

RESUME DU VOLUME II  
**VIABILITE INTERNE DES SFD**

# **VIABILITE INTERNE DES SFD**

## **LES CONSTATS**

### **I. LES DYSFONCTIONNEMENTS**

L'éclosion et l'expansion des réseaux de SFD se sont accompagnées de dysfonctionnements, ayant conduit dans certains cas à issue fatale [faillites de PPPCR et d'UCECB], tandis que [les mêmes causes produisant les mêmes effets], d'autres sont confrontées à des difficultés de viabilité qui sont de nature à compromettre leur survie.

#### **1. Manifestations des dysfonctionnements**

On constate l'action de plusieurs facteurs déterminants dont les signes extérieurs courants sont :

- l'arrêt des activités de certaines implantations,
- l'arrêt du soutien des partenaires financiers, et
- les crises institutionnelles.

Les signes et les mesures de la crise sont les suivantes :

- Dégradation de la situation financière marquée notamment par: des tensions de trésorerie, un poids excessif croissant des charges de fonctionnement, des taux de remboursement en chute, des indicateurs défavorables de rentabilité et de viabilité ;
- Dégradation de la viabilité sociale: monopolisation du pouvoir par les employés, non-fonctionnement des organes collectifs de consultation ou de décision, désintérêt des membres ;
- Laxisme des responsables, défaillance dans la gestion et le suivi/contrôle, ainsi que dans l'organisation [manque de rigueur et de constance dans l'application des procédures opérationnelles, administratives, comptables et financières] ;
- Extension non maîtrisée du réseau par rapport aux capacités limitées ou à l'insuffisance des ressources humaines et aux possibilités du système d'information et du contrôle interne ;
- Manque de fiabilité de l'information comptable : raturages, surcharges, non-report des pièces et d'opérations ; non prise en compte de la dépréciation sur les crédits; double emplois...

#### **2. Conditions environnementales des crises :**

- Inexistence dans le secteur d'un pouvoir réglementaire coercitif et effectif de type Banque Centrale [Commission monétaire]
- Lenteurs des Autorités du Ministère des Finances à la réaction
- Divergences d'appréciation entre partenaires des SFD.

### 3. Conséquences

Les effets de ces crises portent essentiellement sur :

- La pénalisation des membres/ usagers et clients des SFD
- La décrédibilisation et la fragilisation du secteur dans son ensemble

### 4. Recommandations sur les crises

#### Mesures préventive

Il est nécessaire de prévenir les crises pendant qu'il est encore temps pour éviter le pire [faillite, perte d'épargne des déposants].

A cet effet, il est proposé le développement de capacités de surveillance des signes cliniques par une structure du type «observatoire »<sup>1</sup> des SFD qui, sur la base d'un canevas précis et évolutif, collecterait et analyserait régulièrement les données pour le compte de la Cellule de suivi [DGTCF] et de la BCEAO

#### Mesures d'accompagnement

Ces mesures incluent :

- la prise et l'application de mesures de redressements y compris la mise sous tutelle d'un opérateur chargé de prendre et d'appliquer les actions correctives nécessaires ;
- l'application des sanctions idoines prévue par la loi ;
- la couverture, au moins partielle par l'Etat ou des partenaires [dans un premier temps], des charges financières induites.

---

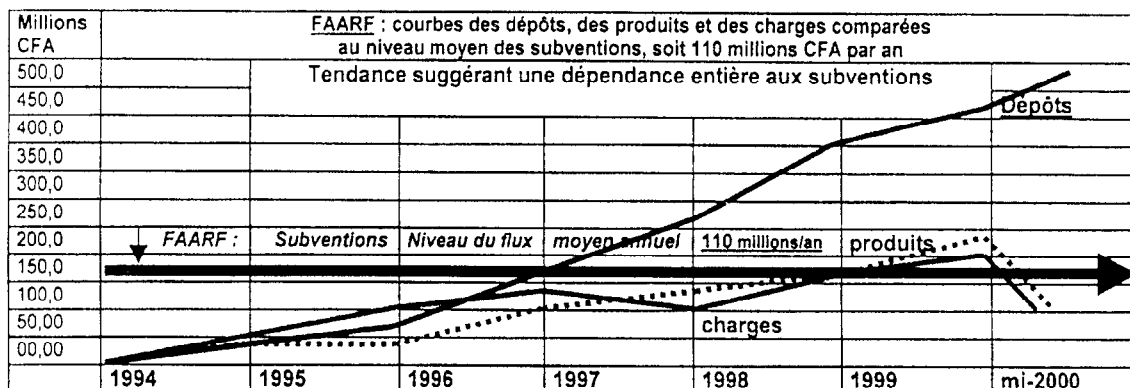
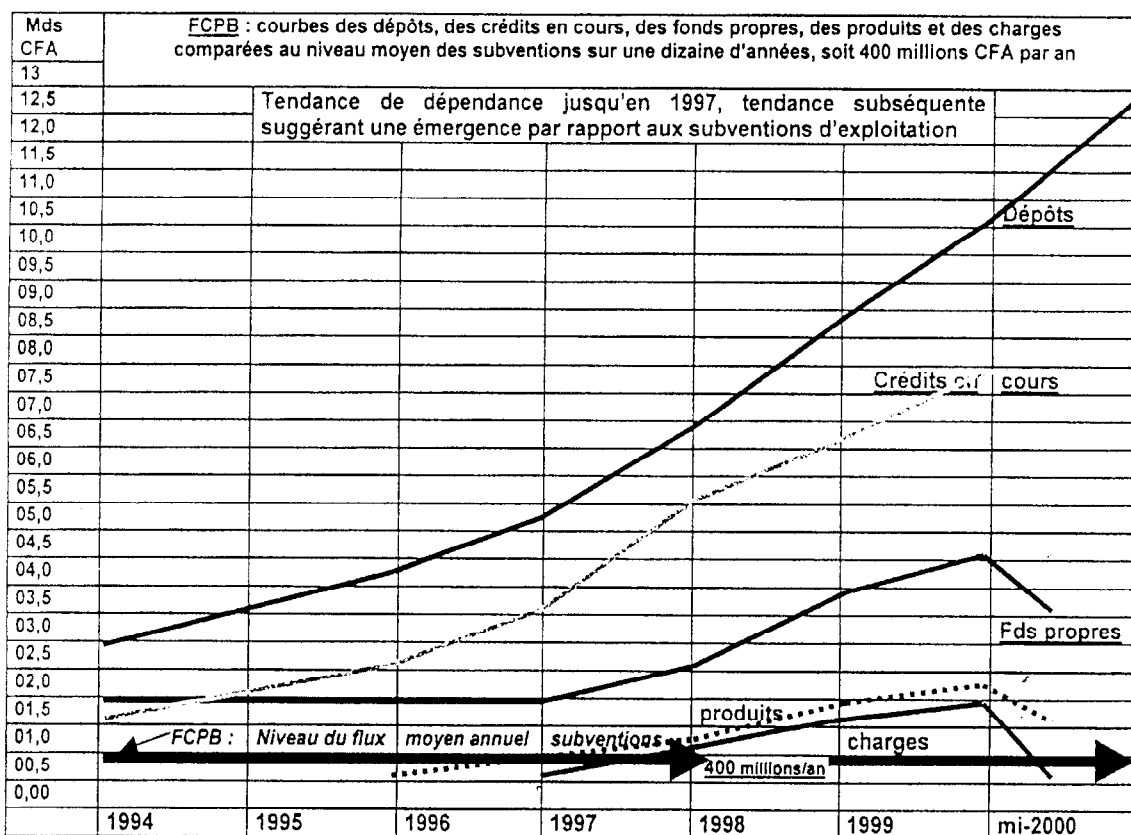
<sup>1</sup> Voir dans la partie des recommandations relatives à la viabilité interne des SFD les trois propositions suivantes qui détaillent le concept « d'observatoire » : -mise en place, au niveau SFD, de Système d'Information Intégré [SII], -mise en place, au plan national, d'un Centre National de Calcul de Microfinance [C'NCM], -mission permanente d'audit des systèmes d'information des SFD.

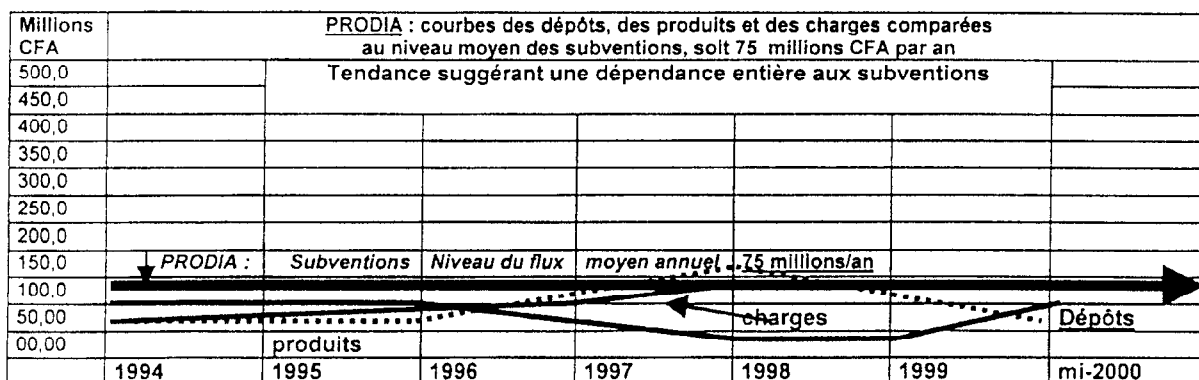
## II. LES SUBVENTIONS

### 1. Flux moyens des subventions [en CFA]

SFD	Estimation flux annuel moyen	Estimation moyenne d'affectation		
		Investissement	Exploitation	Fonds de crédit
FCPB	400 000 000	25%	65%	10%
FAARF	110 000 000	50%	50%	-
PRODIA	75 000 000	10%	65%	15%
CVECA	111 000 000	11,00%	41,40%	[47,60% Atech]
ATN	39 000 000	9,51%	50,63%	[39,86% Atech]
MUFEDE	Ne reçoit pas de subvention – A bénéficié de 2 ordinateurs de la BAD [Amina]			
UCEC-Z	Ne reçoit pas de subvention depuis son autonomisation hors projet en 1997			

### 2. Subventions comparées





### 3. Indicateurs de viabilité

Des indicateurs d'autosuffisance opérationnelle et financière ont été calculés en coopération avec les comptables des SFD concernés sur la base d'indications reposant sur les méthodes suivantes :

#### Indicateur d'autosuffisance opérationnelle

C'est la couverture par les produits d'exploitation des charges d'exploitation et des dotations aux provisions pour créances douteuses [auxquelles on ajoute, le cas échéant, les charges de financement] :

$$\text{Autosuffisance opérationnelle} = \frac{\text{Produits d'exploitation}}{\text{Charges d'exploitation} + \text{Dotations aux provisions pour créances douteuses} [+ \text{Charges de financement}]}$$

#### Indicateur d'autosuffisance financière

L'autosuffisance financière correspond à l'autosuffisance opérationnelle au calcul duquel il est ajouté le coût du capital pour tenir compte de la capacité financière de l'institution de maintenir la valeur des fonds propres par rapport à l'inflation et à l'accès aux ressources commerciales :

$$\text{Autosuffisance financière} = \frac{\text{Produits d'exploitation}}{\text{Charges d'exploitation} + \text{Dotations aux provisions pour créances douteuses} [+ \text{Charges de financement}] + \text{Coût du capital}}$$

Les résultats [en %] des calculs pour la FCPB sont repris, à titre d'illustration<sup>2</sup>, dans les deux tableaux ci-dessous. Ils indiquent une meilleure autosuffisance opérationnelle de la FCPB comparée aux indicateurs de l'autosuffisance financière qui cependant s'améliore :

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	mi-2000
Autosuffisance opérationnelle	110	131	119	204	181	142	197
Autosuffisance financière	88	84	83	109	108	95	63

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	mi-2000
200%							
150%							
100%							
50%							

<sup>2</sup> Les indicateurs d'autosuffisance calculés pour les autres structures de l'échantillon reposent sur des données non validées.

### III. LES TAUX D'INTERETS

#### 1. Taux d'intérêt effectif et taux d'intérêt nominal

A lui tout seul, le taux d'intérêt nominal annoncé par les institutions financières ne permet pas toujours à l'emprunteur d'identifier le coût «réel» du crédit qu'il est en train de solliciter.

En effet, ce coût réel peut être sensiblement différent du taux nominal et varier selon :

- Que le calcul des intérêts est effectué sur le montant initial du prêt ou sur les soldes décroissants qui restent entre les mains de l'emprunteur, à mesure qu'il rembourse le principal par tranches successives
- Que des frais ou des commissions d'appellations diverses (frais de dossier, frais d'études, frais de demande de crédit, frais de gestion, etc.) sont ou non prélevés en plus des charges d'intérêts
- Que des frais sont ou non prélevés pour couvrir le risque décès de l'emprunteur
- Que les frais ou commissions décrits ci-dessus sont décaissés par l'emprunteur à l'octroi du crédit ou en même temps que chaque échéance. Car la «temporalité» des prélèvements a une influence directe sur le coût «réel» du crédit, les frais et commissions prélevés «à l'origine» ayant une influence beaucoup plus forte que les mêmes frais ou commissions prélevées à chaque échéance. 1 FCFA d'aujourd'hui vaut plus cher qu'1 FCFA dans 1 semaine, encore plus cher qu'1 FCFA dans 1 mois et encore plus cher qu'1 FCFA dans 1 an, etc.
- Que la constitution d'une épargne préalable ou concomitante au crédit est imposée à l'emprunteur.

C'est pourquoi, pour tenir compte de la consistance et de la temporalité des éléments qui peuvent affecter le coût réel d'un emprunt, et pour normaliser et rendre comparable les offres de crédit des différents organismes, on utilise la notion de «taux effectif global» annuel.

La notion même de taux effectif global semble mal identifiée par la plupart des SFD, en particulier pour ce qui concerne son mode de calcul
---

## 2. Méthode de calcul du coût effectif

Selon le Manuel de microfinance de Joanna Ledgerwood édité en 1998 par la Banque Mondiale [page 166-1667] :

- « Le taux d'intérêt effectif désigne un taux d'intérêt unique incluant tous les coûts financiers directs du crédit.
- « Le taux d'intérêt effectif diffère du taux d'intérêt nominal en ce qu'il prend en compte les intérêts, les commissions, la méthode de calcul des intérêts et toute autre condition liée à l'octroi du crédit dans le coût financier du crédit. Le taux d'intérêt effectif inclut donc également le coût de l'épargne obligatoire ou des contributions à un fonds de garantie de groupe, car ce sont des coûts financiers. En revanche, les coûts de transaction (c'est à dire les coûts financiers et non financiers engagés par l'emprunteur pour accéder au crédit, tels que les frais d'ouverture d'un compte bancaire, de transport ou de garde d'enfant ou les coûts d'opportunité) ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux effectif car ceux-ci sont très variables selon les marchés. »

Pour déterminer le taux d'intérêt effectif en prenant en compte l'ensemble des coûts financiers du crédit, y compris la valeur temporelle de l'argent, nous avons utilisé la méthode du taux de rendement interne.

Le taux de rendement interne se définit comme le taux d'intérêt spécifique par lequel doit être actualisée la série de remboursements pour obtenir un montant égal au montant initial du crédit

## 3. Méthodologie utilisée pour l'étude

A partir des éléments fournis par certains des organismes de l'échantillon, nous avons effectué, pour chacun des organismes concernés, une série de calcul de taux effectif pour des montants différents :

- 100 000 FCFA
- 200 000 FCFA
- 300 000 FCFA, etc.

Le détail des calculs effectués [print out] figure en dans le Volume III Base de données de l'échantillon. Dans ce résumé il est joint des fiches à titre d'illustration. Ces fiches se lisent de la manière suivante :

- Colonne 1 : durée du crédit en nombre de mois
- Colonne 2, 3, 4, 5 : montant des différents frais ou commissions prélevés, en une seule fois, au moment de l'octroi du crédit
- Colonne 6 :Prime d'assurance éventuellement réclamée à l'emprunteur, en une seule fois, au moment de l'octroi du crédit
- Colonne 7 : montant du total des intérêts prélevés sur la durée du crédit, calculé sur les soldes restants dus
- Colonne 8 :coût total du crédit sur toute la durée du crédit
- Colonne 9 : somme totale remboursée par l'emprunteur, commissions et intérêts compris
- Colonne 10 :remboursement pour chaque mensualité, le nombre de mensualités figurant en colonne
- Colonne 11 : Taux effectif du crédit hors assurance
- Colonne 12: Taux effectif du crédit avec assurance

La formule utilisée pour le calcul du Taux Effectif Global est fondée sur la méthode du taux de rendement interne, et si nécessaire la méthode de variation des flux de trésorerie.

Cette formule permet de calculer le taux que paie réellement l'emprunteur sur la base du montant du prêt qu'il a effectivement à sa disposition pendant chaque période de la durée du prêt.

Il s'agit d'un taux calculé sur la base des soldes décroissants, c'est à dire que l'intérêt ne s'applique à chaque échéance qu'au montant du principal non encore amorti au lieu de s'appliquer à la totalité du prêt pendant toute la durée de remboursement.

La temporalité des frais et commissions, fixes ou variables est également prise en compte par la formule.

Si les intérêts sont calculés sur le capital restant dû et qu'aucun autre coût financier n'est associé au crédit, le taux d'intérêt effectif est le même que le taux d'intérêt nominal.

#### **Constats effectués**

Si nous analysons les frais, intérêts et commissions pratiqués par les différents SFD de l'échantillon à la lumière des considérations sur la définition et le mode de calcul du taux effectif développées ci-dessus, nous constatons le non-respect quasi systématique par les SFD de l'échantillon des prescriptions concernant le taux de l'usure [27%], à l'exception de la FCPB.



CALCUL DU TAUX EFFECTIF DES CREDITS

Nb de mois	Frais de gestion	Frais de dossier	Frais d'étude	Frais de demande de crédit	Assurance décès	Intérêts	Coût total	Rbt total	Rbt mensuel	Taux effectif hors assurance	Taux effectif avec assurance
1	1 000 0		0	500	1 000	833	3 333	100 833	100 833	28.43%	41.03%
2	1 000 0		0	500	1 000	1 667	4 167	101 667	50 833	25.63%	34.03%
3	1 000 0		0	500	1 000	2 500	5 000	102 500	34 167	24.20%	30.51%
4	1 000 0		0	500	1 000	3 333	5 833	103 333	25 833	23.33%	28.39%
5	1 000 0		0	500	1 000	4 167	6 667	104 167	20 833	22.73%	26.95%
6	1 000 0		0	500	1 000	5 000	7 500	105 000	17 500	22.28%	25.91%
7	1 000 0		0	500	1 000	5 833	8 333	105 833	15 119	21.94%	25.12%
8	1 000 0		0	500	1 000	6 667	9 167	106 667	13 333	21.66%	24.49%
9	1 000 0		0	500	1 000	7 500	10 000	107 500	11 944	21.42%	23.98%
10	1 000 0		0	500	1 000	8 333	10 833	108 333	10 833	21.22%	23.56%
11	1 000 0		0	500	1 000	9 167	11 667	109 167	9 924	21.05%	23.19%
12	1 000 0		0	500	1 000	10 000	12 500	110 000	9 167	20.89%	22.88%
13	1 000 0		0	500	1 000	10 833	13 333	110 833	8 526	20.75%	22.60%
14	1 000 0		0	500	1 000	11 667	14 167	111 667	7 976	20.63%	22.35%
15	1 000 0		0	500	1 000	12 500	15 000	112 500	7 500	20.51%	22.13%
16	1 000 0		0	500	1 000	13 333	15 833	113 333	7 083	20.40%	21.93%
17	1 000 0		0	500	1 000	14 167	16 667	114 167	6 716	20.30%	21.75%
18	1 000 0		0	500	1 000	15 000	17 500	115 000	6 389	20.21%	21.59%
19	1 000 0		0	500	1 000	15 833	18 333	115 833	6 096	20.12%	21.43%
20	1 000 0		0	500	1 000	16 667	19 167	116 667	5 833	20.03%	21.28%
21	1 000 0		0	500	1 000	17 500	20 000	117 500	5 595	19.95%	21.15%
22	1 000 0		0	500	1 000	18 333	20 833	118 333	5 379	19.87%	21.02%
23	1 000 0		0	500	1 000	19 167	21 667	119 167	5 181	19.80%	20.90%
24	1 000 0		0	500	1 000	20 000	22 500	120 000	5 000	19.72%	20.79%
25	1 000 0		0	500	1 000	20 833	23 333	120 833	4 833	19.66%	20.68%
26	1 000 0		0	500	1 000	21 667	24 167	121 667	4 679	19.59%	20.56%
27	1 000 0		0	500	1 000	22 500	25 000	122 500	4 537	19.52%	20.46%
28	1 000 0		0	500	1 000	23 333	25 833	123 333	4 405	19.46%	20.39%
29	1 000 0		0	500	1 000	24 167	26 667	124 167	4 282	19.40%	20.30%
30	1 000 0		0	500	1 000	25 000	27 500	125 000	4 167	19.34%	20.21%
31	1 000 0		0	500	1 000	25 833	28 333	125 833	4 059	19.28%	20.13%
32	1 000 0		0	500	1 000	26 667	29 167	126 667	3 958	19.22%	20.05%
33	1 000 0		0	500	1 000	27 500	30 000	127 500	3 864	19.17%	19.97%
34	1 000 0		0	500	1 000	28 333	30 833	128 333	3 775	19.12%	19.90%
35	1 000 0		0	500	1 000	29 167	31 667	129 167	3 690	19.08%	19.82%
36	1 000 0		0	500	1 000	30 000	32 500	130 000	3 611	19.01%	19.75%
37	1 000 0		0	500	1 000	30 833	33 333	130 833	3 536	18.96%	19.68%
38	1 000 0		0	500	1 000	31 667	34 167	131 667	3 465	18.91%	19.62%
39	1 000 0		0	500	1 000	32 500	35 000	132 500	3 397	18.86%	19.55%
40	1 000 0		0	500	1 000	33 333	35 833	133 333	3 333	18.81%	19.49%
41	1 000 0		0	500	1 000	34 167	36 667	134 167	3 272	18.76%	19.43%
42	1 000 0		0	500	1 000	35 000	37 500	135 000	3 214	18.72%	19.36%
43	1 000 0		0	500	1 000	35 833	38 333	135 833	3 159	18.67%	19.31%
44	1 000 0		0	500	1 000	36 667	39 167	136 667	3 108	18.63%	19.25%
45	1 000 0		0	500	1 000	37 500	40 000	137 500	3 058	18.58%	19.19%
46	1 000 0		0	500	1 000	38 333	40 833	138 333	3 007	18.54%	19.14%
47	1 000 0		0	500	1 000	39 167	41 667	139 167	2 961	18.49%	19.08%
48	1 000 0		0	500	1 000	40 000	42 500	140 000	2 917	18.45%	19.03%
49	1 000 0		0	500	1 000	40 833	43 333	140 833	2 874	18.41%	18.97%
50	1 000 0		0	500	1 000	41 667	44 167	141 667	2 833	18.37%	18.92%
51	1 000 0		0	500	1 000	42 500	45 000	142 500	2 794	18.33%	18.87%
52	1 000 0		0	500	1 000	43 333	45 833	143 333	2 756	18.28%	18.82%
53	1 000 0		0	500	1 000	44 167	46 667	144 167	2 720	18.24%	18.77%
54	1 000 0		0	500	1 000	45 000	47 500	145 000	2 685	18.20%	18.73%
55	1 000 0		0	500	1 000	45 833	48 333	145 833	2 652	18.17%	18.68%
56	1 000 0		0	500	1 000	46 667	49 167	146 667	2 619	18.13%	18.63%
57	1 000 0		0	500	1 000	47 500	50 000	147 500	2 588	18.09%	18.59%
58	1 000 0		0	500	1 000	48 333	50 833	148 333	2 557	18.05%	18.54%
59	1 000 0		0	500	1 000	49 167	51 667	149 167	2 528	18.01%	18.50%
60	1 000 0		0	500	1 000	50 000	52 500	150 000	2 500	17.98%	18.45%

Montant emprunté 100 000
Taux frais de gestion 1%
Taux frais de dossier 0%
Taux frais études 0%
Taux frais de demande crédit 0%
Taux Assurance décès 1%
Taux nominal du crédit 10%

CALCUL DU TAUX EFFECTIF DES CREDITS

Nb de mois	Fonds de garantie	Frais de dossier	Frais d'étude	Frais de demande de crédit	Assurance décès	Intérêts	Coût total	Rbt total	Rbt mensuel	Taux effectif hors assurance	Taux effectif avec assurance
1											
2											
3											
4											
5											
6	20 000	5 000	0		2 000	10 000	17 000	210 000	42 000	30.27%	34.68%
7	20 000	5 000	0		2 000	11 667	18 667	211 667	38 278	28.74%	32.44%
8	20 000	5 000	0		2 000	13 333	20 333	213 333	30 476	27.58%	30.82%
9	20 000	5 000	0		2 000	15 000	22 000	215 000	26 975	26.87%	29.56%
10	20 000	5 000	0		2 000	16 667	23 667	216 667	24 074	25.93%	28.54%
11	20 000	5 000	0		2 000	18 333	25 333	218 333	21 833	25.32%	27.88%
12	20 000	5 000	0		2 000	20 000	27 000	220 000	20 000	24.80%	26.98%
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											
36											
37											
38											
39											
40											
41											
42											
43											
44											
45											
46											
47											
48											
49											
50											
51											
52											
53											
54											
55											
56											
57											
58											
59											
60											

Montant emprunté 200 000
Taux fonds de garantie 10%
Taux frais de dossier 0% Fixe 5000 FCFA
Taux frais études 0%
Taux frais de demande crédit 0%
Taux Assurance décès 1%
Taux nominal du crédit 10%

CALCUL DU TAUX EFFECTIF DES CREDITS

Taux pratiqués pour les crédits accordés aux associations dans les PROVINCES

Nb de mois	Frais de gestion	Frais de dossier	Frais d'étude	Frais de demande de crédit	Assurance décès	Intérêts	Coût total	Rbt total	Rbt mensuel	Taux effectif hors assurance	Taux effectif avec assurance
1	0	5 000	0	500	7 000	8 167	20 867	708 167	708 167	23.61%	36.07%
2	0	5 000	0	500	7 000	16 333	28 833	716 333	358 167	25.06%	33.40%
3	0	5 000	0	500	7 000	24 500	37 000	724 500	241 500	25.74%	32.01%
4	0	5 000	0	500	7 000	32 667	45 167	732 667	183 167	26.10%	31.14%
5	0	5 000	0	500	7 000	40 833	53 333	740 833	148 167	26.31%	30.52%
6	0	5 000	0	500	7 000	49 000	61 500	749 000	124 833	26.43%	30.08%
7	0	5 000	0	500	7 000	57 167	69 667	757 167	108 167	26.49%	29.68%
8	0	5 000	0	500	7 000	65 333	77 833	765 333	95 667	26.52%	29.36%
9	0	5 000	0	500	7 000	73 500	86 000	773 500	85 844	26.55%	29.09%
10	0	5 000	0	500	7 000	81 667	94 167	781 667	78 167	26.52%	28.88%
11	0	5 000	0	500	7 000	89 833	102 333	789 833	71 803	26.49%	28.64%
12	0	5 000	0	500	7 000	98 000	110 500	798 000	68 500	26.46%	28.45%

Montant emprunté 700 000
Taux frais de gestion 0%
Taux frais de dossier 0% Fixe 5000 FCFA
Taux frais études 0%
Taux frais de demande crédit 0% Fixe 500 FCFA
Taux Assurance décès 1%
Taux nominal du crédit 14%

CALCUL DU TAUX EFFECTIF DES CREDITS

Nb de mois	Frais de gestion	Frais de dossier	Frais d'étude	Frais de demande de crédit	Assurance décès	Intérêts	Coût total	Rbt total	Rbt mensuel	Taux effectif hors assurance	Taux effectif avec assurance
1											
2											
3											
4											
5											
6	0	0	0		0	82 500	82 500	862 500	140 826	58,80%	58,80%
7											
8											
9	0	0	0		0	83 750	83 750	883 750	84 821	53,88%	53,88%
10											
11											
12	0	0	0		0	125 000	125 000	825 000	82 500	51,33%	51,33%

Montant emprunté 800 000
Taux frais de gestion 0,00%
Taux frais de dossier 0%
Taux frais études 0%
Taux frais de demande crédit 0%
Taux Assurance décès 0%
Taux nominal du crédit 26%

CALCUL DU TAUX EFFECTIF DES CREDITS

Nb de mois	Frais de gestion	Frais de dossier	Frais d'études	Frais de demande de crédit	Assurance décès	Intérêts	Coût total	Rbt total	Rbt mensuel	Taux effectif hors assurance	Taux effectif avec assurance
1	0 5000	7 000			4 000	4 000	15 000	404 000	404 000	49.48%	62.50%
2	0 5000	7 000			4 000	8 000	19 000	408 000	204 000	41.01%	49.86%
3	0 5000	7 000			4 000	12 000	23 000	412 000	137 333	36.74%	43.24%
4	0 5000	7 000			4 000	16 000	27 000	416 000	104 000	34.16%	38.38%
5	0 5000	7 000			4 000	20 000	31 000	420 000	84 000	32.41%	36.76%
6	0 5000	7 000			4 000	24 000	35 000	424 000	70 667	31.15%	34.88%
7	0 5000	7 000			4 000	28 000	38 000	428 000	61 143	30.18%	33.48%
8	0 5000	7 000			4 000	32 000	43 000	432 000	54 000	29.41%	32.33%
9	0 5000	7 000			4 000	36 000	47 000	436 000	48 444	28.78%	31.42%
10	0 5000	7 000			4 000	40 000	51 000	440 000	44 000	28.28%	30.68%
11	0 5000	7 000			4 000	44 000	55 000	444 000	40 364	27.81%	30.02%
12	0 5000	7 000			4 000	48 000	59 000	448 000	37 333	27.41%	29.46%
13	0 5000	7 000			4 000	52 000	63 000	452 000	34 769	27.07%	28.98%
14	0 5000	7 000			4 000	56 000	67 000	456 000	32 571	26.76%	28.56%
15	0 5000	7 000			4 000	60 000	71 000	460 000	30 667	26.49%	28.17%

Montant emprunté 400 000
Taux frais de gestion 0%
Taux frais de dossier 1% ou 5000 fixe
Taux frais études 0% Fixe 7 000 FCFA
Taux frais de demande crédit 0%
Taux Assurance décès 1%
Taux nominal du crédit 12%

## IV. LES CHARGES ET LES PRODUITS

### 1. Les SFD ne se ressemblent pas

- Les SFD de l'échantillon sont profondément dissemblables, tant au niveau de leurs tailles respectives que dans leur mode de fonctionnement. Derrière le même vocable commun de SFD, apparaissent des situations relativement hétérogènes sur le plan de la structure de leur exploitation et de l'image que l'on peut appréhender de leur situation financière.
- On identifie cependant, dans la quasi-totalité des SFD de l'échantillon, une tendance importante à la hausse, en valeur absolue, des charges d'exploitation. Les augmentations suivent souvent une progression linéaire, voire exponentielle dans certains cas.

	FCPB	FAARF	MUFEDE	CVECA-SSLI	PRODIA
Frais de fonctionnement en % des charges d'exploitation	33%	23%	23%	25%	33%
Frais de fonctionnement en % du portefeuille	6,85%	4,33%	4,95%	13,39%	5,21%
Charges du personnel en % du total des charges d'exploitation [1999]	41%	29%	31%	5%	52%
Charges du personnel en % du total du portefeuille [1999]	8,32%	5,56%	6,51%	2,73%	8,27%

### 2. Tendances des charges

- La relation des frais de fonctionnement au portefeuille semble plus hétérogène que la relation au total des charges d'exploitation. FCPB et PRODIA apparaissant être des SFD dont les frais de fonctionnement semblent plus proches des réalités économiques d'un fonctionnement autonome, il est peut-être possible d'en déduire un indicateur économique qui pourrait s'énoncer comme suit :

*Le poids des frais de fonctionnement des SFD tend vers un niveau proche du 1/3 de leurs charges d'exploitation.*

- LA FCPB et PRODIA apparaissant être des SFD les plus proches des réalités économiques d'un fonctionnement autonome, compte tenu des projets d'évolution des SFD et de leur structuration, il est peut-être possible là aussi d'en déduire un indicateur économique qui pourrait s'énoncer comme suit :

*Le poids des charges de personnel des SFD tend vers un niveau proche de 50% de leurs charges d'exploitation et de 10% de leur portefeuille.*

- Pour CVECA SISSILI qui a recours au refinancement, la structure de ses charges d'exploitation en est largement affectée. Il est peut-être possible ici encore d'en déduire un indicateur économique qui pourrait s'énoncer comme suit :

*Les SFD qui recourent de manière significative au refinancement, auprès de banques primaires aux conditions du marché, ont des structures d'exploitation sensiblement différentes de ceux qui n'y font pas recours, car leurs charges sont obérées par les coûts du refinancement.*

- La cohérence de la comptabilisation annuelle des dotations aux provisions n'est jamais respectée par l'intégralité des SFD de l'échantillon. On pourrait en déduire que :

*Le principe comptable de la permanence des méthodes n'est pas appliqué pour la constitution des dotations aux provisions.*

## V. LES CHARGES FAITIÈRES

- Les charges faïtières sont inexistantes pour MUFEDE.
- Les charges faïtières vont commencer à exister pour PRODIA avec l'ouverture des agences de ZOGONA et de TAMPOUY. Les frais de fonctionnement prévisionnels du siège sont d'environ 80 millions de F.CFA par an, mais ils incluent l'activité crédit du siège. Il n'est pas possible de distinguer la partie « charges faïtières » de la partie opérationnelle dans le coût de chaque employé.
- Les charges faïtières du FAARF sont impossibles à calculer, compte tenu des multiples financements de source étatique, visibles ou invisibles, qui peuvent leur être affectés pour tout ou partie.
- Les charges faïtières de CVECA SISSILI correspondent approximativement au coût de fonctionnement d'ARCADE, organisme indépendant d'appui, de formation, d'études et de contrôle et qui est de création récente. Le coût d'ARCADE est estimé approximativement à 20 millions de FCFA par an à l'horizon 2005.

Le Réseau des Caisses Populaires est le seul SFD de l'échantillon qui développe de véritables charges faïtières. On peut les estimer au montant cumulé des charges d'exploitation des unions et de la Fédération, soit environ 300 millions de FCFA par an.



CALCUL DU TAUX EFFECTIF DES CREDITS

Nb de mois	Frais de gestion	Frais de dossier	Frais d'étude	Frais de demande de crédit	Assurance décès	Intérêts	Coût total	Rbt total	Rbt mensuel	Taux effectif hors assurance	Taux effectif avec assurance
1	0 5000	7 000			4 000	4 000	15 000	404 000	404 000	49.48%	62.50%
2	0 5000	7 000			4 000	8 000	19 000	408 000	204 000	41.01%	49.66%
3	0 5000	7 000			4 000	12 000	23 000	412 000	137 333	36.74%	43.24%
4	0 5000	7 000			4 000	16 000	27 000	416 000	104 000	34.16%	39.36%
5	0 5000	7 000			4 000	20 000	31 000	420 000	84 000	32.41%	36.76%
6	0 5000	7 000			4 000	24 000	35 000	424 000	70 667	31.15%	34.88%
7	0 5000	7 000			4 000	28 000	39 000	428 000	61 143	30.18%	33.46%
8	0 5000	7 000			4 000	32 000	43 000	432 000	54 000	29.41%	32.33%
9	0 5000	7 000			4 000	36 000	47 000	436 000	48 444	28.76%	31.42%
10	0 5000	7 000			4 000	40 000	51 000	440 000	44 000	28.26%	30.68%
11	0 5000	7 000			4 000	44 000	55 000	444 000	40 364	27.81%	30.02%
12	0 5000	7 000			4 000	48 000	59 000	448 000	37 333	27.41%	29.46%
13	0 5000	7 000			4 000	52 000	63 000	452 000	34 769	27.07%	28.98%
14	0 5000	7 000			4 000	56 000	67 000	456 000	32 671	26.76%	28.56%
15	0 5000	7 000			4 000	60 000	71 000	460 000	30 667	26.49%	28.17%

Montant emprunté 400 000
Taux frais de gestion 0%
Taux frais de dossier 1% ou 5000 fixe
Taux frais études 0% Fixe 7 000 FCFA
Taux frais de demande crédit 0%
Taux Assurance décès 1%
Taux nominal du crédit 12%

## IV. LES CHARGES ET LES PRODUITS

### 1. Les SFD ne se ressemblent pas

- Les SFD de l'échantillon sont profondément dissemblables, tant au niveau de leurs tailles respectives que dans leur mode de fonctionnement. Derrière le même vocable commun de SFD, apparaissent des situations relativement hétérogènes sur le plan de la structure de leur exploitation et de l'image que l'on peut appréhender de leur situation financière.
- On identifie cependant, dans la quasi-totalité des SFD de l'échantillon, une tendance importante à la hausse, en valeur absolue, des charges d'exploitation. Les augmentations suivent souvent une progression linéaire, voire exponentielle dans certains cas.

	FCPB	FAARF	MUFEDE	CVECA-SSLI	PRODIA
Frais de fonctionnement en % des charges d'exploitation	33%	23%	23%	25%	33%
Frais de fonctionnement en % du portefeuille	6,85%	4,33%	4,95%	13,39%	5,21%
Charges du personnel en % du total des charges d'exploitation [1999]	41%	29%	31%	5%	52%
Charges du personnel en % du total du portefeuille [1999]	8,32%	5,56%	6,51%	2,73%	8,27%

### 2. Tendances des charges

- La relation des frais de fonctionnement au portefeuille semble plus hétérogène que la relation au total des charges d'exploitation. FCPB et PRODIA apparaissant être des SFD dont les frais de fonctionnement semblent plus proches des réalités économiques d'un fonctionnement autonome, il est peut-être possible d'en déduire un indicateur économique qui pourrait s'énoncer comme suit :

*Le poids des frais de fonctionnement des SFD tend vers un niveau proche du 1/3 de leurs charges d'exploitation.*

- LA FCPB et PRODIA apparaissant être des SFD les plus proches des réalités économiques d'un fonctionnement autonome, compte tenu des projets d'évolution des SFD et de leur structuration, il est peut-être possible là aussi d'en déduire un indicateur économique qui pourrait s'énoncer comme suit :

*Le poids des charges de personnel des SFD tend vers un niveau proche de 50% de leurs charges d'exploitation et de 10% de leur portefeuille.*

- Pour CVECA SISSILI qui a recours au refinancement, la structure de ses charges d'exploitation en est largement affectée. Il est peut-être possible ici encore d'en déduire un indicateur économique qui pourrait s'énoncer comme suit :

*Les SFD qui recourent de manière significative au refinancement, auprès de banques primaires aux conditions du marché, ont des structures d'exploitation sensiblement différentes de ceux qui n'y font pas recours, car leurs charges sont obérées par les coûts du refinancement.*

- La cohérence de la comptabilisation annuelle des dotations aux provisions n'est jamais respectée par l'intégralité des SFD de l'échantillon. On pourrait en déduire que :

*Le principe comptable de la permanence des méthodes n'est pas appliqué pour la constitution des dotations aux provisions.*

## V. LES CHARGES FAITIÈRES

- Les charges faïtières sont inexistantes pour MUFEDE.
- Les charges faïtières vont commencer à exister pour PRODIA avec l'ouverture des agences de ZOGONA et de TAMPOUY. Les frais de fonctionnement prévisionnels du siège sont d'environ 80 millions de F.CFA par an, mais ils incluent l'activité crédit du siège. Il n'est pas possible de distinguer la partie « charges faïtières » de la partie opérationnelle dans le coût de chaque employé.
- Les charges faïtières du FAARF sont impossibles à calculer, compte tenu des multiples financements de source étatique, visibles ou invisibles, qui peuvent leur être affectés pour tout ou partie.
- Les charges faïtières de CVECA SISSILI correspondent approximativement au coût de fonctionnement d'ARCADE, organisme indépendant d'appui, de formation, d'études et de contrôle et qui est de création récente. Le coût d'ARCADE est estimé approximativement à 20 millions de FCFA par an à l'horizon 2005.

Le Réseau des Caisses Populaires est le seul SFD de l'échantillon qui développe de véritables charges faïtières. On peut les estimer au montant cumulé des charges d'exploitation des unions et de la Fédération, soit environ 300 millions de FCFA par an.

## VI. LE CONTROLE INTERNE

Il ne s'agissait pas d'évaluer et d'apprécier l'efficacité du contrôle interne en vigueur dans les SFD de l'échantillon, notamment par des descriptions de systèmes, des diagrammes de circulation et tout ce qui contribue classiquement à l'analyse du contrôle interne.

Il s'agissait d'identifier l'existence éventuelle d'un contrôle interne au sein des SFD de l'échantillon, de mettre en évidence ses liens avec les différents services et son influence sur la sécurité patrimoniale des SFD.

Concernant le Contrôle Interne, pour chacun des SFD de l'échantillon<sup>3</sup> nous sommes contents d'aborder les points suivants avec l'interlocuteur concerné :

- Le contrôle interne existe-il ?
- Si oui, est-il utilisé ?
- Existe-t-il un manuel de procédures ?
- Le contrôle interne est-il adapté aux besoins ?
- Quel est le champ d'action réellement couvert ?
- Qui en est responsable ?
- Quel est son positionnement dans la structure du SFD ?
- Quelle est son image ?
- Semble-t-il donner satisfaction ?
- Existe-il des critères de mesure de sa performance ?
- Combien coûte-t-il ?
- Combien coûterait un contrôle interne réellement efficace ?
- Combien coûterait un contrôle interne moyennement efficace ?

Des réponses obtenues et qui figurent dans le tableau ci-joint, il est possible de conclure qu'à notre avis, le coût du contrôle interne est plus élevé dans les SFD que dans les organismes financiers classiques à cause :

- de la décentralisation des structures d'octroi des prêts
- du nombre élevé de crédits de petits montants

Le coût d'un contrôle interne efficace se situe vraisemblablement autour de 2 % du montant du portefeuille.

La mise à niveau du contrôle interne à un degré de sécurité raisonnable entraînera inéluctablement une hausse sensible des charges d'exploitation dans les SFD les moins structurés, c'est-à-dire, ceux qui pratiquent les taux effectifs globaux les plus élevés.

---

<sup>3</sup> sauf ATN et UCEC/Z ;

### Réponses des SFD de l'échantillon sur le Contrôle Interne

QUESTION	REPONSES				
	FCPB	FAARF	MUFEDE	CVECA-SSLI	PRODIA
1. Le contrôle interne existe-il ?	OUI	OUI	OUI, mais sans service dédié	OUI	OUI, mais sans service dédié.
2. Si oui, est-il utilisé ?	OUI	OUI	PEU	OUI	OUI
3. Existe-t-il un manuel de procédures ?	OUI, le manuel de procédures administratives et comptables des caisses.	OUI	OUI	OUI	OUI
4. Le contrôle interne est-il adapté aux besoins ?	Pas encore	NON	NON	Le CI est rendu difficile par la négligence des caissiers de base.	A besoin d'être développé.
5. Quel est le champ d'action réellement couvert ?	Respect des procédures. Vérifications comptables	Respect des procédures. Vérifications comptables.	Respect des procédures. Vérifications comptables	Respect des procédures. Vérifications comptables.	Respect des procédures. Vérifications comptables
6. Qui en est responsable ?	Un directeur de service	Un directeur de service	Le comptable	ARCADE, organisme indépendant	Le DG
7. Quel est son positionnement dans la structure du SFD ?	Au niveau de la fédération. Dépend du DG	Dépend de la DG	Dépend de la DG	Indépendant	DG
8. Quelle est son image ?	Médiocre	Sans image	Sans image	Bonne	Bonne
9. Semble-t-il donner satisfaction ?	Oui, mais le service doit être réorganisé	Oui, pas encore	NON	Pas complètement	Pas complètement
10. Existe-t-il des critères de mesure de sa performance ?	NON	NON	NON	NON	NON
11. Combien coûte-t-il ?	4 personnes à plein temps	3 personnes à plein temps ; Subvention de 5 millions CFA pour le Directeur de service	Une partie du temps du comptable	½ du temps des 4 personnes d'ARCADE	½ du temps du DG ¼ du temps du comptable
12. Combien coûterait un contrôle interne réellement efficient ?	2% du montant du portefeuille	30 millions FCFA/an.	Sans réponse	Sans réponse	Sans réponse
13. Combien coûterait un contrôle interne moyennement efficient ?	1% du montant du portefeuille	20 millions de FCFA/an	Sans réponse	Sans réponse	Sans réponse

## VII. LES PLANS D'AFFAIRES

### 1. Situation

A l'exception de la FCPB, les SFD de l'échantillon ne disposent pas, à proprement parler, de plans d'affaires. La situation dans ce domaine se présente comme suit :

SFD	Documentation	Observations
▪ FCPB	▪ « Vers une véritable institution financière » : plan d'affaires 1999-2003	- Document professionnel et en cours de réajustement
▪ CVECA SISSILI	▪ « Scénario d'autosuffisance » en cours de finalisation au niveau de l'opérateur [CIDR]	- Pas d'information locale et disponible pour exploitation
▪ ATN	▪ « Plan de développement 2000-2002 »	- Document de capitalisation
▪ MUFEDE	▪ « Projet d'extension de l'intégration économique et sociale des femmes »	- Document de mobilisation et non plan d'affaires
▪ UCECZ	▪ « Programme d'autonomisation » [1996] par des cadres, en vue de la sortie du projet	- Document obsolète et jamais pris en considération
▪ FAARF	▪ « Projet de Budget Programme 2001-2003 » [fonctionnement et investissements]	- Document budgétaire d'une administration publique
▪ PRODIA	▪ Existence d'un budget 2000-2001 : « Frais de fonctionnement, siège et agences »	- Projet d'élaboration d'un plan d'affaires incluant l'épargne

### 2. Contraintes

Un plan d'affaires réaliste et consensuel constitue un des outils les plus déterminants pour baliser la viabilité des SFD. Aussi, leur formulation et les hypothèses qui les fondent devraient-elles relever des institutions elles-mêmes. L'exercice requière, en effet, l'implication des membres, des cadres, de la clientèle et des partenaires pour s'assurer que ses fondements sont intériorisés et ses objectifs appropriés.

De tels travaux prennent du temps. Ils demandent, en général, *le temps de tout un exercice social*. C'est ainsi que CVECA-SISSILI a entrepris depuis 1999, selon une méthode participative, l'élaboration de « scénario d'autosuffisance » qui n'est pas encore disponible. Des expériences en Afrique et ailleurs confirment ces contraintes.

Etablir des esquisses prospectives ou élaborer des scénarios de l'extérieur pour des SFD est un risque professionnel qu'il n'est pas raisonnable de prendre. Par contre, prendre tout le temps d'un exercice fiscal pour accompagner des SFD à préparer ou à ajuster des plans d'affaires, avec de l'appui-conseil et de la formation, nous paraît le chemin le plus pertinent et, sans aucun doute, le plus professionnel.

Un exercice, conduit de la sorte, offrirait l'opportunité de renforcer les capacités internes des SFD dans ce domaine crucial. Le plan opérationnel et documenté qui en résulterait, faciliterait le suivi interne des termes de la viabilité et un dialogue professionnel avec la Banque Centrale, le Trésor et des bailleurs de fonds intéressés.

« De nombreuses institutions de microfinance ont des plans de développement. Mais ceux-ci sont parfois de piètre qualité technique. Ils sont souvent trop ambitieux, car les projections sous-jacentes ne sont pas suffisamment détaillées pour révéler les obstacles que l'institution aura à surmonter pour étendre ses activités. Et lorsqu'ils sont préparés par des professionnels extérieurs à l'institution, comme c'est le cas lorsqu'ils sont établis à la demande de bailleurs de fonds potentiels, ils restent généralement sur une étagère une fois le financement reçu, au lieu d'être utilisés comme des outils de gestion courants. » [« Plan de développement et projections financières pour les institutions de microfinance, Guide pratique », Tony Sheldon, Charles Waterfield, CGAP, Banque Mondiale, traduction française GRET, Paris, octobre 2000]

### 3. Exemple de la FCPB

Concernant la FCPB, les grandes tendances prévisionnelles viennent renforcer une viabilité émergente, voire déjà atteinte au niveau de certaines caisses et Unions.

- **Au niveau de la Fédération seule**

On note des tendances de stabilisation des frais de personnel [après un doublement de 1998 à 1999] et des charges administratives à moins de 100 millions ; les mêmes tendances sont présentes pour les niveaux des immobilisations et ceux des impayés à environ 600 millions CFA ;

- **Au niveau des Caisses**

On note une croissance régulière des dépenses de fonctionnement de l'ensemble des Caisses et un doublement des cotisations versées à l'Union et à la Fédération par l'ensemble des Caisses Populaires [680 millions CFA].

- **Autonomie opérationnelle prévisionnelle**

	2001	2002	2003
Fédération	164,35%	191,41%	216,84%
Unions	110,65%	127,17%	139,32%
Caisses	-	-	-

- **En conclusion**, on peut dire que la FCPB se positionne dans la perspective de devenir, à terme, une « véritable institution financière » auto-dépendante.

Au demeurant, elle semble avoir les capacités financières pour réaliser une telle ambition. Cependant, en vue de cela, elle devrait renforcer ses capacités humaines aux trois niveaux de sa structure, à savoir : les Caisses, les Unions et la Fédération, et développer un système intégré d'information et les technologies associées.



## **Viabilité interne des SFD**

### **Recommandations**

#### **A. TAUX D'INTERETS PRATIQUES**

##### **1. Non-respect du taux d'usure**

- Le non-respect quasi systématique par les SFD de l'échantillon des prescriptions concernant le taux de l'usure [27%].
- A l'exception notable des Caisses Populaires, les SFD de l'échantillon qui s'aligneraient demain sur le taux de l'usure actuellement en vigueur disparaîtraient, compte tenu du poids et de la structure de leurs charges d'exploitation.

##### **2. Suppression du taux de l'usure**

Il est proposé de supprimer le taux de l'usure et d'accorder une liberté totale aux prêteurs et aux emprunteurs pour déterminer les modalités d'octroi d'un crédit.

La concurrence entre les différents SFD devrait permettre de réguler le marché.

##### **3. Deux conditions d'accompagnement**

Cette liberté serait cependant assortie de 2 conditions déterminantes :

- Le SFD prêteur serait tenu d'informer systématiquement l'emprunteur sur le montant du TEG pratiqué avant l'octroi de chaque crédit. Cette information devrait être obligatoirement portée dans le contrat ou la fiche de prêt soumis à la signature de l'emprunteur et des cautions éventuelles ou affiché dans les bureaux des caisses, unions ou fédération.
- Le SFD prêteur devrait adhérer à un Centre National de Calcul Microfinance [CNCM], telle que décrit plus bas. Cette centrale des données serait chargée, entre autres, de collecter et de traiter l'information financière et statistique du secteur de la Microfinance. Elle aurait les avantages de la proximité avec les opérations des SFD au plan national, et serait reliée à la centrale régionale, niveau de l'UMOA.

En contrepartie, la CNCM :

- assurerait le stockage et la sécurité des données informatiques des SFD,
- aurait le libre accès aux données des SFD dans le cadre d'une convention de confidentialité,
- restituerait au public une partie des données sous forme de statistiques comptables et financières, de tendances sectorielles, mais de manière à respecter l'anonymat des informations originelles.

## B. LES SUBVENTIONS

### 1. Un besoin structurel

- On constate dans la majorité des SFD de l'échantillon, une dépendance dominante aux subventions pour leurs besoins d'investissement. Ces subventions trouvent leur origine, pour leur plus grande part, dans des financements d'organismes d'aide et de coopération internationales.
- A l'exception de UCECZ et MUFEDE qui ne bénéficie pas de subventions et dont le développement et les ajustements en pâtissent, tous les SFD de l'échantillon ont bénéficié de subventions d'exploitation ; on note cependant une nette tendance à la réduction.

### 2. Tendances

- De la lecture des pratiques de subventions et des témoignages d'expériences des SFD, on peut tirer un indicateur économique tendanciel ainsi formulé :

- *Les besoins d'investissement d'expansion des SFD apparaissent comme dépendant largement de subventions externes [10 à 20% du portefeuille].*
- *Les subventions d'exploitation apparaissent en phase de démarrage des SFD sur une période de 3 à 5 ans au niveau des Caisses et de 5 à 10 ans au niveau de la structure prise dans son intégralité.*

### 3. Mesures de réduction de dépendance

- La réduction progressive de la dépendance aux subventions requière la mise en œuvre de plusieurs mesures convergentes au plan interne et externe, dont les suivantes :
  - constitution, au niveau de chaque SFD, de fonds propres maintenus à hauteur minimum de 5 à 10% du portefeuille,
  - mobilisation de l'épargne locale pour asseoir [selon les normes prudentielles] les crédits et limiter les recours aux aides extérieures,
  - refinancement à des conditions de coût qui n'obèrent pas par les charges d'exploitation comme c'est le cas actuellement,
  - Création, au plan national ou régional, d'un fonds spécialisé [de Solidarité comme en Tunisie] ou d'une facilité de refinancement [à l'accès réglementé] pour les institutions de microfinance ; ce mécanisme bénéficierait de concours internes et externes.

## C. SYSTEME D'INFORMATION INTEGRE [SII]

Au sein de chaque SFD, il est proposé de mettre en place un système d'information intégré

Il s'agirait d'un système informatique qui permettrait, à partir d'une seule saisie comptable, de procéder à toute une série d'opérations nécessaires à la viabilité des SFD, à savoir :

- production dans les délais réglementaires prescrits des documents comptables financiers prévus par la législation, mais aussi
- établissement de statistiques
- élaboration de projections
- détermination des ratios essentiels
- Sortie de courbes de tendance et d'alerte, etc. ;

Les moyens informatiques actuels permettent d'envisager la mise en place d'un tel système d'information intégré, même dans les SFD de petite taille.

La seule condition incontournable est la présence d'électricité.

L'autre contrainte essentielle est la nécessité de former les utilisateurs.

## **D. CENTRE NATIONAL DE CALCUL MICROFINANCE [CNCM]**

Le système SII évoqué ci-dessus au niveau des SFD ne devrait pas fonctionner isolément mais être relié à un système d'information intégré au plan national logé et géré dans un *Centre National de Calcul Microfinance [CNCM]*.

Un tel centre pourrait être, à la fois :

- Centre de sauvegarde extérieure pour la sécurité des données informatiques des SFD
- Centre de collecte des données
- Centre de calcul
- Centre d'analyse, etc.

En effet, la vocation de ce centre serait l'analyse permanente et le suivi rapproché et documenté du secteur de la Microfinance au Burkina Faso. Il serait relié au centre régional PASMEC.

## **E. AUDIT PERMANENT DES SYSTEMES D'INFORMATION**

Il est proposé de mettre en place ou d'organiser une mission permanente d'audit des systèmes d'information

En effet, les systèmes d'information proposés ci dessus, tant au niveau de chaque SFD qu'au niveau national, ne peuvent demeurer efficaces que s'ils sont périodiquement et régulièrement audités.

Les termes de référence d'une telle mission d'audit restent à élaborer, en cas d'accord.

## **F. EXTERNALISATION ET RESEAUTAGE**

### **1. Externalisation**

Il est proposé l'externalisation de prestations les plus coûteuses des SFD, en particulier ceux de petite taille.

En effet, ceux-ci auraient un intérêt puissant à externaliser certains de leurs services, notamment :

- le Contrôle Interne, et
- les prestations informatiques

## 2. Mise en réseau

Compte tenu des avantages de la taille, il nous a semblé qu'il serait intéressant d'étudier la faisabilité «d'accord de réseau» pour faciliter non seulement le partage des coûts, mais le bénéfice d'expériences ou d'acquis institutionnels d'opérateurs rompus à la gestion des SFD en Afrique ou ailleurs.

Les SFD burkinabé de petite taille pourraient en considérer et en mesurer les avantages. Ils pourraient «s'entendre» et se mettre en réseau. Dans un tel système les spécialisations soit géographiques [localisation rurale ou urbaine], soit de clientèle [les femmes, les artisans, les producteurs], soit de produits [crédits, épargne, assurances] se complèteraient et s'appuieraient mutuellement. Un opérateur pourrait, le cas échéant, les appuyer.

## G. RENFORCEMENT DES CAPACITES PROFESSIONNELLES

- Les problèmes de disponibilité d'informations statistiques et financières, les difficultés d'accès aux données sur les opérations des SFD sont liées largement à leurs capacités limitées de les produire, de les traiter et de les maintenir à jour. Ce déficit d'information fournit une mesure d'un déficit de capacité institutionnelle et professionnelle des SFD.
- La lecture du détail des charges suggère une insuffisance et parfois une absence de dotations budgétaires appropriées pour la formation interne des cadres des SFD. La professionnalisation de secteur déjà mentionnée au titre de proposition dans le Volume I sur l'environnement et la viabilité, se trouve renforcée par les analyses du présent Volume II sur les termes de la viabilité interne.
- Au demeurant, l'ensemble des dispositions préconisées ci-dessus ne peut pas bien sûr s'imaginer sans une volonté de formation de tous les intervenants :
  - à la base : caissiers, préposés des agences, etc.
  - au niveau de l'encadrement des agences,
  - au niveau des structures faïtières.

La professionnalisation du secteur de la microfinance est un des déterminants critiques de la viabilité des SFD au Burkina Faso.