



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

Master Africain en Micro finance  
(MAM)

Promotion 2  
(2009-2010)

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

« Le rôle de la promotion de l'épargne dans le refinancement des institutions de microfinance au Rwanda : cas de IMF-UNGUKA S.A »



**Présenté par :**

**BYAKUNDA Faustin**

**Dirigé par :**

**GISANABAGABO SEBUHUZU**

Doyen de la faculté des Sciences Economiques

Institut Indépendant des Laïcs Adventistes de Kigali « INILAK »

**Kigali, Octobre 2010**

## **DEDICACE**

A notre chère épouse MUKAMUGISHA Tantine;

A nos enfants pour tant d'attachement;

A nos parents pour avoir accompli leurs devoirs envers nous;

A nos frères et sœurs, pour leur concours;

A nos tantes, oncles et autres membres de la famille, pour leur assistance;

Aux amis, collègues et connaissances pour tant de partage.

## REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pas été réalisé sans le soutien scientifique, matériel, financier et moral de certaines personnes que nous tenons à remercier de tout notre cœur à travers ces quelques lignes.

Qu'il nous soit permis d'exprimer, du fond du cœur, notre reconnaissance à l'IMF-UNGUKA S.A, pour la mise en place des politiques de renforcement des capacités de son personnel et moyens nécessaires sans lesquelles notre formation académique ne serait accomplie.

Nos sentiments de remerciement s'adressent également à l'ONG-AQUADEV pour avoir financé notre formation dans le souci d'accompagner en particulier l'IMF-UNGUKA S.A dans son développement et de contribuer à bâtir un secteur de microfinance viable de façon générale.

Notre gratitude s'adresse tout particulièrement au Chargé des Cours Associés, Monsieur GISANABAGABO SEBUHUZU, pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses multiples occupations. Nous lui devons de l'estime et lui gardons un très bon souvenir.

Nous ne pouvons pas terminer ce travail sans exprimer nos sincères remerciements au CESAG pour avoir instauré à son sein le programme de MAM et pour sa bonne organisation et pour la qualité de l'enseignement appréciable.

Enfin, que ceux ou celles qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail puisse, à travers cette œuvre, trouver nos profonds sentiments de remerciement.

Que l'Eternel tout Puissant vous bénisse tous.

## **SIGLES, SIGNES ET ABREVIATIONS**

ADA : Appui au Développement Autonome

AFRICAP : AfriCap Microfinance Fund

AMIR : Association of Microfinance Institutions of Rwanda

BAD : Banque Africaine de Développement

BPR : Banques Populaires du Rwanda

BNR : Banque Nationale du Rwanda

BRD : Banque Rwandaise de Développement

C.A: Conseil d'Administration

CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CGAP: Consultative Group to Assist the Poor

COOPEC : Coopérative d'Epargne et de Crédit

DFID: Department For International Development

DID : Développement International Desjardins

FCFA : Francs de la Communauté Francophone d'Afrique

FIDA : Fonds International de Développement Agricole

FRW : Francs Rwandais

ICT : Information, Communication and Technology

IMF : Institution de MicroFinance

INS : Institut National des Statistiques

J.O: Journal Officiel de la République du Rwanda

MINECOFIN : Ministère des Finances et de la Planification Economique

ONG : Organisation Non Gouvernementale

Le rôle de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des institutions de microfinance au Rwanda: Cas de IMF-UNGUKA S.A»

---

ONU : Organisation des Nations Unies

PED : Pays En voie de Développement

PIB : Produit Intérieur Brut

SA : Société Anonyme

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SFD : Système Financier Décentralisé

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE</b> .....	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>II</b>
<b>SIGLES, SIGNES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>III</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>8</b>
<b>CHAPITRE I: PROMOTION DE L'EPARGNE ET REFINANCEMENT DES IMF</b> .....	<b>10</b>
<b>I.1. Définition des concepts</b> .....	<b>10</b>
I.1.1. Microfinance .....	10
I.1.2. Institution de microfinance .....	12
I.1.3. Caractéristiques de la microfinance .....	13
I.1.4. Rôle de la microfinance .....	13
I.1.5. Financement.....	14
I.1.6. Refinancement .....	14
<b>I.2. Refinancement des institutions de microfinance</b> .....	<b>15</b>
I.2.1. Rôle de refinancement des institutions de microfinance .....	15
I.2.2. Ampleur du besoin de financement de la microfinance .....	16
I.2.3. Ressources financières internes.....	16
I.2.3.1. Fonds propres des IMF.....	17
I.2.3.2. Collecte de l'épargne .....	17
I.2.4. Ressources financières externes.....	17
I.2.4.1. Refinancement bancaire ou emprunts bancaires .....	18
I.2.4.2. Refinancement par des structures internationales spécialisées.....	19
I.2.4.3. Concours de l'Etat et partenaires au développement. ....	20
I.2.5. Faiblesses de modes de financement.....	20
I.2.6. L'épargne comme source de financement .....	21
I.2.6.1. Epargne comme un levier de développement.....	23
I.2.6.1.1. L'épargne comme premier niveau de constitution du patrimoine des ménages.....	23
I.2.6.1.2. L'épargne comme moteur financier et économique de la communauté.....	23
I.2.6.1.3. L'épargne comme source de financement pour les institutions financières .....	24
I.2.6.1.4. Expériences des IMF dans la mobilisation de l'épargne .....	24
I.2.6.1.5. Préalable à la mobilisation de l'épargne.....	25
I.2.7. Obstacles à la mobilisation de l'épargne .....	26
I.2.7.1. Contexte macroéconomique et financier défavorable .....	27
I.2.5.2. Cadre réglementaire mal adapté aux caractéristiques des prestataires .....	27
I.2.5.3. Capacités de gestion plus complexe.....	27
<b>CHAPITRE II. METHODOLOGIE DE L'ETUDE</b> .....	<b>29</b>
<b>II.1. Modèle d'analyse</b> .....	<b>29</b>
<b>II.2. Méthodes</b> .....	<b>30</b>
II.2.1. Méthode historique .....	30
II.2.2. Méthode statistique.....	30
II.2.3. Méthode analytique.....	30

Le rôle de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des institutions de microfinance au Rwanda: Cas de IMF-UNGUKA S.A»

---

II.2.4. Méthode synthétique.....	31
II.2.5. Méthode comparative .....	31
<b>II.3. Techniques.....</b>	<b>31</b>
II.3.1. Technique documentaire.....	32
II.3.2. Technique d'interview .....	32
II.3.3. Technique d'enquête par questionnaire .....	32
II.3.4. Collecte et traitement des données.....	33
II.3.4.1. Choix du groupe cible.....	33
II.3.4.2. Restitution.....	34
II.3.4.3. Traitement des données .....	35
II.3.4.4. Limites et difficultés rencontrées.....	35
<b>CHAPITRE III. PRESENTATION DE L'IMF-UNGUKA S.A. ....</b>	<b>38</b>
<b>III.1. Identification de l'IMF-UNGUKA S.A.....</b>	<b>38</b>
<b>III.2. Vision, Mission, valeurs et perspectives d'avenir.....</b>	<b>38</b>
III.2.1. Vision .....	38
III.2.2. Mission.....	38
III.2.3. Valeurs à défendre.....	39
<b>III.3. Structure organisationnelle et fonctionnelle.....</b>	<b>39</b>
III.3.1. Structure organisationnelle.....	39
III.3.2. Structure fonctionnelle .....	39
<b>III.4. Politique commerciale .....</b>	<b>40</b>
III.4.1. Les préalables pour la mobilisation de l'épargne .....	41
III.4.1.1. Obligations légales relatives à l'offre de services d'épargne volontaire.....	41
III.4.1.2. Infrastructure .....	41
III.4.1.3. Les Ressources humaines.....	41
III.4.1.4. L'environnement favorable .....	42
<b>III.5. Structure financière.....</b>	<b>42</b>
<b>Chapitre IV. L'EPARGNE DANS LE REFINANCEMENT DE .....</b>	<b>48</b>
<b>L'IMF-UNGUKA S.A .....</b>	<b>48</b>
<b>IV.1. Analyse des besoins de refinancement.....</b>	<b>48</b>
IV.1.1. Raisons structurelles.....	48
IV.1.2. Raisons opérationnelles.....	49
<b>IV.2. Structure de l'épargne collectée par l'IMF-UNGUKA S.A.....</b>	<b>49</b>
<b>IV.3. Sources de financement de crédit.....</b>	<b>50</b>
IV.3.1. La part de l'épargne dans le financement du portefeuille de crédit de IMF-UNGUKA S.A .....	51
IV.3.2. Lignes de refinancement reçus par l'IMF-UNGUKA S.A.....	52
IV.3.3. Conditions et modalités de refinancement de l'IMF-UNGUKA S.A.....	53
IV.3.3.1. Refinancement de la BRD.....	53
IV.3.3.2. Refinancement de la BNR.....	56
IV.3.3.3. Refinancement de la BCR .....	57

Le rôle de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des institutions de microfinance au Rwanda: Cas de IMF-UNGUKA S.A»

---

IV.3.3.4. Refinancement de l'ECOBANK .....	57
<b>CHAPITRE V: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....</b>	<b>59</b>
<b>V.1. Identification des répondants .....</b>	<b>59</b>
<b>V.2. Présentation des résultats.....</b>	<b>62</b>
V.2.1. Résultats de l'enquête sur les clients épargnants .....	63
V.2.2. Résultats de l'enquête sur les clients potentiels.....	68
V.2.3. Résultats de l'enquête sur le personnel et dirigeants de l'IMF-UNGUKA S.A. ....	70
<b>V.3. Synthèse des résultats de l'enquête.....</b>	<b>71</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>78</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>102</b>

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : ECHANTILLONNAGE DE LA POPULATION ENQUETEE.....	34
TABLEAU 2 : STRUCTURE FINANCIERE .....	42
TABLEAU 3 : VARIATIONS PAR RAPPORT A L'ANNEE PRECEDENTE .....	43
TABLEAU 4 : QUELQUES INDICATEURS DE REALISATIONS DE L'IMF-UNGUKA S.A.....	44
TABLEAU 5 : STRUCTURE D'EPARGNE DE L'IMF-UNGUKA SA DE 2005-2009 (EN FRW).....	49
TABLEAU 6 : BESOINS DE FINANCEMENT NON SATISFAIT .....	50
TABLEAU 7: SOURCE DE FINANCEMENT DE PORTEFEUILLE DE PRET.....	51
TABLEAU 8: LA PART DE L'EPARGNE DANS LE FINANCEMENT DE CREDIT.....	51
TABLEAU 9: REFINANCEMENT BANCAIRE(EN FRW).....	52
TABLEAU 10 : ENCOURS DE L'EMPRUNT PAR EXERCICE.....	53
TABLEAU 11 : CARACTERISTIQUES DES CLIENTS EPARGNANTS .....	60
TABLEAU 12 : CARACTERISTIQUES DU PERSONNEL ET DIRIGEANTS .....	62
TABLEAU 13 : FACTEURS DE MOTIVATION DES CLIENTS EPARGNANTS .....	63
TABLEAU 14 : APPRECIATION DE LA QUALITE DES SERVICES DE L'IMF-UNGUKA S.A .....	64
TABLEAU 15 : CLIENT AYANT DE COMPTE D'EPARGNE DANS D'AUTRES INSTITUTIONS FINANCIERES .....	64
TABLEAU 16 : FAIT SES PRINCIPALES TRANSACTIONS AVEC IMF-UNGUKA S.A.....	65
TABLEAU 17 : TYPE D'EPARGNE PREFERE.....	65
TABLEAU 18 : FAIBLESSE DE L'IMF-UNGUKA S.A.....	66
TABLEAU 19 : MOTIFS D'ABANDONS DE LA CLIENTELE .....	66
TABLEAU 20 : PROPOSITION D'AMELIORATIONS A APPORTER DANS LE PROGRAMME D'EPARGNE .....	67
TABLEAU 21 : STRATEGIES POUR MOBILISER DE L'EPARGNE SELON LES CLIENTS EPARGNANTS .....	67
TABLEAU 22 : CONNAISSANCE DES PRODUITS ET SERVICES DE L'IMF-UNGUKA S.A .....	68
TABLEAU 23 : APPRECIATION DE LA QUALITE DE SERVICE DE L'IMF-UNGUKA S.A.....	69
TABLEAU 24 : OBSTACLES A L'EPARGNE DANS IMF-UNGUKA S.A .....	69
TABLEAU 25 : CONTRAINTES LIEES A LA MOBILISATION DE L'EPARGNE .....	70
TABLEAU 26 : LES FAIBLESSES DE L'IMF-UNGUKA S.A DANS LA MOBILISATION DE L'EPARGNE ...	70
TABLEAU 27: LES STRATEGIES A ADOPTER POUR MOBILISER L'EPARGNE.....	71

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

GRAPHIQUE 1: EVOLUTION DE L'EPARGNE .....	44
GRAPHIQUE 2: EVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CREDIT .....	45
GRAPHIQUE 3 : EVOLUTION DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE.....	45
GRAPHIQUE 4 : RENDEMENT DU PORTEFEUILLE ET TAUX DE CHARGES D'EXPLOITATION.....	46
GRAPHIQUE 5: STRUCTURE DE FINANCEMENT DU PORTEFEUILLE DE CREDIT .....	46

## **LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE 1 : GUIDE D'INTERVIEW DESTINE AUX DIRIGEANTS DE L'IMF-UNGUKA S.A.....	83
ANNEXE 2 : GUIDE D'INTERVIEW DESTINE AU PARTENAIRE DE L'IMF-UNGUKA S.A .....	85
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE AUX CLIENTS EPARGNANTS DE .....	87
ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE AUX POTENTIELS CLIENTS EPARGNANTS DE L'IMF- UNGUKA S.A .....	94
ANNEXE 5: QUESTIONNAIRE D'ENQUETE AU PERSONNEL ET DIRIGEANTS DE L'IMF-UNGUKA S.A .....	97
ANNEXE 6 : ORGANIGRAMME IMF-UNGUKA S.A .....	101

## **INTRODUCTION GENERALE**

Au début des années 90, les expériences pratiques de Muhamed Yunus au Bangladesh, du Bancosol en Bolivie, de la Banque populaire du Rwanda,... ont montré l'importance du secteur de la microfinance dans le développement des pays. Ainsi, la microfinance a été encouragée parmi les stratégies de lutte contre la pauvreté, sous l'argument qu'une partie importante des populations des pays en développement se trouvait exclue du système financier classique, en particulier les pauvres, les femmes, les ruraux et les micro-entrepreneurs.

Selon Africap (2008: 29), «Il y a environ 1,2 milliards de personnes à travers le monde qui vivent avec moins d'un dollar par jour, il y a un demi milliard d'entre eux qui auraient besoin d'avoir accès à des services financiers pour avoir des chances d'accroître leurs revenus afin de les porter au-delà d'un dollar par jour ». Cette estimation explique la portée du problème de la pauvreté dans le monde surtout dans les pays en développement et le rôle du secteur financier accessible à tous dans l'amélioration des conditions de vie des populations.

Le sommet sur le microcrédit [www.cica.ca](http://www.cica.ca)(2003 : 11) tenu à Washington tenu en Février 1997 visait à obtenir un engagement de la part des institutions financières bancaires et des donateurs bilatéraux et multilatéraux pour venir, à l'horizon 2005, en aide aux personnes vivant en dessous du seuil de la pauvreté.

L'accès aux services financiers par des pauvres peut leur permettre de participer activement à leur vie socio-économique et par conséquent au développement de leur communauté. Le rôle des services financiers dans le processus de réduction de la pauvreté a été reconnu par les chefs d'Etat et des gouvernements lors du sommet mondial sur le micro-crédit tenu en 2005.

Pour DID (2005:37) «l'accès à la ressource financière est considéré comme un élément clé dans la réduction de la pauvreté, puisqu'il offre aux clients, grâce à l'entrepreneuriat dans le cas spécifique du crédit productif, des occasions de devenir financièrement autonomes et leur procure un gagne-pain stable pendant des périodes difficiles». La lutte contre la pauvreté est devenue une préoccupation majeure de la communauté internationale qui est engagée à réduire de moitié la pauvreté dans le monde à l'horizon 2015.

L'accès au crédit diminue la vulnérabilité de la clientèle pauvre et lui permet d'améliorer ses conditions de vie. La microfinance apparaît comme un moyen sûr pour offrir des services financiers aux plus démunis. Pour jouer pleinement son rôle et contribuer au développement des pays, le secteur de la microfinance devrait s'étendre plus qu'il ne l'est présentement. Il convient de rappeler que la recherche de ressources de financement complémentaires pour les IMF est une étape essentielle dans leur cycle de vie.

La réussite de cette opération, laquelle conduit à la prospérité des services financiers, à la pérennité et à l'intégration progressive des IMF dans le marché financier. Cependant, la disponibilité de ces moyens financiers pouvant permettre aux IMF de répondre aux sollicitations des crédits reste une limitation qui nécessite des investigations. Le besoin de financement des IMF se manifeste surtout lorsqu'il s'agit d'accroître leurs portefeuilles de crédit, de développer de nouveaux produits et d'ouvrir de nouveaux bureaux ou agences.

En effet, les options possibles de refinancement sont nombreuses: les banques de développement, des banques spécialisées, des banques commerciales et enfin au niveau des institutions financières internationales et/ou des organisations non gouvernementales et projets,... Le développement de ces alternatives dépend de la maturité du secteur financier de chaque pays.

Le Rwanda n'étant pas resté en marge de ce processus ; de nombreux intervenants du secteur de la microfinance ont commencé leurs activités après les événements tragiques de génocide de 1994. Les unes ont commencé après l'an 2000 à la fin de la période dite d'urgence qui était caractérisée par la distribution des aides gratuites pour permettre à la population de reprendre la vie normale. Les autres se sont inscrites dans la logique de la microfinance, mais le remboursement a été globalement médiocre car la population en question était généralement insolvable ou encore la population confondait le micro crédit et l'aide gratuite.

Il en est suivi que les autorités monétaires ont pris la responsabilité de réglementer le secteur en établissant successivement l'instruction de la BNR n°06/2002 relative aux activités de microfinance, la politique nationale de la microfinance en 2007, la loi n° 40/2008 portant

organisation de l'activité de microfinance et enfin le règlement de la BNR n°02/2009 relatif à l'organisation de l'activité de Microfinance. A présent, le secteur de la microfinance figure parmi les priorités du Gouvernement Rwandais, car il est considéré comme étant l'une des stratégies de la réduction de la pauvreté et un moyen qui puisse garantir une amélioration des conditions de vie des populations défavorisées par le système financier classique. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'institution de microfinance « UNGUKA S.A ». Le secteur rwandais de microfinance, bnr.rw (2010) compte environ 96 Institutions de microfinance d'après la liste des institutions de microfinance agréés par la BNR du 15 Septembre 2009 dont 11 de forme société anonyme ; 2 de forme société à responsabilité limitée et 83 coopératives.

Selon Africap (2008 : 43), les actifs du secteur de microfinance sont estimés à 7 milliards de dollars américains, détenus par plus de 8000 IMF à travers le monde, alors que la demande totale de micro crédits s'élèverait à plus de 100 milliards de dollars américains. Face à cette situation, les acteurs du secteur de la microfinance reconnaissent ce défi majeur. Cette situation problématique de la demande de la clientèle qui exprime le besoin de financement strictement supérieure à la capacité de financement des IMF dont fait partie l'institution de microfinance UNGUKA S.A , reste un défi à relever qui appelle une analyse approfondie, objet de notre recherche, pour trouver des voies des solutions relativement pérennes.

Au Rwanda, le besoin de ressources financières des IMF s'explique par la collecte des dépôts insuffisants, par l'accès difficile aux marchés monétaires ou financiers contrairement aux banques, par les apports propres insignifiants des associés surtout dans les COOPEC et mutuelles d'épargne et crédit, par le dépassement de ratio prudentiel de transformation de l'épargne en crédit et enfin, par l'insatisfaction d'un grand nombre de demandes chez les IMF. Mises à part ces difficultés soulevées, le secteur rwandais de microfinance a connu en 2006, une crise qui a abouti à une situation de faillite de certaines IMF. Cette mauvaise réputation du secteur envers ses partenaires (clients, bailleurs, les actionnaires, les institutions financières, etc.) a compliqué davantage le développement du secteur de microfinance au Rwanda.

C'est dans ce contexte que l'IMF-UNGUKA S.A situe le problème d'accès aux refinancements qu'ils soient internes ou externes. En effet, suite au contexte précisé, l'IMF-UNGUKA S.A n'a

pas réussi à réaliser ses projections financières arrêtées dans son plan d'affaires 2005-2009 suite à l'insuffisance de fonds de crédit. L'évolution de l'épargne n'a pas suivi la croissance du portefeuille de prêt. On n'a remarqué une certaine méfiance de la part de clientèle qui a affecté le volume des dépôts. Au niveau des actionnaires, le capital souscrit n'a pas été libéré comme prévu pour diverses raisons, notamment l'incertitude du secteur de microfinance, la crise financière de 2008, etc. Ainsi, après la crise de 2006 qu'a connu le secteur de microfinance au Rwanda, le besoin de financement des IMF s'est fait sentir alors que l'accès aux refinancements externes paraissait plus compliqué suite à la baisse de confiance du secteur vis-à-vis de ses partenaires. Toutefois, le besoin de la population pour ce qui concerne le financement de leurs petits projets générateurs de revenu s'accroît au fur du temps et constitue donc une pression à IMF-UNGUKA S.A. Il s'avère donc qu'il s'agit d'une situation problématique à laquelle l'institution fait face et à laquelle notre recherche tente de trouver une contribution de solution.

Pour résoudre les contraintes au développement des IMF, plusieurs voies sont envisageables entre autre le renforcement des fonds propres, le professionnalisme, la promotion de l'épargne et l'accès à des fonds supplémentaires, etc. Cependant, pour assurer la croissance pérenne des IMF, il convient donc de développer les stratégies de mobilisation de l'épargne, une source de financement accessible aux IMF, afin d'éviter les limitations liées aux conditionnalités exigées par plusieurs partenaires pour accéder au refinancement. Il est souvent important de mobiliser de moyens financiers complémentaires afin d'élargir leur portefeuille de crédit, par le développement de nouveaux produits, ouverture de nouvelles agences dans les zones les plus reculées, la formation du personnel, l'acquisition de nouvelles technologies d'information, la mise en place d'un système de contrôle interne, etc.

Au regard des solutions envisageables, nous nous sommes limité à explorer la faisabilité de la promotion de l'épargne comme source de financement afin de répondre aux besoins de financement exprimé par la clientèle des IMF. Considérant les difficultés liées à l'accès aux sources de financement par les IMF pour la réalisation de leur mission, certaines propositions de solutions telles que le renforcement des fonds propres et l'accroissement des dépôts par la mobilisation de l'épargne sont des voies à explorer.

Ainsi, la question principale de notre recherche est énoncée comme suit : la promotion de l'épargne peut-elle contribuer à la résolution du problème de refinancement des IMF et particulièrement de l'IMF-UNGUKA S.A?

A cette question principale découle des questions spécifiques à savoir :

- L'épargne constitue-elle une des sources de financement du portefeuille de crédit de l'IMF-UNGUKA S.A ? ;
- Quelle est le niveau de contribution de l'épargne dans le financement de crédit de l'IMF-UNGUKA S.A ? ;
- L'IMF-UNGUKA S.A a-t-elle des difficultés relatives à la mobilisation de l'épargne?;
- L'IMF-UNGUKA S.A a-t-elle développée des stratégies adéquates pour accroître le volume et la qualité de l'épargne?.

C'est au regard de ces interrogations soulevées que la recherche sur la thématique: «Le rôle de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des institutions de microfinance au Rwanda: Cas de IMF-UNGUKA S.A» trouve son importance.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes fixés des objectifs repartis en objectif général et spécifiques. L'objectif principal de notre recherche est d'examiner l'importance de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des activités de crédit des IMF et proposer les stratégies de sa collecte, en prenant l'IMF-UNGUKA S.A. pour cas d'étude.

Considérant notre cas d'étude, l'IMF-UNGUKA S.A, les objectifs spécifiques ci-après méritent une attention particulière :

- Montrer que l'épargne constitue une des sources de financement du portefeuille de l'IMF-UNGUKA S.A ;
- Analyser la contribution de l'épargne dans le financement du portefeuille de crédit de l'IMF-UNGUKA S.A ;
- Examiner les difficultés que connaît l'IMF-UNGUKA S.A dans son effort de collecte de l'épargne ;
- Identifier les stratégies de l'IMF-UNGUKA S.A appliquées pour la promotion de l'épargne afin de proposer des améliorations nécessaires.

Cette étude revêt un intérêt à différents niveaux dont :

**1. Intérêt Personnel :** Cette étude nous permet, d'approfondir nos connaissances sur les pratiques des IMF notamment en ce qui concerne le refinancement et le rôle de l'épargne dans le financement des IMF et leurs stratégies de sa mobilisation en particulier pour leur développement.

**2. Intérêt de l'IMF-UNGUKA S.A :** Cette étude est une contribution scientifique à l'administration de l'IMF-UNGUKA S.A pour ce qui concerne le rôle de la promotion de l'épargne et les stratégies de sa mobilisation dans le développement de la structure sous étude. De même, ce travail vient enrichir sa documentation.

Le thème abordé est du domaine de développement des institutions de microfinance. Il s'intéresse plus particulièrement au rôle de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des IMF au Rwanda et l'IMF-UNGUKA S.A étant considéré comme cas d'espèce. L'étude couvre la période de 2005 à 2009. Il est important de signaler que le besoin de financement dont il est question dans ce travail concerne uniquement le développement des activités de crédit de l'IMF-UNGUKA S.A.

Ce travail de recherche compte en plus de l'introduction et conclusion générale, cinq chapitres regroupés en deux parties dont chacune contient trois chapitres. Le premier chapitre traite de la promotion de l'épargne et refinancement des IMF. Le second chapitre a présenté la méthodologie de l'étude. Le troisième chapitre a fait une brève présentation de l'IMF-UNGUKA SA. Le quatrième chapitre consiste à la description de refinancement de IMF-UNGUKA S.A. Le cinquième chapitre et dernier a consisté à la présentation et analyse des résultats issu de notre enquête sur le sujet de recherche à partir des quels sera dégagé des recommandations et une conclusion.

**PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE**

Le cadre théorique sert principalement à présenter un cadre d'analyse et à généraliser des relations théoriques déjà prouvées par d'autres chercheurs pour tenter de les appliquer au problème. Le cadre de ce travail s'est attardé sur la clarification des concepts clés, la description du problème de refinancement des IMF et le rôle de la collecte de l'épargne dans la résolution du problème de refinancement et enfin, la présentation de la méthodologie de recherche.

## **Chapitre I: PROMOTION DE L'EPARGNE ET REFINANCEMENT DES IMF**

La microfinance est à travers le monde un instrument puissant et efficace de réduction de la pauvreté en faveur des personnes exclues du système bancaire classique, sa réduction en Afrique, en Asie et en Amérique latine est incontestablement une réussite. Pour ce faire, la microfinance est efficace en ce sens qu'elle permet aux pauvres d'amasser des actifs, de diversifier et d'augmenter leurs revenus et de réduire leur vulnérabilité économique en cas de crise LITTLEFIELD & al (2004: 14). En ce domaine, les IMF ont su innover et développer des solutions performantes qui peuvent, à condition bien sûr d'être adaptées, inspirer d'autres régions du monde et aider les populations démunies à surmonter la pauvreté.

### **I.1. Définition des concepts**

Il est impérieux avant d'entre en profondeur de notre travail de définir les les concepts clés qui seront utilisés tout au long de la recherche.

#### **I.1.1. Microfinance**

Plusieurs définitions sont accordées à la microfinance, parmi lesquelles nous avons retenues les plus usuelles. La microfinance se définit par «l'offre de services financiers (épargne, crédit, assurance, etc.) à destination des plus pauvres ; elle s'adresse à des personnes à faible revenu, n'ayant pas accès aux Institutions Financières classiques et sans activité salariée régulière» planetfinance.org (2010).

La BNR, quant à elle, en tant qu'autorité monétaire exerçant le pouvoir de supervision et de contrôle des IMF, dans son instruction n°06/2002 relative à la réglementation des activités de microfinance, définit la microfinance comme étant une activité pour une personne, physique ou morale :

- Soit de consentir du crédit à une clientèle non habituellement desservie par le système bancaire et financier classique et/ou ne possédant pas suffisamment de garanties matérielle à offrir pour assurer pleinement le remboursement du crédit consenti, si du crédit lui était consenti ;

- Soit de consentir du crédit à une clientèle non habituellement desservie par le système bancaire et financier classique et/ou ne possédant pas suffisamment de garanties matérielles à offrir pour assurer pleinement le remboursement du crédit consenti et d'en recevoir les économies.

Selon la Banque Mondiale [planetfinance.org](http://planetfinance.org) (2010) « la microfinance consiste à offrir à des familles en situation de précarité économique un crédit de faible montant pour les aider à s'engager dans des activités productives ». Cette définition met l'accent sur la précarité des personnes ciblées et le rôle de la microfinance dans le financement des activités productives. Elle se limite à l'octroi de prêts et néglige alors deux autres aspects caractéristiques des IMF : l'initiative à une discipline d'épargne et la médiation sociale.

D'après l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) [planetfinance.org](http://planetfinance.org) (2010), « la microfinance vise l'accès au financement de petits projets, portés par des personnes marginalisées qui aspirent à créer leur propre emploi, souvent par défaut d'autres perspectives professionnelles et parce que l'accès aux sources traditionnelles leur est refusé ». Cette définition étend l'activité des IMF à des opérations de financement en plus de l'octroi de micro crédits.

Selon BOYE (2006 :17), dans son ouvrage le guide de la microfinance, la microfinance est définie comme un ensemble des services qui sont proposés à des individus qui n'ont pas accès à des institutions financières classiques.

Pour MINECOFIN (2007:32) le terme «activité de microfinance» désigne un acte de consentir un crédit, recevoir l'épargne et/ou offrir les services financiers à une clientèle qui n'est pas desservie par les systèmes financiers et bancaires classiques par manque de garanties matérielles à offrir pour assurer pleinement le remboursement du crédit consenti.

Dans cette définition, deux éléments sont à souligner: il s'agit de l'offre de services financiers et des conditions des banques classiques. Cette définition vient compléter la première au niveau des bénéficiaires en insistant beaucoup sur l'activité économique.

Les différentes définitions ci-haut évoquées permettent d'expliquer ce que c'est la microfinance. Mais, il est important de souligner qu'elles n'ont pas mis l'accent sur l'offre de services non

financiers. Dans la pratique, la microfinance n'est pas seulement l'offre de services financiers aux pauvres mais c'est aussi l'offre de services non financiers à caractère social telle que les formations, l'accompagnement, le suivi etc.

A notre avis, la microfinance peut se définir comme un ensemble de services financiers et non financiers de proximité offerts par les organisations, aux formes et statuts divers, ayant pour objet, d'amener les pauvres à participer aux activités économiques et à l'amélioration de leurs conditions de vie.

### **I.1.2. Institution de microfinance**

Selon la Banque Mondiale [planetfinance.org](http://planetfinance.org) (2010) une IMF désigne des agents et des structures qui effectuent des transactions financières d'un montant relativement faible ayant recours à une méthodologie spécifique, basée sur la moralité du client. Elles s'adressent à des ménages à faible revenu, à des micro-entrepreneurs, des petites exploitations agricoles et à d'autres individus qui n'ont pas accès au système bancaire. Ces IMF peuvent être les intermédiaires financiers formels, ou semi-formels et prennent différentes formes telles que les coopératives d'épargne et de crédit, les organisations non gouvernementales (ONG), des mutuelles de crédit, programmes mis en place par des institutions internationales, des institutions de microfinance régulées, des banques de microfinance, des Banquiers d'Etat, des Banques commerciales ou autres institutions financières, des caisses villageoises ou de solidarité.

En termes simples, une institution de microfinance est considérée comme une organisation qui offre des services financiers à des personnes à revenus modestes qui n'ont pas accès ou difficilement accès au secteur financier formel. Le client type des services de microfinance est une personne dont les revenus sont faibles et qui n'a pas accès aux institutions financières classiques faute de pouvoir remplir les conditions exigées par ces institutions (documents d'identification, garanties, dépôt minimum etc.).

### **I.1.3. Caractéristiques de la microfinance**

Pour mieux comprendre la microfinance, il est nécessaire de comprendre ses caractéristiques et son rôle dans le système financier. Les caractéristiques de la microfinance peuvent être appréciées sur quatre plans, d'après BOMDA (2005:56) au niveau du système financier, au niveau des organisations ou institutions, au niveau des procédures et au niveau des produits.

Au niveau du système financier, la microfinance se caractérise par des institutions financières formelles, semi-formelles et informelles.

Les institutions financières formelles sont celles ayant une reconnaissance légale des pouvoirs publics. Tandis que les institutions informelles ne font l'objet d'aucun enregistrement. Alors que les institutions semi formelles sont sous cadre légal général commercial ou spécifique, mais pas sous la réglementation bancaire.

Au niveau des organisations ou institutions, la microfinance se caractérise par diverses formes de « ownership » : les propriétés des membres, la recherche de profit, et la sensibilité sociale ; par la proximité avec la clientèle, par sa cible. Au niveau des procédures, on note dans la microfinance des pratiques bancaires non classiques qui se basent sur la flexibilité, la rapidité, la proximité et qui sont simplifiées. On note également des formes de garanties non classiques dont la pression sociale, la caution solidaire.

Au niveau des produits et services, les types de produits sont très variés et adaptés aux besoins de la population cible. Il s'agit entre autres de l'épargne, du crédit, des transferts de fonds, de la micro assurance, des moyens de paiement, des cartes, .... La micro finance offre également des services d'appui au développement d'entreprises : la formation technique et le marketing par exemple; et aussi des services sociaux comme l'alphabétisation et la santé publique.

### **I.1.4. Rôle de la microfinance**

La microfinance joue un rôle important dans une économie. Celle-ci peut être appréhendée par sa contribution dans la lutte contre la pauvreté, au renforcement et à l'expansion des systèmes financiers formels, c'est-à-dire la densification des systèmes financiers, grâce à ses deux

principales fonctions: l'intermédiation financière et l'intermédiation sociale. L'intermédiation financière consiste à transférer les capitaux ou liquidités que certains ont en surplus vers d'autres qui sont au contraire en requête de capitaux ou liquidités. L'offre des services financiers nécessite deux impératifs : satisfaire les besoins et préférences des clients ; concevoir des produits simples, faciles à comprendre pour les clients et faciles à gérer pour l'établissement de micro finance.

En d'autres termes, le rôle d'intermédiation financière se joue à travers l'éventail des produits proposés qui sont généralement : le crédit, l'épargne, les cartes de crédit, et les services de paiement. L'intermédiation financière réussit souvent lorsqu'elle s'accompagne d'une intermédiation sociale pour les individus que la situation économique et sociale défavorisée place en marge des frontières de la finance formelle. Elle se fonde sur la relation de confiance entre l'emprunteur et le prêteur. Pour LEDGERWOOD (1999:89), l'intermédiation sociale, peut être définie comme «la construction du capital humain et social nécessaire à une intermédiation financière pérenne destinée aux pauvres ».

### **I.1.5. Financement**

Le financement est l'opération de base de la finance. Elle consiste à lever des fonds, encore appelés capital, autrement dit, à réunir l'argent nécessaire pour réaliser un projet, une affaire, une activité. Dans notre étude, nous nous sommes focalisés sur un type de financement particulier. Il s'agit du financement d'une institution qui fait de l'intermédiation financière notamment le crédit.

### **I.1.6. Refinancement**

L'instruction de la BNR précise que le refinancement est le fait d'une banque de compléter ses ressources financières jusque là utilisées, par d'autres ressources provenant de la banque centrale ou de marché monétaire, afin de poursuivre la distribution des crédits lorsque toutes les ressources sont engagées ou d'assurer le remboursement des dettes précédemment contractées BNR (2009 : 5).

En d'autres termes, le refinancement, est le moyen par lequel une institution financière se procure les ressources complémentaires au financement du crédit octroyé à ses clients.

La différence entre refinancement et financement réside donc dans le fait que le refinancement est généralement une opération spécifique aux établissements de crédit et autres institutions financières tandis que le financement consiste à réunir l'argent nécessaire pour réaliser une affaire donnée.

## **I.2. Refinancement des institutions de microfinance**

Dans cette section, nous allons présenter les différentes sources de refinancement d'une institution de microfinance.

### **I.2.1. Rôle de refinancement des institutions de microfinance**

A l'état actuel, la microfinance s'occupe en grande partie du financement des petits projets générateurs de revenu avec le besoin à court terme qui grandit selon les phases de développement de ces derniers. La croissance de l'IMF devrait évoluer avec le développement de l'activité de l'entrepreneur afin de pouvoir l'accompagner dans le temps.

Selon Laurent LHERIAU (2009 : 308), le développement des IMF les amène à rechercher des sources financières importantes que leur clientèle habituelle ne peut fournir. Ces fonds se trouvent sous diverses formes, sur les marchés financiers. Toutefois, l'accès des IMF aux marchés financiers boursiers et non boursiers exige un certain nombre de conditions réglementaires et financières. L'accès au refinancement exige donc des IMF matures ayant mis en place des outils de structuration nécessaires à la maîtrise de leurs opérations et à leur viabilité financière et institutionnelle.

Selon MORDUCH J., cité par BRONDEAU (2007 : 28), «la microfinance s'illustre comme étant l'outil prometteur et le moins coûteux de la lutte contre la pauvreté mondiale». Cette affirmation se réfère au fait que les activités liées à la microfinance permettent de renforcer les capacités des pauvres ou vulnérables à entreprendre des microprojets et à générer des revenus. Ainsi, une variété de services financiers et non financiers de proximité est mise en œuvre

partout dans les pays en développement pour assurer l'autopromotion économique et sociale de ces pauvres.

La microfinance aurait un impact plus prononcé si elle offrait une gamme élargie de services financiers correspondant mieux aux besoins variés et évolutifs des pauvres. Cette aptitude nécessite d'autres moyens financiers diversifiés. La diversification des sources de financement reste ce pendant, une des stratégies appropriées pour adapter les produits offerts aux besoins réels des pauvres. Dans ce processus de diversification des ressources, les IMF sont confrontées sur le plan financier, à un besoin accru de ressources financières longues et stables. Dans le souci de satisfaire la demande de crédit de plus en plus croissante, les IMF font recours à deux formes de ressources variées à savoir les ressources internes et les ressources externes.

### **I.2.2. Ampleur du besoin de financement de la microfinance**

La demande des IMF en capitaux, pour financer la croissance de leur portefeuille de crédits, ne cesse de grandir. Aujourd'hui, les 100 plus grandes IMF du monde accroissent leur portefeuille de clients de 26% par an, avec un besoin correspondant en capital mixmarket.org(2010). Couvrir la demande potentielle (1,5 milliards de personnes), exigerait 280 milliards de dollars US en capitaux potentiels, du point de vue strict des besoins en crédits (c'est-à-dire hors financement de l'appui aux structures : assistance technique et exploitation). Le montant du capital investi en microfinance (IMF exclusivement), est aujourd'hui estimé à 17 milliards de dollars US, soit 1/15 des besoins estimés pour satisfaire le marché mixmarket.org(2010).

En prenant l'hypothèse d'un ratio dette/fonds propres de 5 pour 1, le volume de dette nécessaire est estimé à 235 milliards de dollars US et le volume de fonds propres à 35 milliards. Le financement de la croissance de la microfinance reste donc un enjeu réel, pour accroître la portée du secteur. lamicrofinance.org (2010).

### **I.2.3. Ressources financières internes**

Nous distinguons deux catégories de ressources de financement des IMF, notamment, les ressources internes et celles qui sont externes.

### **I.2.3.1. Fonds propres des IMF**

La consolidation des fonds propres à partir des contributions des membres et des résultats non affectés constitue une option stratégique pour lever les capitaux destinés à financer les activités de crédit. Selon BRONDEAU (2004 : 23). Certaines institutions de microfinance à base de membres, constituent un capital propre à partir de la cotisation des membres. En effet, à l'exception d'un certain nombre d'IMF, ces fonds propres restent souvent insignifiants et ne peuvent donc couvrir qu'une petite partie des besoins de financement.

### **I.2.3.2. Collecte de l'épargne**

Au fur du temps, la microfinance a progressivement reconnue l'importance de l'épargne pour les pauvres. Le défi posé aux IMF est de développer des stratégies efficaces de mobilisation de l'épargne, répondant aux différents besoins des clients.

Actuellement, Selon BRONDEAU (2004 : 39), l'épargne est une ressource croissante de la microfinance selon le cadre juridique et les statuts de l'IMF. Cependant, en milieu rural, cette épargne est souvent difficile à collecter: les ménages qui ont une capacité à dégager des surplus financiers préféreront investir dans des activités économiques qu'ils maîtrisent mieux et qui sont plus faciles à transformer en liquidités, en cas de difficulté.

La mobilisation de l'épargne présente beaucoup d'avantages pour l'IMF notamment le développement et l'expansion d'activités, le renforcement de l'autonomie financière, l'adaptation aux besoins des clients, le renforcement de la confiance vis-à-vis du public, la clientèle plus diversifiée et le renforcement de l'appropriation sociale.

### **I.2.4. Ressources financières externes**

Les ressources financières externes des IMF sont principalement les emprunts bancaires, les refinancements des structures internationales spécialisées et des divers concours de l'Etat et partenaires au développement.

Conformément au résultat de l'enquête menée par CGAP en 2008 sur les sources de financement de la microfinance, les principaux instruments de financement sont la dette, les fonds propres, les garanties de prêt et les subventions. La dette est l'instrument le plus souvent utilisé (63 %), les bailleurs de fonds et les investisseurs y recourant au même degré cgap.org(2010).

#### **I.2.4.1. Refinancement bancaire ou emprunts bancaires**

Quand les ressources propres issues de l'épargne et du capital propre sont insuffisantes pour couvrir la demande en crédit et les besoins du développement de l'IMF, celle-ci peut choisir d'emprunter auprès du système bancaire: c'est une relation de refinancement.

Dans leur recherche pour obtenir des ressources financières additionnelles, indispensables pour satisfaire une demande toujours croissante de micro-crédits, les institutions de microfinance se trouvent confrontées à une série de problèmes, comme par exemple, le besoin de réduire les charges de fonctionnement au strict minimum, de renforcer les performances de gestion financière et administrative ainsi que de rechercher une articulation avec le secteur bancaire Globonet.org (2006 ).

Afin de pouvoir négocier des ressources financières auprès des banques commerciales, les IMF doivent inspirer confiance et se conformer à certains critères de gestion et d'information financière, assurer leur propre viabilité, développer des mécanismes financiers adaptés pour capter les ressources financières, leur permettant de réaliser des économies d'échelle. En effet, actuellement, la réalité est que des préjugés mutuels freinent une véritable collaboration entre les banques et les IMF. Les premières qualifient le secteur de la microfinance comme le secteur à haut risque en fonction du niveau de professionnalisme faible, de la clientèle à majorité analphabète et de la fiabilité douteuse de sa situation patrimoniale sans emplois stables. Les IMF à leur tour reprochent aux banques la rigidité de leurs normes et des procédures opérationnelles lourdes. Ces préjugés trouvent principalement leurs explications théoriques dans le «dualisme financier» à travers les deux principales explications de cette théorie de «Asymétrie de l'information» et la «répression financière», lamicrofinance.org(2010).

Cependant, au regard des performances progressives des IMF et l'intérêt que suscite le secteur de la microfinance sur la scène internationale, des partenariats entre les banques et IMF se développent progressivement. Ces relations sont opportunes pour les deux types d'institutions financières, du fait que, d'une part, les IMF ont besoins des ressources à moyens et longs termes et d'autre part, les banques ont besoin de développer des nouveaux produits qui peuvent intéresser les IMF et leurs clients. La relation de refinancement peut être facilitée par un instrument mis en place par un tiers pour appuyer l'institution de microfinance sous forme des fonds de garantie.

Au Rwanda, le développement et la diversification des sources de refinancement des IMF restent encore faibles. Le constat en est que le financement des IMF est assuré principalement par les ressources mobilisées à travers les épargnes, ce qui va à l'encontre des règles de gestion financière prudentielle compte tenu de la nature des ressources. Ceci place les IMF dans des situations de risque qui s'accroissent avec la fluctuation de dépôts et de retraits. Même si certaines banques commerciales fournissent selon la demande, les fonds de refinancement aux IMF, le taux d'intérêt pour les prêts ainsi que le délai de remboursement ne permettent pas aux praticiens de la microfinance d'y faire recours, RMF (2007:43).

#### **1.2.4.2. Refinancement par des structures internationales spécialisées**

A côté des bailleurs de fonds publics qui avaient dominé la phase de développement du secteur de microfinance, de nouvelles catégories des financiers sont apparues. Il s'agit des investisseurs privés et/ou fonds spécialisés en prêt ou investissements en IMF. Le recours au refinancement des structures internationales spécialisées par les IMF n'est pas encore une pratique habituelle au Rwanda. Certaines IMF ont commencé à entretenir des relations de partenariat conduisant à la signature de contrats de cette nature. Le partenariat actuel s'oriente vers le développement des principes de professionnalisme.

La mobilisation des ressources financières par le canal de ces structures présente pour les IMF des avantages notamment pour la durée du crédit et du taux d'intérêt, mais aussi, des contraintes surtout en ce qui concerne les garanties. En effet, l'accès des IMF aux divers fonds de garantie reste encore difficile surtout au niveau d'une exploitation optimale de ces fonds. Au-delà des

contraintes, il faut aussi souligner que la plupart de ces refinancements sont libellés en devises et nécessitent d'énormes capacités de gestion des risques de change et de dévaluation en fonction de la conjoncture. Le financement des bailleurs de fonds se fait généralement sous 3 formes dont la subvention d'exploitation ou fonctionnement, les subventions d'équipement ou d'investissement et les fonds de dotation en fonds de crédit ou en capital, lamicrofinance.org (2010).

#### **I.2.4.3. Concours de l'Etat et partenaires au développement.**

Les institutions de microfinance bénéficient de diverses ressources en provenance des partenaires au développement et/ou de l'Etat. Ces concours restent une source non négligeable de ressources de la microfinance; ils peuvent fournir les moyens de fonctionnement aux IMF pendant leur période de démarrage, néanmoins, ils fournissent très souvent des lignes de crédit qui alimentent la microfinance, ou encore des fonds de garantie qui permettront à la microfinance d'avoir accès aux ressources bancaires. L'importance de l'aide extérieure tend en général à diminuer, mais reste néanmoins une part importante de ressources financières de la microfinance, lamicrofinance.org (2010).

Ces fonds sont critiqués par plusieurs acteurs œuvrant dans le secteur par le fait qu'ils créent des distorsions sur le marché et ne favorisent pas le développement des meilleures pratiques de professionnalisme pourtant recommandées pour la pérennité du secteur. Les principaux partenaires et bailleurs de fonds qui contribue au développement du secteur de la microfinance au Rwanda sont entre autre World relief, World vision, SNV et TROCAIRE, TERRAFINA, AQUADEV,... Les différentes possibilités de mobilisation des ressources financières précitées comportent des avantages pour les IMF, mais malheureusement; elles sont insuffisantes pour assurer leur pérennité.

#### **I.2.5. Faiblesses de modes de financement**

Selon lamicrofinance.org (2010) Tous ces modes de financement disposent des faiblesses, nous citerons, notamment :

- le financement des bailleurs de fonds : pas de caractère de pérennité de l'IMF, leur approche qui n'est pas en adéquation avec la philosophie des gestionnaires de ces IMF

car il n'a pas de logique de développement qu'à une logique de marché. Ce genre de financement est important au démarrage de l'IMF.

- le financement au taux bonifié : risque de change quand il est libéré en devise. Clientèle spécifique, culture de don, milieu ou secteur d'activité imposée.
- L'épargne: faiblesse en volume et grande volatilité.
- Le refinancement bancaire : conditions d'accès et coût des ressources.
- fonds propres des IMF : difficile à mobiliser

### **I.2.6. L'épargne comme source de financement**

L'épargne en son sens de l'économie se définit comme une fraction du revenu individuel non consommé immédiatement car il est conservé à un autre emploi ultérieur ou simplement dire d'un placement ou d'une thésaurisation GARSUAUT (1997:101). C'est donc une partie de revenu qui n'est pas consommée pour être investie longtemps et affectée dans une consommation différée. L'épargne selon le dictionnaire encyclopédique universel (2001:193) est définie comme le fait de construire un capital en vue de l'emploi productif, par restriction des dépenses personnelles. C'est aussi une partie de revenu qui est restée après avoir dépensé une partie à la consommation. L'épargne constitue donc une source de financement qui est un apport pour accéder à un crédit et ainsi peut subvenir aux besoins pouvant se montrer dans l'avenir.

Selon BOYE & al (2006 : 25), ils définissent l'épargne comme étant une option qui consiste à mettre peu à peu de côté, avant une dépense, des petites sommes qui la rendront possible à l'avenir. Trois défis majeurs à l'épargne :

- avoir un lieu sûr où déposer son épargne ;
- avoir suffisamment d'autodiscipline pour se priver de dépenser immédiatement son argent ;
- résister aux sollicitations des amis et de la famille.

L'épargne est l'action de mettre une partie du revenu courant de côté afin de la consommer ou l'investir ultérieurement. L'argent épargné peut soit être gardé à la maison (thésaurisation), soit être déposé sur un compte d'épargne ou encore investie dans différents types de capital. Dans

une acceptation plus large, l'épargne désigne tout comportement qui inclut un sacrifice dans l'espoir d'obtenir un meilleur rendement dans le futur. L'épargne est définie par rapport à ses fonctions et à des niveaux différents: la fonction de l'épargne au niveau du groupe-cible, l'épargne au niveau des institutions et organisations financières ainsi que l'importance de l'épargne par rapport à l'économie nationale (macro-économie).

Au niveau des ménages, l'épargne constitue un fonds de recours en cas d'urgence ou d'investissement au niveau des familles. Avancer l'idée que tous les ménages, même pauvres, peuvent emprunter et épargner, peut paraître paradoxal. Comment pourrait-on mettre de l'argent de côté si l'on a à peine de revenus pour satisfaire ses besoins essentiels?. Pourtant cette idée découle de la simple observation des modes de vie des ménages dans différents contextes de pays en voie de développement (PED), BOYE & al, (2006:73). Toutes les familles même les plus pauvres ont besoin à différents moments de leur existence, de déboursier des sommes d'argent qui dépassent les petits montants qu'elles gardent disponibles au quotidien. Ces occasions des dépenses importantes sont deux types :

- des événements de la vie courante;
- des opportunités d'investissement dans une activité économique.

Egalement, pour un individu ou une entreprise, l'épargne bancaire joue le rôle de sécurité de fonds des épargnants contre le vol, l'incendie et les autres pertes. L'épargne favorise la programmation des activités sans faire appel au crédit et permet de faire des prévisions budgétaires. En outre, elle favorise l'indépendance financière, crée des revenus d'intérêt et la constitution d'un capital est une source de financement, en vue de pouvoir accéder aux crédits (apport propre, fonds de garantie, etc.).

Au niveau des organisations financières, la mobilisation de fonds a comme principale fonction de satisfaire à la demande de financement des crédits. En général, le volume potentiel de ce fonds est plus important que le volume des fonds de l'extérieur. Il favorise également l'autofinancement de ces institutions financières à long terme.

### **I.2.6.1. Epargne comme un levier de développement**

L'épargne est considérée comme un facteur préalable au développement des ménages, de la communauté et des institutions.

#### **I.2.6.1.1. L'épargne comme premier niveau de constitution du patrimoine des ménages**

Les ménages pauvres épargnent pour diverses raisons: à titre d'assurance contre la maladie, l'invalidité ou autres événements imprévus, pour éviter le gaspillage, constituer un capital pour le commerce, réaliser un projet, accéder au crédit, satisfaire à des obligations sociales ou religieuses, leur consommation future ou bien à titre de placement. Cette opération évite également d'avoir à distribuer les épargnes à la famille directe ou élargie. De plus, elle permet de bénéficier des avantages que procurent une couverture d'assurance ou un crédit d'urgence qui sont souvent non accessibles ou inexistantes. L'expérience tend à démontrer que, même parmi les clients les plus pauvres, il est possible de collecter des épargnes significatives et même, la plupart du temps, suffisantes aux besoins de crédit.

#### **I.2.6.1.2. L'épargne comme moteur financier et économique de la communauté**

Il a été démontré qu'un taux d'épargne élevé favorise un développement économique plus soutenu à condition que cette épargne soit transformée en investissement productif BOYE & al, (2006: 75). Cet apport au dynamisme économique local, à la baisse de la pauvreté et à l'augmentation de la richesse, amène la communauté elle-même à être plus prospère et à se constituer un patrimoine. L'épargne devient donc un pilier de développement des IMF effectuant une réelle intermédiation financière. Celle-ci consiste en un transfert de fonds excédentaires détenus par certaines personnes ou institutions qui n'ont aucune possibilité d'investissement rapportant un rendement suffisant eu égard au risque encouru vers d'autres utilisateurs, qui eux, manquent de fonds pour réaliser leurs projets d'investissement.

L'épargne est généralement la première forme d'accumulation du capital et constitue, en tant que telle, une phase importante du développement économique d'un pays. L'accumulation du capital collectif permet également son transfert des agents à capacité vers ceux à besoin de financement.

### **I.2.6.1.3. L'épargne comme source de financement pour les institutions financières**

Selon GARDIOL (2004 :19), l'épargne constitue un levier important pour l'autonomie des institutions de microfinance. Elle leur accorde une certaine autonomie par rapport aux acteurs extérieurs et bailleurs de fonds. L'épargne est une source de fonds durable et relativement peu coûteuse. Elle permet d'apprécier les habitudes financières d'un client lors de l'octroi de crédit. La collecte de l'épargne permet également le développement d'un lien de confiance plus durable entre l'institution et la communauté au sein de laquelle elle exerce ses activités.

### **I.2.6.1.4. Expériences des IMF dans la mobilisation de l'épargne**

L'épargne est un service financier essentiel pourtant longtemps négligé BOYE & al, (2006:73). A l'exception des systèmes coopératifs ou mutualistes, l'épargne a été longtemps négligé par de nombreuses IMF. Le terme microfinance a été longtemps éclipsé par celui de microcrédit, reflétant l'accent mis sur le crédit au détriment des autres services financiers. Les raisons avancées sont multiples mais retenons les suivantes :

- le besoin de l'épargne et son impact sur le niveau de pauvreté du bénéficiaire sont moins évident. Comment et pourquoi les pauvres épargneraient-ils ?
- les donateurs qui ont soutenu la microfinance n'ont pas appuyé le volet épargne ;
- dans beaucoup des pays la collecte de l'épargne est strictement réservée aux banques ;
- pour beaucoup d'IMF, la collecte de l'épargne exige un lourd investissement (guichet, caissiers, système informatique, ...)

Pourtant, l'épargne un service financier essentiel au même titre que le crédit répondant au besoin de la clientèle et aussi à l'IMF pour son rôle de source de financement interne, Guide de la microfinance (2006 :74). Le débat sur la mobilisation de l'épargne reste d'actualité dans la mesure où :

- les IMF le trouvent comme un moyen d'équilibre et d'autonomie financière ;
- les cadres réglementaires veulent réguler cette activités pour protéger les épargnants ;
- la mobilisation de l'épargne pour plusieurs SFD est centrée sur les dépôts à vue qui ne permet pas une véritable intermédiation financière.

A titre d'exemple, nous citerons les cas suivants, lamicrofinance.org (2010) :

1. La banque populaire du Rwanda : Créée en 1976, s'est approchée de la population rwandaise en implantant environ 146 branches dans tous les jadis communes du pays pour pouvoir collecter plus de l'épargne. C'est en 2007 qu'elle s'est transformée en banque commerciale suite à l'accumulation des fonds propres et des dépôts importants.
2. La caisse populaire d'épargne et de crédit de Taimako au Niger, créé en 1993 sur l'initiative des banquiers locaux. Taimako comptait en juin 1998 environ 8 706 membres déposants ayant un encours de crédit de 602 millions de Fcfa, 727 millions d'épargne, soit 42% du total de l'encours de l'épargne collectée par l'ensemble des SFD du Niger. Pour collecter plus de l'épargne, Taimako a mis en place trois produits d'épargne à savoir : le dépôt à vue, le compte de dépôt équivalent au compte courant non rémunéré et le dépôt à terme.
3. La coopérative d'épargne et de crédit NACER au Cameroun, créé en 1992. En juin 1998, la coopérative comptait 4 051 usagers, un encours de 247 millions Fcfa et un encours d'épargne de 496 millions, soit 200% l'encours de crédit. NACER a développée plusieurs produits de l'épargne, dont : le plan d'adhésion alimentée par les frais d'adhésion, le plan de crédit alimentée par les cotisations hebdomadaires des membres, le plan d'épargne libre, etc.

#### **I.2.6.1.5. Préalable à la mobilisation de l'épargne**

Pour GARDIOL (2004 :31), la mobilisation de l'épargne par les institutions de microfinance nécessite des conditions préalables pour assurer la gestion efficace et efficiente de dépôts collectés auprès du public Plusieurs facteurs influents sur la décision d'ouvrir un compte d'épargne:

1. la sécurité et la confiance : la sécurité et la confiance sont des facteurs clé de l'épargne. Ces facteurs sont très importants dans l'engagement d'ouvrir un compte d'épargne dans une institution de microfinance ;
2. la liquidité : elle est particulièrement important pour les ménages pauvres de pouvoir disposer rapidement des fonds en cas d'urgence ou s'il se présente brusquement des possibilités d'investissement ;

3. le coût de transaction : les coûts afférents à la constitution du dépôt et à sa liquidation ;
4. le temps nécessaire pour se rendre à l'établissement financier, attendre son tour et accomplir les formalités peut représenter un coût ;
5. le taux d'intérêt réel : bien que l'on ait constaté que les ménages ruraux épargnent même si les rendements réels dans le secteur informel sont négatifs, l'expérience d'un grand nombre de pays montre que la demande de taux d'intérêt compétitif existe au niveau de la clientèle des IMF ;
6. la confiance : Pour mobiliser l'épargne, une institution doit nécessairement mériter la confiance des déposants, plus qu'un produit, l'épargne est une question de confiance. En offrant des services d'épargne, les institutions doivent prendre des mesures afin de protéger les dépôts de leurs clients. Donc, la solidité de la réputation de l'institution est primordiale ;
7. la transparence : les institutions collectant l'épargne doivent avoir un souci de transparence. Les clients méritent une formation complète, précise et compréhensible quant aux produits et services financiers ou non financiers, y compris les frais des services et de transactions, et le rendement de l'épargne. Une telle qualité d'information évite des illusions et de mauvaises interprétations entraînant de l'insatisfaction ;
8. la professionnalisme : mobiliser l'épargne et la gérer efficacement de manière à protéger sa valeur, nécessite du professionnalisme de la part du personnel. Pour ce faire, l'institution doit prioriser la formation de son personnel, veiller à ce que celui-ci soit aptes à bien servir la clientèle et s'assurer de l'excellence des services offerts en tout temps.
9. l'infrastructure physique accessible et adaptée : la croissance des dépôts est étroitement corrélée à la perception de la solidité et du professionnalisme des institutions mobilisant de l'épargne. Une infrastructure physique attrayante et sécurisée favorise une image professionnelle en laquelle les déposants peuvent avoir confiance.

### **I.2.7. Obstacles à la mobilisation de l'épargne**

Les IMF rencontrent les obstacles dans la mobilisation de l'épargne. Ces obstacles sont, d'après GARDIOL (2004 : 49) d'origine d'un contexte macroéconomique et financier défavorable, d'un

cadre réglementaire mal adapté aux caractéristiques des prestataires et des capacités de gestion plus complexe.

### **I.2.7.1. Contexte macroéconomique et financier défavorable**

Même les IMF les plus performantes ont des difficultés à mobiliser l'épargne des pauvres lorsque la situation politique est instable et que le taux d'inflation annuel est élevé. Quand l'avenir est incertain, les actifs non financiers semblent offrir de meilleures garanties contre l'instabilité. De plus, la mobilisation de l'épargne n'est pas une opération rentable pour les IMF si l'Etat intervient massivement en règlementant les taux d'intérêt et en subventionnant le crédit.

### **I.2.5.2. Cadre réglementaire mal adapté aux caractéristiques des prestataires**

En l'absence de règles prudentielles adaptées au microfinancement, il faudrait que la plupart des IMF se transforment en établissements financiers formels. Mais pour cela, elles devraient avoir un ratio de fonds propres minimum élevé, et se conformer à de multiples conditions concernant la réglementation prudentielle que la plupart ne peuvent pas remplir. En outre, ces prescriptions légales ne sont pas adaptées à la nature particulière des risques encourus par les IMF, comme la rotation fréquente des prêts liée à leur courte durée ou le recours à des garanties de substitution.

### **I.2.5.3. Capacités de gestion plus complexe**

Bien que certaines IMF sachent comment sélectionner les clients et suivre le remboursement des prêts pour réduire autant que possible le risque de défaillance de l'emprunteur, celles qui reçoivent des dépôts doivent respecter des règles de gestion des risques à la fois plus rigoureuses et plus complexes pour assurer la protection des petits épargnants.

Elles doivent former et motiver leur personnel pour qu'il sache mettre en adéquation l'actif et le passif (c'est-à-dire les échéances et les montants différents des petits comptes de crédit et d'épargne) afin de gérer convenablement les liquidités. Elles doivent aussi veiller à ce que l'écart entre les taux d'intérêt (c'est-à-dire la différence entre le coût de la mobilisation de l'épargne et les intérêts perçus sur les prêts) soit suffisant pour garantir leur viabilité financière.

En conclusion, nous remarquons que les difficultés liées au refinancement des IMF sont principalement liées à la réglementation des IMF, non ouverture du capital aux investisseurs, mauvaise appréhension du secteur, contraintes opérationnelles, structure des ressources, coût de crédit, absence de garantie, viabilité des IMF, conditions de refinancement de banque (taux de refinancement, durée, garantie: hypothèque, nantissement du portefeuille; garanties financières, nantissement compte, gage espèces, fonds de garantie). L'étude a révélé que le problème de refinancement se pose avec assiduité aux IMF. Il constitue un frein à certaines IMF pour améliorer leurs performances en vue d'une pérennité des activités et empêche à d'autres la viabilité. Ce manque des ressources éloigne donc les populations pauvres et exclues aux services financiers des IMF. Malgré l'évolution des performances réalisées par IMF, elles n'arrivent pas à accéder aisément aux refinancements bancaires, ce qui nécessite donc l'amélioration des relations d'affaires entre les banques et IMF.

De même, l'étude a montré l'importance que l'épargne constitue la plus importante source de fonds de l'IMF qui lui assure stabilité et liquidité. Elle illustre la confiance que les membres/clients ont pour leur IMF et la mission première de l'institution étant l'incitation à l'épargne. La promotion de l'épargne doit permettre de remplacer progressivement les financements sur fonds extérieurs par des financements sur fonds propres. L'atteinte de cet objectif passe par une très bonne politique promotionnelle répondant aux besoins réels des épargnants. Les IMF elles-mêmes doivent inspirer et mériter la confiance des déposants et ceci implique d'autres conditions préalables telles que la transparence, infrastructure physique accessibles et adaptée, l'efficacité opérationnelle et le contrôle interne.

## Chapitre II. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Toute recherche qui se veut scientifique ne peut être réalisée sans une démarche méthodologique appropriée. A cet effet, quelques méthodes et techniques nous ont permis de collecter et d'analyser les données relatives à ce travail. La méthodologie utilisée dans la présente étude est centrée sur l'approche participative des acteurs. La combinaison des méthodes qualitatives et quantitatives nous a permis de surpasser les faiblesses de chaque approche pour la véracité des informations collectées, résumé dans le modèle d'analyse ci-après.

### II.1. Modèle d'analyse

Dans le cadre de notre travail, le modèle d'analyse suivant nous a servi de guide dans notre démarche méthodologique.

Etapes	Objectifs	Techniques
Connaissance générale du contexte de la microfinance	Réunir les informations nécessaires sur l'objet de recherche	Analyse documentaire
Connaissance de la structure	Avoir connaissance de l'historique de la structure	- Analyse documentaire - Interview
Identification des ressources de financement	-Identifier les différentes sources de financement institutionnel -Présenter les données	- Analyse documentaire - Interview
Analyse de la structure de financement	Analyser et disposer des outils d'analyse de la structure de financement institutionnel	- Analyse documentaire - Interview
Evaluation la stratégie de financement	Formaliser les outils d'évaluation de la stratégie de financement	- Analyse documentaire - Grille/Tableau d'appréciation - Questionnaire
Maitrise des sources de financement	Disposer des stratégies de redressement /refinancement	- Exploitation des données

**Source :** Nous-mêmes

Le tableau ci-dessus renseigne la démarche qui sera poursuivie dans la réalisation de notre travail. Il retrace les étapes à suivre, les objectifs à atteindre ainsi que les méthodes et techniques qui seront utilisées pour mener à bien notre recherche. Les méthodes et techniques utilisées sont présentées dans la suite.

## **II.2. Méthodes**

Une méthode est un ensemble ordonné de principes, de règles et des opérations intellectuelles permettant de faire l'analyse en vue d'atteindre un résultat, GRAWITZ (1993 : 76). Pour arriver à notre résultat, plusieurs méthodes complémentaires ont été utilisées afin d'analyser et de comprendre à fond la problématique de notre sujet de travail et de pouvoir répondre aux questions de recherche.

### **II.2.1. Méthode historique**

La méthode historique ou tout simplement l'approche diachronique se base sur l'analyse des faits et des données d'une période bien précise ou d'un temps bien délimité dans le passé. C'est une méthode obligée car quiconque fait une recherche ne peut s'en passer à moins d'être le premier à travailler sur le sujet en question. Cette méthode nous a permis d'exposer l'historique de l'IMF-UNGUKA S.A, en nous basant sur l'épargne collectée et sa part dans le refinancement de ses activités au cours de la période de 2005 -2009.

### **II.2.2. Méthode statistique**

La méthode statistique nous a permis de quantifier les résultats sous forme de tableaux en vue de permettre aux lecteurs d'avoir une vision synthétique du travail.

### **II.2.3. Méthode analytique**

Cette méthode permet d'analyser systématiquement toutes les informations ainsi que les données récoltées, GRAWITZ, (1993 : 81). Celle-ci nous a aidé dans l'analyse des données et informations collectées et de les mettre dans la partie du développement de notre travail.

#### **II.2.4. Méthode synthétique**

Elle permet de synthétiser c'est-à-dire de globaliser les éléments en un ensemble cohérent. Cet esprit synthétique considère les différents éléments dans leur globalité, GRAWITZ (1993 : 89). Cette méthode nous a permis de faire la synthèse des données recueillies dans réalisation de notre travail.

#### **II.2.5. Méthode comparative**

Cette méthode consiste à faire ressortir nous aide à retrouver les éléments de ressemblance et de dissemblance entre les faits comparés. Par cette dernière méthode nous avons comparé sur la période sous étude la contribution de l'épargne collectée par l'IMF-UNGUKA S.A dans la résolution du problème de refinancement.

### **II.3. Techniques**

Une technique est définie comme étant un ensemble des moyens et procédés qui permettent au chercheur de rassembler des données sur son sujet de recherche, GRAWITZ (1993 : 117). Pour la collecte des données, plusieurs techniques et outils ont été utilisés dont la technique documentaire, l'observation directe, l'enquête par questionnaire, des interviews semi structurées (ISS) et des entretiens. A chaque technique correspond un certain nombre d'outils et d'informations recherchées.

### **II.3.1. Technique documentaire**

Cette technique consiste en une fouille de la littérature existante en rapport avec le sujet de recherche. Celle-ci comprend essentiellement, en la documentation en rapport avec la microfinance, notamment, des ouvrages, des mémoires, des rapports et d'autres documents en rapport avec notre thème de recherche afin de conceptualiser notre thématique.

### **II.3.2. Technique d'interview**

Nous avons réalisé l'Entretien Individuel Approfondi (EIA) et avons utilisé comme outil des guides d'entretien. L'entretien a été organisé, afin de recueillir des informations pertinentes.

Le guide d'entretien est en annexe 1.

- Au niveau de l'IMF-UNGUKA S.A, un entretien avec les dirigeants de l'IMF-UNGUKA S.A dont le Président du Conseil d'Administration et les chefs des départements pour appréhender l'ampleur du problème de refinancement et les possibilités de pouvoir collecter l'épargne suffisante pour financer les projets de la clientèle.

- Au niveau des structures d'appui et d'encadrement, une rencontre a été tenue avec le Chef de département Recherche et développement des produits au sein de l'AMIR et le Représentant résident de l'AQUADEV et de TERRAFINA.

### **II.3.3. Technique d'enquête par questionnaire**

Pour ce qui concerne la collecte des données auprès de l'IMF-UNGUKA S.A, elle a consisté à administrer le questionnaire à un échantillon des agents de l'IMF-UNGUKA S.A. Nous avons choisi un échantillon de 5 sur 10 agents par agence et 10 sur 20 agents de la direction générale ; la cible étant le gestionnaire de l'épargne et des finances. Pour ce qui concerne les stratégies de mobilisation de l'épargne et la résolution du problème de refinancement, nous avons ciblé 4 membres sur 7 membres du Conseil d'Administration et les membres du comité de direction. Voir le questionnaire en l'annexe 2.

De même, nous avons jugé très important de nous adresser à quelques clients de l'IMF pour ressortir leur point de vue sur l'épargne. C'est ainsi que nous avons administré le questionnaire que nous avons adressé à 400 clients épargnants repartis dans les 8 agences. Voir le questionnaire en l'annexe 3.

A ce qui concerne le choix de d'étude, nous avons atteint 400 clients épargnants de 8 agences de l'IMF-UNGUKA S.A catégorisé de la manière suivante:

- les clients importants ayant en moyenne un dépôt supérieur à cinq cent mille Francs rwandais (500 000 Frw) ;
- les clients ordinaires ayant un compte avec dépôt moyen inférieur à cinq cent mille (500 000Frw);
- les clients inactifs avec un compte ayant le solde minimum au compte ou à solde nul.

Pour ce faire, nous avons fait un choix raisonné, c'est-à-dire que nous avons choisi des clients qui sont à mesure de nous fournir des informations utiles à la réalisation de cette étude. Ce choix a porté sur les 20 premiers déposants de l'agence, 20 derniers déposants et le reste des clients inactifs. En plus des clients épargnants, nous avons considéré les avis des 77 clients potentiels sélectionnés aussi de manière raisonné dans les 8 agences de l'IMF-UNGUKA S.A. Voir le questionnaire en l'annexe 4. Cette enquête a permis de collecter des informations relatives aux stratégies de collecte de l'épargne et son rôle dans le refinancement de l'IMF. Avant l'enquête proprement dite, une pré-enquête a été conduite et celui-ci nous a permis de tester le questionnaire et de faire les ajustements nécessaires.

#### **II.3.4. Collecte et traitement des données**

Notre approche méthodologique a consisté au choix du groupe cible, à la restitution et au traitement des données collectées.

##### **II.3.4.1. Choix du groupe cible**

Nous avons choisi huit agences dont 3 agences du milieu rural, deux agences semi-urbaines et trois de la ville de Kigali. Ce choix est motivé par le fait que chaque zone dispose ses

spécificités, soit sociales, économiques, culturelles, etc. Des agents concernés sont respectivement le Chef d'agence, le Responsable de crédit, l'agent commercial et le comptable. Les clients sont choisis suivant leur classe d'importance de leur compte d'épargne dans l'IMF-UNGUKA S.A. C'est dans ce cadre que nous avons considéré les clients importants, moyens et inactifs. Au niveau de la direction de l'IMF-UNGUKA S.A, il a été ciblé le Président du Conseil d'Administration, le Directeur des opérations, le Directeur Financier et le Directeur commercial. Le tableau ci-dessous présente la synthèse de l'échantillonnage.

**Tableau 1 : Echantillonnage de la population enquêtée**

N°	Population	Effectif	Echantillon souhaité	Réalisation	Mode d' Echantillonnage
1	Clients épargnants actifs	8 000	600	400	Aléatoire
2	Clients potentiels	Estimatoire	100	77	Aléatoire
3	Personnel et dirigeants	100	50	43	Raisonné
Total			750	520	

**Source:** Résultat de notre enquête, septembre 2010.

Le tableau ci-dessus montre le réalisations des données collectées auprès de la population enquêtée par rapport au prévisions.

#### II.3.4.2. Restitution

Après la phase de collecte des données, nous avons pris le temps d'organiser les données pour permettre notre compréhension avant le retour sur terrain pour validation. La restitution est une étape très importante dans le processus de la recherche. Elle consiste à présenter les résultats aux intervenants auprès desquels les informations ont été collectées afin qu'ils s'assurent de l'exactitude de celles-ci, d'apporter des ajouts ou des ajustements si nécessaire. C'est aussi l'occasion pour eux de s'appropriier encore plus de ces informations. La restitution des résultats à la population se place dans la logique participative de la recherche.

#### **II.3.4.3. Traitement des données**

Le traitement a consisté en un dépouillement des questionnaires. Cette opération nous a permis d'extraire les données et de les regrouper en fonction des centres d'intérêts. En guise d'outils, les matrices des données ont été utilisées. Après le dépouillement, nous avons élaboré des tableaux de fréquence où sont calculées les fréquences absolues, les fréquences relatives simples et cumulées et les moyennes. Le logiciel SPSS des statistiques a été utilisé à cet effet. L'analyse des données et l'interprétation se sont faites sur la base des objectifs de recherche et des variables opérationnelles déterminées.

#### **II.3.4.4. Limites et difficultés rencontrées**

Comme tout travail de recherche, il ne s'est pas déroulé sans contraintes ni avantages. Certaines limites et difficultés ont été identifiées. Toutefois, le travail présente certains avantages.

Les limites de ce travail sont entre autres :

- la résistance de nombreux clients à fournir des informations sur l'appréciation de l'IMF;
- la brièveté du temps imparti pour réaliser les visites organisées considérant les autres engagements au service;
- la recherche n'a pas embrassée tous les aspects de la vie de l'IMF qui concerne la mobilisation et gestion des ressources de financement.

Les difficultés rencontrées sont essentiellement:

- la forte dispersion des clients dans différentes agences;
- les rendez-vous manqués, surtout avec certaines personnes ressources, ce qui a entraîné des perturbations dans la programmation;
- la couverture des services de l'IMF dans 5 District du pays;
- l'insuffisance des ressources allouées à l'étude. Aussi, le budget dont nous disposions ne suffisait pas pour exécuter convenablement la recherche surtout en ce qui concerne l'élargissement de l'échantillon.

En guise de conclusion, nous estimons que la méthodologie utilisée dans ce travail a permis l'aboutissement des résultats sur base des quels les recommandations ont été formulées. En

effet, la combinaison des méthodes diverses et technique de collecte des données, les outils utilisés dans l'analyse entre autre le logiciel de traitement des données statistiques (SPSS) nous ont facilités la tâche. Ensuite l'approche participative qui caractérisé l'enquêteur et la population enquêtée permet de nous rassurer de résultat issu de ce travail. Toutefois, malgré les limites et difficultés présentées, cette étude nous a donné l'occasion de nous familiariser davantage au processus de recherche, mais aussi d'apprendre auprès des différents acteurs rencontrés le contour du thème traité.

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

La première partie ayant constituée à mettre les jalons de notre travail de recherche, cette seconde constitue le cas pratique fournissant les éléments essentiels issus des personnes quasi informées et sur base desquels les conclusions sont tirées et recommandations formulées. Notre cas pratique étant l'institution de microfinance UNGUKA S.A. les données chiffrées y présentées sont obtenues à partir de la fouille des données secondaires contenues dans les différents, manuels et rapports aussi bien que celles collectées à travers les questionnaires et interview. Cette deuxième partie constituée par trois chapitres à savoir : présentation de l'IMF-UNGUKA S.A, le rôle de l'épargne dans le refinancement de l'IMF-UNGUKA S.A et la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats de recherche.

## **Chapitre III. PRESENTATION DE L'IMF-UNGUKA S.A.**

Avant de procéder à l'analyse profonde du programme de l'épargne et son rôle dans le refinancement de l'IMF-UNGUKA S.A, il convient de présenter sommairement l'IMF-UNGUKA S.A qui est le cas pratique de notre recherche.

### **III.1. Identification de l'IMF-UNGUKA S.A.**

L'institution de microfinance UNGUKA société anonyme, en sigle « IMF-UNGUKA s.a » est une société anonyme constituée le 30 janvier 2005 par 214 associés qui ont mis en commun un capital social de 321 100 000 Frw représenté par 3 211 actions de 100 000 Frw chacune. Elle a été agréée provisoirement par la BNR le 04/08/2005 et définitivement le 29 juin 2006.

Actuellement, elle a huit agences dont trois implantées dans la Ville de Kigali à savoir : Nyarugenge, Nyabugogo et Remera ; trois autres respectivement à Musanze dans la Province du Nord à Rubavu, Mukamira, Kora et Mahoko dans la Province de l'Ouest. De même, le capital social a été modifié le 23 mars 2008 et les souscriptions ont atteint 1 766 600 000 frw pour un effectif de 553 actionnaires.

### **III.2. Vision, Mission, valeurs et perspectives d'avenir**

L'IMF-UNGUKA S.A a défini clairement sa vision, sa mission et des valeurs à défendre.

#### **III.2.1.Vision**

IMF-UNGUKA S.A a comme vision de devenir leader dans l'industrie de la microfinance rwandaise (Plan d'affaires 2010-2014 : Mai, 2010).

#### **III.2.2.Mission**

IMF-UNGUKA S.A. a pour mission d'offrir des services financiers de qualité à la population rwandaise économiquement active non servie par le système financier classique, tout en offrant

un rendement à ses actionnaires, en vue de contribuer à l'effort global de développement du pays (Statuts : janvier, 2005).

### **III.2.3. Valeurs à défendre**

IMF-UNGUKA S.A. est une institution de Microfinance encore jeune plein d'ambition, de créativité, d'énergie et d'engagement orientée vers la réduction de la pauvreté, travaillant côte à côte avec d'autres Institutions de même vocation, conjuguant ses efforts avec ceux d'autres acteurs partageant la même mission. Pour y arriver, IMF-UNGUKA S.A. s'est fixé des valeurs à défendre dont l'intégrité, respect mutuel, «Ownership », l'engagement et le professionnalisme. Le «*Driving Force*» de l'IMF-UNGUKA S.A. est «*Bien Servir pour Mieux Réussir* » (Plan d'affaires 2010-2014 : mai, 2010).

### **III.3. Structure organisationnelle et fonctionnelle**

L'IMF-UNGUKA S.A dispose d'un cadre légal soit organisationnel et fonctionnel (Manuel de procédures Administratives et financières, Mai, 2010).

#### **III.3.1. Structure organisationnelle**

L'Organigramme de IMF-UNGUKA S.A. précise le cadre structurel dans lequel la Société fonctionne, donne les limites et les interactions entre différentes unités et aide à éviter tout débordement ou confusion des compétences. Voir l'organigramme de la société en annexe 5.

#### **III.3.2. Structure fonctionnelle**

La société dispose de quatre organes qui sont:

Assemblée Générale; Conseil d'Administration; Commissariat aux comptes; Direction générale. Les statuts de la société, le Règlement d'ordre intérieur ainsi que les divers manuels de procédures définissent les responsabilités et le mode de fonctionnement de chaque organe.

### III.4. Politique commerciale

Un service de marketing attaché à la direction générale suit la mise en application de la politique générale. Les stratégies de mobilisation sont (Manuel de politique commerciale: mai 2010) :

- mobilisation ciblée : la mobilisation des clients est planifiée en ciblant les clients selon leurs potentialités et les besoins.
- mobilisation de masse : la mobilisation des masses encourage, via différentes réunions organisées par l'IMF-UNGUKA S.A, l'administration locale, les mass médias et autres.

Au niveau du front office, il a été mise en place un service à la clientèle pour assurer de la qualité de service reçu par les clients. Chaque produit est réglementé en termes des critères d'accès et de temps de traitement.

L'IMF-UNGUKA S.A cible généralement la population active exclue du système financier classique. La clientèle privilégiée est celle exerçant des activités génératrices de revenu. L'IMF-UNGUKA S.A procède souvent à l'exercice de recherche des clients importants, surtout épargnant, afin de soutenir le financement des clients à faible revenu. L'IMF-UNGUKA S.A considère l'importance des actions marketing dans la mobilisation et développement de l'épargne. L'institution considère le client et reconnaît qu'il est au centre de toute autre activité commerciale. Des actions marketing sont régulièrement évaluées afin de permettre à l'IMF-UNGUKA S.A la pénétration du marché et la fidélisation de sa clientèle. Sa politique commerciale tourne autour de produit, prix, distribution, communication et la promotion.

Des agents de crédit sont recrutés et formés compte tenu des clients à encadrer. L'agent de crédit encadre plus ou moins 500 clients actifs dont en moyenne 250 clients-crédits (Manuel de procédures de crédit : mai 2010). Les agents commerciaux sont occasionnellement engagés en vue de recruter plus des clients et mobiliser plus d'épargne dans un bref délai. Une politique de rémunération incitative est instaurée depuis l'exercice 2009.

### **III.4.1. Les préalables pour la mobilisation de l'épargne**

L'IMF-UNGUKA S.A a réunie plusieurs préalables à l'activité de collecte de l'épargne. Il s'agit notamment, de l'agrément de la BNR, des infrastructures, des ressources humaines et financières, des équipements matériels, des documents de politiques, etc.

#### **III.4.1.1. Obligations légales relatives à l'offre de services d'épargne volontaire**

L'IMF-UNGUKA S.A. a obtenue l'agrément de la banque centrale, depuis août 2005, l'autorisant l'activité de collecte de l'épargne. Elle est donc sujette aux conditions de respect des obligations de réserve obligatoire et normes prudentielles relatives aux ratios de liquidité et de solvabilité. Selon le reportage exigé par la BNR, l'IMF-UNGUKA S.A se conforme aux ratios prudentiels (instruction n° 02/2009 : mai 2009).

#### **III.4.1.2. Infrastructure**

Comme on l'a vu plus haut, l'introduction de services d'épargne volontaire a des conséquences importantes sur l'organisation et la gestion d'une IMF. C'est dans ce cadre que l'IMF-UNGUKA S.A a ouvert 8 agences dans lesquelles l'IMF a aménagé au moins 4 guichets pour faciliter les opérations de versement et de retrait. L'IMF s'est doté d'un minimum requis d'équipements.

#### **III.4.1.3. Les Ressources humaines**

La mobilisation de l'épargne exige obligatoirement l'acquisition d'un effectif important du personnel. L'IMF-UNGUKA S.A dispose pour chaque branche 4 caissiers, 4 agents de crédit et un chef d'agence pour la gestion de l'épargne.

#### III.4.1.4. L'environnement favorable

L'IMF-UNGUKA S.A opère dans un environnement politique favorable. Le pays est entièrement stable au point de vue sécuritaire et économique. Le secteur financier est libéralisé, cela signifie qu'il n'y a pas d'exigence réglementaire sur les taux d'intérêt.

#### III.5. Structure financière

L'IMF-UNGUKA S.A dispose d'une structure financière équilibrée et plus ou moins stable. Son capital social a évolué au fur des années et les bénéfices réalisés n'ont été distribués tout le long de la période. Son portefeuille de crédit représente souvent plus de 75% de son actif. Il est financé généralement par l'épargne, les fonds propres et par des emprunts (Rapport 2009 : avril 2010). Le tableau ci-après montre la structure financière de l'institution durant de la période sous étude.

**Tableau 2 : Structure financière**

N°	Indicateur	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Capacité productive de l'actif</b>						
1	Portefeuille net / Total de l'actif	31%	48%	70%	75%	73%
2	Actif non-productif / Total de l'actif	37%	28%	14%	8%	13%
<b>Solvabilité</b>						
3	Adéquation des fonds propres	139%	116%	71%	62%	89%
4	Ratio d'endettement	0,7	0,9	1,4	1,6	1,1
5	Fonds de roulement	162%	102%	55%	49%	59%
<b>Composition du passif</b>						
6	Total des dépôts / Total du passif	98%	98%	86%	68%	77%
7	Fonds empruntés / Total du passif	0%	0%	12%	30%	20%
8	Passif à court terme / Total du passif	100%	100%	100%	70%	80%
9	Portefeuille de prêts brut/ Total des dépôts	75%	109%	144%	176%	183%
10	Donation en capital / Capital total	0%	0%	0%	0%	0%

Source : IMF-UNGUKA S.A, Rapport de l'exercice 2009, avril 2010

De ce qui ressort de ce tableau, nous constatons une croissance rapide dans plusieurs aspects financiers au cours de la période 2005-2009. Les actifs sont productifs, l'IMF est solvable et les passifs sont constitués en grandes parties par les fonds propres et les dépôts plus ou moins stables, ce qui justifie en grande partie l'équilibre de la structure financière de l'institution. Toutefois, on remarque la croissance très rapide de l'encours de prêts (en moyenne de 150% par an) comparativement aux autres indicateurs.

**Tableau 3 : Variations par rapport à l'année précédente**

N°	Indicateur	2005	2006	2007	2008	2009
1	Total de l'actif		89,4%	85,0%	158,2%	34,7%
2	Portefeuille net		193,7%	171,3%	176,7%	32,1%
3	Valeur des emprunts décaissés		497,2%	145,2%	162,5%	-13,6%
4	Fonds Propres		69,3%	48,1%	144,0%	61,0%
5	Total des dépôts		103,8%	113,2%	120,2%	26,8%
6	Total des fonds empruntés				615,7%	-24,5%
7	Produits d'exploitation		526,0%	129,0%	138,8%	66,0%
8	Charges d'exploitation		134,0%	32,8%	161,1%	48,3%
9	Nombre d'effectifs du personnel		44,4%	19,2%	106,5%	35,9%
10	Nombre de clients		134,5%	44,0%	66,0%	21,1%

Source : IMF-UNGUKA S.A, Rapport de l'exercice 2009, avril 2010

Ces chiffres nous montrent qu'en principe plusieurs indicateurs ont connu une croissance très satisfaisant durant la période 2005-2008 et un certain ralentissement en 2009 suite aux effets de la crise financière. Le niveau de capitalisation de l'IMF-UNGUKA S.A reste faible aussi bien que la capacité de lever des fonds au marché financier qu'au niveau des bailleurs des fonds intervenant dans le secteur.

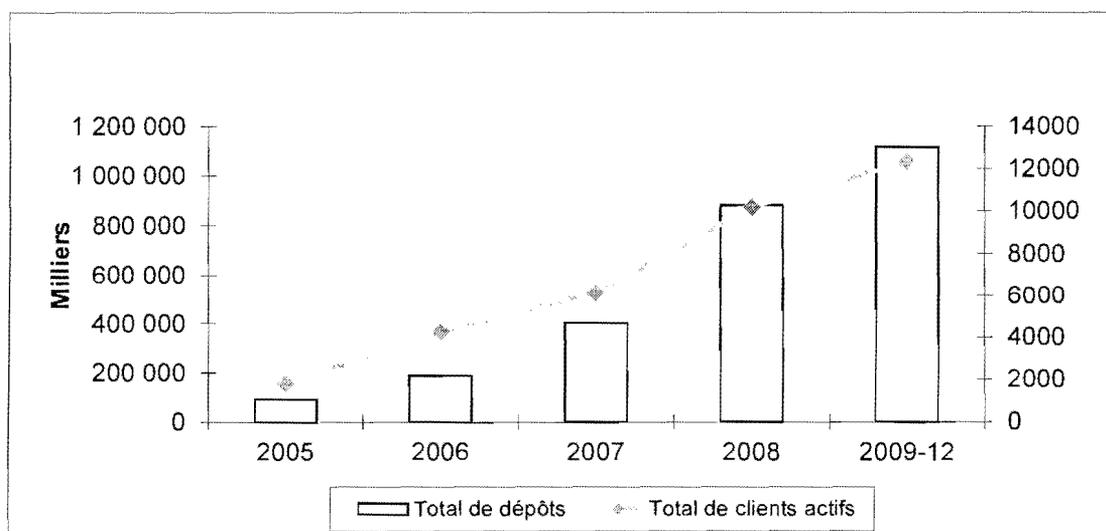
**Tableau 4 : Quelques indicateurs de réalisations de l'IMF-UNGUKA S.A**

Année//Rubrique	2005	2006	2007	2008	2009
1. Effectif des clients	1 819	4 266	6 144	10 199	13 011
2. Dépôts (Frw)	92 003 708	187 544 805	399 919 247	880 460 626	1 135 389 960
3. Crédits déboursés(Frw)	81 385 068	486 054 200	1 191 606 039	3 128 531 358	2 718 761 738
4. Nombre des crédits	130	463	2 027	2 332	2 084
5. Encours de crédit	68 867 884	204 981 360	574 526 972	1 549 650 859	2 045 158 233
6. (PaR 30)	0	2	5	2	4,08
7. Résultat d'exploitation	-20 805 284	-6 549 856	35 931 899	174 730 591	146 140 253
8. Autosuffisance opérationnelle	35	90	126	125	124
9. Capital versé	150 852 497	247 809 016	317 134 142	615 816 613	948 658 969

**Source :** IMF-UNGUKA S.A, Rapport de l'exercice 2009, avril 2010

Le tableau ci-dessus présente de façon chiffrée une série d'indicateurs permettant d'apprécier le développement de l'IMF-UNGUKA S.A. Nous avons voulu représenter graphiquement certains d'entre eux qui sont directement concerné par notre recherche pour faciliter la compréhension.

**Graphique 1: Evolution de l'épargne**

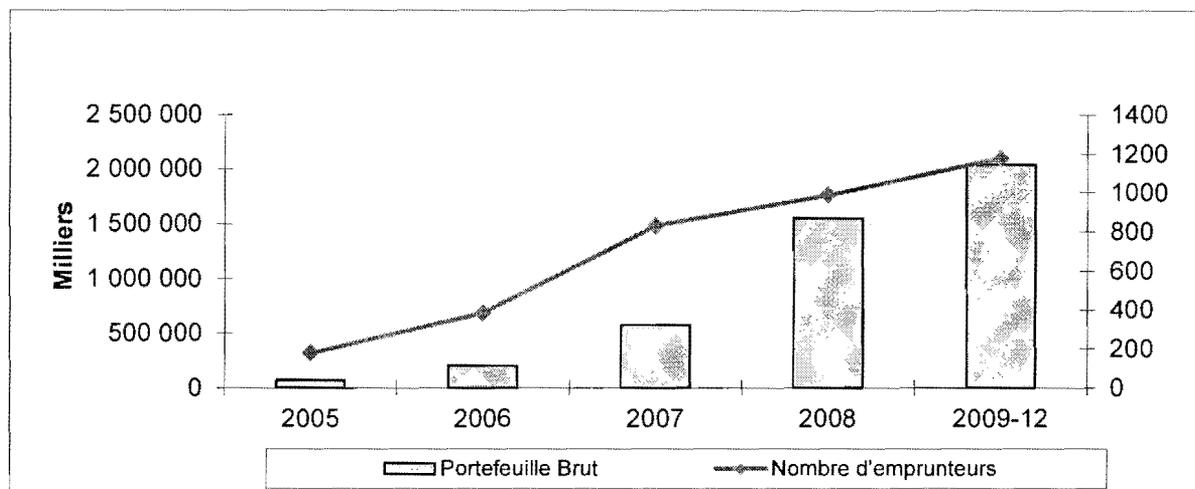


**Source :** IMF-UNGUKA S.A, Rapport de l'exercice 2009, avril 2010

Il est à remarquer que les épargnes ont évoluées sensiblement car, elles ont connue une croissance dès 2006 à 2009 respectivement de 103 ; 113 ; 120 et 26%. Cependant les effets de la

crise financière de l'exercice 2009 se fait remarquer car la croissance a été réduite comparé à celle de 2008 tel que le tableau 3 le présente au niveau de la croissance des dépôts.

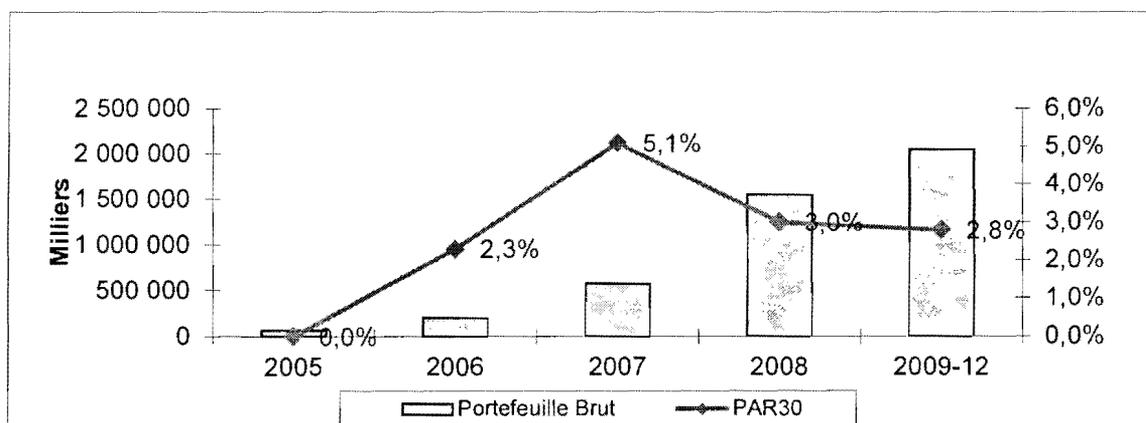
**Graphique 2: Evolution du portefeuille de crédit**



Source : IMF-UNGUKA S.A, Rapport de l'exercice 2009, avril 2010

Il ressort de ce graphique que le portefeuille de crédit a connu une croissance sensible pendant toute la période. Il a connu une croissance dès 2006 à 2009 respectivement de 193 ; 171 ; 176 et 32%. Cependant les effets de la crise financière de l'exercice 2009 se fait remarquer car la croissance a été réduite comparé à celle de 2008. Une variation de la même proportion que celle des dépôts ce qui prouve qu'au sein de l'institution les dépôts expliquent significativement les crédits.

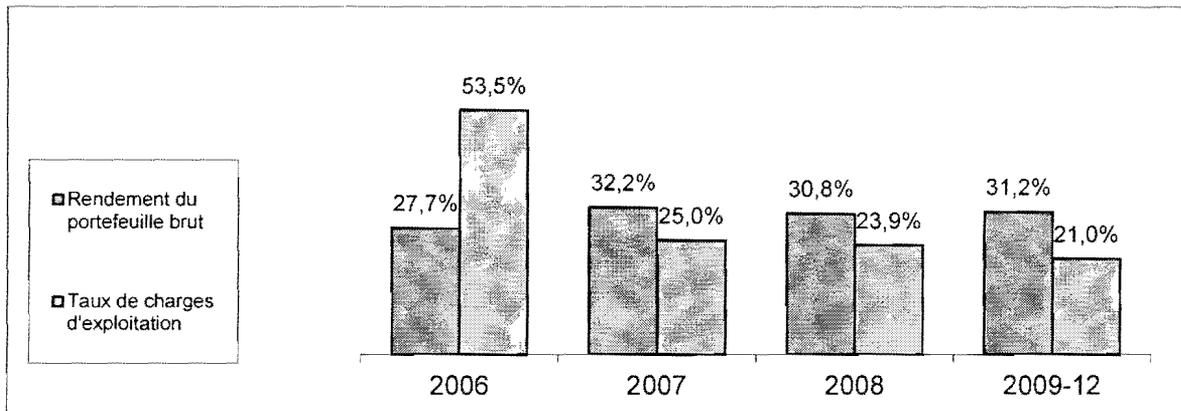
**Graphique 3 : Evolution de la qualité du portefeuille**



Source : IMF-UNGUKA S.A, Rapport de l'exercice 2009, avril 2010

On remarque que le taux du portefeuille à risque a été maîtrisé, la norme exigée pour les crédits ayant un retard de 30 jours et plus étant de 5%, nous avons atteint 2,8% au cours de l'exercice 2009, ceci a été dû par le fait que la gestion de crédit a constitué notre priorité, en y incorporant les crédits rééchelonnés le taux est arrêté à 4,08%.

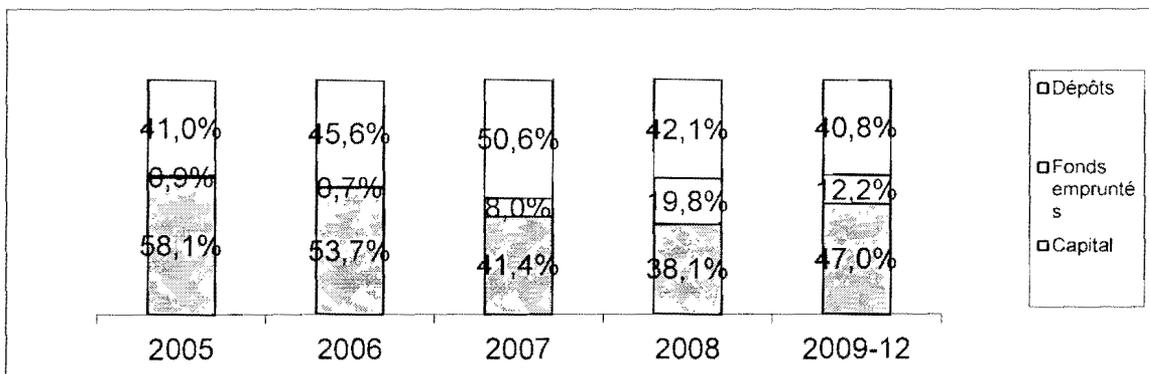
**Graphique 4 : Rendement du portefeuille et Taux de charges d'exploitation**



Source : IMF-UNGUKA S.A, Rapport de l'exercice 2009, avril 2010

Il est à remarquer que les charges d'exploitation ont été maîtrisées, car ils ont suivi une évolution décroissante. Le rendement du portefeuille a aussi évolué, néanmoins la structure financière car les charges financières ont connu une croissance sensible au cours de l'exercice 2008 et en conséquence l'institution a fait recours aux emprunts pour financer le portefeuille.

**Graphique 5: Structure de financement du portefeuille de crédit**



Source : IMF-UNGUKA S.A, Rapport de l'exercice 2009, avril 2010

Il est à remarquer que le portefeuille de prêt est financé en grande partie par les dépôts, les fonds propres et parfois l'IMF fait recourir aux emprunts.

Au terme de ce chapitre qui a concerné la présentation de l'IMF-UNGUKA S.A comme cas d'étude, nous avons constaté que cette institution a connue une croissance rapide au cours de 5 dernières années et que des grandes réalisations sont enregistrées. Nous avons remarqué un effort de consolidation des performances réalisées par le renforcement des fonds propres par l'augmentation du capital social en 2008 et l'accumulation des réserves depuis 2007 sans aucune distribution des dividendes. Toutefois, cette situation nécessite d'être soutenues par des stratégies convenables pour rassurer la pérennité de l'institution. Parmi les domaines de la vie de l'IMF-UNGUKA S.A, qui nécessitent des stratégies adéquates, figure son programme de l'épargne qui n'évolue pas dans la même proportion que celui de crédit. Cette situation suscite notre attention, d'où la raison du chapitre suivant.

## **Chapitre IV. L'EPARGNE DANS LE REFINANCEMENT DE L'IMF-UNGUKA S.A**

Avant d'analyser le rôle de l'épargne dans le développement des activités de l'IMF-UNGUKA S.A, il convient de présenter d'abord les raisons de l'existence de ce produit.

### **IV.1. Analyse des besoins de refinancement**

Référence faite au graphique 5 présenté précédemment, nous remarquons que l'évolution des indicateurs prouve le besoin de refinancement de l'IMF-UNGUKA S.A. Ce besoin de refinancement peut être justifié par des raisons structurelles et opérationnelles.

#### **IV.1.1. Raisons structurelles**

L'IMF-UNGUKA S.A est une société anonyme avec un capital social souscrit fixé à 1.776.600 0 000 Frw. Ce capital est faible par rapport à l'évolution des activités. La structure de l'actionnariat, nous fait remarquer qu'il n'existe pas un actionnaire majoritaire mais plutôt les actions sont réparties à plusieurs personnes physiques (environ 500) et dont la libération du capital souscrit s'opère avec lenteur. La mauvaise réputation du secteur a fait que la structure a eu du mal à mobiliser des actionnaires importants en termes des actions à souscrire. La crise financière de 2008 a été également un obstacle au versement total des actions souscrites. Les raisons ci-haut avancées influencent négativement les résultats escomptés et en conséquence, l'insuffisance des fonds propres vient concrétiser les besoins de refinancement externe.

La cible des IMF fait en général qu'on ait besoin de refinancement. Cette situation se justifie par le fait qu'il s'agit des pauvres, n'ayant pas de revenu pour épargner et dont plus de 80% de sa clientèle exprime le besoin de financement. En plus de cela, l'IMF-UNGUKA S.A n'a pas accès au marché monétaire et financier faute de la réglementation du secteur de microfinance en vigueur.

#### IV.1.2. Raisons opérationnelles

L'IMF-UNGUKA S.A exprime le besoin de ressources financières pour la réalisation de sa mission. Parmi les ressources envisagées, l'épargne vient en premier lieu, puis les lignes de refinancement. Tel que constaté, l'IMF-UNGUKA S.A connaît des difficultés pour mobiliser l'épargne nécessaire au besoin de financement exprimé par sa clientèle. Certaines raisons sont externes, notamment le contexte macroéconomique, la réputation du secteur de microfinance, la culture de la population,... d'autres peuvent être interne notamment les capacités opérationnelles de la structure.

#### IV.2. Structure de l'épargne collectée par l'IMF-UNGUKA S.A

La structure de l'épargne collectée par IMF-UNGUKA S.A est constituée par les dépôts à vue, les dépôts à terme, l'épargne préalable, l'épargne obligatoire, l'épargne projet et l'épargne éducation. Le tableau ci-après indique l'évolution de l'épargne de IMF-UNGUKA SA durant la période de 2005 à 2009.

**Tableau 5 : Structure d'épargne de l'IMF-UNGUKA SA de 2005-2009 (en Frw)**

N°	Produits/Exercice	2005	2006	2007	2008	2009
1	Dépôts à vue	81 280 373	158 406 773	293 112 495	671 078 473	933 449 591
2	Dépôts à terme	4 715 600	1 361 800	17 396 055	62 484 120	85 992 370
3	Epargne préalable	5 501 348	19 840 584	60 982 020	115 457 368	100 874 024
4	Epargne obligatoire	506 387	7 376 648	28 223 677	24 292 193	12 212 258
5	Epargne projet		150 000	145 000	1 145 000	945 000
6	Epargne éducation		409 000	60 000	0	0
	Total	92 003 708	187 544 805	399 919 247	874 457 154	1 133 473 243
	Proportion de dépôts à vue	88,34	84,46	73,29	76,74	82,35

**Source:** Réalisé à partir des données des rapports annuels de l'IMF-UNGUKA S.A (2005-2009)

En considérant les chiffres du tableau n° 5 ci-dessus, la tendance reste d'affirmer qu'il ya une évolution positive. Néanmoins, en comparant la structure de l'épargne à celle des crédits, ces chiffres confirmeraient que l'IMF-UNGUKA S.A devrait faire mieux pour mobiliser l'épargne

nécessaire au financement de son programme de crédit. De même, la structure de l'épargne de l'IMF-UNGUKA S.A prouve sa volatilité (en moyenne 80% dépôt à vue) qui est aussi une faiblesse de ce moyen de financement.

**Tableau 6 : Besoins de financement non satisfait**

Année	Epargne			Crédits		
	Projections	Réalisations	Ecart (%)	Projections	Réalisations	Ecart (%)
2005	100 000 000	92 003 708	8,0	80 000 000	68 867 884	13,9
2006	300 000 000	187 544 805	37,5	400 000 000	204981360	48,8
2007	600 000 000	399 919 247	33,3	750 000 000	574 526 972	23,4
2008	1 200 000 000	880 460 626	26,6	2 000 000 000	1 549 650 859	22,5
2009	2 400 000 000	1 135 389 960	52,7	3 600 000 000	2 045 158 233	43,2

**Source:** Réalisé à partir des rapports annuels 2005-2009 et plan d'affaires 2005-2009.

Il ressort du tableau n° 6 que le besoin de financement de la clientèle de l'IMF-UNGUKA S.A n'est pas satisfait en moyenne jusqu'à 30% faute de l'insuffisance de fonds de crédit qui selon les prévisions proviendrait principalement de l'épargne collectée. Nous constatons en général que les réalisations du programme de crédit est principalement fonction de l'épargne, ce qui fait que les résultats de ces deux programmes restent presque dans les mêmes proportions.

#### **IV.3. Sources de financement de crédit**

Comme souligné précédemment, le portefeuille de prêt de l'IMF-UNGUKA S.A a été financé par l'épargne collectée, les fonds propres et les emprunts. Toutefois, nous constaterons par le tableau suivant que ces sources n'ont pas la même proportion le long de la période.

**Tableau 7: Source de financement de portefeuille de prêt**

Année	Epargne (%)	Emprunts (%)	Fonds propres (%)
2005	100,0	0	0
2006	92,0	0	8
2007	70,0	11	19
2008	57,0	25	18
2009	56,0	16	18

**Source:** Réalisé à partir des rapports annuels 2005-2009

Nous déduisons du tableau n° 7 ci-après que l'épargne constitue la source principale de financement car elle contribue en moyenne à plus de 60% du portefeuille de prêt. Ensuite, nous remarquons qu'au fur du temps, la croissance de l'institution oblige le recours au refinancement externe, ce qui a été le cas depuis l'exercice 2007.

#### IV.3.1. La part de l'épargne dans le financement du portefeuille de crédit de IMF-UNGUKA S.A

Comme nous l'avons dit le long de ce travail, l'épargne est un facteur important dans le développement des IMF. Son importance est justifié source par sa proportion de le financement du portefeuille de prêt. Pour le cas spécifique de l'IMF-UNGUKA S.A, le tableau suivant montre sa contribution l'épargne dans la croissance du portefeuille de prêt.

**Tableau 8: La part de l'épargne dans le financement de crédit**

Année	Encours de crédit	Encours de l'épargne en Frw	Proportion de l'épargne (%)
2005	68 867 884	92 003 708	133,6
2006	204981360	187 544 805	91,5
2007	574 526 972	399 919 247	69,6
2008	1 549 650 859	880 460 626	56,8
2009	2 045 158 233	1 135 389 960	55,5

**Source :** Tableau réalisé à partir des données de rapport de l'IMF-UNGUKA S.A, 2009

Il ressort du tableau n° 8 que l'épargne joue un rôle prépondérant dans le financement du programme de crédit de l'IMF-UNGUKA S.A. En effet, l'épargne représente pour toute la période plus de 55% de total de l'encours de prêt. L'IMF-UNGUKA S.A considère l'épargne comme un programme clé de l'institution. Parmi ses objectifs figure l'incitation de la population à la culture de l'épargne.

#### IV.3.2. Lignes de refinancement reçus par l'IMF-UNGUKA S.A

L'IMF-UNGUKA S.A a fait recours au refinancement externe et a réussi à lever des fonds auprès de la BRD, BNR, BCR et ECOBANK. Malgré la méfiance des banques classiques vis-à-vis des IMF et l'insuffisance des structures de refinancement des IMF. Ici, on ne compte que FOREDEM/BRD le fonds mise en place par l'Etat Rwandais pour cette fin. On remarque à ce niveau que la BRD pose des conditions d'accès trop exigeantes.

**Tableau 9: Refinancement bancaire(en Frw)**

BANQUES	DATE	MONTANT
BRD	13/10/2008	186 220 000
	21/11/2008	113 780 000
S/Total		300 000 000
BNR	25/04/2007	64 746 600
	14/05/2008	23 000 000
	10/06/2008	42 750 000
S/Total		130 496 600
TOTAL		430 496 600

Source: Réalisé à partir des rapports annuels 2005-2009

Nous remarquons du tableau n° 9 que l'IMF-UNGUKA S.A a commencé à recourir aux refinancements externes à partir de l'exercice 2007. La BNR et la BRD qui sont respectivement le régulateur et l'institution de financement des IMF au niveau locale ont été contactés et réagi favorablement. L'IMF-UNGUKA S.A n'a donc pas reçu aucun autre concours dans ce sens excepté ce refinancement bancaire.

**Tableau 10 : Encours de l'emprunt par exercice**

BANQUE/EXERCICE	2005	2006	2007	2008	2009
BCR	0	0	7 331 494		
ECOBANK	0	0			29 425 529
BRD	0	0		290 203 984	240 735 046
BNR	0	0	57 649 906	99 074 700	54 675 314
TOTAL	0	0	64 981 400	389 278 684	324 835 889
Encours de prêt			574 526 972	1 549 650 859	2 045 158 233
Proportion	0	0	11,3	25,1	15,9

**Source:** Réalisé à partir des rapports annuels 2005-2009

Nous remarquons du tableau n° 10 qui précède que le recours au refinancement externe dans le financement de la clientèle de l'IMF-UNGUKA S.A était presque insignifiant sauf le cas de l'exercice 2008, environ 25% de l'encours des prêts. L'institution a décaissé au cours de l'exercice 2008 plus de 3milliards de Frw (rapport 2008). Par simple comparaison, nous constatons que le refinancement de la même année représente une proportion d'environ 12 %.

#### **IV.3.3. Conditions et modalités de refinancement de l'IMF-UNGUKA S.A**

L'IMF-UNGUKA S.A a bénéficié au cours de la période des concours en termes de refinancement de la BNR, BRD, ECOBANK et BCR. Les modalités pratiques de financement dépendent d'une banque à l'autre.

##### **IV.3.3.1. Refinancement de la BRD**

L'IMF-UNGUKA S.A a contractée auprès de la BRD, en septembre 2008, un prêt de trois cent millions de francs rwandais (300 000 000 Frw) destiné à financer sa clientèle.

#### **IV.3.3.1.1. Critères d'éligibilité des IMF**

Pour qu'une IMF puisse accéder au Fonds de Refinancement et de Développement de la Microfinance (FOREDEM) /BRD, elle doit:

- être disposée à financer le secteur agricole, avoir un statut juridique précis, un leadership compétent, crédible;
- être agréée par la BNR depuis au moins une année, avoir un taux de risque inférieur à 5% ;
- avoir un plan d'affaires sur un horizon d'au moins 3 ans à venir ;
- avoir une évolution de l'autosuffisance opérationnelle qui inspire de la confiance ;
- avoir un nombre de clients supérieur ou égal à 2.500 ;
- le coût moyen de l'unité monétaire prêté doit être inférieur ou égal à 18% ;
- solliciter un refinancement inférieur à 20% de l'épargne collectée ;
- disposer des garanties matérielles ou morales tangibles ;
- disposer des informations financières minimales pour l'analyse de l'organisation.

#### **IV.3.3.1.2. Modalités de refinancement**

Les modalités de refinancement des IMF s'articulent autour des éléments suivants:

- l'analyse des besoins de l'institution: L'IMF a prouvée le besoin de 300 000 000 frw comme montant de refinancement requis.
- la durée du crédit varie selon le montant de crédit, la nature des activités financées par l'IMF ainsi que sa capacité de remboursement. Cette durée était estimée à 6 ans mais la BRD l'a appréciée pour 5 ans.
- avant la signature du contrat, une commission de service de 0,75% du crédit est perçue, la TVA incluse. Une commission d'engagement de 1% par an est perçue sur le montant engagé non encore débloqué. Le client supporte le coût des frais d'hypothèque et de notification. Un taux d'intérêt a été fixé à 10% par an. En cas de retard de remboursement, une pénalité de 4% par mois sera appliquée à tous les montants impayés.

#### **IV.3.3.1.3. Les garanties**

Les garanties fournies par l'IMF-UNGUKA S.A sont :

- cession du portefeuille de crédits équivalent au volume total du crédit octroyé majoré des intérêts y afférents pendant toute la durée du prêt, la caution solidaire des membres du Conseil d'Administration ;
- deux actionnaires ont remis à BRD leurs maisons en garantie de crédit de l'IMF-UNGUKA S.A en terme hypothèques. Les deux maisons valeurs environ 150 000 000 frw ; et enfin,
- le nantissement des avoirs en compte bancaire. Un dépôt de deux cent millions de frw (200 000 000 frw) était bloqué à la BCR, représentant 2/3 du crédit accordé.

#### **IV.3.3.1.4. Durée de traitement**

Le dossier de demande de crédit a été réuni est transmis à la BRD le 05 février 2008 et jugé complet par la BRD. Il a fallu attendre jusqu'au 17 juillet 2008 une lettre de notification de crédit; soit 5 mois de traitement. Le contrat a été signé le 01/10/2010 et le premier décaissement vers le 15/10/2008 ; soit 8 mois d'attente, ce qui a affecté, en réalité, les performances de l'IMF-UNGUKA S.A et confirme à la fois les difficultés liées au refinancement externe.

#### **IV.3.3.1.5. Limites et contraintes**

Le FOREDEM, a été mis en place par le gouvernement rwandais dans le cadre de contribuer dans la résolution du problème de refinancement dont fait face le secteur de la microfinance au Rwanda. Malheureusement, il existe encore des difficultés présentes dans la recherche de l'accès à ce genre de refinancement. De façon générale, on remarque que les IMF sollicitent la flexibilité aux conditions suivantes :

- exigence sur le secteur agricole : Permettre le financement de tous les secteurs d'activités ;

- montant de refinancement : 20% de dépôts reste insignifiant compte tenu des capacités des IMF de mobiliser plus de l'épargne dans le secteur précis du secteur mal réputé ;
- taux d'intérêt de 10% et les commissions exigées sont élevés compte tenu des subventions reçues de l'Etat ;
- les garanties matérielles exigées aux IMF émergentes est un défi majeur ;
- la période de traitement est relativement longue (plus de 6 mois), ...

En résumé, l'exigence de garanties réelles aux IMF, l'affectation des fonds de refinancement dans le secteur agricole et la facturation et enfin, la lenteur administrative dans le traitement des dossiers de demande limitent considérablement l'accès à ce fonds.

#### **IV.3.3.2. Refinancement de la BNR**

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de transformation et de reconfiguration du secteur public rwandais, l'Etat a mis en place, à travers le Ministère de la Fonction Publique, un fonds de garantie et d'une ligne de crédit destinés à faciliter aux déflatés de la fonction publique l'accès au crédit. Le risque financier couvert par le fonds de garantie, pour toute activité génératrice de revenus, est à concurrence de 50% du prêt reçu par le déflaté. Une ligne de crédit est ouverte à toute institution financière participante au taux de rétrocession de 3% l'an.

Ce genre de financement étant considéré comme source de financement privilégié car le coût reste pratiquement abordable sans beaucoup d'autres conditions. Toutefois, ce moyen de refinancement est limité par le fait qu'il est fonction de la demande des clients spécifiques et réglementé au taux de sortie de 12% l'an.

#### **IV.3.3.3. Refinancement de la BCR**

L'IMF-UNGUKA S.A a reçu de la BCR en 2007 une facilitée de caisse de 40 000 000 Frw pour une période d'une année. Cette ligne de crédit avait pour objet de faciliter l'IMF dans sa gestion de la trésorerie, surtout pour les comptes courants de sa clientèle. Les modalités de refinancement des IMF s'articulent autour de 4 éléments:

- l'analyse des besoins de l'institution: L'IMF a prouvée le besoin de refinancement requis.
- la durée du crédit est d'une année renouvelable ;
- avant la signature du contrat, une commission de service de 100 000 frw de gestion et surveillance, 5 000 frw de frais de dossier ;
- un taux d'intérêt a été fixé à 17% par an. En cas de retard de remboursement, une pénalité de 19% l'an sera appliquée à tous les montants impayés. Frais de renonciation fixé à 2% ;
- les garanties fournies par l'IMF-UNGUKA S.A est un nantissement des avoirs en compte bancaire égal à 40 000 000 frw et une caution solidaire des administrateurs de l'IMF-UNGUKA S.A .

Le dossier de demande de crédit a été traité dans deux mois. Ce qui est une longue période pour une ligne de crédit garantie à 100% par un dépôt bancaire. On remarque encore une méfiance des banques commerciales devant les IMF. Cela se justifie par le fait que sur la demande exprimée par l'IMF-UNGUKA S.A devant trois banques locales, seule la BCR a répondu avec des exigences sans la moindre flexibilité.

#### **IV.3.3.4. Refinancement de l'ECOBANK**

L'IMF-UNGUKA S.A a reçu d'ECOBANK au mois de novembre 2009, une ligne de crédit de 125 000 000 frw. Ce changement de banque pour un même objet a été par la durée de traitement de dossier de renouvellement du contrat de la BCR avec l'IMF-UNGUKA S.A. qui n'a pas été répondu depuis plus d'un trimestre. Cela a fait que l'IMF-UNGUKA S.A s'est approchée de l'ECOBANK et reçue cette facilité aux conditions suivantes :

- commissions : 2% de crédit ; taux d'intérêt fixé à 17% l'an
- durée de traitement : 7 jours ; garanties: étant le nantissement de 100% de prêt.

On remarque une rapidité de traitement de dossier mais le coût est trop élevé par rapport à la BCR.

Tout le long de ce chapitre nous avons présenté l'IMF-UNGUKA S.A, en tant qu'une IMF pour essayer de relever les points communs ou de différence en rapport avec le contexte général de la microfinance et en particulier au contexte spécifique du secteur Rwandais de microfinance. Nous avons donc constaté que l'IMF-UNGUKA S.A est une institution émergente, en pleine croissance et qu'elle nécessite des stratégies bien définies pour consolider ses acquis et soutenir son développement pour sa pérennité. De façon générale, nous avons remarqué à l'aide des chiffres à l'appui, que l'IMF-UNGUKA S.A connaît des difficultés de financer son portefeuille de crédit suite au manque des ressources nécessaires. Ensuite, nous avons constaté que l'épargne collectée a servi comme source principale de financement de ses activités de crédit. Le chapitre suivant expose la perception par différents acteurs du rôle de la promotion de l'épargne dans l'IMF-UNGUKA S.A.

## **Chapitre V: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

Ce chapitre s'articule autour de la mobilisation effective de l'épargne et son rôle dans le financement de l'IMF-UNGUKA S.A. Nous avons pu approcher grâce à l'administration d'un questionnaire d'enquête aux dirigeants, au personnel et aux clients de l'IMF-UNGUKA S.A.

A ce qui concerne le choix de d'étude, nous avons atteint 400 clients épargnants de 8 agences de l'IMF-UNGUKA S.A catégorisé de la manière suivante:

- les clients importants ayant en moyenne un dépôt supérieur ou égal à cinq cent mille Frw ;
- les clients à revenu moyen ayant un compte avec un dépôt moyen inférieur à cinq cent mille Frw;
- les clients inactifs avec un compte ayant le solde minimum au compte ou à solde nul.

En plus des clients épargnants, nous avons considéré les avis des 77 clients potentiels choisis de manière raisonné dans les 8 agences de l'IMF-UNGUKA S.A. De même, nous nous sommes approchés des dirigeants et personnel de l'institution dont 4 membres du Conseil d'Administration et 39 agents dont les 8 agences et direction générale représentées.

Dans le cadre de recueillir les avis des acteurs dans le secteur de la microfinance au Rwanda nous avons élaboré un guide d'interview spécifique destiné à l'AMIR,ONG-AQUADEV, ONG TERRAFINA.

### **V.1. Identification des répondants**

Pour comprendre le résultat atteint, il convient d'abord d'identifier les répondants, afin de se représenter la population au quelle on a à faire.

**Tableau 11 : Caractéristiques des clients épargnants**

Caractéristiques	Fréquence	Pourcentage
<b>Sexe</b>		
Masculin	264	66
Féminin	132	33
Non réponse	4	1
Total	400	100
<b>Age</b>		
20-29	69	17.2
30-39	179	44.8
40-49	106	26.5
50-59	33	8.2
60-69	2	0.5
70 et plus	1	0.2
Non réponse	10	2.5
<b>Niveau d'études</b>		
Aucun	19	4.8
Primaire	59	14.8
Secondaire	79	19.8
Université	45	11.2
Non réponse	198	49.5
Total	400	100
<b>Classe du client</b>		
Important	94	23.5
Ordinaire/moyen	184	46
Inactif	50	12.5
Non réponse	72	18
Total	400	100
<b>Secteur d'activité</b>		
Commerce	161	40.2

Le rôle de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des institutions de microfinance au Rwanda: Cas de IMF-UNGUKA S.A»

Agent de l'Etat	15	3.8
Agri-élevage	50	11.8
Autres (entreprenariat, étude, enseignement)	62	16.2
Non réponse	112	28
Total	400	100

Source : Notre enquête, juillet, 2010

Tel que l'indique le tableau ci-dessus, nous avons administré notre questionnaire à 400 clients de l'IMF-UNGUKA S.A, tous épargnants dont 2/3 de sexe masculin et 1/3 étant de sexe féminin. Avec la nouvelle politique nationale de la promotion de la femme, nous escomptons que les femmes constituant la majorité de la population pourront entreprendre des activités génératrices de revenu pouvant améliorer cette tendance de déséquilibre de genre dans le secteur financier.

La majorité de la population est en dessous de 40 ans (plus de 62%) ce qui est normal car la microfinance s'oriente vers la population active. Pour rencontrer toutes les couches sociales-économiques, l'enquête a atteint les clients importants (versement moyen mensuel d'au moins \$ 1000), la moyenne classe et les clients inactifs (aucun versement mensuel ou compte à solde nul). De même, l'enquête a pris en compte le secteur d'activité et la majeure partie a concernée les petits commerçants et les agri-éleveurs. Presque les mêmes critères ont été suivis pour ce qui concerne l'enquête aux clients potentiels. Le non réponse signifie que l'enquêté n'a pas répondu à la rubrique concernée.

**Tableau 12 : Caractéristiques du personnel et dirigeants**

Affectation	Fréquence	Pourcentage
NYABUGOGO	6	14
MAHOKO	3	7
MUKAMIRA	2	5
KORA	4	9
RUBAVU	5	12
MUSANZE	3	7
REMERA	4	9
NYARUGENGE	4	9
SIEGE	8	19
DIRIGEANTS	4	9
TOTAL	43	100

**Source :** Notre enquête sur les clients de l'IMF-UNGUKA S.A : juillet, 2010

Les critères de la population administrée au niveau du personnel et dirigeants de l'IMF-UNGUKA S.A, ont été préalablement définis. Il s'agit donc des agents concernés par la gestion de la clientèle en général et de l'épargne en particulier au niveau des agences concernées. L'enquête s'est aussi des membres du Conseil d'Administration et aux cadres de la direction.

## V.2. Présentation des résultats

L'enquête s'est réalisée au mois de juillet 2010, la collecte et la saisie au mois d'août 2010. Le traitement des données s'est réalisé à l'aide du logiciel SPSS permettant de générer automatiquement des résultats statistiques. Des ajustements en Excel ont été exécutés pour certaines questions ouvertes permettant des réponses multiples. Trois partenaires de l'IMF-UNGUKA S.A, qui sont actifs dans le secteur de microfinance au Rwanda, ont fourni les informations souhaitées et leurs avis sur la problématique de recherche. Il s'agit de l'ONG-AQUADEV, ONG-TERRAFINA et AMIR. Les tableaux produits ont été choisis sur base de nos questions ainsi qu'aux objectifs de recherche. Les résultats obtenus sont présentés systématiquement suivi les catégories des enquêtés, l'analyse et l'interprétation est reprise dans la section suivante.

### V.2.1. Résultats de l'enquête sur les clients épargnants

Les clients épargnants étaient la principale cible de notre population enquêtée en vue de recueillir leurs avis sur les éléments qui entourent le programme de l'épargne particulièrement dans l'IMF-UNGUKA S.A. Un échantillon de 400 clients atteint nous a permis de collecter les informations souhaitées sur ce sujet. Les tableaux suivants présentent une série d'informations sur les questions posées.

**Tableau 13 : Facteurs de motivation des clients épargnants**

Facteurs de motivation	Fréquence	Pourcentage
Bon accueil	194	48.5
Bon service de crédit	70	17.5
Les heures de travail (7/7 jrs)	102	25.5
Autres (proximité, compétences, rapidité, interconnexion,...)	34	8.5
Total	400	100

**Source :** Notre enquête, juillet, 2010

La qualité de l'accueil que l'IMF-UNGUKA S.A réserve à sa clientèle ainsi qu'au nombre d'heures de travail par jour (7h-20h) sont les principaux facteurs motivations des clients.

**Tableau 14 : Appréciation de la qualité des services de l'IMF-UNGUKA S.A**

Validité	Critères	Fréquence	%	Validité en %	Cumul
Valide	Excellent	60	15.0	16.4	16.4
	Très bon	201	50.2	55.1	71.5
	Bon	95	23.8	26.0	97.5
	Assez bon	5	1.2	1.4	98.9
	Médiocre	3	0.8	0.8	99.7
	Invalide	35	8.8	0,3	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

Notre enquête, juillet, 2010

La majorité des clients enquêtés est satisfait de la qualité des services offerts par l'IMF.

**Tableau 15 : Client ayant de compte d'épargne dans d'autres institutions financières**

Validité	Critères	Fréquence	%	Validité en %	Cumul
	Invalide	19	4.8	4.8	4.8
	Non	100	25.0	25.0	29.8
	Oui	281	70.2	70.2	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

Notre enquête, juillet, 2010

70% des enquêtés dispose d'un ou plusieurs autres comptes d'épargne dans les autres institutions de microfinance, ce qui justifie la faiblesse du volume de l'épargne collectée par l'IMF-UNGUKA S.A.

**Tableau 16 : Fait ses principales transactions avec IMF-UNGUKA S.A**

Critères	Fréquence	%	Validité en %	Cumul
Invalide	16	4.0	4.0	4.0
Non	66	16.5	16.5	20.5
Oui	318	79.2	79.2	99.8
Total	400	100.0	100.0	

Notre enquête, juillet, 2010

Même si 70% des clients de l'IMF-UNGUKA S.A dispose des comptes d'épargné ailleurs, nous avons constaté qu'environ 80% de la population concernée font leurs principales transactions avec l'IMF-UNGUKA S.A.

**Tableau 17 : Type d'épargne préféré**

Critères	Fréquence	%	Validité en %	Cumul
Invalide	15	3,75	3,75	3,75
Epargne libre	337	84,25	84,25	88
Epargne à terme	42	10,5	10,5	98,5
Epargne obligatoire	5	1,25	1,25	99,75
Epargne projet	1	0,25	0.25	100.00
<b>Total</b>	400			

Notre enquête, juillet, 2010

Presque toute la population enquêtée est intéressée seulement par l'épargne à vue, ce qui justifie la volatilité de l'épargne collectée par l'IMF-UNGUKA S.A.

**Tableau 18 : Faiblesse de l'IMF-UNGUKA S.A**

Critères	Population	Fréquence	%
Pas de carnet de chèque/OP	400	12	3,0
Customer care faible	400	252	63,0
Publicité insuffisante	400	126	31,5
Epargne préalable exigée au crédit	400	4	1,0
Frais d'ouverture de compte élevés	400	9	2,3
Qualité de service de crédit	400	88	22,0
Manque de guichet VIP	400	8	2,0
Manque d'expérience	400	31	7,8
Taux d'intérêt constant	400	39	9,8
Autres	400	7	1,8

**Notre enquête, juillet, 2010**

La population enquêtée liste une série des faiblesses qu'elle accuse l'IMF-UNGUKA S.A. Parmi tant d'autres, la qualité du customer care service, le moyen de paiement moderne, qualité de service de crédit.

**Tableau 19 : Motifs d'abandons de la clientèle**

Critères	Population	Fréquence	%
Epargne préalable	400	40	10
Taux d'intérêt constant	400	86	21,5
Frais de tenue de compte	400	47	11,75
Plafond de crédit très bas	400	27	6,75
Pas de chéquier	400	17	4,25
Mauvaise qualité de service de crédit	400	91	22,75
Mauvais service de customer care	400	48	12
Frais d'ouverture compte élevés	400	19	4,75
Pas des agences dans toutes les provinces	400	5	1,25
Autres	400	23	5,75

**Notre enquête, juillet, 2010**

Le rôle de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des institutions de microfinance au Rwanda: Cas de IMF-UNGUKA S.A»

L'enquête a révélé les motifs d'abandon de la clientèle, dont les principaux sont: la mauvaise qualité de service de crédit, les conditions de crédit notamment le taux d'intérêt élevé et constant, les couts élevés de service notamment les frais de tenue de compte, etc. En général les éléments relatifs au crédit représentent plus de la moitié des motifs signalés par les clients qui les poussent à abandonner l'institution.

**Tableau 20 : Proposition d'améliorations à apporter dans le programme d'épargne**

Critères	Population	Fréquence	%
Trouver les moyens de payement (chèque)	400	10	2,5
Annuler l'épargne préalable	400	5	1,3
Taux d'intérêt élevé et constant	400	14	3,5
Amélioration de service de customer care	400	149	37,3
Amélioration les conditions d'accès aux crédits	400	201	50,3
Frais d'ouverture compte élevé	400	4	1,0
Augmentation du plafond de crédit	400	6	1,5
Multiplier les actions marketing	400	7	1,8
Suppression de frais de tenue de compte	400	8	2,0
Autres	400	14	3,5

Notre enquête, juillet, 2010

Les propositions des clients pour le redressement des faiblesses relevées ont concernées essentiellement l'amélioration de conditions de crédit et la qualité de service du customer care.

**Tableau 21 : Stratégies pour mobiliser de l'épargne selon les clients épargnants**

Stratégies	Fréquence	%
Campagne de mobilisation de l'épargne	206	51.5
Les affiches	31	7.8
Publicité à la radio et à la TV	93	23.2
Distribution des dépliants aux guichets	58	14.5
Non réponse	12	3
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Notre enquête, juillet, 2010

Parmi les stratégies de mobilisation de l'épargne les clients ont proposé en majorité (51,5%), les campagnes de mobilisation et 23% propose les publicités à travers le mass-média et 14,5% propose la distribution des dépliants.

### V.2.2. Résultats de l'enquête sur les clients potentiels

La plupart des réponses fournies par les clients potentiels ressemblent exactement à celles reçues des clients épargnants. Raison pour la quelle nous avons préféré de ne mentionner que des éléments nouveaux ou spécifiques à travers la question de savoir si ces clients connaissent les produits et services offert par l'IMF-UNGUKA SA.

**Tableau 22 : Connaissance des produits et services de l'IMF-UNGUKA S.A**

Validité	Critères	Fréquence	%	Validité en %	Cumul
Valide	Oui	65	84.4	87.8	87.8
	Non	9	11.7	12.2	100.0
	Total	74	96.1	100.0	
Invalide		3	3.9		
Total		77	100.0		

Notre enquête, juillet, 2010

L'enquête auprès des potentiels clients a révélée que plus de 80% dispose d'informations sur les produits offerts par l'IMF-UNGUKA S.A.

**Tableau 23 : Appréciation de la qualité de service de l'IMF-UNGUKA S.A**

Validité	Critères	Fréquence	%	Validité en %	Cumul
Valide	Excellent	8	10.4	11.6	11.6
	Très bon	37	48.1	53.6	65.2
	Bon	21	27.3	30.4	95.7
	Assez-bon	3	3.9	4.3	100.0
	Total	69	89.6	100.0	
Invalide	System	8	10.4		
Total		77	100.0		

Notre enquête, juillet, 2010

La majorité des clients potentiels disposant des informations sur l'IMF-UNGUKA S.A l'apprécie de façon satisfaisante.

**Tableau 24 : Obstacles à l'épargne dans IMF-UNGUKA S.A**

Critères	Population	Fréquence	%
A cause de mauvais fonctionnement	77	1	1,3
Crédibilité du secteur de microfinance	77	20	40,1
La mentalité de la population	77	1	1,3
Equipements insuffisants	77	6	7,8
Faible taux de remuneration de l'épargne	77	37	48,1
Plafond de crédit très bas	77	23	29,9
Taux constant	77	3	3,9

Notre enquête, juillet, 2010

Les clients potentiels trouvent comme obstacles principales d'entrée dans l'IMF-UNGUKA S.A, les conditions difficiles d'accès au crédit et le manque de confiance du secteur de microfinance.

### V.2.3. Résultats de l'enquête sur le personnel et dirigeants de l'IMF-UNGUKA S.A.

Nous présentons, à ce niveau, les données complémentaires ou spécifiques fournies par le personnel et dirigeants.

**Tableau 25 : Contraintes liées à la mobilisation de l'épargne**

Critères	Population	Fréquence	%
Concurrence	43	26	60,5
Crise financière	43	10	23,3
Mauvaise réputation des IMF	43	25	58,1
Opérations limitées aux IMF	43	18	41,9
Manque de culture de l'épargne	43	11	25,6

Notre enquête, juillet, 2010

Le personnel et dirigeants reconnaît comme menaces à la mobilisation de l'épargne:

- la concurrence plus de 60% ;
- le niveau de crédibilité du secteur de microfinance à plus de 58% ;
- les opérations limitées aux IMF à plus de 40%.

**Tableau 26 : Les faiblesses de l'IMF-UNGUKA S.A dans la mobilisation de l'épargne**

Critères	Population	Fréquence	%
Equipements insuffisants	43	20	48,6
Niveau des actions marketing	43	9	20,9
Conditions d'accès aux produits et Services (coût, proximité, accès au crédit,...)	43	30	69,8
Compétence du personnel	43	10	23,2
Autres	43	12	27,9

Notre enquête, juillet, 2010

Parmi les faiblesses relevées par le personnel et dirigeant figurent l'insuffisance des équipements (48,6%), les conditions d'accès aux produits et services offert estimé à 69.8%.

**Tableau 27: Les stratégies à adopter pour mobiliser l'épargne**

Critères	Population	Fréquence	%
Améliorer les conditions de crédit	43	22	51,2
Renforcer les actions marketing	43	26	60,5
Formation du personnel	43	10	23,3
Segmentation de la clientele	43	16	37,2
Ciblage de clients importants	43	4	9,3
Diversification des produits	43	7	16,3
Rémunération attrayante de l'épargne	43	8	18,6

Notre enquête, juillet, 2010

De ce qui précède, nous constatons que 60,5% du personnel et dirigeants recommande de renforcer les actions marketing, plus de 50% recommande l'amélioration des conditions d'accès au crédit alors que plus de 37% recommande la formation du personnel pour l'encadrement. Les conditions de rémunération de l'épargne doivent être attrayantes tel que souhaiter par plus de 18.6% du personnel et dirigeants enquêtés.

### **V.3. Synthèse des résultats de l'enquête**

Les résultats de l'enquête tels que présentés dans la section précédente, répondent en grande partie à nos préoccupations. Nous avons déduit de ces résultats les analyses suivantes :

#### **V.3.1. Politique et stratégies de mobilisation de l'épargne**

La définition des stratégies précises et appropriées à l'épargne est une des conditions de succès du programme. En effet, on se demandait au départ si l'IMF-UNGUKA S.A a mis en place des stratégies qui conviennent dans ce sens.

Le résultat de l'enquête vient confirmer la réalité théorique qu'on a vue dans l'analyse des manuels et rapports produits, dans ce sens, par l'institution. Les informations fournies par les clients en ce qui concerne les conditions de motivation mise en place par l'IMF-UNGUKA S.A, tel que présenté au tableau 13 prouvent que plus de 49% des clients épargnants sont attirés par

le bon accueil de l'IMF, environ 25% sont motivés par un nombre suffisant d'heures d'ouverture de guichet (de 7h-20h) qui est largement supérieur à ses concurrents.

De même, le tableau 14, montre que les clients connaissent bien les produits de l'épargne offerts par l'institution et 71.5% apprécient les services qui accompagnent ces produits.

Les clients potentiels reconnaissent l'effort de l'IMF-UNGUKA S.A dans la diffusion des produits offert. Le tableau 22 montre que 84% de la population enquêtée dispose d'informations sur les produits et services offert par l'IMF-UNGUKA S.A. et 58.5% apprécient la qualité de service de l'IMF-UNGUKA S.A, même s'ils ne sont pas clients (voir le tableau 23). De ces clients, tel que repris au tableau 24, plus de 70% de affirment que la population hésite d'épargner dans l'IMF-UNGUKA S.A à cause des conditions d'octroie de crédit (épargne préalable, plafond, taux d'intérêt linéaire) et le niveau de confiance du secteur de microfinance (plus de 40% de la population enquêtée).

Au terme de l'analyse de ce résultat, on en déduit que l'IMF-UNGUKA S.A dispose des politiques et stratégies de mobilisation de l'épargne qui peuvent être améliorées pour les adaptées au contexte et aux besoins de la clientèle.

### **V.3.2. Justification de la faiblesse de l'épargne collectée**

Les résultats de l'étude ont soutenus l'hypothèse qui avait été avancée disant comme quoi les dépôts de l'IMF-UNGUKA S.A sont majoritairement des dépôts à vue pour justifier la volatilité de l'épargne collectée par les IMF. Comme constaté dans notre recherche, la structure de l'épargne collectée par l'IMF-UNGUKA S.A est essentiellement constituée des dépôts à vue (soit environ 80% : cfr tableau 5). Les résultats de l'enquête tels que présentés au tableau 17 a révélé que 84.5% de la population enquêtée est intéressé par l'épargne à vue. En suite, le tableau 15 prouve qu'environ 70% des clients de l'IMF-UNGUKA S.A dispose d'un ou plusieurs comptes dans d'autres institutions financières pour peut être palier aux faiblesses que les clients reprochent à l'IMF. Ces résultats révèlent que l'IMF-UNGUKA S.A n'a pas jusque là, arrêté des stratégies adéquates capables de maîtriser sa clientèle en le fidélisant pour capter le maximum possible de leur épargne.

En dehors des faibles capacités de l'IMF-UNGUKA S.A les permettant d'attirer plus d'épargnants, l'analyse des rapports de l'institution a fait état des cas d'abandon progressive des épargnants soit environ 10% des comptes inactifs ou clôturé par an. Le résultat de l'enquête a dégagé une série des facteurs qui contribuent au désintéressement de certains clients vis-à-vis de l'IMF UNGUKA S.A, ce qui affecte directement les dépôts étant donné que l'effectif des clients est en partie un déterminant de l'épargne.

Le tableau 19 dégage des facteurs d'abandon parmi lesquels plus de 60% des enquêtés pointent le doigt aux conditions de crédit (épargne préalable, taux d'intérêt constant, plafond de crédit,...), tandis que 12% de la population enquêtée affirme qu'il s'agit de mauvais service du customer care au front office alors 16% pense qu'il est question de coût de gestion de compte (ouverture, frais de tenue de compte,...).

En effet, le tableau 18 liste une série des faiblesses que connaît l'IMF-UNGUKA S.A dont certaines seraient situées dans le contexte général du secteur de microfinance, soit encore liées à la phase de vie de l'IMF-UNGUKA S.A ou enfin des faiblesses du système de gestion de l'IMF. Les résultats de l'enquête mettent en cause les capacités de l'IMF-UNGUKA S.A à encadrer ses clients, soit 63% des enquêtés, 31.5% des enquêtés critique les faibles actions marketing alors que 22% des enquêtés trouve des faiblesses dans les conditions d'accès au crédit.

Comme complément aux faiblesses signalées par les épargnants, les clients potentiels mettent en doute les compétences du personnel de l'IMF-UNGUKA S.A (voir tableau 26), ce qui est explicitement dit par le personnel et dirigeants lorsqu'ils proposent la formation du personnel dans le cadre de redressement de la situation de l'épargne de l'IMF (cfr tableau 27).

De même, les dirigeants et personnel ont mentionné l'insuffisance des équipements surtout le cas des véhicules et autres moyens de transport des agents de terrain. Les dirigeants et personnel ont exprimés d'autres contraintes liées à la mobilisation de l'épargne (tableau 25) qui n'ont pas été évoqués par les clients. 23% les alignent aux effets de la crise financière de 2008, 60% à la concurrence (60%),(58%) à la crédibilité du secteur et presque 40% ont fait mention des opérations non autorisées par le régulateur (système de paiement bancaire, marché interbancaire, ...);

La combinaison des facteurs ci-haut mentionnés et autres non précisés, aboutit au résultat confirmant que l'IMF-UNGUKA S.A connaît des difficultés dans son effort de collecte de l'épargne. De même, l'analyse de résultat prouve les raisons majeures qui sont à la base du faible volume de l'épargne collectée par l'IMF-UNGUKA S.A, sa volatilité et sa structure qui ne rassure pas le financement stable. De ce qui précède, le résultat nous permet d'envisager des stratégies adéquates dans le cadre de redressement de cette situation problématique; ce qui était l'un de nos objectifs de recherche.

### **V.3.3. Stratégies envisagées pour la collecte de l'épargne**

En termes de stratégies d'amélioration de programme de l'épargne de l'IMF-UNGUKA S.A, les clients ont proposé des solutions multiples telles que repris au tableau 21. En effet, ces recommandations sont relatives aux faiblesses exprimées. Ces stratégies sont généralement centrées sur les actions marketing standards telles que vues dans la partie théorique. De même, le résultat de l'enquête réalisée auprès des dirigeants et personnel de l'IMF-UNGUKA S.A, apporte deux nouveaux éléments dans les stratégies à adopter pour la mobilisation efficace de l'épargne tels que précisés au tableau 27. Il s'agit de la formation du personnel évoquée par 23% des enquêtés et la rémunération de l'épargne proposée par 18% des enquêtés. Après l'appréhension de la problématique de recherche et analyse des résultats, nous avons formulé des recommandations que nous jugeons pratiques pour contribuer à trouver la solution de ce problème.

### **V.4. Recommandations et suggestions**

Les résultats dégagés par la recherche nous permettent de formuler certaines recommandations à l'endroit des intervenants du secteur de microfinance rwandais en général, et l'endroit de l'IMF-UNGUKA S.A en particulier.

#### **V.4.1. Les recommandations à l'IMF-UNGUKA S.A**

Considérant les faiblesses révélées par les résultats de notre recherche et le contexte général dans lequel évolue l'institution, nous adressons à l'IMF-UNGUKA S.A les recommandations suivantes :

##### **V.4.1.1. Renforcement de fonds propres**

L'IMF-UNGUKA S.A connaît une croissance rapide caractérisée par une forte évolution du portefeuille de prêt. Dans le cadre de maîtriser cette croissance, il convient à l'IMF-UNGUKA S.A de renforcer dans la mesure du possible ses fonds propres par l'augmentation du capital social et par l'affectation en capital les réserves cumulé afin d'être solvables et gagner la confiance des partenaires à tous les niveaux et accroître sa capacité d'endettement. Une autre option possible serait de trouver un investisseur important qui puisse prendre des participations dans la société comme actionnaire de référence permettant ainsi la recapitalisation.

##### **V.4.1.2. Possibilité de se transformer en banque de microfinance**

La réglementation en vigueur permet à une IMF de se transformer en banque de microfinance. Le capital minimum requis étant de un milliard cinq cent million de francs rwandais (1 500 000 000 Frw), nous suggérons à l'IMF-UNGUKA S.A d'envisager d'entrer dans cette catégorie afin d'accéder aux avantages y relative, notamment l'accès au système de paiement bancaire, au marché monétaire et financier et à certains produits réservés aux banques tels que l'ouverture des comptes en devises, système de paiement interbancaire, etc. Pour y arriver, il serait important d'envisager des alliances stratégiques avec des institutions financières de bonne réputation ou des investisseurs dans les domaine de microfinance afin de renforcer les fonds propres et profiter de leur expertise.

##### **V.4.1.3. Adaptations des produits existants et développement des nouveaux produits**

Compte tenu des résultats de recherche, nous proposons à l'IMF-UNGUKA S.A de procéder à l'adaptation de ses produits de crédit surtout pour ce qui concerne l'amélioration des conditions d'accès. Nous disons cela car la plupart des cas d'abandon des clients est dû à la qualité de service de crédit, tout en admettant le principe que les crédits font des dépôts. De façon particulière, nous recommandons l'IMF-UNGUKA S.A de revoir ses stratégies de

mobilisation de l'épargne en promouvant, de façon particulière, les dépôts à terme présentant les moindre risque de transformation en crédit. Nous recommandons à l'IMF-UNGUKA S.A d'introduire le produit de transfert d'argent afin de bénéficier des excédents de dépôts à transformer en crédits et trouver d'autres types des produits répondants aux besoins des clients.

#### **V.4.1.5. Amélioration de la capacité de gestion**

Nous recommandons à l'IMF-UNGUKA S.A ce qui suit :

- ajustements réguliers des politiques et procédures en vigueur suivant le contexte;
- organiser des formations destinées au personnel, surtout en ce qui concerne l'encadrement des clients,
- renforcer la politique de rémunération incitative des agents de terrain afin de les mettre en compétition avec les égaux des autres institutions à même vocation.
- équiper en matériel et mobilier, dans la mesure de ses moyens, les services de terrain ;
- renforcer ses actions marketing surtout en ce qui concerne la collecte de l'épargne ;
- renforcer ses relations d'affaires avec les banques commerciales afin d'accéder, à moindre coût, aux lignes de refinancement, service de transfert d'argent, accès aux devises et possibilité de co-financement de ses clients importants.

#### **V.4.2. Recommandations au gouvernement Rwandais**

Nous formulons les recommandations suivantes au gouvernement :

- renforcer la supervision du secteur de microfinance pour éviter tout cas de crise du secteur tel que nous l'avons vécu en 2006;
- appuyer les IMF en IT et en formations du personnel ;
- prolonger l'exonération de l'impôt sur revenu, surtout pour les IMF qui ont été affectée par la crise de 2006 ;
- renforcer l'éducation de la population à la culture de l'épargne et remboursement de crédit;
- informer régulièrement la population des efforts fournis par les intervenants du secteur de microfinance, dans le cadre de rétablissement de confiance du secteur.

#### **V.4.3. Recommandations à l'association des IMF (AMIR)**

Nous proposons à AMIR en tant que forum de microfinance de créer un fonds permanent de renforcement des capacités des IMF. Le financement de ce fonds proviendrait des concours du gouvernement, des cotisations des IMF et des dons des bailleurs de fonds. Ensuite, AMIR peut jouer un rôle important dans le processus de rétablissement de la confiance du secteur, à travers des campagnes de sensibilisation des acteurs et la population en particulier.

**CONCLUSION GENERALE**

Le secteur de microfinance est jeune et caractérisé par le manque de professionnalisme surtout en matière de mobilisation de l'épargne pour plusieurs prestataires dans les pays en développement. La question étant un défi pour les IMF, notre recherche portant sur « le rôle de la mobilisation de l'épargne sur le refinancement des IMF : cas de l'IMF-UNGUKA S.A » visait à identifier les opportunités de l'IMF-UNGUKA S.A et ses capacités mobilisatrices de l'épargne ainsi que la place qu'occupe l'épargne dans le financement de son programme de crédit. Pour cela, une série des questions nous ont servi de fil conducteur:

- L'épargne constitue est-elle une des sources de financement du portefeuille de crédit de l'IMF-UNGUKA S.A ? ;
- Quelle est le niveau de contribution de l'épargne dans le financement de crédit de l'IMF-UNGUKA S.A ? ;
- L'IMF-UNGUKA S.A a-t-elle des difficultés relatives à la mobilisation de l'épargne?;
- L'IMF-UNGUKA S.A a-t-elle développée des stratégies qui conviennent pour accroître le volume et la qualité de l'épargne collectée?.

Pour atteindre nos objectifs et répondre aux questions soulevées, nous avons procédé par une série des méthodes et techniques de recherche pour analyser les fondements de la mobilisation de l'épargne dans les institutions de microfinance. Le premier chapitre traite des concepts relatifs à la microfinance. Ce chapitre nous a permis de comprendre le contexte de la microfinance dans le quel évolue l'IMF-UNGUKA S.A. Nous avons trouvé que le secteur de microfinance est jeune, qu'il a besoin de se professionnaliser dans ses services surtout celui de notre étude en occurrence, l'épargne. De façon spécifique, secteur de microfinance au Rwanda présente des importantes opportunités dont la politique nationale de microfinance, ce qui donne l'espoir de l'amélioration des stratégies de mobilisation de l'épargne et sa collecte dans l'avenir.

Le second chapitre a porté sur les concepts de refinancement et de mobilisation de l'épargne au sein des IMF. Nous avons remarqué que les IMF, surtout émergentes, connaissent d'énormes difficultés en matière de mobilisation de fonds qu'il soit au niveau de refinancement externe suite à la méfiance des partenaires financiers et même au niveau de la mobilisation de l'épargne suffisante et transformable en crédit faute des capacités requises. Dans le troisième chapitre, nous avons présenté la méthodologie de recherche qui a guidée notre travail. Dans avons

déterminé les outils qui nous a permis d'aboutir aux résultats de recherche et avons détaillé l'utilité de chaque outil. Le quatrième chapitre a concerné la présentation de l'IMF-UNGUKA S.A comme cas d'étude. Nous avons constaté que l'IMF-UNGUKA S.A a connue une croissance rapide au cours de 5 dernières années que des grandes réalisations nécessitent d'être soutenues pour rassurer sa pérennité.

A travers le cinquième chapitre, nous avons prouvé que l'IMF-UNGUKA S.A connaît des difficultés de lever des fonds nécessaires pour son développement. Très peu des cas de refinancement reçus par l'IMF-UNGUKA S.A alors qu'en moyenne plus de 20% par l'an des demandes de financement de la clientèle n'est pas répondue faute des moyens. Dans le même chapitre, nous avons constaté que l'IMF-UNGUKA S.A a arrêté, au cours de la période, des stratégies de mobilisation de l'épargne et qu'elle fournit d'effort de mobilisation de l'épargne pour contribuer au financement son portefeuille de crédit. Le résultat prouve que l'épargne constitue la source principale de financement car elle contribue moyennement au financement de crédit à hauteur de 60% par an. Ce pendant, malgré des stratégies de mobilisation de l'épargne arrêtée par l'IMF-UNGUKA S.A, nous avons trouvé le volume de l'épargne collectée reste faible comparativement au portefeuille de prêt (moins de 60%/an) et que la structure de l'épargne prouve qu'elle est volatile. Ce qui nécessite l'examen profond de la situation pour la révision et/ou renforcement de ces stratégies en place afin des adaptées au contexte réel.

Dans le dernier chapitre, nous avons présenté le résultat de recherche menée auprès des acteurs et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche nous ont permis de vérifier nos objectifs et répondre aux questions de recherche. Tous ces résultats nécessitent l'adoption de nouvelles stratégies visant la mobilisation de l'épargne. Cela faisant, nous formulons les suggestions suivantes :

- se professionnaliser dans la gestion de l'épargne ;
- solliciter la contribution de l'Etat à l'éducation de la culture de l'épargne à la population rwandaise ;
- envisager des innovations réelles attractives en tenant compte des besoins et exigences de la clientèle, afin de rendre le service d'épargne accessible à tout le monde ;
- rémunérer les dépôts pour motiver les petits et grands épargnants ;

- sensibiliser les clients et les intéresser à l'épargne non seulement pour accéder facilement au crédit, mais en raison de son importance capitale dans le développement économique.

Notre travail est loin d'être exhaustif et parfait. Notre intention était d'aborder ce sujet de recherche pour apporter notre humble contribution à l'effort de mobilisation de l'épargne par les IMF, de susciter l'intérêt d'autres chercheurs pour ce sujet d'une importance capitale.

Nous recommandons des recherche plus axées puissent être menées sur les contraintes liées à la mobilisation de l'épargne dans les IMF et d'en chercher des remèdes, afin de rendre l'épargne une solution durable aux problèmes liés au refinancement que rencontrent les IMF.

**ANNEXES**

**Annexe 1 : GUIDE D'INTERVIEW DESTINE AUX DIRIGEANTS DE L'IMF-UNGUKA S.A**

Nom du dirigeant/ Agent: .....

Fonction : ..... Lieu d'affectation :.....

1. Quel est l'intérêt comptez-vous tirer dans la mobilisation de l'épargne?
2. Quelles stratégies adoptez-vous pour mobiliser plus de l'épargne?
3. Quelles sont les conditions préalables qui ont favorisé la mobilisation de l'épargne au sein de votre institution?
4. Quels sont les obstacles à la mobilisation de l'épargne au sein de votre institution?
5. Quelles sont les forces et faiblesses de votre institution dans la mobilisation de l'épargne?
6. Que planifiez-vous dans l'avenir pour la promotion de la mobilisation de l'épargne?
7. D'après vous quels sont vos concurrents compétitifs dans la mobilisation efficace de l'épargne
8. D'après vous, quelle est le moyen marketing le plus efficace pour mieux réussir la mobilisation de l'épargne en tant que IMF?
9. Y a t-il de demandes de crédit dont l'IMF-UNGUKA S.A n'a pas pu satisfaire faute des moyens financiers ?

10. Si oui, quelles sont les statistiques des financements exécutés par rapport aux financements sollicités de 2005-2009?
11. Quels sont les produits de l'épargne les plus appréciés par la clientèle et pourquoi ?
12. Quels sont les produits de l'épargne qui existent chez les concurrents et dont vous envisagez ?
13. Que pensez-vous des cas des abandons des clients ?
14. Quelles sont les stratégies qu'envisage l'IMF-UNGUKA S.A pour collecter plus d'épargne ?

**Annexe 2 : GUIDE D'INTERVIEW DESTINE AU PARTENAIRE DE L'IMF-UNGUKA S.A**

Nom du répondant: .....

Entité concerné:..... Fonctions: .....

1. Comment vous appréciez la qualité de service des IMF au Rwanda et dans l'IMF-UNGUKA S.A en particulier?
2. Quelles sont les causes qui sont à la base de faible épargne chez les IMF au Rwanda et dans l'IMF-UNGUKA S.A en particulier?
3. D'après vous quels sont les plus grands concurrents des IMF dans la mobilisation efficace de l'épargne au Rwanda ?
4. Quelle est le moyen marketing le plus efficace pour mieux réussir la mobilisation de l'épargne en tant que IMF?
5. Que pensez-vous des cas des abandons des clients dans les IMF au Rwanda et pour le cas de l'IMF-UNGUKA S.A?
6. Quelles sont les faiblesses constatez-vous dans le programme de collecte de l'épargne chez les IMF rwandaise et pour le cas de l'IMF-UNGUKA S.A?
7. Quelles stratégies à suggérez-vous à l'IMF-UNGUKA S.A pour mobiliser plus de l'épargne?
8. Quelle est la contribution de l'Etat au secteur de microfinance précisément dans le programme de la collecte de l'épargne?

9. Quel est le rôle des autres acteurs dans la mobilisation de l'épargne au Rwanda?
  
10. Quelles sont les opportunités et menaces à la mobilisation de l'épargne au Rwanda par les IMF?
  
11. Comment appréciez-vous le problème de refinancement des IMF au Rwanda pour le cas de l'IMF-UNGUKA S.A?
  
12. Quelles sont vos recommandations envers l'IMF-UNGUKA S.A pour accéder au refinancement nécessaire.
  
13. Quelles sont vos recommandations envers divers autres acteurs dans la résolution du problème de refinancement des IMF au Rwanda.

**Annexe 3 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE AUX CLIENTS EPARGNANTS DE**

**L'IMF-UNGUKA S.A**

Agence :.....Sexe :..... Age :.....

Secteur d'activité du client : .....

Classe du client : Important  Ordinaire/Moyen  Inactif

Niveau d'études : Aucun  Primaire  Secondaire  Université

1. Quand est ce que vous avez ouvert le compte dans IMF-UNGUKA S.A?

2. Pourquoi avez-vous choisi l'IMF-UNGUKA S.A ?

a. Près de mon domicile

b. Prêt du lieu de travail

c. J'ai des connaissances avec certains agents

d. J'ai apprécié ses services

e. Autres à préciser :.....

3. Comment appréciez- vous la qualité de service de l'IMF-UNGUKA S.A ?

a. Excellent

b. Très bon

Le rôle de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des institutions de microfinance au Rwanda: Cas de IMF-UNGUKA S.A»

---

c. Bon

d. Assez-bon

e. Médiocre

4. Faites-vous de l'épargne dans vos transactions avec IMF-UNGUKA SA ?

a) Oui  Non

Si votre réponse est oui, passez à la question suivante

b) Si non, Qu'est ce qui vous empêche d'épargner régulièrement

.....  
.....

5. Quel est type d'épargne vous intéresse plus?

a. Epargne libre

b. Epargne à terme

c. Epargne obligatoire

d. Autres à préciser :.....

6. Quelles sont les stratégies utilisées par l'IMF pour vous sensibiliser à la mobilisation de l'épargne ?

a. Les affiches

- b. Publicité à la radio et à la télévision
- c. Distribution directe de dépliants aux guichets de l'IMF
- d. Campagne de sensibilisation à la mobilisation de l'épargne
- e. Autres à préciser : .....

7. Quelles sont les sources de revenu que vous posséder ?

- a. Salaire
- b. Commerce
- c. Agri-levage
- d. Artisanat
- e. Autres à préciser : .....

8. Quelle est la fréquence de vos revenus monétaires mensuels en FRW?

- a. 1-30 000
- b. 30 001-100 000
- c. 100 001-200 000
- d. 200 001-500 000

Le rôle de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des institutions de microfinance au Rwanda: Cas de IMF-UNGUKA S.A»

---

e. 500 001-1 000 000

f. 1 000 001 et plus

9. a) Avez-vous ouvert des comptes dans d'autres institutions financières (banque, IMF) ?

Oui  Non

b. Si oui, Quelle différence trouvez-vous par rapport aux services de l'IMF-UNGUKA S.A ? (Sous question au lieu de la question existante)

a. Près de mon domicile

b. Prêt du lieu de travail

c. J'ai des connaissances avec certains agents

d. J'ai apprécié ses services

e. Autres à préciser :.....

10. Quelle est la principale motivation de votre comportement d'épargne à terme

a. Frais scolaires

b. Frais médicaux

c. Construction maison

d. Mariage

e. Projets générateurs de revenus

f. Autres à préciser :.....

11. Où est-ce que vous mettez l'argent restant après votre consommation?

a. Epargne en nature

b. Dépôt des espèces à la maison

c. Dépôt en banque commerciale

d. Autre à préciser :.....

12. D'après vous, qu'est-ce qui empêche de nombreux rwandais à épargner dans les IMF?

a. Manque d'informations sur les services financiers

b. Revenus limité

c. Aucune motivation de la part des IMF

d. Pas d'accès facile aux points de service des IMF

e. Crédibilité du secteur de microfinance

f. Faible taux d'intérêt créditeur destinés à l'épargne

g. Mauvaise qualité des services

Le rôle de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des institutions de microfinance au Rwanda: Cas de IMF-UNGUKA S.A»

---

h. Produits non attrayants

i. Autres à préciser :.....

13. Quelles sont les faiblesses constatez-vous dans son programme de l'épargne chez l'IMF-UNGUKA S.A?

a. Pas d'expérience

b. Encadrement des clients

c. Publicité

d. Customer care

e. Autres :.....

14. Quelles sont les améliorations souhaiteriez-vous que l'IMF apporte dans son programme de l'épargne ?

a. Encadrement des clients

b. Customer care

c. Service de crédit

d. Autres :.....

15. Donner les motifs qui poussent les clients de quitter l'IMF-UNGUKA S.A ?

.....  
.....

16. Quelles sont les stratégies que peuvent utiliser les IMF-UNGUKA S.A pour sensibiliser la population à la mobilisation de l'épargne ?

- a. Les affiches
- b. Publicité à la radio et à la télévision
- c. Distribution directe de dépliants aux guichets de l'IMF
- d. Campagne de sensibilisation à la mobilisation de l'épargne
- e. Développement des produits adaptés
- f. Autres à préciser:.....

**Annexe 4 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE AUX POTENTIELS CLIENTS  
EPARGNANTS DE L'IMF-UNGUKA S.A**

Agence :.....Sexe :..... Age :.....

Secteur d'activité du client : .....

Classe du client : Important  Ordinaire/Moyen  Inactif

Niveau d'études : Aucun  Primaire  Secondaire  Université

1. Connaissez-vous IMF-UNGUKA S.A?

a. Oui  b. Non

1. Si oui, comment l'avez-vous connu?

.....  
.....

2. Avez-vous attendu de ses produits et services?

b. Oui  b. Non

3. Comment vous appréciez la qualité de service de l'IMF-UNGUKA S.A ?

a. Excellent

b. Très bon

c. Bon

d. Assez-bon

e. Médiocre

4. Pourquoi n'avez-vous pas été intéressé à ouvrir un compte dans l'IMF-UNGUKA S.A ?

.....  
.....

5. Avez-vous un autre compte dans une autre IMF ou banque ?

a. Oui  b. Non

6. Quelles sont les stratégies que peuvent utiliser les IMF pour sensibiliser la population à la mobilisation de l'épargne ?

a. Les affiches

b. Publicité à la radio et à la télévision

c. Distribution directe de dépliants aux guichets de l'IMF

d. Campagne de sensibilisation à la mobilisation de l'épargne

e. D'développement des produits adaptés

f. Autres à préciser:.....

7. D'après vous, qu'est-ce qui empêche la population à épargner dans les IMF-UNGUKA S.A ?

a. Taux d'intérêt élevé

Le rôle de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des institutions de microfinance au Rwanda: Cas de IMF-UNGUKA S.A»

---

- 
- b. Plafond de crédit très bas
- c. Peu de sécurité de fonds
- d. Pas d'équipements suffisant
- e. Autres :.....

8. Quelles sont les faiblesses constatez-vous dans le programme de l'épargne de l'IMF-UNGUKA S.A?

.....  
.....

9. Quelles sont les améliorations souhaiteriez-vous que l'IMF-UNGUKA S.A apporte dans son programme de l'épargne ?

.....  
.....

**Annexe 5: QUESTIONNAIRE D'ENQUETE AU PERSONNEL ET DIRIGEANTS DE L'IMF-UNGUKA S.A**

Nom du dirigeant/ Agent: .....

Fonction : ..... Lieu d'affectation :.....

1. Quelles sont les contraintes liées à la mobilisation de l'épargne?

.....  
.....

2. Quel est l'intérêt comptez-vous tirer dans la mobilisation de l'épargne?

a. Source de financement

b. Aider la clientèle à la constitution de son du patrimoine

c. Le développement économique de la communauté rwandaise

d. Autres (les identifier)

.....  
.....

3. Quelles stratégies adoptez-vous pour mobiliser plus de l'épargne?

.....  
.....

4. Quelles sont les conditions préalables qui ont favorisé la mobilisation de l'épargne au sein de votre institution?

.....  
.....

5. Quels sont les obstacles à la mobilisation de l'épargne au sein de votre institution?

.....  
.....

6. Quelles sont les forces et faiblesses de votre institution dans la mobilisation de l'épargne?

.....  
.....

7. Que planifiez-vous dans l'avenir pour la promotion de la mobilisation de l'épargne?

.....  
.....

8. D'après vous quels sont vos concurrents compétitifs dans la mobilisation efficace de l'épargne

a. Les banques commerciales

b. Les IMF

c. Les églises et confessions religieuses

d. Les associations et les coopératives

e. Le secteur informel

f. Autres à préciser :.....

9. D'après vous, quelle est le moyen marketing le plus efficace pour mieux réussir la mobilisation de l'épargne en tant que IMF?

a. Publicité à la radio et à la T.V.R

b. Campagne de sensibilisation par les autorités locales

c. Campagne de sensibilisation par les IMF

d. Campagne de sensibilisation par les églises et les confessions religieuses

e. Les affiches et les journaux

f. Autres à préciser:.....

10. Y a t-il de demandes de crédit dont l'IMF-UNGUKA S.A n'a pas pu satisfaire faute des moyens financiers ?

Oui  Non

11. Si oui, quelles sont les statistiques des financements exécutés par rapport aux financements sollicités de 2005-2009?

.....  
.....

12. Quels sont les produits de l'épargne les plus apprécié par la clientèle et pourquoi ?

.....  
.....

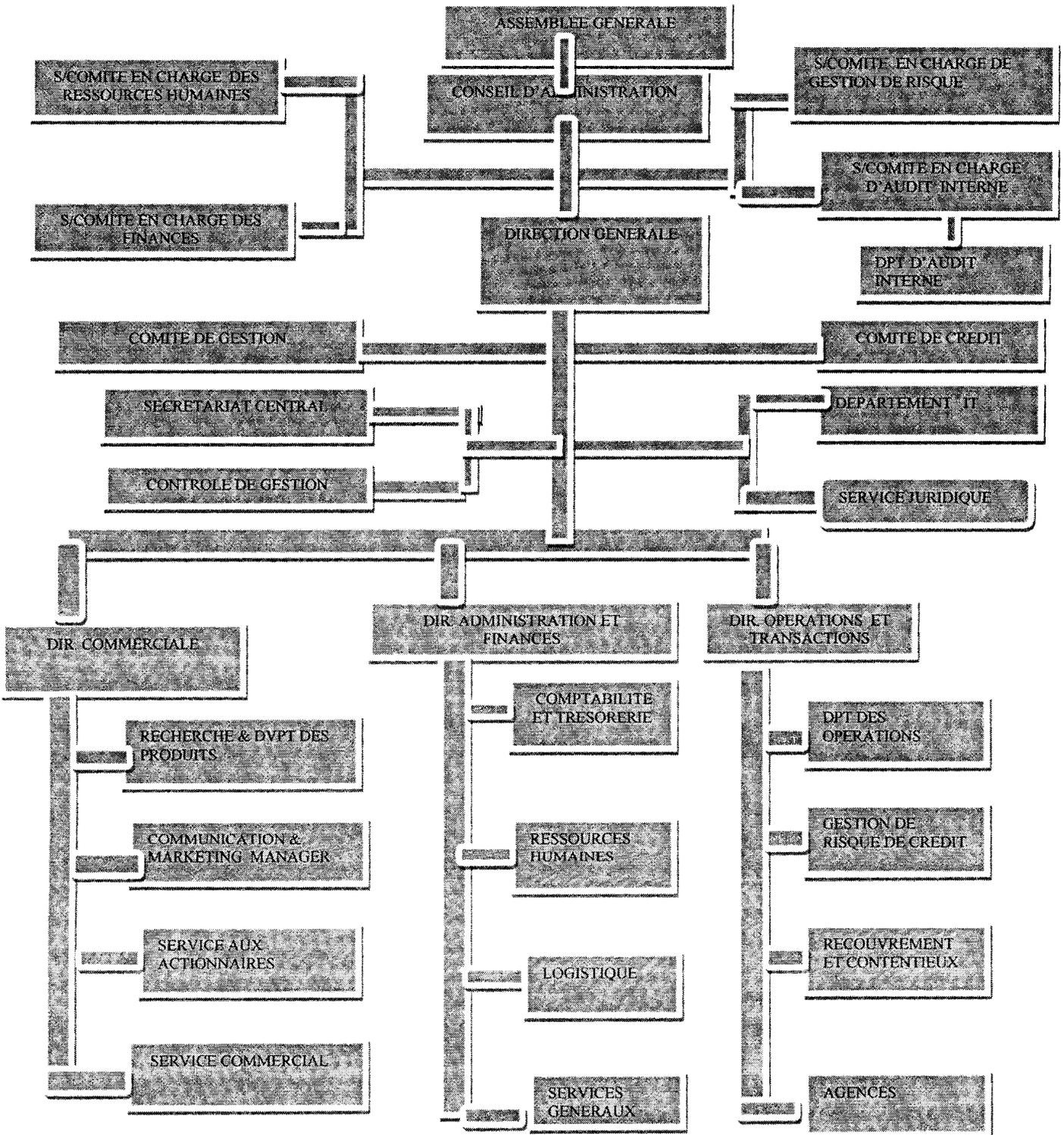
13. Quels sont les produits de l'épargne qui existent chez les concurrents et dont vous envisagez ?

.....  
.....

14. Que pensez-vous des cas des abandons des clients ?

.....  
.....

Annexe 6 : ORGANIGRAMME IMF-UNGUKA S.A



**BIBLIOGRAPHIE**

## I. Ouvrages

1. AFRICAP (2003), *Financement de la croissance des Institutions de Microfinance*, Rapport de Conférence, 25 Avril 2003, Dakar, Sénégal.
2. BAD (2006), *Note sur l'expérience de la banque africaine de développement sur le crédit agricole et la microfinance*, Annexe 12.
3. BARLET Karin (2007), *Coup de projecteur: Le financement des IMF, enjeux et débats*, BIM, Janvier.
4. BARLET Karin(2003), *Les banques commerciales en microfinance*, BIM., Novembre.
5. BM, *Stratégie de la banque Mondiale pour le développement de la micro finance et des services financiers en milieu rural et aux PME en Afrique subsaharienne*, groupe secteur privé et finance, région Afrique, BM, Août 1998.
6. BERNARD et COLLI (1996), *Dictionnaire économique*, 6<sup>ème</sup> édition, Seuil, Paris.
7. BNR (2009), *Règlement n°06/2009 relatif à l'organisation de l'activité de microfinance*, Kigali, décembre.
8. BNR (2007), *Analyse de la situation actuelle du secteur de la microfinance au Rwanda*, Kigali, Mars.
9. BNR(2002), *Instruction n°06/2002 relative à la réglementation des activités de microfinance*, Kigali, Avril.
10. BOMDA Justin(2005), *Microfinance et Développement en Afrique*,Univers.YdéII.
11. BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jeremy, POURSAT Christine. (2006), *Le guide de la microfinance: Microcrédit et épargne pour le développement*, Edition d'organisation, Paris.
12. CGAP (2006), *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance: Directives concertées en microfinance*, 2<sup>e</sup> Edition, Washington, D.C, Octobre.
13. CISSE Daniel (1969), *Problème de formation de l'épargne interne en Afrique occidentale*, Présence Africaine», Paris.
14. DID (2005), *Des pratiques saines de crédit : élément clé contribuant à la pérennité des institutions de finance communautaire, positionnement du DID en matière de crédit*, Mai.
15. FORESTIER Pierre (2005), *Les enjeux de la microfinance: Quel rôle spécifique pour le financement rural et agricole?*, Horizons Bancaires, n° 326, octobre.

16. GARDIOL DAUNER Isabel. (2004), *La mobilisation de l'épargne: Questions clef et pratiques universelles pour la promotion de l'épargne*; DDC, Février
16. GARSUAULT Philippe & PRIAMI Stéphane (1995), *La banque : Fonctionnement et stratégies*, éd. economica, Paris.
17. GRAWITZ Madeleine (1993), *Méthodes des sciences sociales*, 9<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 346P.
18. HARRIS Sam Daley(2005), *Etat de la campagne du sommet du micro crédit*, Rapport 2005.
19. HELMS Brigit (2006), *La finance pour tous: Construire des systèmes financiers inclusifs*, Editions SAINT-MARTIN, Québec.
20. INS (2002), *Recensement Général de la population et de l'Habitat*, Kigali, juin.
21. LEDGERWOOD Joanna. (1999), *Manuel de microfinance: une perspective institutionnelle et financière*, Washington D.C.
22. LHERIAU Laurent. (2009), *Précis de la réglementation de la microfinance*, afd, Paris, mai, 359P.
23. LITTLEFIELD Elizabeth et Rosenberg Richard(2004), *La microfinance et les pauvres : la démarcation entre microfinancement et secteur financier formel s'estompe*, Finance et Développement 41, n°2
24. MINECOFIN (2006), *Politique Nationale de Microfinance au Rwanda*, Kigali, Septembre, 39P.
25. MINECOFIN (2004), *Indicateurs de développement du Rwanda*, Kigali, Edition n°7/2004.
26. MINECOFIN (2002), *Enquête intégrale sur les conditions de vie des ménages au Rwanda*, Kigali, Juillet.
27. MINECOFIN (1999), *Indicateur de développement du Rwanda*, Kigali,
28. ONU (2006), *Construire des secteurs financiers accessibles à tous*, Nations Unies, NewYork
29. REPUBLIQUE DU RWANDA (2008), *Loi n°40/2008 portant organisation de l'activité de microfinance*, *Journal Officiel de la République du Rwanda*, n°44, du 21/09/2008, Kigali, septembre.
30. RMF (2007), *Perspectives de la microfinance au Rwanda: Etude diagnostic*, Kigali, mai.
31. SCIALON Laurence (1999), *Economie bancaire*, Edition la Découverte, Paris, 122P.

32. SECK Fall François (2007), *Panorama de la relation banques/institutions de Microfinance à travers le monde*, Care Rouen.
33. YUNUS Muhamad (1997), *Vers un monde sans pauvreté*, éd. DUNOD, Paris.

## II. Sites Web

1. ACCION International, [www.accion.org](http://www.accion.org), Avril 2010.
2. Banque mondiale, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), Avril 2010.
3. CERISE, [www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org), juin 2010.
4. Consultative Group to Assist the Poor, [www.cgap.org](http://www.cgap.org), Avril 2010.
5. FINCA International, [www.villagebanking.org](http://www.villagebanking.org), mai 2010.
6. Microfinance Gateway, [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org), mars, Avril 2010.
7. Microfinance Information exchange, [www.themix.org](http://www.themix.org), Avril 2010.
8. MicroFinance Network, [www.mfnetwork.org](http://www.mfnetwork.org), Avril 2010.
9. MIX Market, [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org), Avril 2010.
10. Portail Microfinance, [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org), Janvier et Avril 2010.
12. World Council of Credit Unions, [www.woccu.org](http://www.woccu.org), juin 2010.
13. AfriCap, [www.africapfund.com](http://www.africapfund.com), Avril 2010.
14. Planetfinance, [www.planetfinance.org](http://www.planetfinance.org), juin 2010.

## III. Documentation

1. IMF-UNGUKA S.A (2010), Manuel de procédures administratives et financières, Kigali, Mai.
2. IMF-UNGUKA S.A (2010), Manuel de procédures de crédit, Kigali, Mai.
3. IMF-UNGUKA S.A (2010), Manuel de contrôle interne, Kigali, Mai.
4. IMF-UNGUKA S.A (2010), Manuel de personnel, Kigali, Mai.
5. IMF-UNGUKA S.A (2010), Politique commerciale, Kigali, Mai.
6. IMF-UNGUKA S.A (2010), Plan d'affaires 2010-2014, Kigali, Mai.
7. IMF-UNGUKA S.A (2010), Rapport de l'exercice 2009, Kigali, Avril.
8. IMF-UNGUKA S.A (2005), Manuel de procédures administratives et financières, Kigali, Mai.
9. IMF-UNGUKA S.A (2005), Manuel de procédures de crédit, Kigali, Août.

Le rôle de la promotion de l'épargne dans la résolution de problème de refinancement des institutions de microfinance au Rwanda: Cas de IMF-UNGUKA S.A»

---

10. IMF-UNGUKA S.A (205), Manuel de contrôle interne, Kigali, Mai.
11. IMF-UNGUKA S.A (2005), Manuel de personnel, Kigali, Avril.
12. IMF-UNGUKA S.A (2005), Business plan 2005-2009, Kigali, Avril.