REVUE SEMESTRIELLE DE LA MICROFINANCE

N°2

EDITORIAL DU DIRECTEUR GENERAL

La publication de la revue n°1 avait pour objectif d'informer le public sur le cadre institutionnel et réglementaire de cette activité. Le présent numéro, qui poursuit cette logique, se propose de favoriser davantage la maîtrise des concepts et conditions d'accès aux services financiers de proximité.
Dix ans près la mise en place au Gabon d'une réglementation relative à l'exercice et au contrôle de l'activé de microfinance, le développement de ce secteur accuse un retard considérable.
En effet, la mobilisation de l'épargne, l'offre de crédit et des autres services financiers connexes au profit des populations économiquement faibles et des micros entrepreneurs, restent encore très faibles et leurs taux de pénétration en milieu rural quasi inexistant.

Face à cause cette situation, la Direction Générale de l'Economie par l'entremise de la cellule Nationale de Promotion de la microfinance a effectué du 5 septembre au 8 octobre 2012, une mission d'identification, de sensibilisation et d'appui technique au profit du secteur à travers le territoire national.

Cette enquête a permis de recenser près de huit cent (800) associations, coopératives et autres groupements d'intérêts communs.
Toutefois, il est à noter que seulement plus d'une centaine de ces structures pratiquent de manière informelle l'activité de microfinance.
Ce constat reflète bien la faiblesse du taux de bancarisation de notre économie. En effet, moins de 12% de la population gabonaise a accès aux services financiers, ce qui justifie les initiatives du Gouvernement en faveur d'un secteur de la microfinance, plus dynamique et accessible à tous.

C'est dans ce cadre que la Stratégie Nationale de Développement de la microfinance a été validée en juin 2012 avec comme priorités : lever les contraintes et faiblesses susceptibles de freiner le développement de l'activité d'offre de services financiers de proximité, notamment améliorer les capacités institutionnelles et professionnelles.
Ainsi, l'adoption de deux projets de loi, relatifs à la fiscalité des établissements de microfinance (EMF) et à la formalisation des mutuelles d'épargne et de crédit de petites tailles, constituerait une étape important dans la mise en œuvre de cette stratégie pour la satisfaction du plu grand nombre.

LA GOUVERNANCE DES EMF

Le terme ‘‘gouvernance’’, popularisé à partir de 1996 (Clarkson, Deck, 1996) est défini comme le « processus utilisé par le Conseil d’Administration pour aider une institution à remplir sa mission et protéger l’actif de celle-ci au fil des années ». L’approche qui a été privilégiée dans le premier numéro de la revue s’articulait autours des généralités. Le présent article met un accent particulier sur la relation conseil d’administration-dirigeants, garant d’une bonne gouvernance.

La gouvernance en microfinance a pris de plus en plus d’importance pour plusieurs raisons. En premier lieu, elle est identifiée aujourd’hui comme un enjeu majeur de la pérennité des établissements de microfinance. En second lieu, à mesure que ces derniers étendent leur portée, la taille de leurs actifs, reflétée par le volume de leur portefeuille, augmente également de façon considérable.

La gestion efficace de cette croissance demande un surcroît d’engagement du Conseil. Par ailleurs, un nombre grandissant d’établissements de microfinance sont agréees, et assument les responsabilités et les défis de toute entité réglementée. Par conséquent, une définition claire du rôle du Conseil d’Administration est essentielle à l’efficacité de sa gouvernance.

L’interaction entre le Conseil et la Direction est axée sur la relation entre stratégie et opérations. Le Conseil basant son discours sur la stratégie conjointement définie avec la Direction, et la direction garantissant que les opérations sont mises en œuvre avec efficacité.

En effet, l’aptitude de chaque Administrateur à travailler en collaboration avec ses homologues, afin d’établir un véritable équilibre entre les responsabilités stratégiques et opérationnelles, est fondamentale pour assurer une bonne gouvernance.

La gouvernance est effective si le Conseil d’Administration est capable d’une part de conseiller les directeurs sur les questions stratégiques, et d’autre part de contrôler l’application par la direction du plan stratégique convenu.

La relation entre un Conseil d’Administration et une Direction générale, est dynamique et évolutive dans le temps, mais doit se fonder sur une compréhension claire des rôles de chacun. Une gouvernance efficace trouve l’équilibre approprié des relations entre le Conseil d’administration et la Direction, à travers la mise en commun de leurs efforts pour développer l’établissement.

Chacun apporte une compétence particulière à cet effort commun, et a sa propre vision de l’établissement. Ils offrent ensemble une valeur ajoutée, précisément en raison de leur complémentarité.

Cette dernière existe parce que le Conseil d’administration et la Direction utilisent différents cadres de référence dans la compréhension de l’établissement et l’exercice de leurs responsabilités.

Plusieurs différences qui permettent de faire des comparaisons entre le Conseil d’administration et la Direction Générale, peuvent se résumer comme suit :

- les DG sont des individus alors que les Conseils d’administration sont des entités légales et forment un groupe ;
- les DG mettent leurs compétences professionnelles au service d’un seul établissement tandis que chaque membre du Conseil peut avoir plusieurs engagements par ailleurs ;
- les DG sont rémunérés, les membres du Conseil sont bénévoles ou perçoivent une indemnité non significative ;
- la DG peut prendre les décisions seules, le Conseil prend des décisions qui l’engagent en tant que groupe ;
- les DG reposent sur le personnel, le conseil agit sans personnel ;

- les contrats des DG sont dépendants du Conseil d'Administration, lui-même entité permanente, malgré la rotation des membres.

Les conseils d'administration efficaces exercent leurs responsabilités en conservant une distance opérationnelle avec l'établissement, en puisant dans la mémoire institutionnelle des administrateurs et en prenant en tant que groupe des décisions qui l'engagent. Les décisions du conseil sont prises à la majorité.

Pour sa part, la Direction est étroitement engagée dans les opérations quotidiennes, possède une connaissance profonde et à jour des opportunités et des défis immédiats, et a la flexibilité nécessaire pour réagir rapidement. Le directeur général de l'établissement consulte les cadres dirigeants sur les questions clés, mais il est responsable sur une base individuelle.

Les performances de gouvernance sont in fine jugées en fonction des capacités de l'établissement à définir les grandes orientations, à s'y tenir et s'adapter aux modifications de l'environnement pour prévenir et surmonter les éventuelles crises.

LA MICROFINANCE INFORMELLE

Si l'activité du microcrédit a pris véritablement son essor dans les années 1980, l'activité informelle de la microfinance a également connu un développement tous azimuts.
Par définition, le secteur informel est l'ensemble des activités économiques qui échappent à toute législation en vigueur. Il se caractérise par l'inobéissance du cadre fiscal et juridique étatique, l'absence d'une comptabilité légalement tenue, la non déclaration des salaires, etc. Il regroupe les petites activités rémunératrices, souvent individuelles ou familiales.

Montée du secteur informel

Dix ans après la mise en place de la réglementation relative à l'exercice et au contrôle de l'activité de la microfinance, le secteur informel de l'offre de services financiers connaît un développement effréné.

Les causes explicatives de la montée du secteur informel sont multiples :

- la réglementation sous-régionale trop contraignante (nombre important de pièces demandées, délais d'obtention de l'agrément très longs, conditions financières d'ouverture du capital non adapté aux personnes démunies etc.) ;

- l'absence d'Etablissements de Microfinance agréés dans les zones rurales ;

- l'inexistence d'une législation ou d'une réglementation nationale favorable aux caisses auto gérées.

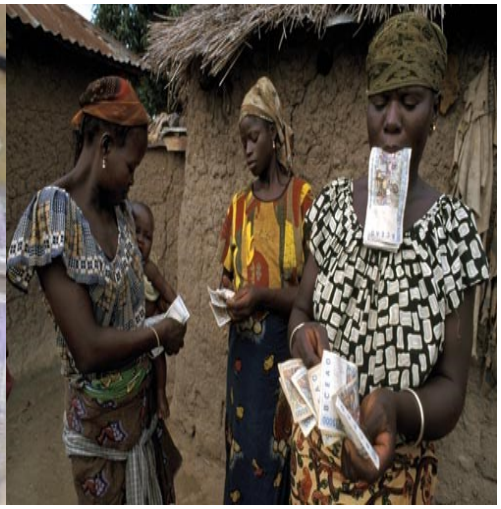
Tous ces facteurs tant endogènes qu'exogènes, ont favorisé la multiplication de structures informelles, au sein desquelles les relations entre le débiteur et le créancier reposent essentiellement sur un engagement de confiance et de solidarité.
La dernière mission effectuée par la Cellule Nationale de Promotion de la Microfinance à l'intérieur du territoire national a permis d'identifier près de huit cents structures (800) et organisations communautaires, dont une centaine (100) offrant de manière informelle, des services et produits financiers aux agents économiques notamment en zone rurale, urbaine et périurbaine, sans impact significatif sur la croissance économique.
Ces structures restent également très fragiles, désorganisées et leur répartition à travers le territoire est très déséquilibrée. On observe des zones de forte concentration (Estuaire, Ngounié et Woleu-Ntem) et des zones peu touchées (Ogooué-Maritime, Nyanga et Ogooué Lolo et Haut-Ogooué).

Conséquences

L'activité informelle dans un secteur sensible tel que celui de la microfinance peut avoir des conséquences sur les plans social, fiscal et économique.
Sur le plan social, La microfinance informelle a des conséquences sur la clientèle. Il se caractérise généralement par un niveau élevé d'endettement du débiteur au profit de son créancier, en raison des taux exorbitants pratiqués.
Sur le plan fiscal, l'activité informelle donne lieu à une évasion fiscale généralisée au détriment des ressources de l'Etat.
Sur le plan économique, l'informel a conduit, entre autres, au développement du marché d'échange non officiel, avec comme corollaire le rapatriement des devises provenant des activités d'exploitation frauduleuse.

Attentes

L'une des solutions efficaces pour freiner cette pratique serait la mise en place d'une loi nationale pour répondre aux attentes des populations et du gouvernement, aussi bien en matière de formalisation des structures communautaires de petite taille que de l'élargissement de l'assiette fiscale.



LA MICROFINANCE FORMELLE

A côté du secteur informel, l'Etat gabonais à l'instar des autres pays de la sous région organise un secteur formel de la microfinance. Il reste convaincu que l'offre des différents services des établissements de micro finance en zones rurales, périurbaines et urbaines permettrait aux Gabonais économiquement faibles marginalisés par les banques classiques, de créer des entreprises productives afin d'accroitre leurs sources de revenus.
L'inclusion de cette tranche de la population par ces structures financières de proximité facilitera le renforcement de leur position sociale, notamment celle de la femme et des jeunes.

Le nombre d'établissements de microfinance

Ce secteur compte à ce jour dix (10) EMF en activité, repartis comme suit :

- deux (2) de première catégorie : Caisse Epargne et Crédit AGASS (CECAG), Caisse Fémo d'Epargne et Crédit (CFEC) ;
- huit (8) de deuxième catégorie : Financière de microprojets (FINAM), Société d'Epargne et Crédit (SODEC), Général d'Epargne et Crédit (GEC), Excillis Finance, Express-Union Gabon, Gabonaise de Microfinance (GAMIFI), Loxia et Epargne et Développement du Gabon (EDG).

Les performances 2012

En 2012, les ressources de l'ensemble du secteur se situent à 21,9 milliards de Fcfa contre 18,5 milliards en 2011, soit une hausse de 18,2%. Cette augmentation est attribuable à la multiplication des campagnes commerciales, à l'amélioration de la fiabilité et la rapidité du service.

Parallèlement, l'encours total des crédits octroyés connait une forte croissance de 81,6%, passant de 8,3 milliards à 15,1 milliards de francs cfa. La prise en compte du volet social de la microfinance (lutter contre la pauvreté), avec le financement des activités des personnes économiquement faibles, des PME-PMI et des associations explique cette évolution.

La répartition des crédits par type de clientèle montre que les commerçants restent les plus gros consommateurs de crédits.
Les taux d'intérêts du secteur sont libres et la concurrence reste vive. Ils oscillent entre 1,5% et 7% par mois pour les intérêts débiteurs (14% l'an pour les fonctionnaires) et 3 à 7% par an pour les intérêts créditeurs.
Dans la plupart des EMF, le taux de recouvrement est au dessus de 80%, en raison de la flexibilité des modes de remboursement et la proximité avec la clientèle. Cette souplesse est la résultante du nombre sans cesse croissant d'usagers et des membres des EMF. Celui-ci est passé de 42 767 à 62 107 personnes, soit une croissance de 45,22%.
Les EMF déploient leurs activités à travers 30 agences dont les 2/3 se situent à Libreville et emploient 338 salariés contre, 342 l'année précédente, soit une légère baisse de 1,2%.

Les Projets en cours

Malgré la remarquable croissance enregistrée par le Gabon au cours des trois dernières années, le développement de cette activité accuse un retard considérable. Afin d'améliorer les performances de ce secteur, la Direction Générale de l'Economie et de la Politique Fiscale à travers la Cellule microfinance a initié deux importants projets visant la mise en œuvre de la Stratégie Nationale, validée le 20 juin 2012.
L'un porte sur la fiscalité des EMF et l'autre vise la règlementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (MEC).

Projet sur la fiscalité des EMF

La mise en place d'une fiscalité spécifique aux établissements de microfinance en phase de création, garantirait la maturation et la pérennité des EMF tout en allégeant le coût du crédit. Elle devrait également permettre de répondre aux attentes, du Gouvernement et des populations en matière d'offre viable et pérennes des services financiers de proximité.

Projet sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit (M.E.C)

La mise en place d'un texte national réglementant l'activité des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (M.E.C) devrait permettre d'assurer une bancarisation de masse à travers une formalisation de petites structures de microfinance en vue d'une amélioration de l'intermédiation financière et un élargissement de l'assiette fiscale.
Ces deux projets se trouvent actuellement dans le circuit de validation.

LES RISQUES OPERATIONNELS EN MICROFINANCE

Toute structure de microfinance est vulnérable aux risques. Bien que ne pouvant éliminer tous les risques auxquels ils sont exposés, ils peuvent et doivent tout de même réduire de façon significative leur vulnérabilité. Malheureusement, dans les établissements de microfinance, qui contribuent indéniablement à la financiarisation des populations exclues du secteur bancaire, la problématique de la gestion des « risques opérationnels » reste très peu explorée. L'intérêt pour leur traitement réglementaire et financier est récent. Il fait suite aux scandales financiers survenus dans le monde de la finance bancaire au cours des deux dernières décennies.

Définition et types de risques opérationnels

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'EMF dans sa gestion quotidienne. Il est lié à la qualité de son portefeuille (risque de crédit), au risque de fraude et de vol (risque de sécurité). Il résulte d'une défaillance attribuable aux procédures, aux facteurs humains, au système interne ou à des causes externes
Les praticiens de la microfinance considèrent que ce risque englobe le risque opérationnel des systèmes internes et le risque opérationnel technologique.
Le risque opérationnel des systèmes internes concerne la gestion quotidienne et reste lié notamment à : la défaillance des contrôles internes et la gouvernance ; l'absence des politiques de crédit, comptable et budgétaire ; l'inexistence des procédures d'exécution des tâches ; la non définition des responsabilités et l'incompétence ou l'insuffisance de formation du personnel.

Le risque opérationnel technologique quant à lui, s'intéresse particulièrement à : l'acquisition du matériel informatique sans tenir compte de la taille, de la nature des activités et des besoins de l'EMF ; la mauvaise installation ou utilisation et l'absence de sauvegarde des systèmes et des équipements informatiques ; une sécurité informatique peu suffisante exposant l'établissement à des pertes de données.

Il ressort de l'analyse des dispositifs nationaux et régionaux réglementant l'exercice de l'activité de microfinance que, le risque opérationnel n'est pas soumis à un traitement réglementaire.

Gestion des risques

Pour gérer les risques ou réduire la vulnérabilité aux risques opérationnels, les EMF élaborent des politiques et procédures qui servent de système de contrôle interne à l'organisation. Ces mesures de contrôles sont préventives et détectrices.
Les contrôles préventifs empêchent les résultats indésirables de se produire. Il s'agit par exemple : d'engager un personnel crédible et compétent, capable de prendre de bonnes décisions dans l'octroi de crédits ; de bien définir les taches du personnel pour éviter des erreurs ou des cumuls de fonctions ; de mettre en place des mesures de sécurités comme serrures, gardes, coffres-forts pour la protection des espèces et autres actifs ; d'exiger les autorisations pour éviter des irrégularités des dépenses des ressources financières.
Les contrôles de détection permettent d'identifier des effets indésirables quand ceux-ci se produisent. Ces mesures portent sur : le rapprochement des relevés bancaires avec les reçus ; le suivi systématique de gestion des crédits réduisant les risques de compromission du portefeuille ; la définition et la mise en œuvre des politiques de gestion de la délinquance

réduisant les risques de créances irrécouvrables ; des visites de terrains aux clients pour confirmation des soldes encours de crédit/épargne.

Le traitement financier du risque opérationnel consisterait donc à mettre en place dans les établissements de microfinance, un réel dispositif de suivi et de pilotage. Il s'agit de se doter d'outils pour une cartographie et une évaluation financière des risques opérationnels. C'est l'approche «indicateur de base», l'approche standardisée et les approches de mesures avancées.
Cependant, la rareté des évènements (pour les comportements frauduleux de sévérité) et le déficit de compétence (pour la collecte des informations sur comportements frauduleux de fréquence) ne facilitent pas la quantification et l'évaluation financière de ces risques.

LA PROTECTION DES EMF

Si la protection des consommateurs de services financiers de proximité interpelle aujourd'hui à plus d'un titre, le monde de la microfinance, la question de la protection des établissements de microfinance reste tout aussi fondamentale. En effet, les praticiens de la microfinance reconnaissent aujourd'hui qu'il n'y a pas de performance durable sans une gestion saine des risques. La protection des EMF peut donc être considérée comme l'ensemble des mesures permettant d'assurer leur performance financière et leur pérennité. Malgré la remarquable croissance enregistrée au cours des trois dernières années, les établissements de microfinance au Gabon sont exposés à plusieurs risques d'ordre institutionnel, opérationnel, de gestion financière et externe.
La maîtrise ou la réduction de ces risques interpelle les principaux acteurs. Le présent article propose un ensemble de mesures susceptible de garantir de façon significative la pérennité des EMF

Caractéristiques des risques en microfinance

Les risques institutionnels : ce sont les risques liés à la mission sociale, commerciale et risque de dépendance.
Le risque opérationnel est par contre, la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'EMF dans sa gestion quotidienne ainsi que la qualité de son portefeuille, le risque de fraude et de sécurité.
On entend par **risque de gestion financière**, la vulnérabilité financière d'un EMF aux risques subis par ses actifs et ses ressources et son incapacité à minimiser les coûts marginaux d'exploitation.
Les risques externes concernent quant à eux les risques réglementaires et de concurrence.

Quelles sont les mesures de protection des EMF

La protection des EMF peut donc être considérée comme l'ensemble des mesures permettant d'assurer leur performance financière et leur pérennité.
Pour assurer une meilleure protection des EMF et le développement du secteur, tous les acteurs du secteur, notamment le Gouvernement, les ONG, les Organismes Financiers, les Partenaires au Développement et les EMF doivent mettre en place des mesures de gestion des risques.

Au niveau des Bailleurs de Fonds et des Pouvoirs Publics il faudrait :

- mettre en place des dispositions fiscales adaptées aux EMF en phase de création puis les vulgariser ;
- informer, alléger et rendre plus efficace les procédures judiciaires de réalisation des garanties ;
- assurer l'identification, la reconnaissance juridique et la surveillance des petites structures informelles exerçant dans les zones rurales ;
- promouvoir sur toutes ses formes la sécurisation des activités des EMF ;
- revisiter certaines dispositions de la réglementation en vigueur (instructions des dossiers, autorisations, procédures et contrôle).

Au niveau des opérateurs du secteur il va falloir :

- assurer une meilleure formation des chargés de clientèle ;
- mettre en place des services internes de recouvrement pour réduire les risques d'impayés ;
- renforcer des dépôts auprès des banques ;
- procéder à une bonne analyse des risques crédits lors de l'octroi ;
- réduire les encaisses dans les coffres forts.

Le rôle de chaque acteur en faveur des EMF passe donc par la satisfaction des conditions d'exercice de la Microfinance, leur intégration dans le système financier, le renforcement du dispositif institutionnel afin de satisfaire aux exigences sociales et d'augmentation des intermédiaires financiers.