, se conformer aux normes bancaires et se trouver dans l'obligation de couvrir leur coût.

De même, Séné M (2009), faisant une étude sur des SFD éparpillées géographiquement (sur les cinq continents), Vall H O M (2008), avec une étude de cas sur un réseau de mutuelles en Mauritanie, montrent qu'un SFD peut défendre l'argument de la viabilité en se basant sur des mécanismes et des leviers pour l'atteinte de cet objectif.

Ceci montre que les SFD doivent veiller à leur viabilité financière, seul gage de leur pérennité. Cette viabilité financière se pose avec acuité dans un milieu de concurrence et dans un moment où les Nations Unies prennent la microfinance comme un important levier pour lutter contre la pauvreté.

Le développement sans précédent de la microfinance en Afrique place les SFD dans une bataille de positionnement où le maintien et l'amélioration des parts de marché deviennent importants, d'une part, comme une stratégie de pérennisation et d'autre part, dans un contexte de « commercialisation de la microfinance ». La commercialisation s'illustre à travers la nouvelle loi de 2008 qui ouvre la porte aux structures de capitaux comme les SA et les SARL. Cette situation met les SFD dans une logique qui suppose une absence de fonds

sous forme de dons ou de subventions conséquentes et requiert une rentabilité pour s'autofinancer ou gagner la confiance des agents à capacité de financement. La rentabilité sous-entend uniquement la notion de viabilité financière des SFD.

Aussi, l'objectif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, via la microfinance, ne sera pas atteint si les SFD ne parviennent pas à octroyer des crédits sur le long terme, c'est-à-dire viable et pérenne. En effet, la pauvreté ne peut pas être éradiquée du jour au lendemain et demande, par conséquent, la mise en place d'un processus durable et viable.

Dans ce même axe de réflexion, Guerrin I (2002) montre que la lutte contre la pauvreté passe par une prise en charge des plus pauvres et par une rentabilité et une viabilité financière des structures de microfinance qui allouent le crédit aux pauvres.

Le concept de pérennisation, dans un contexte où émergent les logiques institutionnalistes et commerciales suppose, en amont, la viabilité financière des SFD. L'autonomie financière devient inéluctablement une préoccupation pour toutes les structures qui s'engagent à inscrire leurs activités sur le long terme. A cet effet, elle constitue une préoccupation fondamentale de ce secteur.

Au regard de ces possibilités de viabilité financière, sans subventions, défendues dans des contextes et des zones géographiques différents, quels sont, dans le contexte africains, les déterminants susceptibles d'assurer une viabilité financière des SFD ?

La prise en charge de cette question passe par une analyse de la littérature qui consiste à cerner les variables les plus pertinentes retenues et pouvant influencer la viabilité financière.

1.2.1. Performance financière et taux d'intérêt

Des études ont montré que des taux effectifs ont permis à des SFD de réaliser une viabilité financière appréciable :

- ✓ « Acclassato rapporte qu'en Afrique de l'ouest, des SFD viables financièrement ont appliqué des taux d'intérêt de l'ordre de 84% » (Séne, M., 2009) ;
- ✓ Au Benin, Acclassato (2006) montre que les SFD qui adoptent un taux effectif, égale à 27%, accepté par la législation, ont réalisé de mauvaise performance financière. Elles ont du mal à réaliser une viabilité financière avec un taux effectif non loin du taux nominal. Seules les SFD qui appliquent un véritable taux usurier (entre 36,58% et 46,59%), ont couvert leurs charges et ont obtenu une viabilité financière ;

- ✓ Une étude de la BCEAO (2009) a montré que les SFD figurant dans les trois pays (Sénégal, Mali et Bénin) ne pouvaient pas être viables en respectant le taux d'usure de 27% qui est aujourd'hui de 24%.
- ✓ Au Sénégal, le réseau PAMECAS affichait une autonomie financière de 127,3%, de 119% et 117,8% sur les années 2000, 2001 et 2002 (Planet rating, 2003). Cette autonomie financière s'est réalisée grâce à un taux effectif global qui peut atteindre 50%.

L'ensemble de ces études a montré que les SFD qui bénéficient d'une autonomie financière ont appliqué un taux d'intérêt élevé qui dépasse de loin le taux d'usure.

1.2.2. Performance financière et qualité du portefeuille

Les clients des SFD (généralement les micro-entrepreneurs) ne disposent ni de garanti, ni d'informations comptables et financières fiables. Du coup, le SFD est confrontée à un choix des bons risques, c'est-à-dire des personnes qui seraient animées de bonne foi pour le remboursement des emprunts. Le niveau de remboursement conditionne directement la qualité du portefeuille et par conséquent, la rentabilité et la viabilité financière. En effet, M Ndior affirme que la viabilité financière du SFD dépend, d'une part, du niveau de recouvrement qui doit être supérieur ou égal à 95%.

Gibons S D et Meehan W J (2000) montrent que le PAR (portefeuille à risque) et non pas le taux de recouvrement, doit être maîtrisé pour améliorer la qualité du portefeuille. Le PAR met en évidence la partie des créances douteuses. Ces dernières sont qualifiées de douteuses ou en souffrance au bout de 90j d'impayés (BCEAO, 2006) ;

Entre 1993 et 2005, l'Afrique de l'ouest présente en moyenne un PAR à 90j égale à 5,6%, largement supérieur à la norme internationale (CGAP microbanking bulletin). Cette détérioration du PAR a une conséquence négative sur la viabilité, sur la croissance et sur la capacité de la SFD à faire des prestations (Ndiaye F., 2009) ;

Les travaux de Séné M (2009) et de Vall H O M (2008) montrent que le maintien de la qualité du portefeuille à des niveaux satisfaisants a une influence positive sur l'autosuffisance financière et par conséquent sur la viabilité financière ;

Aussi, « des taux de recouvrement élevés sont associés à des bénéfices positifs ; ils permettent de réduire les charges en termes de provisions de perte de créance et améliorent

par conséquent, la rentabilité et le ratio de l'autosuffisance financière (Godquin, 2004) » (Vall H O M , 2008).

1.2.3. Performance financière et l'âge

D'une part, « Plus une organisation est ancienne, plus son comportement risque d'être formalisé. En effet, une organisation qui vieillit tend à répéter ses comportements et donc à devenir prévisible et plus facile à formaliser » (Plane, J.M. 2003, p 74.)

Ce formalisme permettra à la SFD de ne plus faire des octrois de crédit hasardeux. Elle peut procéder, par exemple, à un ensemble de mécanismes d'enquêtes et de recherche d'informations afin d'évaluer la solvabilité des clients. L'âge permettra à la SFD de mieux s'intégrer dans le contexte socio-économique, de mieux cerner les opportunités et les menaces, de bien connaître et de comprendre les clients avec qui elle travaille. Le long compagnonnage avec les clients lui donnera aussi une idée sur l'ensemble des projets porteurs et rentables sur lesquels ses clients travaillent. La durée d'existence est un facteur important sur la qualité du portefeuille. En effet, elle permettra à la SFD de développer de bonnes stratégies en matière de sélection des bons clients et sur la manière de gérer le portefeuille à risque.

L'étude sur les données du MIX montre que « plus le SFD est âgée, plus il devient mature et acquière de l'expérience dans son secteur d'activités, plus il a de la chance pour atteindre l'autosuffisance financière » (Séne, M. 2009).

En plus, « La microfinance, comme toute activité, est assujettie à un apprentissage. Il semble logique de penser que plus une SFD mûrit, plus elle acquiert de l'expérience, mieux elle parvient à gérer ses coûts et à mettre en place de meilleurs mécanismes de gestion du risque et plus elle atteindra ses objectifs, et par la suite, elle sera plus performante socialement tout en étant financièrement performante » (Berguiga, I., & Adair, P. 2008).

1.2.4. Performance financière et le volume de crédit octroyé

En analysant la portée en termes d'étendu, nous dirons que la masse de crédit octroyée par la SFD est importante et déterminante sur la rentabilité. En effet, la source principale de revenus provient des intérêts reçus sur les montants empruntés par les clients. Plus le crédit octroyé est important, plus les intérêts perçus seront importants et plus le ratio de l'autosuffisance financière s'améliorera. Cette idée est fortement défendue par le directeur général adjoint de l'ACEP (M.NDIOR) qui souligne qu'une rentabilité de l'activité n'est

envisageable que dans le cas où l'IMF réalise une forte masse critique de crédit (Microfinance développement, 2005).

Cette tendance peut être confirmée par l'article de Sall M B (2007). Il conclut que la taille 8 du SFD a une influence positive sur la viabilité financière.

Généralement le SFD peut recourir à trois types de sources de financement : les subventions, le refinancement (recours aux capitaux privés) et l'épargne. Selon la lettre de politique sectorielle de 2004 du Sénégal, les subventions disparaissent de plus en plus et ne constituent pas, par conséquent, une source de financement potentielle.

Les capitaux privés sont difficile à avoir si le SFD est naissant. En effet, « le recours aux capitaux privés offerts au taux du marché pour alimenter les fonds est possible seulement après la cinquième année lorsque le SFD a atteint un niveau de viabilité satisfaisant » (Gibbon, S. D., et Meehan, W. J. 2002).

Donc l'épargne constitue une alternative déterminante sur le choix du circuit de financement des SFD et pouvant servir à des opérations de prêts.

En effet, « Le portefeuille de crédit des institutions de microfinance de la région de l'UEMOA reste majoritairement financé par l'épargne volontaire et obligatoire des clients (63%). Celle-ci représente en médiane près de 42% du total passif des SFD et constitue la ressource financière la moins coûteuse de par sa faible ou non rémunération » (MIX, 2010). Aussi, « La mobilisation de la petite et de la micro épargne peut contribuer à l'autonomie financière des SFD en leur procurant des ressources moins coûteuses que sur le marché interbancaire » (CGAP, 1998).

Les coûts financiers supportés pour disposer des fonds destinés à l'octroi de crédit sont déterminants et sont pris en compte par le ratio d'autonomie financière. Ce ratio permettant de mesurer le niveau de viabilité financière est en relation inverse avec le coût du capital. Plus le coût du capital est faible, plus le ratio s'améliore.

L'épargne comme source de financement permet de réduire fortement les coûts liés à l'obtention de fonds pour le financement.

« 42 SFD Béninoises, sur une période allant de 1996 à 2000, ont eu à recourir plus à l'épargne » (Kodjo, M. K, Abiassi E.H., & Allagbe M. C, 2003). Elle constitue, pour ces IMF, la principale source de financement. Ce choix porté sur l'épargne n'est pas fait de manière délibérée et, est certes motivée par son coût d'obtention plus faible que celui des autres sources alternatives de financement.

1.2.5. Performance financière et normes prudentielles de gestion

Vall H.O.M (2008) montre, à travers une étude de cas réalisée sur un réseau PROCAPC-CAPEC de microfinance en Mauritanie que le respect des normes prudentielles de gestion favorise l'atteinte de la viabilité financière. Il est important de noter que l'application effective de ces normes en Mauritanie date de 2008 alors que les IMF Sénégalaises se sont familiarisées avec ces normes depuis les années 1998 et doivent par conséquent, les intégrer dans leurs pratiques de gestion.

Aussi Sall M B (2007) évalue le risque financier de l'entreprise en parlant de la notion de liquidité. Cette liquidité est une des normes prudentielles que l'IMF doit respecter pour asseoir une solidité financière. Cependant, l'auteur utilise l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) rapporté aux flux de remboursement pour mesurer le niveau de liquidité tout en prenant en compte les sorties correspondant aux remboursements des emprunts. Cet indicateur est différent de celui développé dans les instructions de la BCEAO qui fait le rapport entre les valeurs disponibles, réalisables, et mobilisables et le passif exigible. Sall M B (2007) montre que le ratio (ETE/ flux de remboursement) reste strictement supérieur à deux (2) pour l'ensemble des SFD bénéficiant d'un emprunt bancaire.

CHAPITRE 2 : CADRE REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL

2.1. Cadre réglementaire

Deux projets d'appui, le Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de crédits (PARMEC) et le Projet d'Appui aux Structures Mutualistes d'Epargne et de Crédits (PASMEC) ont été mis sur pied en 1992, dans la zone afin de favoriser l'émergence et le développement des structures de financement de proximité. Le Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (PARMEC) dont l'objectif était dans une première phase (1992-1996), de favoriser la mise en place d'un cadre juridique spécifique à la finance décentralisée dans les Etats membres de l'UEMOA et de vulgariser son contenu. Dans sa deuxième phase (1997-2002), le but était de mettre l'accent sur l'application effective de la réglementation spécifique et le renforcement de l'institutionnalisation. Quant au Projet d'Appui de Suivi des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (PASMEC, 1992-2000), il était question de favoriser une meilleure connaissance du secteur de la finance alternative en identifiant les acteurs, leurs attentes et leurs politiques d'intervention. Il visait par la suite à promouvoir parmi les institutions de microfinance (IMF) une dissémination de l'information. Ces deux projets d'appui ont été relayés par le Programme Régional d'Appui à la Finance Décentralisée (PRAFIDE) pour la période 2005-2009. L'objectif de ce programme était de corriger les dysfonctionnements constatés dans le secteur de la microfinance qui sont notamment le non-respect des dispositions réglementaires, la défaillance du système d'information et de gestion, et la faiblesse des mécanismes internes et externes de surveillance. Le PRAFIDE visait donc à favoriser la protection des ressources des déposants et de préserver l'intégrité et la stabilité du système financier de l'UEMOA. Dans la zone de l'UEMOA, les conditions d'exercice de l'activité des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ou des Institutions de Microfinance (IMF), sont définies par un dispositif légal et réglementaire applicable dans l'ensemble des Etats membres (loi communautaire portant réglementation des IMCEC du 17 décembre 1993). Cette loi définit la nature juridique des SFD opérant dans l'UEMOA.

La réglementation financière permet à la supervision de trouver sa pleine efficacité, encadrant la gestion des IMF et en donnant à l'autorité de supervision des critères objectifs de mesure de la situation des assujettis. Généralement, la réglementation impose aux IMF (IMF assujetties à l'article 44 de la loi) de faire certifier leurs comptes annuels, le niveau de certification requis pouvant varier en fonction de la taille de l'IMF

et des enjeux de la supervision. Dans certains cas, les autorités monétaires maintiennent un encadrement plus ou moins strict des taux d'intérêts pratiqués par les IMF, en particulier des taux d'intérêts débiteurs maximums. Les normes prudentielles constituent un outil essentiel d'orientation de l'activité des IMF supervisées. Leur objectif est de constituer des normes et principes de bonne gestion à respecter en permanence afin de prévenir les dérives dans la gestion au regard des objectifs définis par les autorités monétaires, et de donner aux diverses parties intéressées (IMF, autorités monétaires, bailleurs, ...) les moyens de connaître la situation précise de l'IMF. L'ensemble des normes de gestion concourt à l'atteinte et à la préservation de l'équilibre financier de la structure, afin de garantir sa pérennité. La forte croissance du nombre d'IMF n'en a pas moins révélé certaines lacunes et dysfonctionnements de la réglementation « PARMEC » constatés à plusieurs niveaux.

Ces lacunes étant un frein au développement du secteur, ainsi sur des bases saines, la BCEAO en collaboration avec l'ensemble des acteurs de la microfinance à la mise à jour du cadre légal et réglementaire qui a été adopté au Conseil des Ministres de l'UMOA lors d'une réunion tenue le 06 avril 2007 à Lomé au Togo. Cette nouvelle loi devrait par la suite être adoptée par les différents pays, a vu son application retardée en Côte d'Ivoire par la crise politico-militaire de 2002 (ce qu'ont déjà fait les autres pays mais à des dates différentes). La nouvelle réglementation vise essentiellement deux objectifs qui sont d'asseoir la stabilité du secteur (agrément pour les associations et SA / meilleure protection de la clientèle) par le renforcement de la supervision des IMF dans leur ensemble et à tous les niveaux. Si cette loi s'accompagne implicitement d'un resserrement des conditions d'entrée dans le secteur et d'un accroissement du pouvoir des sanctions des autorités, elle n'en reste pas moins « façonnée » pour ne pas entraver la poursuite de diversification du paysage financier dans l'espace UEMOA. Ainsi les principales innovations apportées dans la nouvelle réglementation portent sur :

- l'uniformisation du régime d'autorisation d'exercice (agrément) quel que soit la forme juridique des IMF ;
- le renforcement de l'implication de la Banque Centrale et l'intervention de la Commission Bancaire ;
- l'avis conforme de la BCEAO pour toute nouvelle autorisation d'exercice ;
- l'obligation faite aux structures faîtières de constituer en leur sein un fonds de sécurité et de signer des conventions avec les caisses de base affiliées ;

- un renforcement des normes prudentielles, notamment de nouveaux ratios de solvabilité pour les IMF non mutualistes ;
- l'adhésion obligatoire des IMF autorisées à collecter l'épargne, à tout futur système de garantie des dépôts qui viendrait à être mis en place dans le secteur de la microfinance ;
- enfin dans la continuité de la loi PARMEC, des exonérations fiscales pour les seules mutuelles et coopératives. A noter que cette nouvelle législation a été précisée et complétée par certaines dispositions de la loi et du décret d'application.

L'unicité d'agrément a facilité l'arrivée de nouveaux acteurs à vocation lucrative (IMF de type SA et SARL) avec des structures de financement différentes et des politiques commerciales plus agressives sur les produits de prêts. Etant donné leur importance dans le système financier d'une zone économique en développement comme l'UEMOA, les autorités de la zone ont mis en œuvre des programmes de renforcement de ce secteur qui lui ont permis de faire partie intégrante du système financier.

Il permettra aussi de lever les entraves à l'édification d'un secteur financier accessible au plus grand nombre. On assistera donc à une amélioration de l'environnement juridique des SFD, au renforcement de la surveillance (par la Banque Centrale, la Commission Bancaire et les Tutelles Ministérielles), à une amélioration de l'information financière fournie par les IMF et enfin à la professionnalisation du secteur par l'organisation de programmes de formation adaptés aux réalités de la microfinance dans l'UEMOA.

2.2. Cadre institutionnel

Les institutions en charge de la supervision se composent du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et les structures de l'UMOA (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest et la Commission Bancaire).

2.2.1. Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)

Le Ministère de l'Economie et des Finances assure la Tutelle du secteur à travers la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP). Pour mener à bien ses activités de tutelle, le MEF a créé au sein de la DGTCP la Direction de la Microfinance (DM), une direction technique. Il a par ailleurs mis sur pied la Commission Nationale pour la Microfinance (CNM) qui est chargée d'examiner toutes les questions relatives au secteur et de proposer des décisions au Ministre de l'Economie et des Finances.

2.2.2. Direction de la Microfinance (DM)

La Direction de la Microfinance (DM) a été créée par décret n° 2006-118 du 07 juin 2006 portant organisation du Ministère Délégué auprès du Premier Ministre Chargé de l'Economie et des Finances. L'article 22 dudit décret stipule que la DM est chargé:

- de l'instruction des dossiers de demande d'autorisation d'exercer en qualité d'institution de microfinance ;
- de l'instruction des dossiers de fusion, de scission et de retrait d'agrément d'institution de microfinance ;
- de l'instruction des demandes d'autorisation de financer des activités autres que la collecte de l'épargne et la distribution du crédit ;
- des contrôles nécessaires à la garantie de la bonne gestion des institutions de microfinance.

La DM est chargé également de conduire les études sur le secteur et de publier de façon périodique les données relatives à son évolution. Elle assure par ailleurs, le secrétariat de la Commission Nationale pour la Microfinance(CNM) et à, ce titre exécute les décisions arrêtées par ladite Commission au cours de ses sessions.

2.2.3. Commission Nationale pour la Microfinance (CNM)

La Commission Nationale pour la Microfinance a été créée par Arrêté N° 241/MEMEF/DGTCP/CE du 08 août 2002 portant création de la Commission Nationale pour la Microfinance. Cet arrêté a été ensuite modifié par deux autres qui sont :

- l'arrêté n°074/MEMEF/DGTCP/DT du 28 mars 2003 portant modification de l'arrêté n°241/MEMEF/DGTCP/CE du 08 août 2002 portant création de la Commission Nationale pour la Microfinance ;
- l'arrêté n°439/MEMEF/DGTCP/DIF-CE du 10 novembre 2005 portant modification de l'arrêté n°074/MEMEF/DGTCP/DT du 28 mars 2003 modifiant l'arrêté n° 241/MEMEF/DGTCP/CE du 08 août 2002 portant création de la Commission Nationale pour la Microfinance.

L'ensemble de ces arrêtés définit les attributions et la composition de la CNM. Cette instance est chargée :

- ✓ de l'examen de tous rapports ou études relatifs à la gestion des institutions de microfinance ;

- ✓ de l'audition des dirigeants de ces institutions dans tous les cas se rapportant à leur situation financière ;
- ✓ du suivi de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de développement du secteur ;
- ✓ de l'examen des dossiers de demande d'autorisation d'exercer en tant qu'institution de microfinance, en vue de l'émission d'un avis au Ministre chargé des finances; de la proposition au Ministre chargé des finances des mesures relatives au renforcement des performances des institutions de microfinance et à l'assainissement du secteur.

La Présidence de cette Commission est assurée par le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique et le Secrétariat par le Directeur de la Microfinance. La composition de cette commission est jointe en annexe.

2.3. Les structures de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA)

2.3.1. Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)

La BCEAO assure la responsabilité de la conception et du suivi de l'application du cadre réglementaire et juridique relatif au secteur de la Microfinance. Elle intervient dans la régulation du secteur à travers un département de la Microfinance créé le 30 juillet 1999 par décision du gouverneur de la BCEAO. Il a en charge l'élaboration et le suivi de la réglementation relative aux systèmes financiers décentralisés dans les pays de l'UMOA. La BCEAO participe conjointement avec la Tutelle aux inspections réalisées dans les IMF qui sont assujetties à l'article 44 selon la réglementation.

2.3.2. La Commission Bancaire de l'UMOA

La Commission Bancaire a été créée par une convention entrée en vigueur le 1er octobre 1990. Elle a pour compétence de donner son avis sur les demandes d'agrément des banques et établissements financiers et d'effectuer sur elles des contrôles sur pièces et sur place. A ce titre, elle prend des mesures et des sanctions disciplinaires en cas de violation des dispositions légales et réglementaires en vigueur. En plus, la Commission procède au contrôle des IMF de l'article 44.

2.4. Coopération entre les autorités de contrôle

La réglementation de 1993 a mis en place une collaboration étroite des autorités nationales et régionales pour la supervision des Systèmes Financiers Décentralisés. Au sein de la BCEAO c'est la Direction en charge de la Microfinance et des SFD qui participe à cette collaboration. La BCEAO a notamment apporté un soutien important aux autorités monétaires nationales dans l'accomplissement de leurs tâches en initiant l'élaboration de la réglementation du secteur à l'intention des Ministères des Finances des pays de l'UEMOA.

La Tutelle ministérielle du secteur est une spécificité de l'UEMOA qui s'explique pour plusieurs raisons. Tout d'abord il convient de rappeler qu'avant la réglementation de 1993, les supervisions des coopératives étaient assurées par les Ministères du développement rural de chaque Etat. Les réflexions menées par l'ensemble des acteurs ont abouties à remplacer cette Tutelle par une Tutelle financière. Or la Commission Bancaire, dont le siège est à Abidjan, étant donné la taille du secteur n'était pas adaptée. Celle-ci n'a d'autre responsabilité, que dans les textes de 1993 qu'un contrôle sur pièces et sur place des structures les plus importantes. La responsabilité principale de la supervision des SFD a été transférée au Ministère chargé des Finances en raison de sa fonction de Tutelle du secteur financier.

CHAPITRE 3: APPROCHE METHODOLOGIQUE

La démarche de toute étude demande d'abord une analyse documentaire du sujet à traiter. Cette analyse aura pour objectif d'identifier les moyens déjà utilisés les besoins de l'étude.

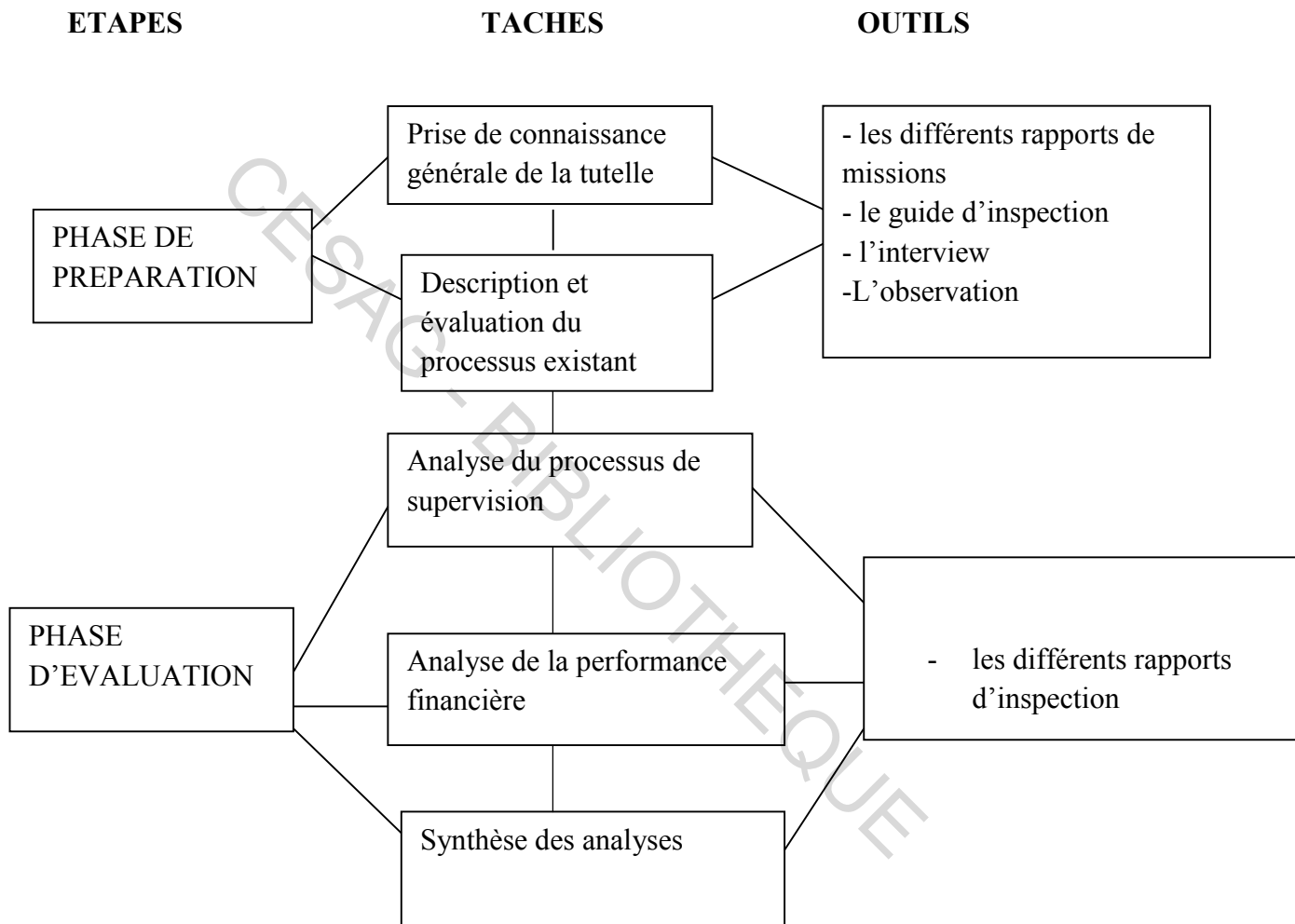
Ce chapitre sera consacré à la méthodologie de l'étude qui présentera le modèle d'analyse que nous avons choisi et la méthodologie de recherche que nous avons appliquée.

3.1. Le modèle théorique d'analyse

La méthodologie de rédaction regroupe à la fois le modèle d'analyse qui découlera de notre revue de littérature, et le traitement des informations collectées nécessaires pour notre travail.

Figure 1: Schématisation du modèle d'analyse

Ce modèle d'analyse est une représentation schématique qui traduit le déroulement d'une mission de supervision. Il sera réalisé sur la base du processus de supervision décrit dans la revue de littérature.



Source : travaux de l'étudiant

3.1.1. Description du modèle d'analyse

Durant la phase de préparation, nous allons chercher à obtenir tous les documents susceptibles de nous permettre de faire une prise de connaissance générale efficace de la Tutelle.

Quant à la phase d'évaluation, elle s'intéressera à l'analyse de la supervision existante ainsi que l'analyse de la performance financière des SFD sur la base des états financiers reçus et qui ont déjà fait l'objet d'une inspection. Elle nous permettra d'identifier les éventuels dysfonctionnements et de formuler certaines voies pouvant les résoudre.

3.2. Les outils de collecte des données

4. La méthodologie de la recherche regroupe toutes les techniques et les outils de collecte des données.

Il s'agira de décrire les techniques qui nous ont permis de collecter les informations et de préciser les techniques d'analyse des données.

La collecte de données a été réalisée avec plusieurs outils adaptés à la prise de connaissance de l'impact de la supervision sur la performance financière des SFD.

3.2.1. L'analyse documentaire

Elle s'effectue par la consultation des notes de service relatives aux missions d'inspection, des différents rapports d'inspection. En effet, durant notre période de stage, la DM a mis à notre disposition des documents pour la prise de connaissance de son organisation et de son fonctionnement.

3.2.1.1. L'entretien

Il consiste à procéder sous forme de questions réponses à la découverte de tous le processus de supervision et son impact sur la performance financière du secteur. Il est réalisé avec les responsables concernés.

3.2.1.2. L'observation

Elle est la constatation de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur (LEMANT, 1995 :201).

L'observation est un moyen fiable de collecte d'informations. En effet, selon OBERT (2000 :91) « le moyen le plus sûr de vérifier la véracité et l'existence de certains éléments est de se les faire présenter ». L'observation permet ainsi de confirmer les réponses obtenues lors des différents entretiens. En effet, durant notre séjour à la DM, nous avons été associés aux activités. Cela nous a permis de confronter les réponses des deux techniques précédentes avec ce que nous avons vu.

3.3. Analyse des données

Durant notre étude, nous avons utilisé des questionnaires et des documents internes à la DM.

3.3.1. Les autres outils

En dehors des deux outils précédemment cités, notre étude s'est basée aussi sur des documents internes que nous avons reçus des agents de l'entreprise. Il s'agit des rapports de missions d'inspection, rapports de contrôle interne, etc.

Les différentes actions menées dans le cadre de cette étude se sont enchaînées pour définir les différents termes à utiliser, pour expliquer les modèles d'analyse, pour présenter les techniques et outils appliqués, pour la recherche. A la suite de ces actions, une synthèse sera faite pour faciliter l'analyse de l'impact de la supervision sur la performance financière.

3.4. Conclusion de la première partie

Il est évident que quel que soit la forme juridique d'une institution de microfinance, elle doit mettre en place des systèmes pour garantir la sécurité de ses actifs, la bonne exécution de ses opérations ainsi que la protection des épargnants. Pour la Tutelle, la supervision et la performance financière sont autant utiles et nécessaires que les politiques et les stratégies de développement externes. Elle doit se donner les moyens d'une supervision qui contribuera à booster le secteur.

PARTIE B:CADRE PRATIQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA DIRECTION DE LA MICROFINANCE

4.1. Historique

La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) assure, pour le compte du Ministre chargé des finances, la tutelle du secteur de la microfinance. La DGTCP a créé en son sein une direction centrale dénommée « Direction de la Microfinance » qui est la structure technique chargée de l'exécution de cette mission.

Les activités de la Direction de la Microfinance (DM) sont régies par le décret n°2011-222 du 07 septembre 2011 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances.

4.2. Missions et objectifs

4.2.1. Missions

L'arrêté 062/MEF/DGTCP/DEMO du 27 février 2012 portant organisation de la DM et fixant ses attributions, précise les activités menées par les différents services de la DM. Selon cet arrêté les différentes missions de la DM sont :

- ❖ l'instruction des dossiers de demande d'autorisation d'exercer en qualité d'institution de microfinance ;
- ❖ l'instruction des dossiers de fusion, de scission et de retrait d'agrément d'institution de microfinance ;
- ❖ l'instruction des demandes d'autorisation de financer des activités autres que la collecte de l'épargne et la distribution du crédit ;
- ❖ les contrôles nécessaires à la garantie de la bonne gestion des institutions de microfinance.

4.2.2. Objectifs

L'objectif principal de la DM est l'assainissement et la surveillance du secteur de la microfinance par une supervision rigoureuse amenant les acteurs au respect de la réglementation afin d'atteindre une professionnalisation des acteurs ainsi que la pérennité financière qui permettra de booster l'inclusion financière.

Par ailleurs, la DM assure le secrétariat de la Commission Nationale pour la Microfinance (CNM), un organe créé en 2002 par le Ministre de l'Economie et des Finances pour renforcer la supervision du secteur de la microfinance en Côte d'Ivoire.

4.3. La structure organisationnelle

Selon ce même arrêté (062/MEF/DGTCP/DEMO), la DM comprend trois (3) Sous-directions :

- * la Sous-direction des Agréments ;
- * la Sous-direction des Evaluations et des Synthèses ;
- * la Sous-direction de la Surveillance de la Gestion.

4.3.1. La Sous-direction des Agréments

Elle comprend trois (3) services :

4.3.1.1. Le Service de Promotion des Autorisation d'Exercer

Ce service a en charge :

- ❖ l'élaboration et la validation du programme de fermeture des structures de microfinance illicites ;
- ❖ la rédaction des courriers de sollicitation des forces de l'ordre ;
- ❖ la fermeture des caisses illicites ;
- ❖ la rédaction du procès-verbal de fermeture ou de réouverture de caisses.

4.3.1.2. Le Service des Autorisations des Institutions Mutualistes d'Epargne et de Crédit

Ce service a en charge :

- ❖ la réception et l'examen du dossier de demande d'agrément ;
- ❖ la vérification de la conformité à la réglementation des pièces ou documents produits ;
- ❖ la délivrance au promoteur du récépissé valant accuser de réception ;
- ❖ le rejet de la demande d'agrément en cas de non production des pièces requises ;

- ❖ la rédaction de notes de synthèse avec un avis motivé à l'attention de la Commission Nationale pour la Microfinance (CNM) ;
- ❖ la rédaction des projets d'arrêté ou des lettres de rejet.

4.3.1.3. Le Service des Autorisations des Institutions non Mutualistes

Ce service a en charge :

- ❖ la réception et l'examen des dossiers de demande d'agrément des structures non mutualistes (sociétés, ONG, associations, etc.);
- ❖ la vérification de la conformité à la réglementation des pièces ou documents produits;
- ❖ la délivrance au promoteur du récépissé valant accusé de réception lorsque les pièces requises sont produites;
- ❖ le rejet de la demande de convention en cas de non production des pièces requises ;
- ❖ la rédaction des conclusions de l'instruction des dossiers comportant des dérogations à la loi ;
- ❖ la rédaction de notes de synthèse à l'attention de la BCEAO pour avis ;
- ❖ la rédaction d'une note de synthèse avec un avis motivé à l'attention de la Commission Nationale pour la Microfinance (CNM) ;
- ❖ la rédaction des projets d'arrêtés ou des lettres de rejet.

4.3.2. La Sous-direction des Evaluations et des Synthèses

Elle comprend trois (3) services :

4.3.2.1. Le Services des Statistiques

Ce service a en charge :

- ❖ la réception et la vérification des états financiers annuels et des principaux indicateurs périodiques (mensuels et trimestriels) des systèmes financiers décentralisés (SFD) du secteur de la microfinance ;
- ❖ l'actualisation de la base de données des SFD ;
- ❖ la production des données consolidées du secteur ;
- ❖ le traitement de toutes les requêtes d'informations sur le secteur.

4.3.2.2. Le Service des Synthèses Publications

Ce service a en charge :

- ❖ la collecte et la synthèse des informations relatives aux activités de la DM ;
- ❖ l'application des pénalités en cas de retard ou de non transmission dans les délais des rapports et informations à la Tutelle ;
- ❖ la rédaction des rapports d'activités périodiques de la DM : rapport PARMEC, rapport d'activités trimestriel, note trimestrielle sur la situation du secteur, rapport annuel de la surveillance du secteur, rapport annuel de la Commission Nationale pour la Microfinance ;
- ❖ la production de notes d'analyse et de synthèses sur le secteur de la microfinance ;
- ❖ l'élaboration et le suivi des plans d'actions et de formation de la DM ;

4.3.2.3. Le Service des Evaluations et des Cotations

Ce service a en charge :

- ❖ l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation des performances des SFD conformément aux instructions de la BCEAO ;
- ❖ le calcul des scores de performance des SFD et leur classification ;
- ❖ la production de rapport de classification périodique des SFD.

4.3.3. La Sous-direction de la Surveillance de la Gestion

Elle comprend trois (3) services :

4.3.3.1. Le Service des Contrôles

Ce service a en charge :

- ❖ la détection des alertes à travers les rapports produits par les SFD ;
- ❖ l'élaboration et la mise en œuvre du programme de mission de contrôle des SFD ;
- ❖ la validation des rapports de contrôle ;
- ❖ la rédaction des notes de synthèse des rapports de contrôle ;
- ❖ le suivi de la mise en œuvre des recommandations des missions de contrôle ;

4.3.3.2. Le Service de la Surveillance Déléguée

Ce service a en charge :

- ❖ le suivi de la mise en œuvre des programmes de contrôle interne des SFD ;
- ❖ l'examen des rapports de contrôle interne transmis par les SFD et le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de ces contrôles ;
- ❖ la production périodique d'un rapport de synthèse sur le contrôle interne des SFD à l'attention des autorités de tutelle.

4.3.4. Le Service des Structures en Redressement

Ce service a en charge :

- ❖ l'examen des rapports de mise en œuvre des recommandations et injonctions de la Tutelle produits par les SFD ;
- ❖ le suivi de la mise en œuvre des plans de redressement des SFD en difficulté ;
- ❖ la proposition de mesures en vue du redressement des SFD ;
- ❖ le suivi de la mise en œuvre des surveillances rapprochées et des administrations provisoires des SFD, notamment :
 - ✓ la rédaction du projet de termes de références de la mission de l'Administration Provisoire ;
 - ✓ le suivi du processus de désignation l'Administrateur Provisoire ;
 - ✓ l'examen des rapports d'étape des Administrateurs Provisoires ;
 - ✓ le suivi de l'exécution de la mission de l'Administration provisoire ;
- ✓ l'évaluation du SFD au terme de l'administration provisoire ou de la surveillance rapprochée.

Elle comporte aussi des services rattachés qui sont au nombre de six (06) et rattachés directement au Directeur de la Microfinance, ce sont :

- ✓ le Service Secrétariat
- ✓ le Service Courrier
- ✓ le Service Archives
- ✓ le Service Qualité
- ✓ le Service des Ressources Humaines et du Matériel
- ✓ le Service du Suivi des Recommandations de la Commission Nationale pour la Microfinance.

Il convient de souligner qu'il n'existe pas une séparation étanche entre les différentes sous-directions et services. Des agents affectés à d'autres services ont maintenu les relations fonctionnelles avec leur sous- direction d'origine où ils instruisent toujours des dossiers. En outre, pour l'organisation des missions sur place, la constitution des équipes se fait sans considération du service d'appartenance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU PROCESSUS DE SUPERVISION ET DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DES SFD EN COTE D'IVOIRE

5.1. Présentation du processus de supervision

Le processus de supervision est l'ensemble des étapes, ensemble de phénomènes se déroulant dans le même ordre, c'est aussi la façon de procéder, qui désigne soit la suite de phénomènes, douée d'une certaine cohérence qui concourent à la mission d'inspection en vue de l'assainissement du secteur.

5.1.1. Contrôle préalable à l'autorisation d'exercer

Ce contrôle consiste à filtrer l'entrée et la sortie dans le secteur de la microfinance. L'assainissement du secteur comprend entre autre l'attribution et le retrait de l'agrément. « Les systèmes financiers décentralisés doivent, préalablement à l'exercice de leur activité, être agréés par le Ministre » (article 7 du chapitre 3 de la loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés).

5.1.2. Processus de supervision

L'instruction des dossiers de demande d'agrément d'exercice l'activité de Microfinance, en particulier, requiert un examen approfondi des documents transmis par les promoteurs afin de s'assurer du respect des prescriptions légales et réglementaires, des normes financières et de la maîtrise des risques. Elle permet également de s'assurer de la viabilité du projet et de la capacité des dirigeants à gérer l'institution. Ce faisant, l'examen des dossiers devra être approfondi et faire appel à plusieurs compétences, notamment de juristes, d'analystes financiers et d'économistes.

L'instruction des dossiers d'agrément constitue un contrôle a priori des institutions qui seront autorisées à exercer. En effet, outre les raisons mentionnées supra (maîtrise des risques, viabilité de l'institution, capacité des dirigeants et/ou des promoteurs à gérer l'institution), elle permet de corriger les anomalies, omissions ou insuffisances des textes de base de l'institution (statuts, règlement intérieur et manuels de procédures).

En vue d'une meilleure prise en charge de cette diligence par les agents relevant des Autorités de contrôle, il est apparu nécessaire d'élaborer un guide, qui servirait de base minimale d'orientation du travail à effectuer.

5.1.3. Attribution des agréments

L'analyse d'un dossier de demande d'agrément pour l'activité de Microfinance doit permettre de s'assurer du respect des textes en vigueur, notamment du cadre juridique et réglementaire spécifique à la finance décentralisée (loi portant réglementation des SFD et son décret d'application et instructions de la Banque Centrale), ainsi que des autres textes juridiques auxquels les SFD sont soumis.

5.1.4. Délais d'instruction des dossiers de demande d'agrément

L'article 8 de l'ordonnance portant réglementation des SFD traite de la répartition du temps d'examen des demandes d'agrément entre les Autorités de contrôle (Ministère chargé des Finances et la BCEAO).

Ainsi, le Ministère chargé des Finances dispose d'un délai de trois (3) mois pour instruire le dossier et transmettre à la Banque Centrale ses observations et sa proposition de suite à donner à la demande d'agrément. La BCEAO, pour sa part, dispose de deux (2) mois pour examiner le dossier et communiquer son avis conforme au Ministère chargé des Finances.

Enfin, le Ministre chargé des Finances dispose d'un délai d'un (1) mois pour la notification de la décision aux promoteurs (article 12).

Toute demande d'informations complémentaires sollicitées par la Direction de la Microfinance (DM) ou émanant de la Banque Centrale suspend le décompte de ces délais (article 8).

5.1.5. Constitution des dossiers de demande d'agrément

En application de l'alinéa 2 de l'article 8 de l'ordonnance qui dispose qu'« une instruction de la Banque Centrale détermine les éléments constitutifs du dossier d'agrément», l'instruction n°005-06-10 est entrée en vigueur depuis le 1er juillet 2010.

Au moment du dépôt du dossier de demande d'agrément, un récépissé est délivré par le Ministère chargé des Finances au promoteur seulement lorsque les éléments constitutifs du dossier y figurent. Dans le cas contraire, il est invité à produire un dossier complet.

L'objet de réclamation, assortie d'un délai d'un (1) mois imparti aux promoteurs pour communiquer le document manquant ou l'information supplémentaire. A ce niveau, il est important de souligner que, conformément à l'alinéa 6 de l'article 8 de la loi, le décompte du délai est suspendu lorsqu'une demande d'informations complémentaires est effectuée. Le délai court à nouveau dès l'émission d'un avis de conformité (compléments

d'informations transmis par les promoteurs) jusqu'à la délivrance de l'autorisation d'exercice.

Enfin, il convient d'indiquer que « l'agrément est réputé avoir été refusé s'il n'est pas prononcé dans un délai de six (6) mois à compter de la réception de la demande par la Direction de la Microfinance (DM), sauf avis contraire donné au demandeur » (alinéa 2 de l'article 9). Ce faisant, si dans un délai de six (6) mois après le dépôt du dossier, l'agrément n'a pas été octroyé pour quelque raison que ce soit, notamment la non-communication des informations manquantes, l'agrément sera réputé refusé. Il en résulte que les demandes d'informations manquantes ou complémentaires devraient être adressées au promoteur avec célérité.

5.1.6. Examen du procès-verbal de l'Assemblée Générale Constitutive



Le procès-verbal (PV) de l'Assemblée Générale Constitutive (AGC) permet de s'assurer de l'engagement de l'ensemble des promoteurs (actionnaires, membres, associés ou fondateurs) vis-à-vis de l'institution. Aucune autorisation d'exercice ne saurait être délivrée sans la preuve de l'accomplissement de cette formalité par les promoteurs.

Trois (3) cas de figures se présentent selon la forme juridique de l'institution. En effet, l'article 15 de l'ordonnance dispose que « les SFD doivent être constitués sous forme de sociétés anonymes (SA), de sociétés à responsabilité limitée (SARL), de sociétés coopératives ou mutualistes ou d'associations».

5.1.7. Examen du plan d'affaires

Le plan d'affaires est un instrument de gestion utilisé par les entreprises. Il définit les objectifs de l'institution ainsi que ses orientations et propose des étapes pour atteindre ces objectifs sur une période déterminée, en général trois (3) à cinq (5) ans.

Pour une entreprise en création, ce document a pour socle une étude de marché ou de faisabilité du projet. Il doit décrire également son organisation, sa localisation, les activités envisagées, la date de démarrage des opérations, les stratégies à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs, et les dispositions prises pour surmonter les risques éventuels. En résumé, le plan d'affaires doit faire apparaître de façon claire les objectifs et la stratégie de l'institution dans les domaines de l'intermédiation financière, de la gestion et de l'administration, ainsi que les dispositions prises pour réduire les risques.

5.1.8. Autres renseignements



Tous autres renseignements susceptibles d'éclairer l'appréciation du dossier devraient être requis et analysés sous cette rubrique. En effet, les Autorités de Contrôle et de supervision peuvent requérir, à tout moment, tout document ou information leur permettant d'approfondir leur analyse (articles 8 et 56 de la loi portant réglementation des SFD et articles 33 et 35 du décret d'application).

5.1.9. Appréciation globale du dossier

Dans cette partie, l'appréciation du dossier est retracée, suivie de l'avis de la BCEAO sur l'autorisation d'exercice.

Comme mentionné supra le dossier est rejeté dans l'une ou l'autre des deux (2) situations ci-après :

- 1ere situation: comme rappelé supra, en cas de demande de compléments d'information, le dossier est rejeté passé un délai d'un (1) mois.
- 2ème situation: l'article 9 de la loi prescrit que «l'agrément est réputé avoir été refusé s'il n'est pas prononcé dans un délai de six (6) mois à compter de la réception de la demande par la Structure Ministérielle de Suivie (SMS), sauf avis contraire donné au demandeur ». En d'autres termes, faute de réaction de l'Autorité de tutelle, dans le délai imparti pour procéder à l'instruction du dossier, sa décision doit être considérée comme négative.

En définitive, deux types d'avis peuvent ressortir à la suite de l'examen d'un dossier non rejeté :

- un avis défavorable,
- un avis conforme favorable.

L'avis est défavorable si l'une des trois (3) situations ci-après se présente :

- 1- les moyens financiers et/ou matériels sont insuffisants ;

2- les projections financières présentent des risques pour la viabilité de l'institution au-delà de trois ans d'exercice (non-respect des ratios prudentiels, etc.) ;

5.1.10. Procédure de retrait de l'agrément

Le retrait d'agrément est prononcé par arrêté du Ministre chargé des Finances et de l'Economie comme en matière d'agrément et, dans le cas d'un organe financier, après avis conforme de la Commission Bancaire. Il doit être motivé et intervenir dans les cas précisés par décret (article 10 de la loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés).

Le retrait d'agrément entraîne la radiation du système financier décentralisé concerné du registre des institutions agréées et l'arrêt de ses activités dans le délai fixé par la décision de retrait d'agrément.

Les demandes de retrait d'agrément sont adressées au Ministre et déposées auprès de la structure ministérielle de suivi. Elles doivent comporter notamment le plan de liquidation, le plan de remboursement des déposants, le plan de dédommagement du personnel et la stratégie de traitement des créances du système financier décentralisé (Article 11).

Le Ministre dispose d'un délai de trente (30) jours calendaires pour prendre et notifier aux systèmes financiers décentralisés les actes réglementaires requis par les décisions et avis conformes de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire (Article 12).

Toutefois, la décision de retrait d'agrément doit être notifiée aux intéressés dans un délai de sept (7) jours calendaires.

5.1.11. Demande d'agrément



Au cours de l'année 2013, 31 demandes d'agrément ont été traitées dont 11 nouveaux dossiers réceptionnés, 10 anciens dossiers introduits avant 2013 et 10 dossiers de renouvellement d'agrément (pour des structures déjà agréées et exerçant l'activité). A l'exception d'une seule structure (TERFIRE) qui a obtenu l'agrément le 26 mars 2013, tous les autres dossiers sont toujours en instruction conformément aux procédures en vigueur.

Le nombre de structures agréées passe ainsi de 72 en 2012 à 73 en 2013, étant donné qu'aucun retrait d'agrément n'a été enregistré dans cette période.

5.1.12. Fermeture des caisses illicites

En 2013, il y a eu des missions de prospections et de fermetures qui ont abouti à la fermeture de 2 nouvelles structures illicites et de six points de services de la Structure PPMCI qui avait déjà fait l'objet de fermeture en 2012.

5.1.13. Les contrôles sur place et sur pièces

5.1.13.1. Les contrôles sur pièce

Les contrôles sur pièces portent sur l'analyse des états financiers annuels, les données périodiques et les rapports de surveillance déléguée transmis par les SFD.

Le contrôle externe sur pièce, exercée par les autorités de Tutelle, permet d'effectuer un contrôle permanent des institutions de micro finance. Il permet aux autorités de tutelles de cibler les nécessités d'interventions administratives. Ce contrôle est également un moyen pour l'autorité de tutelle de forcer les institutions de micro finance à la discipline, à la rigueur et dans la tenue des comptes, notamment à travers l'intervention dans l'institution de commissaire aux comptes. En effet, la fiabilité des documents comptables et financiers transmis par les assujettis est garantie par le travail d'un commissaire au compte travaillant au sein de l'institution, à la charge de l'institution, mais agréée par les autorités de tutelle (en fonction de la taille de l'institution). Malgré ce mécanisme de validation par le commissaire au compte assermenté, le contrôle sur pièce représente malgré tout un défi logistique considérable en termes de communication et de traitement des données.

5.1.13.2. Exploitation des états financiers annuels

L'exploitation des états financiers consiste à la vérification des états financiers annuels et des principaux indicateurs périodiques (mensuels et trimestriels) des systèmes financiers décentralisés (SFD) du secteur de la Microfinance. Ainsi, ces états financiers permettent l'actualisation de la base de données des SFD ; la production des données consolidées du secteur et le traitement de toutes les requêtes d'informations sur le secteur. Cette analyse des états financiers peut être la source du déclenchement de certaines missions d'inspection.

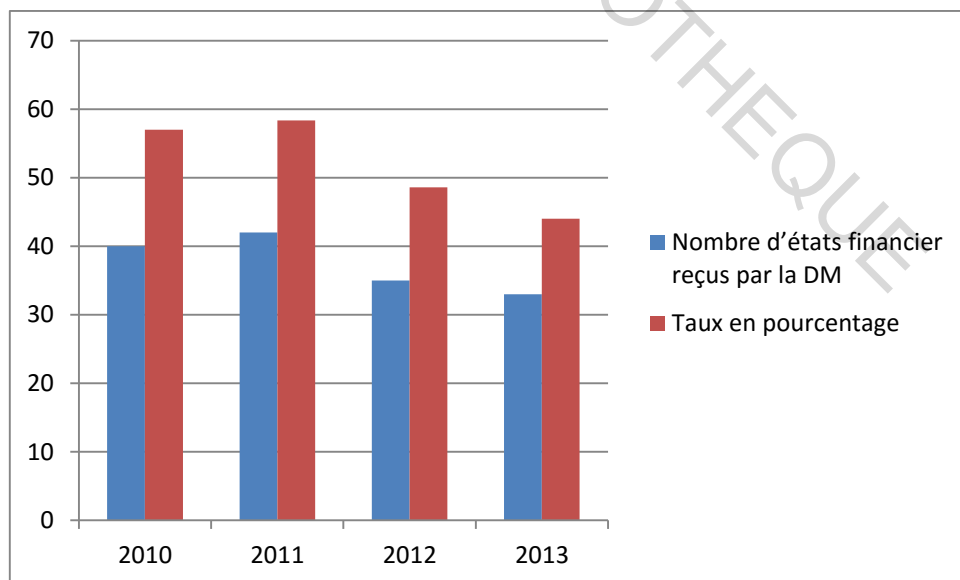
Les SFD visés à l'article 44 de l'ordonnance portant réglementation des SFD sont tenus de communiquer leurs indicateurs périodiques sur une base mensuelle .

Pendant ces quatre années, on note en 2010, 40 états financiers reçus, en 2011, 42 états financiers, en 2012, 35 états financiers, et en 2013, 33 états financier sur respectivement soixante-quinze (75), soixante-douze (72), soixante-douze (72) et soixante-quinze (75) rapports attendus. Soit un taux de transmission de 57% en 2010, de 58,33% en 2011, de 48,6% en 2012, et de 44% en 2013. Tous les rapports ont été validés.

Tableau 1: Tableau de l'état de dépôts des états financiers

Année	Nombre d'états financier reçus par la DM	Taux en pourcentage
2010	40	57
2011	42	58,33
2012	35	48,6
2013	33	44

Figure 2 : état de dépôts des états financiers



❖ Pour les autres SFD, la transmission de ces états est requise sur une base trimestrielle.

5.1.13.3. Le contrôle interne

Conformément aux prescriptions des articles 60 et 65 de la loi n°96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédits, les SFD organisés en réseau doivent transmettre à la tutelle les rapports de contrôles internes effectués dans les caisses de base. Au cours de l'année 2010, quatre-vingt-treize (93) rapports de contrôle interne ont été transmis à la Tutelle contre cinquante-huit (58) en 2009, soit une hausse de transmission de 60% à

En 2013, 144 rapports de contrôles internes ont été réceptionnés par la Tutelle sur 205 rapports attendus selon les programmes de contrôles communiqués, soit un taux de réalisation de 70,2%. Ce taux, qui est en nette progression par rapport à 2012 ou seulement un taux de réalisation de 36,8% a été enregistré, témoigne des efforts faits par la DM en 2013 pour corriger cette faiblesse.

Cependant, la DM reste confronté aux difficultés de suivi des contrôles internes réalisés par les SFD car seulement 5,5% des rapports réceptionnés ont été examinés en raison de l'insuffisance du personnel du service concerné.

L'examen de ces rapports de contrôle a mis en évidence plusieurs insuffisances dans le fonctionnement des SFD, notamment :

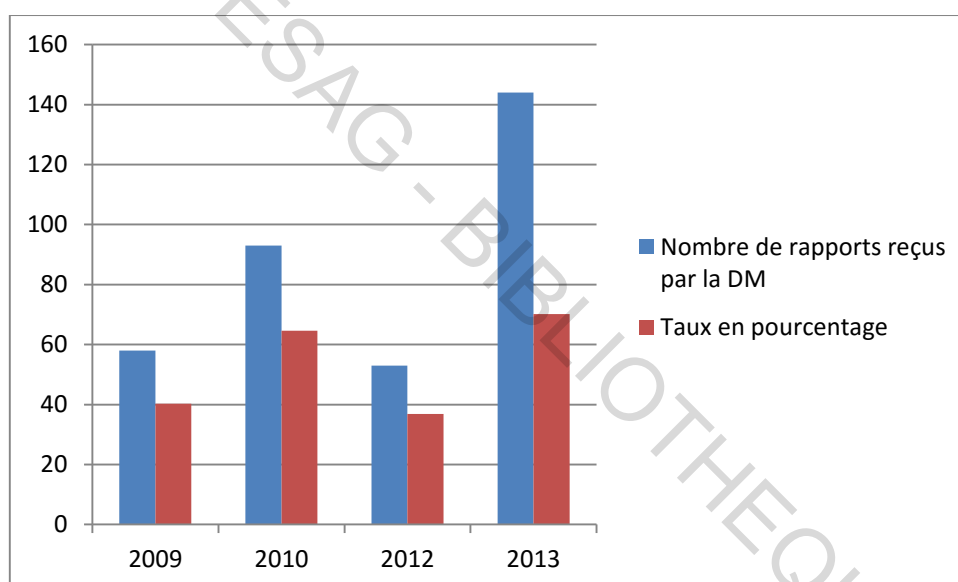
- a- le non fonctionnement régulier des organes de l'institution ;
- a- la faiblesse du taux de recouvrement des créances virées en perte et l'inefficacité des actions de recouvrement ;
- b- le risque de concentration des dépôts auprès d'une minorité d'épargnants dans certaines structures ;
- c- le non-respect de certains ratios prudentiels et de certains indicateurs de performance ;
- d- le déficit d'exploitation enregistré dans de nombreuses caisses ;
- e- la dégradation des fonds propres ;
- f- l'inexistence de plans de formation des élus et des salariés.

Un système de suivi à distance a été mis en place par la Direction de la Microfinance afin de suivre la mise en œuvre des recommandations issues de ces contrôles.

Tableau 2: Nombre de rapports de contrôles interne reçus par la DM

Année	Nombre de rapports reçus par la DM	Taux en pourcentage
2009	58	40,28
2010	93	64,6
2012	53	36,8
2013	144	70,2

Figure 3 : rapports de contrôles internes reçus par la DM



5.1.13.4. Le suivi des structures en redressement

Les activités du Service du Suivi des Structures en Redressement, au cours de ces dernières années, ont concerné principalement les surveillances rapprochées ainsi que les administrations provisoires. Ainsi, ces structures sont donc soumises à un certains nombres de sanctions.

a- L'application des sanctions

Après l'examen des rapports d'inspection et l'audition des dirigeants de certains SFD, la CNM a proposé au MEF, selon les dispositions en vigueur, plusieurs sanctions de différentes natures :

➤ **Blâmes et suspension**

Les organes dirigeants de trois caisses de base d'un réseau coopératif ont été suspendus en raison de leur responsabilité dans la mauvaise gestion et les malversations financières constatées dans ces caisses, ainsi que leur incapacité à redresser l'institution et à mettre en œuvre les injonctions de la CNM.

Un blâme a été également adressé aux dirigeants d'un autre réseau pour leur manque d'intérêt dans la gestion, leur faible implication dans la vie associative du réseau, la non mise en œuvre des injonctions de la CNM, et surtout pour n'avoir pas répondu présents à plusieurs convocations de la CNM pour être auditionnés.

➤ **Surveillance rapprochée**

Au cours de l'exercice 2010, quatre (4) nouveaux SFD ont été placés sous surveillance rapprochée en raison de leur situation financière préoccupante afin de permettre leur redressement dans un court délai.

Par ailleurs, la CNM a décidé de la levée de la surveillance rapprochée d'un réseau après avoir constaté l'exécution satisfaisante de l'ensemble des injonctions mises à la charge de cette institution.

Ainsi, le nombre d'IMF sous surveillance rapprochée est passé de vingt (20) en 2009 à vingt-trois (23) en 2010.

➤ **Administration provisoire**

Au cours de l'année 2010, aucune structure n'a été mise sous administration provisoire. Ainsi, le RCMEC et le Réseau CFCC demeurent les seules structures sous administration provisoire, mesure prise depuis le 05 août 2008.

➤ **Retrait d'autorisation d'exercer**

Aucune nouvelle structure n'a fait l'objet de retrait d'agrément au cours de l'année 2010. Le nombre de retraits d'agrément prononcé reste inchangé depuis fin 2009 à 32.

b- La mise en œuvre des injonctions

Le suivi des recommandations des missions d'inspection revient au Service des Contrôles. Une matrice des recommandations avec des délais de mise en œuvre est adressée à la structure à l'occasion de la transmission du rapport de mission. Une situation périodique est faite à Direction de la Microfinance afin de lui permettre d'apprécier l'évolution des mesures correctives mises à la charge de la structure.

5.1.13.5. Les contrôles sur place

Le contrôle sur place doit être procédé d'un contrôle sur pièce à partir des documents et informations collectés. Si cette phase de diagnostic est bien menée, le contrôle sur place se fait plus aisément.

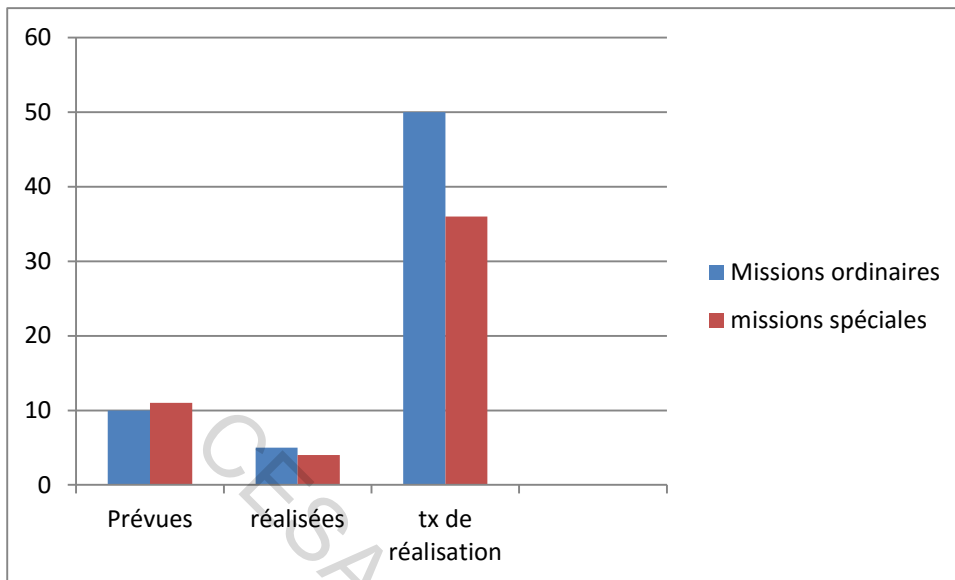
Au cours du deuxième trimestre 2014, cinq (05) missions ont été exécutées sur dix (10) initialement prévues, soit un taux de réalisation de 50%. Outre, les inspections ordinaires, onze (11) missions spéciales d'évaluation des institutions sous surveillance rapprochée et demande d'agrément, ont été programmées au cours du trimestre. Quatre (04) ont été réalisées, soit un pourcentage de réalisation de 36%.

Au total, sur vingt une (21) missions à réaliser au titre du deuxième trimestre 2014, neuf (09) contrôles ont été effectivement exécutés situant le taux de réalisation à 43%.

Tableau 3: Etats de réalisation des missions

	Prévues	Réalisées	Taux de réalisation
Missions ordinaires	10	05	50
Missions spéciales	11	04	36

Figure 4 : états de réalisations des missions



L'exercice de l'activité de microfinance requiert un respect des aspects réglementaires que l'autorité de Tutelle vérifie avant l'accord préalable d'exercice, ce qui lui permet de vérifier la maîtrise d'un certain nombre de conditions à remplir par l'institution. Au regard de notre étude, nous constatons une amélioration des résultats, notamment par le contrôle et le suivi régulier des institutions par la Tutelle. Ainsi, à travers différentes recommandations faites à la suite des missions d'inspection dont le nombre est croissant, on peut affirmer que si elles sont suivies comme il se doit, cela contribuerait à améliorer la rentabilité de ces institutions et donc l'assainissement du secteur. Ce qui doit donc conduire à la performance financière des institutions de microfinance que nous aborderons au point suivant.

La performance financière d'une IMF peut être définie comme sa capacité à couvrir, par ses produits, l'ensemble de ses charges et dégager une marge pour financer sa croissance. En d'autres termes, c'est la capacité qu'a une IMF de mener ses activités, en se passant des subventions sous forme de prêts concessionnels ou subventionnés. Pour Adair. P. et al. (2010), la performance financière (PF) est mesurée par l'autosuffisance financière et opérationnelle ainsi que par la réalisation d'une rentabilité maximisant l'efficacité et la productivité du personnel.

L'évolution du secteur de la microfinance a conduit à une prise de conscience de l'importance de la viabilité financière des institutions de microfinance (IMF). Une gamme complète d'indicateurs a été utilisée pour jauger les résultats des IMF dans le cadre de notre étude et beaucoup de ces outils sont devenus des indicateurs standards.

Tableau 4: Performance financière des Sfd étudiés

	20 13	20 12	2 0 1 1	20 10
Rentabilité				
Autosuffisance opérationnelle	95, 4	77, 6	2 2, 4	54, 2
ROA	2	- 3,4	- 2, 2	- 0,6
ROE	4, 8	- 4,8	- 1 0, 8	1,8
Rendement du portefeuille	7, 4	15 0,2	2 9 9, 2	61 8,6
Structure financière				
FP/passif	45, 8	43, 2	8, 4	3,4
Dettes totales /passif	37, 6	40, 6	5 3, 2	54, 8
Crédit sur épargne	51, 4	24, 2	9, 8	9,8
Emprunts extérieure/passif	- 0, 4	- 0,2	0, 6	1,6
Productivité				

ratio des charges d'exploitation			1	
			2	11
	59	33	2	09,
	,8	9,2	3,	4
			4	

Source : travaux de l'étudiant.

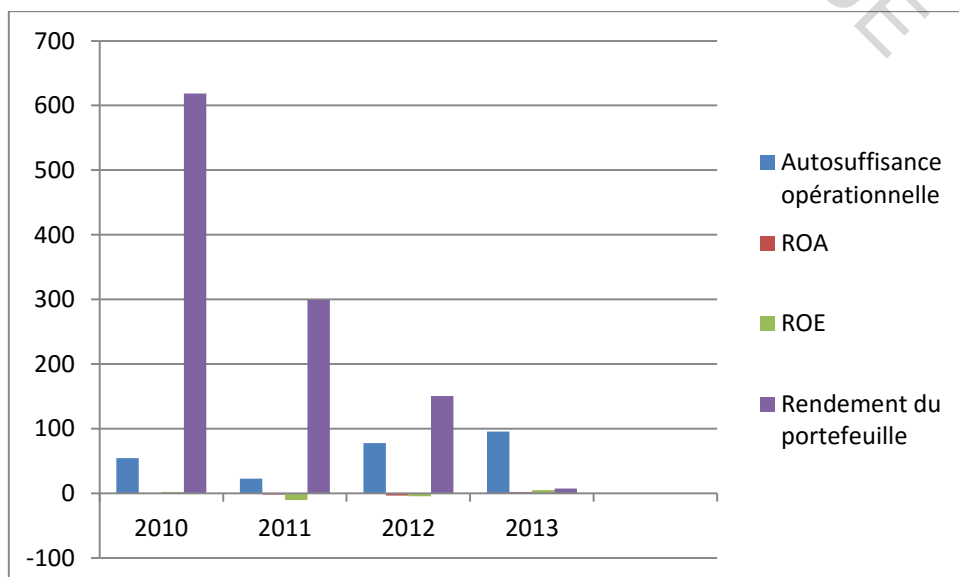
Les résultats sont obtenus à partir des états financiers de l'UNACOOPEC-CI, de CEFA Gabiagui, MCF-PME, GESCI, FIDRA. Nous avons obtenu ces résultats consolidés de ces cinq (5) structures en fonction des indicateurs de performance que nous avons jugé utiles dans le cadre de notre étude.

5.2. Présentation du processus de l'évaluation de la performance financière des SFD

5.2.1. La rentabilité

La rentabilité est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir. La rentabilité représente l'évaluation de la performance de ressources investies par des apporteurs de capitaux. La notion s'applique notamment aux entreprises mais aussi à tout autre investissement comme dans le domaine de la microfinance.

Figure 5: Etude de rentabilité



5.2.1.1. L'autosuffisance opérationnelle

L'autosuffisance opérationnelle est le quotient du montant des produits d'exploitation sur celui des charges d'exploitation.

On constate une évolution significative de manière générale sur les années que nous avons choisies pour notre étude.

5.2.1.2. Le rendement sur actif (ROA)

Le rendement des actifs (ROA) est une mesure générale de la rentabilité et reflète aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'institution. Bien qu'il n'inclue pas les subventions lors de son calcul, le ROA n'est pas réajusté au niveau des coûts des ressources. Les IMF disposent d'emprunts à taux subventionnés (inférieurs au taux du marché) qui réduisent les charges financières et par conséquent augmente le résultat net. L'analyse de cet indicateur dans le temps fait ressortir la rentabilité réelle de l'institution.

5.2.1.3. Le rendement sur les fonds propres

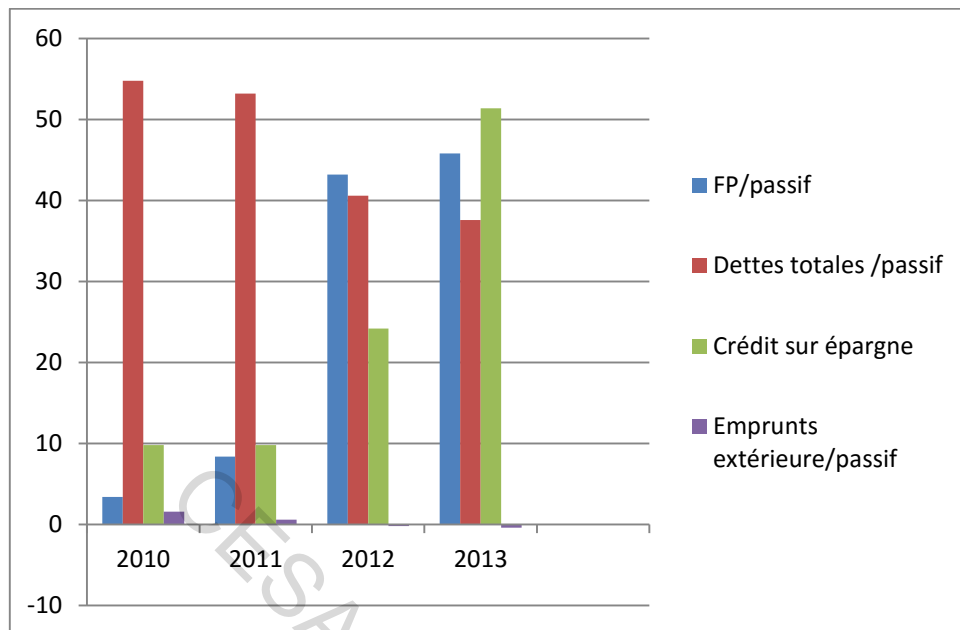
Selon les résultats de notre étude, on constate une évolution significative de manière générale sur la période indiquée. Malgré le niveau non satisfaisant, le taux de rendement évolue tout de même.

5.2.1.4. Le rendement du portefeuille

Le portefeuille de crédit est le principal outil de production d'une IMF. La santé financière de l'institution dépend en grande partie de celle de son portefeuille de crédit.

5.2.2. La structure financière

Figure 6: rentabilité de la structure financière



5.2.2.1. FP/passif

A mesure qu'augmentent les fonds propres des IMF, les IMF peuvent aussi augmenter leur capacité de financement, que ce soit au moyen de l'endettement ou en acceptant des dépôts plus importants de la part de leur clientèle, ceci entraîne une nouvelle progression de la portée de leur action, avec comme conséquence la viabilité financière. Il ressort de notre étude, les résultats satisfaisants dans son ensemble et donc une évolution significative au cours de ces années consécutives et donc une progression du taux des fonds propres sur le passif.

5.2.2.2. Dettes totales /passif

Les résultats de notre étude montrent une régression du rapport des dettes sur le passif. Au cours, de ces années les dettes totales de ces structures diminuent considérablement, ce qui entraîne la diminution considérables du ratio dettes/passif. Ce qui voudrait en d'autres termes dire que le passif des institutions devient de plus en plus considérable par rapport aux dettes qu'elles contractent. Elles s'endettent donc de moins en moins. Cela pourrait être dû au fait qu'elles ont de bons résultats.

5.2.2.3. Crédit sur épargne

On note une croissance évolutive du taux de crédit sur épargne. Ce qui signifie que les structures utilisent plus l'argent des déposants pour faire du crédit. Ce qui montre l'existence d'un risque vu que le montant des crédits est supérieur au montant des déposants.

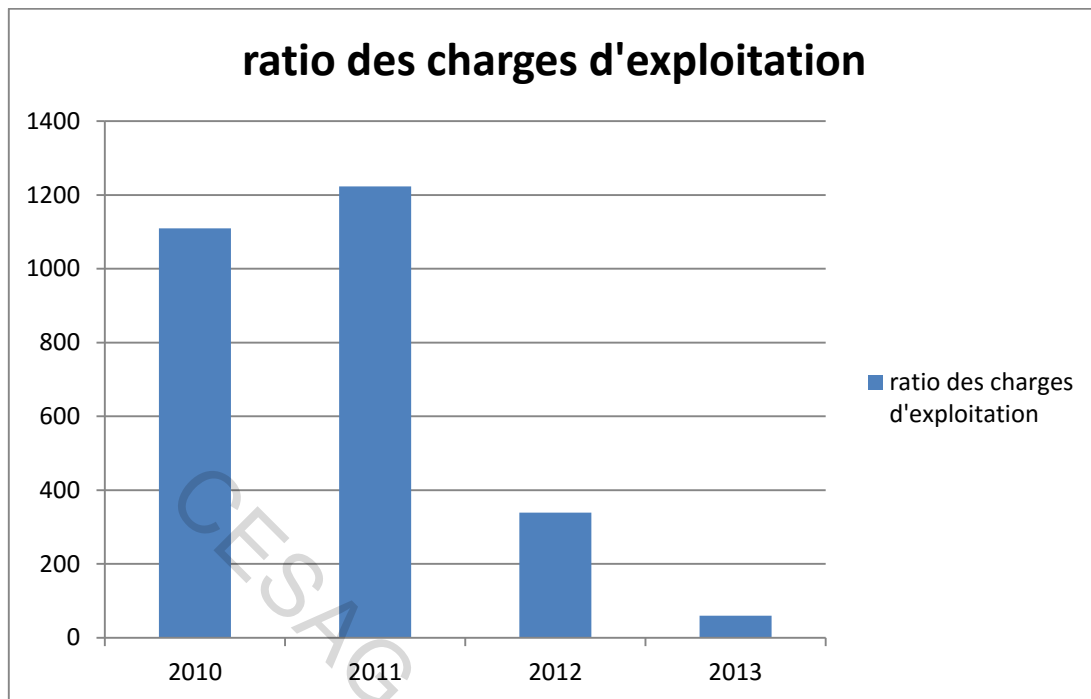
5.2.2.4. Emprunts extérieures/passif

Notre étude nous a permis de constater une régression significative de l'emprunt. Ce qui signifie que l'ensemble des SFD étudiés écartent la logique d'emprunt pour leur fonctionnement. Ce qui en d'autres termes signifie que la structure financière de ces SFD évolue et donc ils diminuent leur endettement.

5.2.2.5. Productivité

La recherche de la performance financière impose aux IMF d'avoir une gestion moderne et efficace de leur personnel et l'intégrer dans leur management des nouvelles technologies d'information qui leur permettront de contrôler leurs coûts opératoires et par conséquent leurs charges de personnel qui sont actuellement démesurés. L'intégration des nouvelles technologies d'information dans le management permet d'assurer le suivi, l'analyse et le contrôle des activités. Un système d'informations générant des données exactes en temps utile permet aux responsables d'évaluer continuellement la performance, de mieux prévoir les besoins de liquidités, de les anticiper et de faire face aux crises. L'utilisation de ces nouvelles technologies d'information adaptées aux besoins spécifiques des IMF, leur permettra aussi d'offrir des services financiers à des coûts réduits à leurs clients.

Figure 7: Evolution des charges d'exploitations



5.2.2.6. Ratio des charges d'exploitation

On constate une maîtrise des charges d'exploitation de 2010 à 2013. Ce qui nous fait dire que les institutions tendent de plus en plus à la maîtrise de leur charge d'exploitation.

CHAPITRE 6 : ANALYSE DE L'IMPACT DE LA SUPERVISION SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE

6.1. L'apport de la supervision et l'évolution des performances financières

La création d'un organisme étatique en charge exclusivement de la microfinance constitue une prise en charge institutionnelle des problématiques liées au secteur de la microfinance en Côte d'Ivoire. La DM avait en charge jusqu'en 2011, conjointement, la promotion et la supervision du secteur. Elle constitue l'interlocutrice de premier plan des SFD.

Cette organisation, ne laissant intervenir que des acteurs détenant un minimum de connaissances et d'organisation, présente l'avantage de contribuer à la professionnalisation progressive du secteur. Elle permet par ailleurs d'anticiper sur les difficultés qui pourraient découler de l'action de structures illégales.

L'objectif consiste à suivre, à travers les rapports transmis à la Tutelle, l'exécution par les IMF concernées des recommandations ou injonctions mises à leur charge pour leur permettre de mettre en œuvre les mesures correctives. Dans la même perspective, des séances de travail sont organisées avec les dirigeants de ces institutions, tout comme des correspondances de rappel ou de mise en demeure sont adressées à ceux des responsables qui ne respectent pas le calendrier de transmission des rapports.

Au 20 décembre 2014, les SFD sous surveillance rapprochée étaient au nombre de vingt (20) et une (01) structure sous administration provisoire.

Cependant, il faut souligner que le délai qui était accordé à cette surveillance rapprochée est à terme mais l'autorité reste muette face à cette situation.

Certes, des résultats probants n'ont pas encore été atteints, mais ce dispositif a le mérite de réserver aux structures déjà en difficulté un suivi de type particulier relativement à l'ensemble des SFD.

La Commission Nationale pour la Microfinance constitue un autre atout du dispositif de supervision des SFD en Côte d'Ivoire.

6.2. La faiblesse du cadre réglementaire et institutionnel

En raison du principe hiérarchique, l'ensemble des activités et les initiatives de la DM doivent transiter par le Directeur Général ou ses adjoints et avoir leur adhésion. En

fonction de leur importance, elles peuvent même requérir la signature du Ministre de l'Economie et des Finances.

Il en va ainsi dans ses rapports formels avec l'extérieur (SFD, Partenaires). Il va sans dire, qu'en raison des multiples responsabilités de ces autorités, la célérité requise peut être mise à mal.

Cette même organisation impute l'élaboration des ordres de mission d'inspection à la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux (DRHMG) de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), après accord du Directeur Général, qui en définitive devra les authentifier par sa signature ou par l'un de ses adjoints. Cette procédure ne permet pas toujours de faire face aux situations d'urgence.

Les attributions de la DGTCP sont exercées, selon le dernier organigramme, par plus de vingt directions centrales et postes comptables généraux dépendant tous du Directeur Général et de ses Adjoints. L'importance des attributions défendues par chacun de ces démembrements du Trésor Public ne fait pas forcément des questions de microfinance, des questions de premier ordre auprès de la hiérarchie. Si ces dossiers requièrent l'avis ou l'intervention du MEF, le circuit ainsi que l'indisponibilité des responsables aux différents niveaux, induisent nécessairement un délai de dénouement plus long.

Au total, l'ancrage administratif de la DM ne lui permet pas, en tant que direction technique d'être à certains niveaux de décisions pour présenter et défendre ses priorités qui restent d'ailleurs diluées dans la diversité des situations d'urgence auxquelles le Trésor Public est appelé à faire face au quotidien.

L'une des entraves du dispositif de supervision, en rapport avec le positionnement de la DM est la mobilité des agents.

La non application de certaines dispositions réglementaires notamment le cas des structures sous surveillance rapprochée qui ont vu les délais qui leur sont impartis épuisés sans toutefois une quelconque décision des autorités.

6.3. Impact de la performance financière des SFD étudiés

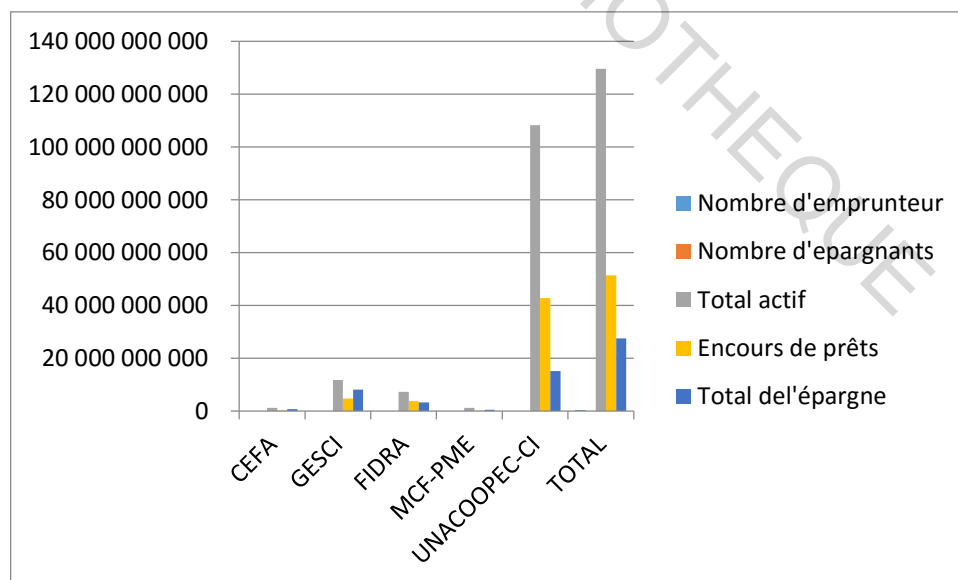
A partir des années 1990 époque dite de maturité de la microfinance, il y a une croissance du secteur dans la microfinance. Beaucoup d'institutions de microfinance ont été créés surtout dans les pays en voie de développement (nombre passant de 618 à 3.133 entre 1997 et 2005 selon Hermes et Lensink, 2007). Les clients de la microfinance ont dépassé les «90

millions dans le monde en 2005» (Blondeau, 2006). Dans ces pays la microfinance représente un outil de lutte contre la pauvreté.

Tableau 5: impact de la performance financière des SFD étudiés sur la population

	CEFA	GESCI	FIDRA	MCF-PME	UNACOOPEC-CI	TOTAL
Nombre d'emprunteur	3982	29960	15331	137		49410
Nombre d'épargnants						
Total actif	1 209 454 460	11 729 742 870	7 185 203 945	1 187 159 603	108 240 350 774	129551911652
Encours de prêts	235 553 978	4 666 491 985	3 715 054 356	73 037 714	42 739 187 577	51429325610
Total de l'épargne	675 852 484	801 480 638	3 228 046 949	439 707 806	15 070 152 819	27428610696

Figure 8: impact de la performance financière des SFD



Le tableau ci-dessus nous permet d'apprécier sur la base des indicateurs choisis, la portée des IMF choisis pour faire notre étude. C'est ainsi qu'il peut être relevé que :

Côté négatif :

L'institution MCF-PME compte le moins d'emprunteur par rapport aux autres et l'UNACOOPEC-CI qui devrait avoir le plus nombre d'emprunteur en raison de son étendue sur le territoire, nous n'avons pas pu avoir accès à toutes ces données.

La même institution est la moins riche parmi celles choisies pour faire notre analyse en terme d'actifs et a aussi le moins de prêts accordés aux clients (son encours brut de prêts est le plus bas) ainsi que son niveau d'épargne est le plus bas ;

Cette institution a donc moins d'impacts sur la population que les autres au regard de ces indicateurs choisis pour réaliser notre étude.

Côté positif

Les IMF CEFA, MCF-PME sont celles où l'épargne couvre l'encours de prêts, alors que la moyenne africaine est de 96% ;

Cependant l'UNACOOPEC-CI reste de loin la plus importante en termes d'actifs.

Comme le montre ces résultats, c'est GESCI qui touche plus de personnes car ayant le plus grand nombre d'emprunteurs.

La portée des IMF étudiées sur la population.

6.4. Recommandations

6.4.1. Création d'une cellule autonome de supervision

L'analyse du dispositif de supervision des SFD a permis de mettre en relief le processus de supervision ainsi que l'organisation interne de la DM et à son ancrage administratif. Aussi, convient-il de réfléchir à un mode de fonctionnement qui prenne en compte ces faiblesses internes et la question de son positionnement institutionnel. A cet effet, la création d'une cellule autonome de supervision semble être une option à explorer. Il faudrait donc mettre les moyens conséquents à la disposition de cette cellule.

L'autonomie dans la gestion devra permettre le recrutement des ressources humaines correspondant quantitativement et qualitativement à la cellule et à l'ampleur de ses missions. De même, il devra être opérée une distinction claire entre les agents inspecteurs et les chargés d'études qui à notre connaissance n'existe pas encore.

6.4.2. Mise à disposition de moyens conséquents

Ceux-ci concernent d'une part, les moyens matériels et d'autre part, les moyens financiers.

a- Moyens matériels

Des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables ainsi que leurs accessoires et des véhicules tenant compte du nombre d'équipes de missions devront être mis à la disposition de la Cellule. Cela permettra de réaliser plusieurs missions de façon concomitante dans l'objectif de rehausser de manière significative le taux annuel des missions d'inspection et assurer une couverture optimale des SFD.

b- Moyens financiers

La mise en place d'une régie d'avance au sein de la cellule est essentielle pour éviter les procédures de dépenses lourdes, longues et fastidieuses. Cette régie, aux procédures simplifiées permettra le paiement rapide des frais liés aux missions de contrôle, de fermeture et de prospection en vue de détecter les caisses exerçant illégalement. Les missions revêtant un caractère urgent pourront être exécutées sans se heurter aux lourdeurs consécutives à l'établissement des ordres de missions et au paiement des frais de mission.

6.4.3. Déconcentration de la supervision

Un projet de déconcentration de la Direction de la Microfinance à l'intérieur du pays avait été initié en 2002. Ce projet a été arrêté par la crise armée de 2002. Il devra être réactivé et redéployé avec la Cellule autonome proposée. Cette cellule autonome aura des antennes régionales dans les principales régions du centre, du nord, de l'est et de l'ouest en vue de rapprocher la supervision des SFD. Les antennes régionales, chargées du contrôle des SFD de leur ressort territorial pourront toujours bénéficier de l'appui de la cellule nationale en cas de besoin. Elles procéderont en outre à un examen préliminaire des dossiers d'agrément avant leur acheminement à Abidjan à la CNM et à la BCEAO. Dans leur zone respective, elles devront prospecter et fermer systématiquement les caisses illégales et dérouler la procédure en la matière contre leurs promoteurs en vue d'éradiquer définitivement la prolifération des caisses illicites.

6.4.4. Dynamisation du contrôle sur pièces

Afin d'assurer la complémentarité du contrôle sur place, ce service devra être fonctionnel. Pour ce faire, du personnel devra être requis et y être affecté. En outre, les rapports d'examen devront être rédigés et transmis formellement au Service des Contrôles et au Service du Suivi des recommandations de la CNM pour leur prise en compte dans la programmation des missions de contrôle et l'élaboration de l'ordre du jour des sessions de la CNM.

Par ailleurs, l'examen des états financiers et des rapports périodiques et la synthèse des rapports de contrôle interne devront permettre de constituer un tableau des alertes et une cartographie des risques des SFD en Côte d'Ivoire. Ce tableau et cette cartographie des risques communiqués au Service des Contrôles devront servir d'éléments déclencheurs des missions de contrôle sur place.

Mieux, ils devront permettre à la Tutelle d'envisager des mesures globales de maîtrise de ces risques, des alertes et de donner une situation nette du secteur de la microfinance. Il serait aussi bon d'avoir un service de notation qui va permettre à la DM d'avoir une vision un peu plus globale du secteur.

6.4.5. Renforcement du contrôle sur place

Sur la base du renforcement des capacités en ressources humaines et en moyens matériels, le contrôle sur place devra être renforcé. Pour ce faire, le Service des Contrôles devra tenir nécessairement :

- un tableau des alertes régulièrement actualisé ;
- un répertoire des SFD n'ayant jamais fait l'objet de contrôle ;
- un tableau des structures en redressement.

Ces différents tableaux devront faire l'objet d'un suivi régulier et présider à la programmation des missions de contrôle sur place.

Les structures dans lesquelles des risques majeurs ont été décelés devront faire l'objet de contrôle aussi régulier que possible, soit au moins deux contrôles par an.

Par ailleurs, l'institutionnalisation d'un suivi systématique des recommandations faites aux SFD, après les missions de contrôle est indispensable. La matrice des recommandations mise à la disposition des structures inspectées devra être exécutée et le rapport communiqué mensuellement au Service des Contrôles. L'évaluation de la mise en œuvre de ces mesures devra être faite au bout d'une année maximum. Les dirigeants des SFD devront être régulièrement interpellés sur l'obligation de communiquer à la Tutelle les documents requis, à défaut, ils se verront appliquer les sanctions prévues à cet effet. L'obligation de communiquer les documents concerne aussi bien les états financiers, les rapports périodiques, les rapports de contrôle interne et tous autres documents dont la communication est jugée nécessaire par la Tutelle.

6.4.6. Renforcement du suivi des structures en redressement

Les structures en redressement, en raison de la situation de vulnérabilité dans laquelle elles se trouvent, devront faire l'objet d'un suivi particulier et plus étroit. Ainsi, les SFD sous surveillance rapprochée et sous administration provisoire devront obligatoirement communiquer sous une base mensuelle, les rapports d'exécution des injonctions et recommandations de la Tutelle après les missions d'inspection. De même, des missions d'évaluation biannuelles devront y être nécessairement organisées pour toutes les structures.

6.4.7. Promotion de la Microfinance

Veiller aux bonnes pratiques dans le secteur et assurer toute action nécessaire pour garantir le développement harmonieux des SFD en Côte d'Ivoire. Assurer la promotion du secteur par le renforcement des moyens humains, financiers et matériels de la Direction de la Microfinance (**DM**), mise en place d'un centre de ressources, d'un Portail Microfinance et d'une base de données sur le secteur pour une évaluation des activités et des opérations;

La supervision de la microfinance, notamment la vérification du portefeuille de prêts requiert des techniques et des compétences différentes de celles employées pour la supervision des banques commerciales. Le personnel des instances de supervision doit être formé et un minimum spécialisé pour pouvoir s'occuper efficacement des IMF.

— La supervision prudentielle des coopératives financières tout au moins des plus importantes d'entre elles doit être confiée à une autorité financière spécialisée et non à un organisme responsable de toutes les coopératives.

— Des les pays en développement, un système « d'auto-supervision » par un organisme lui-même régi par les institutions faisant l'objet de la supervision n'est guère susceptible d'offrir une garantie réelle de la solidité des institutions financières considérées.

— Un cabinet d'audit externe ne peut évaluer la situation financière d'une IMF de manière fiable que s'il contrôle son portefeuille de prêts au moyen de procédures spécifiques à la microfinance bien plus approfondies que celles couramment utilisées.

6.4.8. Création d'une cellule de notation

Nous pensons qu'il est impérieux de créer une cellule spéciale dédiée à la notation des SFD afin de stimuler les bonnes pratiques au sein du secteur. Ce qui permettra pour eux de bien se comporter pour avoir une bonne note qui aura sans doute un effet sur leur performance.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La microfinance est souvent abordée dans la littérature comme un outil qui permet aux exclus du système financier formel d'avoir accès à des sources de financement en constituant ainsi un moyen de combattre l'exclusion et la pauvreté. Cette recherche présente l'originalité d'étudier l'impact de la supervision sur la performance financière des sdf. La détermination des indicateurs les plus pertinents de la viabilité financière ainsi que la performance de la supervision des IMF a été le principal objectif de cet article.

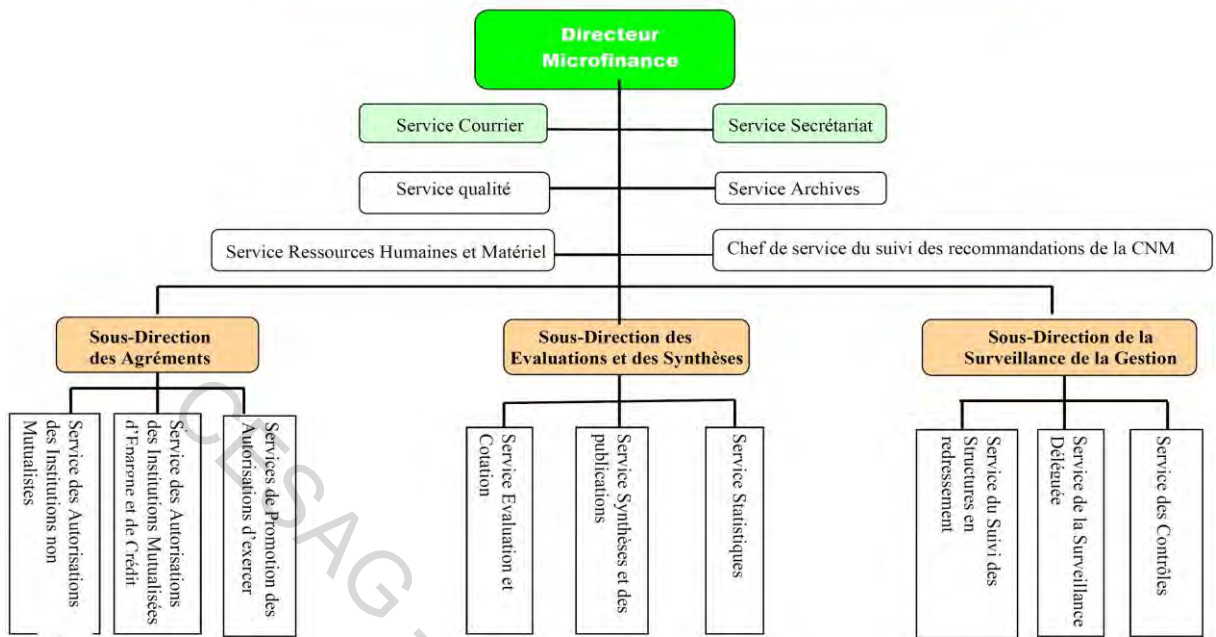
Pour atteindre cet objectif, nous avons d'abord fait une revue de littérature qui nous a permis d'avoir un aperçu global sur la supervision. Ensuite, le traitement et l'analyse des données ainsi recueillies nous ont permis de tester notre modèle pour mettre en évidence les déterminants de l'autosuffisance financière des IMF.

Les résultats montrent que la qualité du portefeuille de crédit résultant d'une bonne gestion des risques de crédit est l'élément déterminant de l'autosuffisance financière des IMF. Nos résultats montrent également que l'application des taux d'intérêt suffisamment élevés qui permettent de dégager un profit de même qu'un management de qualité intégrant une bonne maîtrise des charges, l'application des bonnes pratiques bancaires et la mise en place d'un système d'information adéquat sont indispensables pour l'autosuffisance financière des IMF.

De même, nos résultats montrent également que la portée des programmes de Microfinance, l'âge des IMF et le pourcentage de femmes parmi les clients n'influent pas de façon déterminante sur l'atteinte de l'autosuffisance financière des IMF. Pour ce qui est de cette dernière variable, son coefficient n'est significatif dans un aucun cas. Enfin, les résultats sont obtenus selon la zone géographique, la méthode de crédit et le statut juridique des IMF vont dans le même sens que ceux du modèle général.

ANNEXE

ORGANIGRAMME



(1)

BIBLIOGRAPHIE

- 1- 2001. www.cgap.org/docs/Guideline_disclosure_French.pdf.
- 2- Acclassato, D. H. (2006) Taux d'intérêt effectif, viabilité financière et réduction de la pauvreté par les institutions de micro finance au Bénin, *Cahiers de recherches du laboratoire d'économie d'Orléans*.
- 3- BANQUE d'Algérie (2010), *Contrôle et supervision bancaire : du renforcement de la solidité bancaire, rapport de la Banque d'Algérie*, chapitre VIII, p 99-114) (www.bankofalgeria.dz/rapport_ba/chp_VIII_2010.pdf).
- 4- BARLET, Karine (2003) : *Le point sur la réglementation et la supervision de la microfinance*, BIM, n°-30, 4p.
- 5- CGAP (2000), *La course à la réglementation, établissements des cadres juridiques pour la microfinance, études spéciales*, n° 04.
- 6- CGAP (2004), *Réglementation et supervision de la microfinance, note sur la microfinance*, n°- 12, 2 P.
- 7- CGAP (2006) *La micro finance et les banques : Le downscaling : une opportunité pour les banques*. Washington.
- 8- CGAP, 1999. www.cgap.org/html/p_technical_guides04.html
- 9- CGAP. *Directives relatives à la publication de l'information financière par les institutions de microfinance*. Microfinance Consensus Guidelines. Version préliminaire, 2001. Washington, DC: CGAP,
- 10- CHEMONICS International (2003), *Analyse du cadre juridique et réglementaire pour la Microfinance : expérience comparée en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, article de recherche*, 31 pages.
- 11- Christen, Robert Peck, Brigit Helms et Richard Rosenberg. *Cadre d'évaluation des institutions de microfinance*. Outil technique du CGAP N° 4. Washington, DC :
- 12- Churchill, G. (2000) *Banking on Customer Loyalty Journal of Microfinance*, (2) 1-21.
- 13- Cull, R. Demirgüç-Kunt, A. & Morduch J. (2007) *Financial Performance and Outreach: A Global Analysis of Lending Micro Bank. Economic Journal* (117)107-133.
- 14- Développement International Desjardins (DID) (2005), *positionnement de DID en matière de supervision*, 14 pages. (www.did.ca/media/documents/fr/positionnements/DIDsupervision-

- 15- EL AHMADI, Mustapha (2012), *la supervision bancaire by BAD, in quotidien les échos, Ipage www.Lesechos.na/in dev.php ?option com_content, dernière mise à jour le 15 082012.*
- 16- GOMEZ, Arelis, FITZERARLD Thomas, VOGEL, Robert C (2000): *Régulation et supervision de la Microfinance: étude de cas Bolivie (Synthèse) 3 pages.*
- 17- GOMEZ, Arelis, TABARES, German, VOGEL, Robert C. (2000), *Régulation et supervision de la microfinance : étude de cas Philippine (Synthèse) 3 pages.*
- 18- GOURJON, Arthur (2009), *Administrer la microfinance : expérience comparée en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale, Article de recherche, 31 pages.*
- 19- GRAHAM A. N. W., MUTESASIRA, Léonard (2003), *L'épargne des pauvres et ses risques relatifs, Nairobi, 28 pages.*
- 20- Holtmann, Martin, et RochusMonmartz. *Technical Guide for Analyzing the Efficiency of Credit-Granting Non-Governmental Institutions.* Sarrebruck, Allemagne : Verlag für Entwicklungs politik, 1996. Disponible sur commande sur le site web<http://members.aol.com/vfesbr/>.
- 21- Hugon, P. (1991) *Les Politiques d'ajustement et le dualisme financier africain. Epargne Sans Frontières, TFD, 23.*
- 22- ISERN, Jennifer (2008), *Forum sur les politiques réglementaires de la microfinance en Afrique, discours de clôture, Kigali, 6 pages.*
- 23- Lanha, M. (2004) *Efficacité relative du prêt de groupe avec caution solidaire », Cahier de recherches, Laboratoire d'Economie d'Orléans.*
- 24- LAPENU, Cécile, WAMPFLER, Betty, DU CHAMP, Marie Christine (1997) : *le microfinancement dans les pays en développement : évolution, théories et pratiques, les bibliographies du CIRAD, 220 pages.*
- 25- Ledgerwood, Joanna. *Manuel de microfinance - Une perspective institutionnelle et financière. (traduction française) Dans la série : Sustainable Banking with the Poor(SBP). Washington, DC : Banque mondiale, 1998. Disponible sur commande auprès de l'Infoshop de la Banque mondiale : books@worldbank.org.*
- 26- LHERIAU, Laurent (2005), *Précis de réglementation de la microfinance : tome I le droit financier et la microfinance, AFD, Paris, 177 pages.*
- 27- LHERIAU, Laurent (2009), *Précis de réglementation de la microfinance, AFD, 359pages.*
microfinance, CGAP, 120 pages.
- 28- Montalieu, T. (2002) *Les institutions de micro-crédit: entre promesses et doutes, Quelles pratiques bancaires pour quels effets ?.Monde en développement 119(30) 21-32.*

- 29- Morduch, J. (1999) the microfinance promise, *Journal of Economic Literature*, (37)1569-1614.
- 30- Morduch, J. (2000) the microfinance schism, *World Development*, (38) 617-629.
- 31- Nations Unies (2006), *construire des secteurs financiers accessibles à tous*, New York, 202pages.
- 32- Navajas, S. et al, (2000) Microcredit and The Poorest: Theory and Evidence from Bolivia, *World Development*, (28)333-346.
- 33- ROSENBERG, Richard (2010), *Directives pour la Microfinance: principes directeurs en matière de réglementation et de supervision de la*
- 34- Rosenberg, Richard. *Mesurer des taux d'impayés en microfinance : les ratios peuvent être dangereux pour votre santé*. Étude Spéciale du CGAP n° 3. Washington, DC:CGAP, 1999. http://www.cgap.org/docs/OccasionalPaper_3_French.pdf.
- 35- SAFON, Marie Odile (2012), *Sources d'information et méthodologie de recherche documentaire, pôle documentation de l'IRDES*, 27 Pages.
- 36- Schreiner Mark. *A Framework for Measuring the Performance and Sustainability of Subsidized Development Finance Institutions*. Publication d'auteur sur le web, Janvier 1995.
- 37- SEEP Network. *Financial Ratios Analysis of Micro-Financial Institutions*. Washington, DC : SEEP Network/Calmeadow, 1995. Disponible sur commande auprès de Pact Publications à www.pactpublications.com. Septembre 2005.pdf)
- 38- SERVIGNY, d'Arnaud, METAYER, Benoit, ZELENKO Ivan (2006), *le risque de crédit*, édition DUNOD, Paris, 299 Pages.
- 39- SIQUET Laurence, OURIEMCHI, Nadia (2004), *la réglementation des institutions de microfinance: au départ de l'expérience éthiopienne*, in *zoom Microfinance N° 14*, Bruxelles, 8 pages.
- 40- Stauffenberg, D.V., T. Jansson, J. Abrams., F. Abate et N. Kenyon. *Performance Indicators for Microfinance Institutions: Technical Guide*. Washington, DC: Banque interaméricaine de développement, Département du développement social, septembre2002. www.iadb.org/sds/doc/technicalguidemarch6.pdf.
- 41- VALENZUELA, Liza et YOUNG Robin (1999) : *Consultation sur la réglementation et la supervision de la microfinance*, Rapport 'atelier, 8 pages.
- 42- VILLA, Christophe ; SAILLARD, Laurence (2011), *Gestion Prudentielle : le Comité de Bâle s'intéresse aussi à la Microfinance*, in *revue Banque*, N°733, pages 66-68.

43- VOGEL, Robert C., GOMEZ, Arelis, FITZGERALD, Thomas (2000), *Régulation et supervision de la microfinance, cadre conceptuel*, 4 pages.

www.microfinance.com/English/Papers/Framework_for_Measurement.pdf.

44- YOUNG, Robin ; MITTEN, Lauren (2000), *cadre juridique et normes de performances pour la microfinance : quelques enseignements pour Haïti*, 23 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE