

Au delà du simple soutien financier, la microfinance redonne aux pauvres, sérénité, espoir et dignité

SOMMAIRE

ACTUALITE

Page 1 : Appui aux IMF non autorisées à se formaliser

Page 1 : Enregistrement des émissions radiophoniques a l'endroit des clients des IMF

Page 1 : Atelier de formation sur « Mesure et Contrôle des Impayés. Calcul et Fixation du Taux d'Intérêt »

Page 1 : Atelier de validation de rapports provisoires relatifs a l'étude sur l'introduction des technologies comme supports des services financiers aux micros, petites et moyennes entreprises au BENIN

Page 2 : Journée d'information et de sensibilisation des SFD

Page 2 : Présentation du SIG du département « suivi-évaluation » du MCA BENIN

Page 2 : Elaboration et/ou mise à jour de site Internet pour les institutions membres

Page 2 : Collecte des données financières et sociales auprès des IMF

Page 2 : Préparation des travaux de l'audit des comptes du Consortium ALAFIA

Page 3 : FLASH INFORMATIONS DU MOIS DE MARS 2008

DOSSIERS

Page 3 : DOSSIER N°1 : « Tout sur le dossier PADME, en attendant le verdict de la cour suprême »

Page 8 : DOSSIER N°2 : La gestion des risques opérationnels

05 mars 2008

APPUI AUX IMF NON AUTORISEES A SE FORMALISER

En partenariat avec la Direction de la Surveillance du Secteur de la

Microfinance (DSSMF), il a été tenu une séance de travail avec les institutions de Microfinance membres non encore autorisées au cour du trimestre. Les discussions ont portés sur les devoirs et obligations pour chaque institution à être en règle vis à vis des textes. Un état des lieux a été fait institution par institution. Le constat global qui a été fait est que près de la moitié des IMF non autorisées membres du Consortium ALAFIA ne dispose pas de dossier à la DSSMF, d'autres dont les dossiers sont examinés n'ont plus répondu à la Direction par rapport aux compléments d'informations qui leurs sont demandés.

Les responsables des structures concernées ont accepté cet état de fait et ont reconnu que « la balle est plutôt du côté de leur camp » et qu'il leur revient d'accélérer les processus. Par rapport aux institutions dont les dossiers sont incomplets au niveau de la Cellule de Surveillance, voir inconnus, il a été demandé aux responsables concernés d'actualiser lesdits dossiers et les transmettre le plutôt. Enfin les participants ont convenu de se revoir dans le mois de juin 2008 pour évaluer le niveau d'exécution des recommandations prises.

05-06 mars 08

ENREGISTREMENT DES EMISSIONS RADIOPHONIQUES A L'ENDROIT DES CLIENTS DES IMF

Dans le cadre des actions de renforcement des capacités des clients actuels et potentiels des IMF pour en faire de véritables entrepreneurs qui gèrent bien leurs activités et qui respectent leurs engagements envers le Bénin, le Consortium ALAFIA sur financement de la Coopération Suisse a entrepris la réalisation des émissions en langues nationales sur toute l'étendue du territoire national. Entamés au cours du mois dernier, les enregistrements des émissions ont continué et se sont déroulés du 05 au 06 mars 2008 à Parakou à la station régionale de l'ORTB. Les émissions ont été faites en langues nationales DENDI et BARIBA. Leurs diffusions

débuteront au cours du mois d'avril 2008.

11-14 mars 08

ATELIER DE FORMATION SUR « MESURE ET CONTROLE DES IMPAYES. CALCUL ET FIXATION DU TAUX D'INTERET »

Le premier atelier de formation de l'année du Consortium ALAFIA conformément à son Planning de formation 2008 s'est déroulé du 11 au 14 mars 2008 à Abomey-Calavi. Il a porté sur le thème « Mesure et Contrôle des Impayés. Calcul et Fixation du Taux d'Intérêt » et a regroupé dix-huit participants provenant de plusieurs IMF. La participation importante des IMF à cet atelier, montre leur adhésion aux nouveaux tarifs de participation aux ateliers de formation qui ont connu une hausse sensible dans le but d'accroître leur qualité aussi bien au niveau de la logistique que du contenu technique et des animations.

La satisfaction exprimée par les participants à la fin de cet atelier de formation montre l'importance de ce thème d'actualité et qu'il a comblé leurs attentes.

19 mars 2008

ATELIER DE VALIDATION DE RAPPORTS PROVISOIRES RELATIFS A L'ETUDE SUR L'INTRODUCTION DES TECHNOLOGIES COMME SUPPORTS DES SERVICES FINANCIERS AUX MICROS, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES AU BENIN

Le Consortium ALAFIA a participé à la séance de validation de l'étude sur l'introduction des technologies comme support de services financiers aux micros, petites et moyennes entreprises au Bénin. Cette étude qui a été commandité par le programme béninois pour le MILLENNIUM CHALLENGE ACCOUNT (MCA) et qui ressort du Projet « Accès aux services financiers » dont le directeur a procédé à la cérémonie d'ouverture a permis aux participants invités et venant du secteur financier en



général, en deux journées de travail ardu, de valider les rapports provisoires présentés par le consultant. Il s'agit entre autres du :

- rapport provisoire de l'étude de faisabilité économique et financière de l'introduction des nouvelles technologies comme support de service financiers aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME) au Bénin ;
- rapport sur l'évaluation des systèmes d'informations de gestion des institutions de micro finance ;
- rapport sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la Centrale d'Echange d'Informations (CEI)

La méthodologie adoptée a reposé essentiellement au cours de ces deux (02) journées sur l'exposé des différents rapports, les débats et les travaux en ateliers. Plusieurs recommandations ont ponctué les travaux en atelier parmi lesquelles :

- l'identification des personnes physiques par empreinte digitale et les personnes morales soit par le numéro INSAE ou l'identifiant fiscal unique ;
- l'identification des modalités d'accompagnement des IMF pour répondre aux normes minimales de mise en œuvre de SIG ;
- permettre aux IMF d'avoir accès à l'historique des clients même si le crédit est totalement soldé ;
- faire des recherches sur la législation nationale en ce qui concerne la biométrie ;
- etc.

26 mars 2008

JOURNEE D'INFORMATION ET DE SENSIBILISATION DES SFD

La journée d'information et de sensibilisation des SFD placée sous le thème « **La surveillance au service du développement de la micro finance** » s'est tenue à Cotonou, dans la salle de conférence de la Direction Générale des Impôts. L'objectif visé par l'organisation d'une telle journée est de rappeler aux acteurs des SFD leurs devoirs et obligations vis-à-vis de la réglementation de façon à les amener à travers un processus participatif au respect strict de la réglementation en vigueur et à une meilleure participation au dispositif de surveillance qui a été élaboré

par la Cellule de Surveillance des SFD.

Ont pris part aux travaux les acteurs du secteur notamment l'Etat, la BCEAO, les structures de financement décentralisées, le Consortium ALAFIA, les partenaires au développement intervenant dans le secteur etc.

Les communications qui ont été présentées ont permis de réfléchir sur les questions retenues dans le cadre de l'atelier : la première a été un rappel des obligations des SFD et les différentes sanctions le cas échéant ; la deuxième a porté sur les diverses statistiques périodiques attendues des SFD ; la troisième sur les programmes de contrôle des SFD et les rapports de contrôle interne des caisses de base ou des agences/bureaux ; la quatrième et la cinquième respectivement sur les principales insuffisances récurrentes et communes aux SFD constatées lors des missions d'inspections de la Cellule de Surveillance des SFD et la mise en œuvre du nouveau référentiel comptable des SFD.

PRESENTATION DU SIG DU DEPARTEMENT « SUIVI-EVALUATION » DU MCA BENIN

Pour un meilleur suivi-évaluation des divers projets faisant partie du programme béninois pour le MILLENIUM CHALLENGE ACCOUNT (MCA), il a été jugé important et nécessaire de doter le département « Suivi-Evaluation » du MCA Bénin d'un Système d'Informations. A cet effet, diverses tâches ont été exécutées à savoir : élaboration de TDR, publication d'appel d'offres, sélection de cabinet, signature du contrat, etc. Après plusieurs semaines de travail en étroite collaboration avec les responsables du département Suivi-Evaluation, le cabinet qui a été retenu pour la conception du SI et qui est de nationalité tunisienne a présenté au cours du mois de mars, dans la salle de conférence du MCA Bénin, une version provisoire du logiciel. Et c'est en tant que membre du comité de pilotage que le Consortium ALAFIA a participé à cette séance de présentation. Il faut noter que le comité est composé de personnes ressources spécialistes pour la plupart en gestion de projet et informatique. Bon nombre d'observations ont été faites au cabinet qui, après intégration des remarques, permettrait de disposer d'un applicatif répondant aux

besoins en suivi-évaluation du programme MCA Bénin.

ELABORATION ET/OU MISE A JOUR DE SITE INTERNET POUR LES INSTITUTIONS MEMBRES

Il est, de nos jours, impossible de nier la valeur ajoutée qu'apporte l'Internet à toute entreprise à travers les sites internet. La plupart des membres du Consortium ALAFIA ne disposent pas de site Internet et mieux ceux qui en disposent ne les mettent pas à jour. Fort de cela, l'association professionnelle a lancé un appel à manifestation d'intérêt en direction de ses IMF membres en vue d'apporter son assistance à l'élaboration et/ou à la mise à jour de sites internet. Cet appel a eu un écho favorable de part les nombreuses manifestations enregistrées.

COLLECTE DES DONNEES FINANCIERES ET SOCIALES AUPRES DES IMF

Après la phase d'installation de la version « IMF » de l'outil d'analyse et de suivi des indicateurs de performance ALAFIA PERFORM dans les cinq (05) IMF retenues pilotes, les données saisies dans le logiciel ont été collectées. Les différentes observations et suggestions des IMF ont été également collectées afin de permettre au consultant chargé d'exécuter les travaux d'amélioration de corriger les imperfections de l'applicatif et de produire une version définitive qui sera validée au cours d'un atelier sectoriel.

PREPARATION DES TRAVAUX DE L'AUDIT DES COMPTES DU CONSORTIUM ALAFIA

Les états financiers sont les documents comptables de synthèse que l'entreprise établit de période en période, dans le but de disposer d'une image de sa situation à un moment donné et par rapport à la période écoulée. Ils comprennent le bilan, le compte de résultats et l'annexe, etc.

Les états financiers en effet constituent la base d'analyse critique des auditeurs. Ils sont conçus tous les ans pour donner aux partenaires, membres et divers lecteurs, une image de la situation financière de l'Association, du résultat de l'exercice et des soldes



exprimant les performances intermédiaires réalisées et de l'évolution de la situation financière durant l'exercice.

Les états financiers 2007 du Consortium ALAFIA sont déjà disponibles et le processus de réalisation de l'audit des comptes exercice 2007 a démarré. Les conclusions des travaux seront disponibles courant mai 2008.

FLASH INFORMATIONS DU MOIS FEVRIER 2008

1. Crise au PADME

Dans le cadre d'un règlement pacifique de la crise au niveau du PADME, le Consortium ALAFIA a mis en place un comité de médiation composé d'élus et de la direction qui a rencontré à maintes reprises Mme le Ministre et le cabinet et les Responsables de l'Association PADME, en l'occurrence le Président, le

Directeur et certains agents de l'institution. Le comité a aussi rencontré certaines autorités et sollicité leurs concours pour le dénouement pacifique de cette crise. Il s'agit du Président de l'Assemblée Nationale, du Médiateur de la Présidence et du Secrétaire Général Adjoint du Ministère des Finances et de l'Economie et son équipe. Pour le Président de l'Assemblée Nationale et le Médiateur de la Présidence, il faut que cette affaire soit réglée conformément aux lois et règlements en vigueur dans notre pays. Pour le Secrétaire Général Adjoint du Ministère des Finances et de l'Economie, ce dossier a été traité tout comme s'il s'agissait d'une société d'état.

2. Symposium sur l'évolution de la microfinance au Bénin

Le gouvernement organise en mai 2008 probablement un symposium sur l'évolution de la microfinance au Bénin. Les thèmes à présenter au

cours du symposium proposés par le Consortium ALAFIA et acceptés provisoirement par le comité d'organisation sont :

- Microfinance gouvernementale et viabilité des IMF : cas concret du Micro Crédit aux Plus Pauvres (MCP),
- Fiscalité des IMF et Code Général des Impôts du Bénin,
- Autorisation et Contrôle des IMF par l'Etat,
- Tarification des services financiers en rapport avec les objectifs sociaux et financiers,
- Impayés et Insatisfactions de la clientèle des IMF,
- Formalisation des garanties : contribution de l'Etat à la baisse des coûts.

Il faut rappeler que le Consortium ALAFIA avait versé durant 2007 une contribution de 2.500.000 FCFA pour l'organisation dudit symposium.

DOSSIER N°1 : TOUT SUR LE DOSSIER PADME, EN ATTENDANT LE VERDICT DE LA COUR SUPRÊME

« Alors que les yeux sont rivés sur la Cour Suprême, les clients du PADME se retrouvent en Assemblée générale ce jour. Selon les femmes clientes qui ont convié tous les clients du PADME à cette assemblée, l'Etat ne s'est pas soucié d'eux pour prendre ses décisions. Et si elles se taisaient, le navire PADME dans lequel l'Etat veut s'embarquer risque de chavirer. Mais pour que cela n'arrive pas, les clients, à l'instar d'une part de l'Etat et d'autre part du personnel, veulent se mettre ensemble, car selon elle, l'union fait la force. Ces dernières vantent les mérites de l'institution de micro finance, et rappellent tout ce qui est interdit pour que les micros entreprises de ces bonnes dames prospèrent afin que le remboursement de l'argent soit une chose aisée. Elles ont, hier sur les antennes d'une radio de la place, évoqué la crise de 2005 et 2006 qui est à la base de plusieurs impayés et dont les responsables du PADME sont victimes. Une liste de présence, avisent les organisateurs de l'AG, sera établie pour tenir compte des clients qui pour une raison ou une autre n'ont pas effectué le déplacement. Pendant ce temps, les responsables et le personnel, l'Etat et les clients, les institutions de micro finance, bref, tous ont désormais le regard tourné vers la Cour Suprême et attendent impatiemment sa décision dans le contentieux qui oppose PADME à l'Etat. Car, les responsables du PADME, ont introduit depuis le jeudi 20 mars dernier auprès de la cour suprême une requête en annulation provisoire des décisions du Conseil des Ministres en date du 05 mars et de tous les arrêtés pris par le Ministre de la micro finance le 14 mars dernier et qui ont conduit à la fermeture du PADME. Dans cette affaire, les responsables ont utilisé une procédure qui n'est souvent pas pratiquée dans la justice de notre pays. Il s'agit du référé administratif qui est une disposition prévue par la loi 2004-20 du 17 août portant règles de procédure applicable devant les institutions juridictionnelles de la Cour Suprême et par la loi 2007-07 du 23 octobre portant organisation, fonctionnement et attributions de la Cour Suprême. C'est une procédure d'urgence qui oblige la Cour Suprême à se prononcer dans les 8 jours à compter de la date de la saisine, sur tout contentieux de la fonction publique ou de la gestion du personnel de l'Etat en matière de plein contentieux et en matière domaniale. Il faut reconnaître que les responsables du PADME et leurs conseillers sont très bien informés et très bien inspirés. Tous les regards sont donc tournés vers les sages de la chambre administrative.

Les faits

Il faut rappeler que tout serait parti d'une lettre anonyme adressée au chef de l'Etat par une personne qui sur la même correspondance se nomme d'une part Adjougouta Ernest et d'autre part Adjougouta Ernest. Après les instructions du Ministre des Finances pour la mise sur pied d'une Commission d'Inspection Générale des Finances (IGF), un rapport a été fait au terme de 114 jours de travail de l'IGF. Ce rapport déposé au Ministre des Finances a fait l'objet d'une communication en conseil des ministres le 05 mars. De ce conseil, sont issues des décisions que sont :

- Mauvaise gouvernance d'entreprise au PADME,
- Mauvaise gestion du portefeuille de crédits avec détournement de crédits,
- Non supervision des activités du PADME,
- Attribution fantaisiste de salaire au Directeur général du PADME,
- Découverte d'un réseau de faussaires de garanties PADME.

Se fondant sur ces constats, le Conseil des ministres a pris entre autres, la décision de :

- Rompre le contrat de travail de Monsieur René Azokli, Directeur Général du PADME ;

- Relever Monsieur Raymond FAFOUMI de ses fonctions de Président du Bureau Exécutif de ladite association ;
- Procéder au remplacement des autres membres du Bureau Exécutif de l'Association PADME, puis au Ministre de la Justice, de la Législation et des Droits de l'Homme pour
- Engager des poursuites judiciaires à l'encontre de toutes les personnes mises en cause dans le dossier.

La part de vérité du gouvernement

Pour Madame le Ministre de la Microfinance, le Conseil des Ministres a pris un certain nombre de décisions contestées aujourd'hui par le Directeur Général de PADME et le Président de son Bureau Exécutif. Comme le Directeur Général a fait des sorties médiatiques pour apporter à l'opinion publique sa part de vérité, le Ministre, puisque le Gouvernement n'était pas en guerre avec le PADME, a éclairé les béninois sur ce dossier. Après avoir abordé la question spécifique des décisions prises, elle a fait la genèse et justifié la décision du gouvernement. « Dans sa phase de démarrage, le PADME avait pour population cible, les travailleurs issus de la restructuration des entreprises publiques et semi-publiques et désireux d'assurer leur réinsertion en terme de création de micros entreprises. Le PADME a été initié pour satisfaire les besoins de financement des nouveaux micros entrepreneurs ». a déclaré la Ministre. Mais après cinq ans de fonctionnement, l'institutionnalisation du projet a été envisagée dans le but d'assurer la pérennisation de ses activités. C'est ainsi qu'après étude, à en croire la Ministre, il a été décidé de conférer à ce projet, un statut juridique conformément aux dispositions de la Loi n°97-027 du 27 Août 1997 de la loi PARMEC. Le PADME selon elle, a donc été transformé en une Association sous la dénomination « Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro Entreprises (PADME) » en décembre 1997. Cette Association est reconnue d'utilité publique en Mai 1999 et est régie par la Loi du 1er juillet 1901. « Le Gouvernement et la nouvelle Association ont défini et convenu dans le cadre d'une Convention signée en septembre 1999, les termes et les conditions du transfert à ladite Association de l'actif et du passif du PADME appartenant à l'Etat. Le principe clé de ce transfert consiste à poursuivre l'action menée jusqu'alors par le Projet PADME » a-t-elle précisé. Aux termes de la Convention de transfert d'actif et de passif, du projet PADME à l'Association PADME, l'Etat a transféré un actif évalué à environ deux milliards de FCFA contre un passif estimé à 536.436.584 FCFA. Toutefois elle a souligné que l'article 7, alinéa 1 de la Convention de transfert stipule que « l'Etat est propriétaire des éléments transférés ». A ce jour, l'Association créée et mise en place par l'Etat a bénéficié entre autres appuis par le biais de la Banque Mondiale d'une ligne de crédit d'un montant de 3 milliards 200 millions ; d'une subvention d'équipement de 290.288.490 FCFA et de fonctionnement d'un montant 674.587.794 FCFA. Au total l'Etat a injecté dans l'Association depuis sa création environ 6 milliards de francs CFA. Autant de choses qui sont suffisantes selon le Ministre pour que l'Etat ait un droit de regard sur la gestion des ressources ainsi mises à disposition.

Le personnel du PADME résiste

Des réactions n'ont pas tardé à être enregistrées face à la décision du Conseil des Ministres. C'est d'abord, le personnel venu de tous les départements qui s'est retrouvé en Assemblée Générale Extraordinaire à Bohicon. Au terme de cette Assemblée, des décisions ont été prises. En considération des nombreux risques que les mesures du Gouvernement ont fait peser sur le personnel du PADME, sur ses fidèles clients, sur ses partenaires financiers et techniques. Au terme de cette Assemblée, le personnel a fait une déclaration dont la substance est la suivante. « Nous protestons avec la dernière vigueur et demandons au Gouvernement de mettre fin sans délai à la campagne de destruction engagée contre notre institution ; marquons notre soutien indéfectible au Directeur Général de PADME et à ses organes dirigeants. Au terme de l'Assemblée Générale Extraordinaire tenue ce vendredi 14 mars 2008, le personnel du PADME, décide de mener à compter de ce jour, des séries d'actions successives à intensité progressive. En tout état de cause, nous prenons à témoin le peuple béninois, les institutions de la République, que le gouvernement sera le seul responsable des déconvenues qui naîtront de la mise en œuvre des mesures qu'il envisage de prendre illégalement contre le PADME ». Ce comportement se justifie selon le même personnel du simple fait que l'article 6 du décret portant autorisation d'utilité publique du PADME qui dispose que « l'Etat s'engage à ne pas s'immiscer dans l'actif et le passif de l'Association à compter de la date de son autorisation ». Aussi, le PADME a subi des persécutions savamment orchestrées selon Ercias Lonhoumè, délégué du personnel. De toutes les institutions de micro finance, le PADME est une institution phare qui jouit d'une crédibilité reconnue même par la banque mondiale, l'un des partenaires de l'institution fera-t-il remarqué. Selon M. Adjovi, non seulement les voyages du Directeur sont justifiés mais, en son absence l'institution a été bien dirigée. Puisque selon lui, les opérationnels qui sont sur le terrain rendent compte au chef de bureau qui, à leur tour fait le point au chef d'agence. Ces derniers ont également des supérieurs hiérarchiques que sont les chefs services crédit. Il ne revient pas au Directeur d'être derrière les clients pour recouvrer les crédits ou pour les octroyer. « Si le Directeur Général du PADME et le Bureau Exécutif n'ont pas été nommés en Conseil des Ministres un mercredi soir, ce n'est donc pas un Conseil des Ministres qui peut révoquer ou résilier leur contrat » a déclaré Amoussou, juriste du PADME. L'institution dispose en dehors du statut et du règlement intérieur, de trois autres documents qui lui confèrent une légalité incontestable. Il s'agit du décret portant autorisation d'utilité publique, la convention de transfert et la convention d'exercice.

« Nous avons Dieu et le droit contre le mensonge et la force » dixit René AZOCLI

Contre toute attente, le Directeur Général du PADME va donner un autre son de cloche sur une chaîne de télévision de la place. Détails par détails, avec parfois une obligation de réserve, mais sans trop faire économie de vérité, René AZOCLI a expliqué ce qu'on peut appeler aujourd'hui l'affaire PADME. Il a évoqué les antécédents avant la commission d'enquête de l'Inspection Générale des Finances et les conditions dans lesquelles la commission a travaillé. Aussi, a-t-il précisé que les contre observations faites sur demande de la commission de l'IGF ont été rejetées sous prétexte qu'il n'a pas respecté le délai de cinq (05) jours qui lui a été imparti par la commission.

L'Etat a-t-il le droit de contrôler toute institution de micro finance ?

L'article 6.2 de la Loi précitée fait obligation à toute structure non mutualiste exerçant des activités de Micro finance de signer une convention cadre avec le Ministre des Finances. En application de cette disposition légale, une première convention cadre a été signée entre le PADME et le Ministère des Finances et reprise en 2005. Se fondant sur les articles 10 et 8 qui disposent respectivement que « Le PADME s'engage à se soumettre au contrôle du Ministère des Finances et de l'Economie portant sur ses activités de collecte de l'épargne et d'octroi de crédit. Il s'engage également à répondre à toute requête du Ministre pour réaliser le contrôle aux termes de la présente convention ». « Le Ministre, suivant la nature et la gravité des infractions commises, peut prendre les sanctions disciplinaires suivantes : l'avertissement, le blâme, la suspension ou la destitution des dirigeants du PADME responsables, la résiliation de la convention. Aucune sanction disciplinaire ne peut être prononcée par le Ministre des Finances sans que l'intéressé ou son représentant, assisté éventuellement de tout défenseur de son choix, ait été entendu ou dûment convoqué ou invité à présenter ses observations par écrit ». La Ministre de la Microfinance a indiqué que dans le cas d'espèce, le Gouvernement est bel et bien fondé à vérifier la gestion de PADME, et de toute association qui a signé une Convention d'autorisation d'exercice avec le Ministre des Finances.

Des travaux de vérification de l'IGF, il ressort selon la Ministre une organisation inopérante : un Directeur Général sans Directeur Général Adjoint, sans Directeur Technique, sans Chef Département ; la présence au sein du Bureau Exécutif d'un Président dont le dernier mandat est arrivé à expiration depuis 2004 ; le remplacement du Vice-président du Bureau Exécutif aux sessions dudit Bureau en cas d'empêchement par son épouse en violation de l'article 22 des Statuts ; le non respect de la norme de qualité du portefeuille prévue dans la Convention d'exercice signée avec le Ministre chargé des finances et qui indique qu'à tout moment le taux de créance en souffrance devra être inférieur ou égal à 5 % ; le non respect de certaines normes de la BCEAO ; l'attribution fantaisiste (hors grille salariale) de salaires au Directeur Général de l'Association PADME et un salaire représentant 5,6 fois celui de son plus proche collaborateur ; la non supervision des activités du PADME en raison des multiples voyages du DG qui est resté plus de la moitié de son temps de travail à l'extérieur du Bénin en 2005 et 2006 alors que ces missions sont payées par le PADME. La conséquence immédiate a été la non maîtrise de la qualité du portefeuille et le détournement de crédits par les agents qui en ont profité pour mettre en place des faux crédits (contre la procédure) et des crédits fictifs. Un total de crédits douteux d'une valeur d'un milliard est mis en place par 39 agents. En approuvant les conclusions du rapport des Inspecteurs, le Conseil des ministres a instruit le Ministre chargé de la micro finance pour : mettre fin au contrat du Directeur Général ; relever le Président de Bureau Exécutif ; suspendre les autres membres du Bureau Exécutif et procéder à leur remplacement.

Pour défaut de compétence il n'y a pas eu de décisions prises contre les responsables

« Le gouvernement est ni plus, ni moins dans l'illégalité et les arrêtés de révocation du Directeur et du Conseil d'administration sont de nul et de nul effet » a déclaré l'avocat conseil du PADME, Maître HOUNKANRIN. A la rencontre de vérité qu'il a eu au Chant d'oiseau avec les journalistes. Dans l'élaboration du droit administratif, aux dires de Maître HOUNKANRIN, celui qui a qualité dans le cas d'espèce et conformément aux textes régissant l'institution PADME pour prendre des décisions si besoin y ait, est le Ministre des Finances. De ce fait, toutes les décisions prises sont nulles pour défaut de compétence. Autrement dit, le Ministre de la Microfinance n'a pas prérogatives à révoquer ni le Directeur ni le Conseil d'administration. Car selon lui, la force de l'autorité ne se repose que sur le droit. Le gouvernement, à en croire l'avocat conseil, est déterminé à mettre le PADME sous sa tutelle à cause de la densité de son réseau et de la qualité de son personnel, quand bien même ce dernier est une personne morale de droit privé ayant une autonomie financière, de fonctionnement et administrative. Pour cela, il a révélé que l'artifice juridique par le gouvernement utilisé est la commission d'enquête alors que déjà en mai la BCEAO, pour un contrôle périodique a audité le PADME. « Le gouvernement a violé les engagements pris. Ce faisant, les sanctions prises sont injustifiées et les décisions illégales » a précisé l'avocat. Car, selon lui, ne pas tenir compte des contre observations du PADME annule la fiabilité et la crédibilité du rapport de l'IGF. Des conventions qui régissent le PADME, il ressort que seule l'institution peut décider d'un changement. Mais, il doit dans ce cas informer l'Etat et la BCEAO. « Pourquoi le gouvernement s'engage dans un bras de fer avec PADME qui ne profite à personne » ? S'était indigné l'avocat avant d'appeler à la clairvoyance du chef de l'Etat afin que cette crise soit réglée à l'amiable. Dans le cas contraire, l'avocat conseil du PADME pense faire appel aux juridictions compétentes pour dire le droit et tirer définitivement cette affaire au clair.

Quand le boycott succède à la main tendue

La rencontre de la Ministre de la Microfinance avec le personnel du PADME n'a pas eu lieu. Et pour cause. Après une petite concertation entre le personnel, ils sont arrivés à la conclusion que leurs collègues se situant dans le nord du pays n'étaient pas informés. Car le communiqué n'a pas été diffusé sur les ondes de la chaîne nationale. Par ailleurs, une délégation du PADME formée de cinq membres du personnel devrait aller rendre compte au Ministre de la Microfinance afin de demander que la rencontre soit tout simplement reportée. Ceci, le temps que tout le personnel soit au même niveau d'information et que la majorité du personnel puisse faire le déplacement. Mais cela n'a pas été fait. Ce qui a fait que le Ministre s'est déplacé et n'a trouvé personne. « Je vais entrer en négociation et échanger avec eux pour une sortie de crise », a déclaré la Ministre de la Microfinance Sakinatou Orou Sidi, sur la chaîne de télévision nationale lors d'un entretien sur la situation du PADME. Après avoir fait un tour d'horizon sur la décision du Conseil des Ministres et les sanctions prises par le gouvernement, elle a rassuré d'une part les clients du PADME que le rôle de l'Etat est de consolider les acquis de l'institution et d'autre part, la qualité de la relation entre les bailleurs de fonds doit se perpétuer. PADME pourrait se porter mieux si toutes les insuffisances relevées sont corrigées. Et c'est ce à quoi va s'atteler le nouveau directeur par intérim du PADME dans un délai de trois mois. Elle a rappelé que les bureaux ne seront pas mis sous scellés mais que ce n'était que la politique du bâton et de la carotte.

Lors de son entretien, la transformation de l'Association PADME n'a pas été occultée. Selon elle, le gouvernement, avant de donner son accord, pose trois conditions que sont : connaître la valeur du patrimoine à transmettre, voir si PADME a atteint ses objectifs et préciser la place de l'Etat dans cette nouvelle structure. Pour le premier critère, le Ministre de l'Industrie et du Commerce a, selon la Ministre, déjà lancé les consultations. « L'Etat ne fera pas de la micro finance », a précisé Mme Sakinatou Orou Sidi. D'une façon générale, pour elle, le secteur de la micro finance se porte bien au Bénin. De ce point de vue, elle a félicité tous les acteurs intervenant dans le secteur. Car, l'encours de crédit est supérieur à 90 milliards de FCFA et l'épargne mobilisée avoisine les 40 milliards. Mais les impayés cumulés dépassent 20 milliards. Le gouvernement n'est pas venu pour détruire les institutions de micro finance. Néanmoins les conventions signées par lesdites institutions donnent droit au Ministre des Finances d'effectuer des contrôles. Et demain, l'Inspection Générale des Finances peut aller dans toute autre structure de micro finance. Les crises étant un facteur inhérent à toute entreprise, il a été prévu dans les conventions qui régissent le PADME et l'Etat des dispositions pour régler les litiges. Soient les deux parties font un règlement à l'amiable, soient elles désignent une tiers personne pour arbitrer, soient elles vont devant les juridictions compétentes. Le PADME a alors choisi de porter le contentieux devant la Cour Suprême qui devra d'ici jeudi, dire le droit même si le droit n'est pas la justice.

Une nomination comme de l'essence sur le feu

Malgré les décisions prises par le personnel, la sortie médiatique du Directeur et de l'avocat conseil de PADME, le Ministre de la Microfinance nomme un nouveau Directeur Général à la tête du PADME, en la personne de Didier DJOÏ, alors, Conseiller Technique de la Micro Finance de Sakinatou Orou. Et, la passation de service qui devrait avoir lieu a été boycottée purement et simplement. Parce que tous les bureaux de la direction générale du PADME ont été fermés. Les forces de l'ordre étaient sur les lieux. Aussi un cabinet d'huissier a été sollicité pour faire le constat des lieux. L'Assemblée Générale Extraordinaire du personnel avait décidé qu'il n'y aurait pas une passation de service. Depuis ce jour, le personnel est en grève illimitée en attendant le dénouement de la crise. C'est ce qu'a stipulé le communiqué adressé par fax aux différents responsables d'agence, sur toute l'étendue du territoire national. Le personnel du PADME ne se reconnaît pas dans les décisions et précise que le PADME est une Association régie par la loi 1901 donc, une entreprise privée. Selon les responsables du PADME, l'Etat n'a pas droit d'ingérence dans une structure privée.

Mme Sakinatou invite le personnel du PADME à reprendre service

Communiqué du Ministère de la microfinance

Il m'a été donné de constater que depuis le lundi 17 mars 2008, les bureaux de PADME sont fermés pour raison de grève illimitée du personnel. C'est pourquoi, en ma qualité de Ministre chargé de la Micro Finance, j'ai initié le mercredi 19 mars 2008, une rencontre pour échanger avec le personnel qui malheureusement n'a pas répondu favorablement à mon appel. Je rappelle que conformément à l'article 1er de la loi n°2001-09 du 21 juin 2002 portant exercice du droit de grève en République du Bénin, toute grève a pour objet la défense des droits et des intérêts des travailleurs. Par ailleurs, le déclenchement de toute grève obéit à une procédure clairement définie par les articles 7, 8, 9 et 10 de la même loi. De plus, selon l'article II de ladite loi, toute grève qui ne respecte pas les procédures est une grève illégale. Enfin, je rappelle que le PADME a pour objectif de rendre des services sociaux à la population et qu'à ce titre, l'Etat ne saurait accepter la fermeture de ces bureaux pour quelque raison que ce soit pendant une durée prolongée. Au regard de tout ce qui précède, j'invite le personnel à reprendre service immédiatement afin de permettre à l'Association PADME de continuer à satisfaire les besoins de sa clientèle, remplissant ainsi la mission à elle assignée. Tout employé qui ne s'exécuterait pas à l'issue du présent communiqué sera considéré comme ayant abandonné son poste de travail et assumera les conséquences de ses actes. » **LES AUTEURS**

Les organes du Consortium ALAFIA se réunissent

Communiqué sur la situation qui prévaut dans le secteur de la microfinance au Bénin

- Vu le relevé d'observations relatives à la gestion de l'Association PADME de la Commission de l'Inspection Générale des Finances ;
- Vu le Compte rendu du Conseil des Ministres en sa session ordinaire du mercredi 05 mars 2008 ;
- Considérant les déclarations du Directeur Général de l'Association PADME lors de l'émission « Questions d'actualité » du dimanche 16 mars 2008 animée par la télévision Golfe Tv, rejetant en bloc les accusations de la Commission de l'Inspection Générale des Finances ;
- Considérant les difficultés des institutions de microfinance du Bénin, membres du Consortium ALAFIA, depuis un certain temps et qui agissent sur leurs performances globales ;
- Considérant l'objet du Consortium ALAFIA qui est de contribuer à la professionnalisation du secteur de la microfinance et de défendre les intérêts de ses membres.

Le Consortium ALAFIA en sa session extraordinaire du 18 mars 2008 du Conseil d'Administration élargi aux autres organes :

- Constate que les déclarations du Directeur Général de l'Association PADME sont en contradiction avec les accusations de la Commission de l'Inspection Générale des Finances ;
- Met en place un Comité de médiation pour rencontrer le Personnel et les Dirigeants de l'Association PADME et pour rencontrer Madame le Ministre de la Microfinance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes et des Petites et Moyennes Entreprises.

En conséquence, l'Association Nationale des Praticiens de la Microfinance du Bénin (Consortium ALAFIA) :

- Invite la clientèle des institutions de microfinance en général et de l'Association PADME en particulier au calme et au respect des engagements ;
- Convoque les institutions de microfinance membres à une Assemblée Générale Extraordinaire le vendredi 28 mars 2008 à Cotonou sur la situation de l'Association PADME et les difficultés du secteur de la microfinance au Bénin ;
- Renouvelle son soutien aux institutions et réseaux de microfinance du Bénin pour la gestion des difficultés actuelles.

Fait à Cotonou, le 18 mars 2008

Le Conseil d'Administration élargi au Comité de Déontologie et au Conseil de Surveillance

Les praticiens de la microfinance du Bénin vont en Assemblée Générale sur l'évolution de la situation de PADME et les difficultés du secteur et communiquent

L'Assemblée Générale Extraordinaire du Consortium ALAFIA, tenue ce jour vendredi 28 mars 2008 au centre Chant d'oiseau à Cotonou, après avoir apprécié les actions du Gouvernement dans le secteur de la microfinance notamment à travers les points suivants :

- L'adoption d'une Politique de développement de la microfinance ;
- La création d'une Commission nationale de recouvrement des créances des institutions de microfinance ;
- La priorité accordée à la microfinance dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté ;
- La création d'un Ministère et d'un Fonds de Microfinance.

Note, malgré ces efforts déployés pour la promotion du secteur, que de nombreuses difficultés persistent et agissent sur les performances des institutions de microfinance. Au nombre de ces difficultés, on a :

- **La perte de crédibilité** de plus en plus croissante des institutions de microfinance due à des communications non favorables au secteur ;
- **La dégradation de l'image** internationale du secteur de la microfinance béninois qui rend plus difficile la recherche de partenaires étrangers pour les institutions de microfinance ;
- **L'acharnement du fisc** contre certaines institutions de microfinance mettant ainsi en cause les conventions et agréments signés par ces dernières.

Eu égard à tout ce qui précède, l'Assemblée Générale Extraordinaire du Consortium ALAFIA invite le Gouvernement à :

- **Améliorer sa communication** sur le secteur de la microfinance afin de renforcer la confiance entre les différents acteurs du secteur ;
- **Mettre en application** le décret portant création de la commission nationale de recouvrement des créances des institutions de microfinance ;
- **Respecter rigoureusement** le régime fiscal défini dans les conventions et agréments signés par les institutions de microfinance.

Concernant le dossier spécifique de l'Association PADME, membre du Consortium ALAFIA, qui défraie actuellement la chronique, l'Assemblée Générale Extraordinaire, très préoccupée par la **situation actuelle de crise qui risque d'embraser tout le secteur**, invite le Gouvernement à :

- **Faire une exploitation judicieuse** des informations fournies par les institutions de microfinance lors des inspections des organes de contrôle ;
- **Appliquer avec précaution** dans la forme et le fond les textes qui régissent le secteur de la microfinance au Bénin ;
- **Accorder aux institutions de microfinance** inspectées la possibilité de produire leurs contre-observations aux observations de la mission d'inspection avant toute prise de mesure disciplinaire conformément aux textes réglementaires ;
- **Réaliser le contrôle** des institutions de microfinance par des structures ayant une parfaite connaissance du secteur de la microfinance ;
- **Auditionner toute institution** de microfinance mise en cause par une mission d'inspection avant la prise de toute sanction disciplinaire ;
- **Réexaminer le dossier de l'Association PADME** en prenant en compte ses contre-observations aux observations de la mission de l'Inspection Générale des Finances ;
- **Faire du contrôle** et de l'inspection des institutions de microfinance des outils d'amélioration de leurs performances ;
- **Renforcer les capacités** d'intervention des structures étatiques de contrôle et d'inspection des institutions de microfinance ;
- **Respecter les formes requises** dans la prise des sanctions disciplinaires à l'endroit des institutions de microfinance sans nuire à l'image de tout le secteur.

Fait à Cotonou, le 28 mars 2008

L'Assemblée Générale Extraordinaire du Consortium ALAFIA



DOSSIER N°2 : LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS (GRO)

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'IMF dans sa gestion quotidienne qui peut provoquer la destruction de ses actifs.

Comme risque principal, le risque opérationnel a rapport à la perte d'argent à travers trois éléments saillants : les crédits défaillants, les fraudes et les vols.

Ce dossier examinera les trois types de risques opérationnels et les mesures de contrôles mis sur pied pour les minimiser. Ils sont présentés dans le tableau ci-après :

Types de Risques Opérationnels

| Risques Opérationnels | Type de perte | Les premiers responsables |
|-----------------------|--|-----------------------------------|
| 1) Risque de Crédit | Perte résultant d'une mauvaise qualité du portefeuille | Clients |
| 2) Risque de fraude | Perte résultant des déceptions | Personnel des IMF |
| 3) Risque de Sécurité | Perte résultant des vols | Les personnes extérieures aux IMF |

1° LE RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le plus connu et constitue la plus grave des vulnérabilités d'une IMF. C'est la détérioration de la qualité du portefeuille crédit qui cause les pertes et crée des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque aussi connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client de respecter les termes du contrat de prêt.

La gestion du risque de crédit se présente sous deux aspects :

- Les mesures préventives que le prêteur prend avant l'octroi du crédit ;
- Les mesures d'encouragement après le déboursement pour permettre le remboursement dans les délais.

Avant d'octroyer un crédit, l'IMF réduit le risque de crédit en prenant certaines mesures de contrôle qui réduisent la défaillance ou la perte potentielle lors de la conception du crédit, telles que l'enquête sur l'historique des clients, l'orientation des clients sur les attentes et les procédures de l'IMF. Une fois que le crédit est octroyé, la gestion du risque client transforme les mesures de contrôles qui réduisent la perte potentielle en mesures de contrôles qui réduisent des pertes réelles.

Par conséquent, les procédures de gestion de la défaillance sont des composantes clés dans la gestion des risques de crédit. Les quatre mesures clés de contrôles de risque de crédit sont (i) la conception du produit, (ii) le choix du client, (iii) les comités de crédit et (iv) la gestion de la défaillance.

A° La conception du produit

Les IMF contournent une partie importante du risque de défaillance en développant des produits qui tiennent compte des besoins des clients. Les produits clients comprennent la taille du crédit, le taux d'intérêt, l'échéancier de remboursement, les conditions de garantie et toutes autres exigences spécifiques. Les produits de crédit sont développés pour répondre à l'objectif pour lequel le crédit est destiné.

Par exemple, un crédit destiné à ravitailler une boutique d'épicerie d'à-côté a un échéancier de remboursement différent et utilise un mode de garantie différent d'un crédit destiné à l'achat d'une machine à coudre. Un crédit destiné à l'achat d'intrant (semence et engrais) pour la culture du coton a une structure différente, avec un remboursement intervenant totalement à la récolte (capital et intérêt). Les produits de prêts pour les activités non commerciales tels que le crédit logement, le crédit éducation, le crédit de consommation sont aussi d'une conception différente.

En développant les produits avec l'intention de limiter le risque crédit, les IMF tiennent compte des six caractéristiques ci-après :

- Critères d'éligibilité : *qui pourrait avoir accès au crédit ?*
- Montant du Crédit : *quel montant lui octroyer pour que ce besoin soit satisfait et qu'il ne détourne pas le crédit ?*
- Conditions d'octroi du crédit : *quelles pré-requis / conditions doit-il remplir pour en avoir accès ?*
- Échéances de remboursement : *quelle périodicité est adaptée pour qu'il le rembourse ?*
- Garanties : *quelle compensation à l'IMF s'il ne remboursait pas ?*
- Taux d'intérêt et autres frais : *à combien doit-il le rémunérer pour que nos charges soient couvertes ?*

B° Le choix du client

Le premier pas pour limiter le risque crédit implique le choix des clients pour s'assurer qu'ils ont la volonté et la capacité de rembourser le prêt.

En analysant le profil du client par rapport au crédit, les IMF utilisent généralement **la règle des cinq C** résumée dans le tableau ci-dessous. Si l'un de ces éléments est mal analysé, le risque de crédit augmente. Pour limiter le risque, les IMF développent des politiques et procédures pour analyser chaque élément.

Les cinq composantes sont pertinentes pour toute sorte d'institution de crédit. Le poids accordé à chaque élément varie selon la méthodologie (cas de groupe de solidarité, banque villageoise ou prêt individuel), la taille du crédit et selon le fait que le client soit nouveau ou ancien.

Tableau : Les 5 C pour une meilleure identification du client

| | |
|--------------------------|---|
| (1) Caractère | Une indication de la volonté du demandeur à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise |
| (2) Capacité | Si oui ou non les revenus de l'entreprise ou du ménage peuvent couvrir le remboursement du crédit |
| (3) Capital | Actifs et passifs de l'entreprise et/ou ménage |
| (4) Cautionnement | L'accès à un actif que le demandeur de crédit peut céder en cas de non-paiement ou une garantie d'une personne de bonne moralité (garantie physique) à rembourser le crédit en cas de défaillance |
| (5) Conditions | Un plan d'affaires qui tient compte de la concurrence, le marché du produit et service puis de l'environnement légal et économique |

C° Les comités de crédit

Établir un comité de plusieurs personnes pour la prise de décisions d'octroi des crédits est une mesure essentielle de contrôle pour réduire le risque de crédit et la fraude. S'il revenait à un seul individu de prendre des décisions d'octroi de crédit, d'annulation de crédit ou de rééchelonnement ou sur les termes d'octroi de crédit, ce pouvoir peut être facilement abusé. Tandis que les chargés de crédits peuvent faire partie de ce comité, il est courant dans les IMF qu'au moins un individu avec un niveau de responsabilité élevé soit impliqué.

Pour des prêts substantiels, le comité est composé souvent de trois individus ou plus. Les responsabilités du comité ne reposent pas seulement sur l'approbation des prêts mais aussi le suivi du progrès et leurs implications dans la gestion des défaillances de paiement au cas où un emprunteur a un problème de remboursement. Ce faisant le comité de crédit assume ses décisions.

D° La gestion de la défaillance

Les trois premiers types de systèmes conçus pour limiter le risque dans les opérations de crédits (politique de crédit, identification des clients, et comités d'octroi de crédits) servent à éviter le non-paiement des prêts qui peut résulter en la perte de fonds de crédits.

Cependant, c'est irréaliste de vouloir développer un produit parfait et choisir seulement le client parfait pour éviter la défaillance dans les paiements. Certains prêts deviennent à la longue défaillants et inévitablement non-recouvrables.

Pour réduire ces cas de défaillance certaines IMF ont des méthodes pour la gestion de défaillance. Il s'agit de :

- L'instauration d'une culture Institutionnelle basée sur la tolérance zéro de retards et un suivi automatique des comptes accusant de retard de paiements.
- L'orientation du client avant qu'il ne reçoive le prêt par une description des conditions des services offerts, ce qui est attendu de lui et les procédures à suivre en cas d'arriérés.
- Les primes d'encouragement (monétaires) aux membres du personnel en vue de décourager la défaillance et garantir la qualité du portefeuille.
- Les pénalités appliquées aux clients sur défaillances pour le retard de paiements. Ceci implique l'application des charges au prorata du nombre de jours de retard et limite l'accès au renouvellement des prêts.
- Le respect des termes de contrat par l'IMF pour le maintien de la qualité du portefeuille.
- Le rééchelonnement du crédit pour les emprunteurs ayant la volonté mais ne sont pas en mesure de payer.

Le risque de crédit est souvent le risque opérationnel le plus important. Mais dans certaines IMF, le risque de fraudes rivalise avec le risque de crédit et le dépasse des fois. Il est dans bon nombre de cas, à la base du risque de crédit. Malgré les dispositions qu'une IMF pourrait bien prendre, le personnel peut frauder. Le risque de fraude est permanent dans l'IMF. L'objectif est de minimiser ses effets.

2° LES RISQUES DE FRAUDE

Aucune IMF ne peut se prévaloir d'être à l'abri de fraude perpétrée par le personnel isolément ou de connivence avec le client. Dans toutes les opérations financières, il y a le risque de fraude. L'IMF ne peut donc prétendre éliminer la fraude, mais avec ses peu de moyens, elle peut la minimiser. La confection d'une liste complète des fraudes potentielles est impossible. Cependant, il est important pour une meilleure maîtrise, de catégoriser les fraudes suivant les différentes étapes dans le processus d'octroi de crédit que sont :

1) **Le déboursement des crédits :** Par exemples, un chargé de prêt octroie le crédit à un client "fantôme", un caissier qui s'octroie le crédit, un chargé de prêt qui charge des frais non officiels aux clients, ...

2) **Le remboursement des crédits :** Les cas fréquents sont par exemples un chargé de prêt qui collecte les remboursements, délivre un reçu mais ne reverse pas l'argent, ou les agents collectant les remboursements ne les reversent pas à temps, ou encore le chargé de prêt qui charge des pénalités non officielles.

3) **Les procédures de garantie** : Ce qui est courant, c'est un chargé de prêt qui collecte les garanties mais ne les dépose pas au magasin, soit avant de les déposer, il les scanne et utilise après les copies scannées pour décaisser des crédits fictifs, ou bien c'est le magasinier qui détourne les papiers des biens mis en garantie en passant des écritures dans le cahier de stock et les utilise pour avoir des crédits dans d'autres institutions.

4) **Les activités de clôture** : à la clôture d'un crédit par exemple, l'agent peut décider de ne pas restituer les épargnes préalables qui avaient été collectées auprès des clients, ces derniers oublient souvent de les réclamer ; ou bien c'est le chargé de prêt qui collecte les prêts qui ont été déjà passés en perte pour son propre compte... c'est fréquent tous ces cas.

Par ailleurs, la fraude ne s'arrête pas seulement aux activités d'octroi de crédits. Les IMF mutualistes sont plus vulnérables à la fraude au niveau de leur **système d'épargne** parce qu'à ce niveau, il n'est pas facile de la détecter. Une IMF qui a des faiblesses dans son système d'information de gestion, de contrôle et de gouvernance, a véritablement du mal à maîtriser et minimiser le risque de fraude sur l'épargne.

Dans les réseaux, la fraude se manifeste aussi dans la gestion des opérations d'agence telles que le détournement des fonds de caisse et les dessous de tables au niveau des contrats d'approvisionnement. Les politiques de contrôle interne et les procédures conçues pour réduire efficacement les risques de fraude commis par un employé ne sont pas efficaces quand il s'agit de fraudes provenant d'une connivence entre les employés et parfois avec l'administration. Il s'est déjà manifesté dans une IMF quand de hauts cadres ont usé de leur autorité pour inciter des subordonnés à violer les politiques de contrôle et les procédures, pour leur permettre de commettre la fraude.

C'est important de noter que la plupart des fraudes sont détectées par les employés dans des services où la fraude a été commise et non par les auditeurs. Par conséquent certaines IMF ont créé un environnement de travail qui donne des primes aux employés pour les encourager à signaler une fraude éventuelle à la direction. Dans le cas où la fraude est massive et concerne bon nombre d'agents, il est arrivé qu'une IMF use de ses expériences pour amener les agents à se dénoncer ou à avouer les fautes commises. Dans ce cas, des mesures pourraient être prises pour que les torts causés à l'IMF soient réparés. Un licenciement massif même assorti de poursuite judiciaire, ne serait pas aussi efficace dans de pareil cas.

Pour réduire la performance opérationnelle qui attire la fraude, les huit mécanismes de contrôle ci-après peuvent être utilisés par les IMF. Il s'agit de :

1) **Excellente qualité du Portefeuille** : S'il est vérifié que l'IMF n'a seulement que quelques crédits en arriérés, la probabilité qu'elle subisse des fraudes dans ses activités d'octroi de crédits est faible.

2) **Simplicité et transparence dans les procédures** : Si les produits et les systèmes d'offre de services d'une IMF sont simplifiés, cela aidera à éviter la fraude. Le constat qui est fait et partagé par tout le monde est qu'au fur et à mesure qu'une IMF devient compliquée et diversifie ses prestations de services, il y a une grande probabilité que la fraude se multiplie.

3) **Une bonne politique de gestion du personnel** : Les politiques des ressources humaines des IMF impliquent le recrutement, la formation, la compensation et la rupture de contrat avec les employés. Toutes ces quatre activités servent de contrôles potentiels pour éviter les détournements des actifs.

4) **Un accent sur la formation des clients** : Sensibiliser les clients sur les droits et devoirs dans les procédures d'octroi des crédits est aussi une mesure de contrôle très efficace.

5) **La mise en place des comités de crédits** : Le rôle important que joue le comité de crédit n'est seulement pas limité à la réduction de risque de crédit mais c'est aussi un élément essentiel d'une intégrité opérationnelle et une stratégie de prévention de la fraude. Chaque crédit doit être approuvé par au moins deux personnes.

6) **Éviter la manipulation de l'argent** : Les IMF courent de plus grands risques de détournements de fonds quand il y a une opération telles que les déboursements de crédit, remboursement et l'épargne.

7) **Un bon système de garanties** : Si une IMF sécurise ses crédits avec des garanties classiques, elle est susceptible à des irrégularités potentielles ou de fraude dans la collecte, le magasinage et la sortie de cette garantie physique.

8) **Des politiques claires de déclassement et de rééchelonnement des crédits** : Un autre domaine de risque qui se pose, c'est l'annulation et le rééchelonnement du crédit. Certaines IMF possèdent des exigences strictes d'octroi des crédits et suivent avec plus de rigueur les crédits défaillants.

3° LE RISQUE DE SÉCURITÉ

C'est la troisième forme de risque opérationnel. Elle est l'exposition de l'IMF au vol. Elle comporte deux éléments :

- La sécurisation des fonds ;
- La sécurisation des biens meubles et immeubles de l'IMF.

A° La sécurisation des fonds

La mesure de contrôle la plus efficace pour sécuriser l'espèce, c'est de ne pas la manipuler. Les IMF mènent toutes les opérations financières (déboursements, remboursement, épargne). Pour sécuriser l'espèce, les IMF ont des contrats de partenariat avec des banques locales avec lesquelles, les opérations financières sont effectuées. Cette pratique réduit considérablement la menace de vol mais aussi limite les capacités de l'IMF à fournir des services précieux à ces clients. Certaines IMF sont confrontées aux problèmes de l'emplacement des banques, leurs heures de service et leur volonté de traiter à grande échelle de petites opérations.



Les IMF mutualistes qui manipulent la liquidité (collecte de l'épargne) sont les plus vulnérables au vol. Les facteurs qu'elles considèrent pour minimiser ce risque sont les coffres-forts, chambre forte, fenêtres bien protégées, les serrures, les vitrines des caisses, la lumière à l'intérieur et à l'extérieur, les gardes (armés ou non) et les alarmes. Elles réduisent également leur vulnérabilité au vol en pratiquant des politiques de liquidité qui précisent le plafond maximum d'encaisse autorisée au sein de l'IMF et / ou dans chaque agence.

B° La sécurisation des biens meubles et immeubles de l'IMF

Bien que les voleurs préfèrent souvent le cash, ce n'est pas le seul bien qui soit vulnérable. Tous les biens de l'IMF sont également bien sécurisés et assurés. Les ordinateurs, les armoires de rangement des dossiers de clients, etc. doivent être bien protégés. Les voleurs ne sont pas non seulement intéressés par l'argent, mais aussi par des informations clés.

En plus donc d'un système conçu pour protéger des liquidités, les IMF doivent garder un registre des immobilisations dans lequel l'enregistrement de tous les immobiliers de l'organisation portant la description, la date, les prix à l'achat et le numéro de série sont transcrits. Quand l'auditeur interne rend visite à l'agence, il doit contrôler l'équipement de l'agence pour s'assurer que les équipements sont bien gérés.

Les thèmes de formation du mois de mai 2008

| THEMES | OBJECTIFS | PERIODES | LIEUX |
|--|---|-------------------|---------|
| Les Métiers de Caissier et de Guichetier dans les IMF | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir les concepts reliés aux métiers de Caissier et de Guichetier ; ➤ Décrire l'environnement de travail du guichetier et du caissier ; ➤ Connaître le cahier des charges du guichetier et du caissier ; ➤ Exécuter convenablement les principales opérations de guichet et de caisse ; ➤ Communiquer avec l'environnement de leurs IMF ; ➤ Être sensibles aux risques des métiers de guichetier et de caissier et apte à la prise de dispositions pour leur minimisation ; ➤ Être attentifs aux qualités d'un bon caissier ou d'un bon guichetier | 21 au 23 mai 2008 | BOHICON |
| Les Techniques de Recouvrement dans les IMF | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaître les bases légales du recouvrement dans les IMF ; ➤ Comprendre le processus des recouvrements dans les IMF ; ➤ Maîtriser les étapes nécessaires du recouvrement ; ➤ Maîtriser les techniques de recouvrement dans les IMF ; ➤ Connaître quelques astuces pour réussir les recouvrements. | 28 au 30 mai 2008 | BOHICON |

La Centrale d'Echange d'Informations (CEI) du Consortium ALAFIA, un outil fiable de gestion du risque crédit pour :

- une meilleure gestion des crédits octroyés ;
- la protection des micros entrepreneurs contre le surendettement ;
- la réduction du taux d'impayés dans les IMF ;
- un environnement plus sain en faveur des acteurs de la microfinance.

Le CONSORTIUM ALAFIA :

- une institution reconnue pour son expertise en matière de renforcement de capacités en microfinance ;
- des formations pratiques sur des thèmes d'importance pour faire acquérir aux cadres des IMF, l'essentiel des connaissances et outils en microfinance ;
- une animation favorisant la participation des apprenants et les échanges d'expérience, privilégiant les cas pratiques ;
- des professionnels expérimentés en microfinance comme formateurs ;
- des supports de cours soignés.

