

Assistance technique à la Banque de la République d'Haïti (BRH) pour la Règlementation, la Supervision des Institutions de Microfinance selon le décret du 5 juin 2020 et le Renforcement de la Règlementation et de la Supervision des Institutions Financières Coopératives



DIAGNOSTIC DES CAISSES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT ET DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE NON MUTUALISTES

RAPPORT FINAL

Présenté au
Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)/UCP/MEF

Mai 2024



TABLE DES MATIÈRES

SIGLES & ABRÉVIATIONS	3
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	4
RECONNAISSANCE	6
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	7
I. CONTEXTE ET OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC	12
1.1. Contexte.....	12
1.2. Objectif du diagnostic	13
II. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ADOPTÉE ET LIMITATIONS DE L'ÉTUDE	14
2.1. Approche méthodologique	14
2.2. Limitations de l'étude.....	15
III. RÉSULTATS DU DIAGNOSTIC	16
3.1. Performance actuelle du secteur en comparaison avec avant la crise	16
3.1.1. Historique de l'évolution et de la supervision du secteur de la microfinance haïtienne	16
3.1.2. Identification des institutions diagnostiquées	19
3.1.3. Gouvernance et structure organisationnelle des CEC et IMF non mutualistes diagnostiquées	21
3.1.4. Rôle des fédérations et des associations et satisfaction de leurs services	23
3.1.5. Services Offerts.....	26
3.1.6. Situation financière des CEC et des IMF non mutualistes	30
3.1.7. Analyse de la performance suivant les ratios et du respect des normes prudentielles de la BRH.....	35
3.1.8. Analyse de la performance suivant les niveaux (analyse de niveau)	39
3.2. Difficultés et risques affectant les CEC et IMF non mutualistes	42
3.2.1. Difficultés.....	42
3.2.2. Contraintes rencontrées pour fournir les données de rapportage, qualité et crédibilité de l'information financière fournies par les deux entités diagnostiquées.....	54
3.2.3. Les risques.....	56
3.3. Benchmark du secteur de la microfinance haïtienne avec ceux de l'Ukraine et du Myanmar	60
IV. CONCLUSIONS	63
V. BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE.....	65
5.1. Bibliographie	65
5.2. Webographie	65
VI. ANNEXES	66

SIGLES & ABRÉVIATIONS

ANACAPH	Association Nationale des Caisses Populaires Haïtiennes
ANIMH	Association Nationale des Institutions de Microfinance d'Haïti
APB	Association Professionnelles des Banques
BIC	Bureau d'Information sur le Crédit
BIDC	Banque Intercontinentale de Commerce
BM	Banque Mondiale
BNC	Banque Nationale de Crédit
BPH	Banque Populaire Haïtienne
BRH	Banque de la République d'Haïti
BSA	Bank Supervision Application
CA	Conseil d'Administration
CC	Comité de crédit
CEC	Coopératives d'Épargne et de Crédit
CNC	Conseil National des Coopératives
DGA	Dave Grace and Associates
DGI	Direction Générale des Impôts
DIGCP	Direction Inspection Générale des Caisses Populaires
FDI	Fonds de Développement Industriel
FHAF	Fonds Haïtien d'Aide à la Femme
GFI	Gestionnaire de Fonds International
GPPC	Garantie Partielle de Portefeuilles de Crédit
IASB	International Accounting Standards Board
IFP	Institutions Financières Participantes Éligibles
IFRS	Normes comptables internationales
IMF	Institutions de Microfinance
LdC	Ligne de Crédit
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MPME	Micros, Petites et Moyennes Entreprises
ONI	Office Nationale d'Identification
PNP	Prêts non-performants
PRONAP	Processeur National de Paiement
PSJET	Projet Emplois dans le Secteur Privé et Transformation Économique
ROA	Retour sur Actifs
SIG	Système d'Information de Gestion
SPIH	Système de Paiement Interbancaire Haïtien

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1. Panorama général du secteur de la microfinance et de son évolution au cours des deux derniers exercices fiscaux.....	7
Tableau 2: Conformité aux normes prudentielles de la BRH au 30 septembre 2023.....	9
Tableau 3. Analyse des CEC et les IMF non mutualistes diagnostiquées par niveau.....	10
Tableau 4: Types d'Institutions diagnostiquées	19
Tableau 5: Distribution géographique des CEC et des IMF non mutualistes diagnostiquées	20
Tableau 6. Nombre moyen de succursales/ points de services par type d'Institution.....	20
Tableau 7: Affiliation des CEC à une Fédération.....	21
Tableau 8. Existence d'un comité de crédit (CC)	22
Tableau 9: Proportion de femmes membres de CA.....	22
Tableau 10. Pourcentage de femmes employées des CEC et IMF-Non mutualistes.....	22
Tableau 11. Existence d'un comité de surveillance	23
Tableau 12. Nombre de caisses affiliées aux deux Fédérations	23
Tableau 13. Les institutions affiliées aux deux associations	25
Tableau 14. Nombre de membres ou clients	26
Tableau 15. Pourcentage de membres/ clients femmes	27
Tableau 16. Fourchette de taux d'intérêt mensuel pour le crédit par type d'institution	28
Tableau 17. Nombre de prêts accordés par les institutions diagnostiquées au 30 sept. 2023	28
Tableau 18. Ventilation du portefeuille de crédit par secteur et en pourcentage	29
Tableau 19. Actifs des institutions diagnostiquées au 30 sept. 2023 en million de gourdes.....	30
Tableau 20. Passifs des institutions diagnostiquées au 30 septembre 2023 en million de gourdes	31
Tableau 21. Avoirs au 30 septembre 2023 des institutions diagnostiquées en million de gourdes	32
Tableau 22. Valeur des prêts en défaut de paiement au niveau des institutions diagnostiquées au 30 septembre 2023 en million de gourdes	33
Tableau 23. États des résultats des institutions diagnostiquées au 30 septembre 2023 en million de gourdes	34
Tableau 24. Comparaison de Résultats des institutions diagnostiquées de 2021 et de 2023 en million de gourdes.....	34
Tableau 25. Évolution du secteur au cours des deux dernières années selon des ratios clés	36
Tableau 26. Conformité aux normes prudentielles de la BRH et internationales au 30 sept. 2023	37
Tableau 27. Analyse des CEC et les IMF non mutualistes diagnostiquées par niveau	40
Tableau 28. Répartition des institutions diagnostiquées utilisant un SIG	45
Tableau 29. Moyens utilisés par les institutions pour la réalisation de leurs opérations	46
Tableau 30. Nombre d'institutions pouvant exploiter des options digitalisées pour la réalisation de leurs opérations	47
Tableau 31. Nombre d'institutions ayant une politique de lutte contre les cyber-attaques	47
Tableau 32. Nombre d'institutions pouvant tester le système en place pour la réalisation de leurs opérations	48
Tableau 33. Nombre d'institutions pouvant faire des changements dans leur système pour la réalisation de leurs opérations.....	49
Tableau 34. Défis et enjeux constatés liés aux SIG des institutions diagnostiquées	49
Tableau 35. Nombres d'institutions respectant des normes IFRS	50
Tableau 36. Nombre d'institutions appliquant une Politique contre le blanchiment d'argent	51

Tableau 37. Risques affectant les CEC et les IMF non mutualistes diagnostiquées	58
Tableau 38. Benchmark secteur de la microfinance haïtienne avec ceux de l'Ukraine et du Myanmar	61

FIGURES

Figure 1: Évolution du nombre de membres	17
Figure 2: Évolution de l'actif total, du portefeuille d'épargne, et de prêt brut en gourdes des CEC de 2006 à 2017	18
Figure 3. Dépôts membres ou clients en proportion du total des actifs.....	31
Figure 4. Changements enregistrés de juin 2021 à date dans les opérations des CEC et IMF non mutualistes diagnostiquées.....	44
Figure 5. Besoins en technologies de l'informatique exprimés par les institutions diagnostiquées	53
Figure 6. Qualification du système de rapportage par les institutions diagnostiquées.....	55
Figure 7. Support souhaité par les institutions diagnostiquées.....	56
Figure 8. Les plus grandes préoccupations anticipées par les CEC/IMF au cours des 12 prochains mois	57

RECONNAISSANCE

Ce rapport a été préparé par Jempsy FILS AIMÉ et Dave GRACE pour DGA avec les contributions de :

- Coutilien Piquion
- Yanick Laure Saint-Vil
- Gouro Sall Diagne
- Michèle Breton
- Florence Estermil

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

En Haïti, les Micros, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) constituent un pilier majeur de l'économie, fournissant environ 80 % des emplois et jouant un rôle central dans le développement économique du pays.¹ Cependant, l'accès limité au financement représente un énorme défi pour ces entreprises. Les Coopératives d'Épargne et de Crédit (CEC) et les Institutions de Microfinance (IMF) non mutualistes ont valablement apporté une réponse à ce besoin. Dans le cadre de l'assistance technique en cours de la "Dave Grace and Associates (DGA) " à la Banque de la République d'Haïti (BRH), à travers le projet "Emplois dans le secteur privé et transformation économique" (PSJET) financé par la Banque mondiale (BM) et le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) haïtien, un diagnostic a été réalisé pendant la période de février et mars 2024 à l'échelle nationale. L'objectif était d'identifier les leviers d'amélioration permettant de renforcer le cadre réglementaire et la supervision des CEC et IMF non mutualistes par la BRH à travers un examen approfondi de la santé financière, la gouvernance et les impacts de l'environnement externe sur ces institutions. Ce renforcement doit, entre autres, faciliter l'accès des CEC et IMF non mutualistes au fonds de garantie et la ligne de crédit qui sera mis en place par le gouvernement haïtien avec l'appui du PSJET.

L'approche méthodologique adoptée pour ce diagnostic combine des méthodes qualitatives et quantitatives, incluant l'analyse de documents collectés auprès de la BRH et sur l'Internet, une enquête en ligne auprès de 53 directeurs des CEC et d'IMF non mutualistes, et des entrevues² avec des représentants de la BRH, des dirigeants des deux Fédérations (Le Levier, Le Sociétaire), des directrices des deux associations (l'ANACAPH et l'ANIMH), le directeur du Conseil National des Coopératives (CNC), de 16 directeurs de CEC et d'IMF non mutualistes. Sur 74 institutions ciblées, 53³ qui représentent approximativement 90% de la population des CEC et IMF en termes de nombre et d'actifs ont répondu à l'enquête et ont été diagnostiquées dont 45 CEC, soit 85% ; et 8 IMF⁴ non mutualistes, soit 15%.

Les données collectées ont permis de dresser le panorama général du secteur de la microfinance et de son évolution au cours des deux dernières années comme illustré dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1. Panorama général du secteur de la microfinance et de son évolution au cours des deux derniers exercices fiscaux

Indicateurs	Sept. 2021	Sept. 2023
Nombre de CEC/IMF recevant des dépôts depuis 2021	45 CEC/2 IMF	45 CEC/4 IMF
Nombre de CEC/IMF accordant des prêts depuis 2021	N/A	42 CEC/4 IMF
Taux de croissance des dépôts depuis 2021	N/A	36%
Taux de croissance des actifs depuis 2021	N/A	9%
Rendement du portefeuille de prêts en %	38%	36%
Dépenses opérationnelles/Actifs	16.2%	18.5%
Prêts non performants (PNP) en %	9%	17.3%

¹ <https://pressroom.ifc.org/all/pages/PressDetail.aspx?ID=24970>

² Annexe 1. Liste des personnes consultées par entrevues

³ Annexe 2. Liste des institutions consultées par enquêtes

⁴ Dont 4 sont agréées par la BRH. Notons qu'il y a actuellement 9 IMF. L'une, très petite, n'a pas répondu à notre enquête.

Indicateurs	Sept. 2021	Sept. 2023
Provision/prêts	7%	15.8%
Retour sur actifs	5%	-2.9%
Capital/actifs	14.40%	14.4% ⁵

L'étude révèle que les entités diagnostiquées disposent de structures de gouvernance appropriées (CA-Conseil d'administration, comité de surveillance, et comité de crédit)⁶, mais des améliorations sont nécessaires pour renforcer cette gouvernance et la gestion des risques. Les IMF non mutualistes n'ont pas de comité de surveillance. Contrairement aux CEC, elles ne sont pas légalement obligées de l'avoir. Leurs conseils d'administration jouent ce rôle⁷ et certaines d'entre elles ont des contrôleurs internes qui assurent la surveillance sur les opérations.

Au 30 septembre 2023, les institutions diagnostiquées desservent 1,048,362 membres/clients dont 91% par les CEC. Elles offrent une diversité de services financiers à travers un réseau de 211 points de services distribués sur tout le territoire national avec une prédominance dans le financement du commerce. Les taux d'intérêt pratiqués varient significativement de 1% à 6% par mois⁸. Les CEC utilisent généralement une méthode de solde dégressif pour facturer les intérêts sur les prêts, tandis que beaucoup d'IMF non mutualistes pratiquent une méthode de taux d'intérêt forfaitaire, ce qui est susceptible de semer la confusion sur le marché. Une analyse de leurs bilans indique que le rendement effectif du portefeuille pour les CEC est en moyenne de 21% et de 68% pour les IMF non mutualistes. Les CEC dominent en termes de membres. Elles démontrent également une plus grande efficacité opérationnelle dans la gestion de leur portefeuille de crédit avec 174 prêts par agent de crédit contre 134 pour les IMF non mutualistes.

L'examen des actifs, passifs, avoirs, prêts non performants (PNP), et les états des résultats révèlent que les CEC et les IMF non mutualistes affichent une santé financière modérée en septembre 2021, avant le début de l'instabilité politique et la crise socio-économique. Avec l'aggravation de la situation en septembre 2023, le secteur a enregistré des PNP élevés, des coûts d'exploitation plus élevés et une diminution du capital. Durant le dernier exercice fiscal terminé en septembre 2023, les 45 CEC diagnostiquées affichent des actifs totaux d'environ 23 milliards de gourdes contre 12.1 milliards pour les 8 IMF non mutualistes. Toutefois, les IMF non mutualistes sont plus orientées vers les activités de crédit ; 90% de leurs portefeuilles est alloué au crédit contre 59% de celui des CEC. Cette différentielle dans la proportion du portefeuille attribuée au crédit témoigne d'une grande exposition du portefeuille des IMF non mutualistes au risque de non-remboursement et une prudence des CEC par rapport à ce risque.

La comparaison des résultats de l'exercice fiscal 2022-2023 avec ceux de l'exercice 2020-2021 montre que la crise a sévèrement frappé les IMF non mutualistes alors que les CEC ont fait montre d'une certaine résilience. Les bénéfices engrangés par les CEC en 2021 ont chuté passant

⁵ Bien que le capital (Avoirs) du secteur soit resté stable et malgré un revenu net négatif en 2023, il a en fait diminué par rapport aux niveaux de 2022. Toutefois, cette comparaison se situe entre 2021 et 2023, car la diminution n'est pas aussi évidente dans la présentation des données.

⁶ Trois organes exigés aux CEC par la loi de 2002.

⁷ Selon l'article 29 du décret du 5 juin 2020, les IMF non mutualistes doivent créer des comités spécialisés au sein de leur CA pour jouer ce rôle.

⁸ Cependant, ces taux d'intérêt nominaux ne reflètent pas totalement les coûts réels de capitaux. Selon le rapport sur le recensement de l'industrie de la microfinance publié en 2018, les taux effectifs sont encore plus élevés quand on considère les frais de dossier pris sous forme de commission (1.5%-3.7% du montant du prêt), la constitution de dépôts obligatoires/cash collatéral (jusqu'à 33% du montant du prêt) comme condition préalable à l'octroi du crédit, et les garanties. Le rapport, a par contre, souligné que les coûts opérationnels des IMF et CEC sont relativement élevés. Par exemple, en 2017, ils représentent 1.8 milliards de gourdes, soit 21.3% du montant du portefeuille brut de crédit des IMF membres de l'ANIMH.

d'environ 576 millions de gourdes à 430 millions de gourdes pour l'exercice 2023. Les IMF non mutualistes ont enregistré une perte de 1,456.43 millions de gourdes en 2023 alors qu'elles ont réalisé des bénéfices de 1,051 millions de gourdes en 2021. Les entrevues réalisées avec les acteurs permettent d'anticiper des impacts beaucoup plus sévères sur le portefeuille des IMF non mutualistes et une baisse de la résilience des CEC au cours de l'exercice 2023-2024 en cours, compte tenu de l'intensification des troubles civils, des difficultés économiques et de l'augmentation du nombre de sociétaires/clients migrés à l'étranger et déplacés pour se réfugier dans des zones jugées plus sécurisées.

Par rapport à la conformité aux exigences prudentielles de la BRH, en septembre 2023, à l'exception des PNP pour lesquels 70% des institutions diagnostiquées sont non-conformes, moins de 35% des institutions sont non-conformes pour les autres normes, comme le montre le tableau 2 ci-dessous. Cependant, avec des taux de non-conformité aussi élevé de 15% à 34%, il est évident qu'une action réglementaire sera nécessaire auprès de certaines d'entre elles afin de garantir la protection de l'épargne des membres/clients. En effet, l'un des ratios les plus importants dans le tableau ci-dessous est celui du capital/actif total car il montre la capacité des institutions diagnostiquées à absorber des pertes potentielles futures. Il est troublant de constater que parmi les 16 CEC/IMF qui ne respectent pas ce ratio il y a des institutions de grandes tailles en termes de membres et d'actifs. Le pourcentage de 70% des institutions diagnostiquées (37) qui ne respectent pas la norme sur les PNP est inquiétante. Il importe également de souligner que de nombreuses CEC/IMF non mutualistes ont augmenté leurs provisions pour pertes sur prêts à mesure que les PNP ont augmenté.

Tableau 2: Conformité aux normes prudentielles de la BRH au 30 septembre 2023

Indicateur	Normes BRH/Normes internationales	Moyenne du secteur	Nombre de CEC/IMF non conformes
Ratio capital (Capital/ Total Actifs)	=>12.5%	14.4%	16 non-conformes & 3 non solvables (36% des institutions)
Ratio de liquidité (Actifs liquides/Dépôts)	=>25%	43%	8 non-conformes (15% des institutions)
Provision générale pour les prêts	=1%	11.3%	18 non-conformes (34% des institutions)
Ratio d'investissement (Investissement long terme)	=<9%	1%	2 non-conformes (4% des institutions)
Prêts non performants (PNP >30 jours/ Total Prêts)	NA =<5% Bonne pratique ⁹	17.3%	37 au-dessus de 5% (70% des institutions)
Retour sur actifs (Revenu net/Total Actifs)	NA – Positif	-2.9%	15 avec ROA négatif (28% des institutions)

Sur la base du diagnostic ci-dessus du secteur de la microfinance, nous avons tiré les principales conclusions présentées ci-dessous. Cependant, nous n'avons pas encore formulé de recommandations sur la manière de surmonter les lacunes analysées. Nous le ferons après avoir finalisé le diagnostic des activités de réglementation et de supervision de la BRH.

⁹ Normes internationales. La BRH n'a pas édicté des normes relatives aux PAR. Toutefois, elle se réfère à celle admise internationalement pour les IMF. Par exemple, pour les PAR de plus de 30 jours, le ratio retenu doit être égal ou inférieur à 5% par rapport aux encours de prêts.

La crise politique affectant le pays a gravement affecté les performances financières et provoqué une déperdition de ressources humaines des CEC et des IMF non mutualistes. La période sous diagnostic, de septembre 2021 à mars 2024, est marquée par une dégradation soutenue des performances financières de tous types de CEC et IMF non mutualistes. Les données financières auditées collectées de septembre 2021 à septembre 2023 montrent que les revenus des CEC ont diminué de 34% et que leurs PNP ont augmenté. La situation des institutions de microfinance non mutualistes est bien pire. La plupart d'entre elles ont enregistré des pertes au cours du dernier exercice clos en septembre 2023, avec des taux de créances douteuses plus élevés qu'avant, de fortes augmentations des coûts d'exploitation et des réductions de capital. Bien que les données financières auditées ne soient pas disponibles pour le premier trimestre 2024, nos entretiens avec certaines CEC et IMF non mutualistes ainsi qu'avec les fédérations de CEC suggèrent qu'à mesure que les niveaux d'insécurité augmentaient et s'aggravaient au début 2024, les PNP ont augmenté jusqu'à 35 %. La détérioration de la qualité du portefeuille de crédit apparaît donc comme le risque le plus important pour les CEC et les IMF non mutualistes. La forte augmentation de l'insécurité a également causé d'importants problèmes de ressources humaines pour les CEC et les IMF non mutualistes, en particulier pour certains employés et dirigeants hautement qualifiés qui ont fui le pays. Bien entendu, cela n'est pas propre au secteur de la microfinance puisque le système financier haïtien en général a également enregistré une augmentation de la rotation de son personnel.

Il existe de grandes différences dans les performances des CEC et des institutions de microfinance non mutualistes comme le montre le tableau ci-dessous. La principale est le niveau de l'actif. L'analyse des performances des CEC et des IMF par niveau basée sur la taille d'actifs montre que le sous-secteur CEC, supervisé par la BRH depuis 2007, est entré dans la crise actuelle bien mieux préparé et a obtenu de meilleurs résultats que les IMF non mutualistes qui commencent récemment à fonctionner sous la supervision de la BRH. Les institutions de microfinance non mutualistes ne servent actuellement qu'environ 10 % du total des clients/membres du secteur, mais disposent d'un réseau d'agences beaucoup plus vaste que les CEC. Elles facturent généralement des taux d'intérêt beaucoup plus élevés sur leurs prêts, avec un rendement annuel moyen de 68 % sur leur portefeuille de prêts, contre 21 % pour les CEC. Ces taux d'intérêt plus élevés visent à couvrir les niveaux plus élevés de créances irrécouvrables qu'enregistrent les IMF non mutualistes par rapport aux CEC. Notons également que certaines de ces IMF non mutualistes empruntent auprès de sources extérieures et sont exposées à un risque de change important.

Tableau 3. Analyse des CEC et les IMF non mutualistes diagnostiquées par niveau¹⁰

Entités	CECs Sept. 2023						CECs Sept. 2021			
	Clients/ membres	ROA	Capital / Actif	PNP> 30 jours/ Prêts	Actifs liquides / Dépôts	Dépenses d'exploit ation/ Revenu	ROA	Capital ou avoir/ Actif	PNP> 30 jours/ Prêt total	Dépenses d'exploita tion/ Revenu
Tier 1 CEC >1 Milliard Gdes en Actif: 7 CECs 52% d'Actif	323,400	2.0%	17.2%	9.0%	25.7%	55.8%	4.3%	18.4%	8.7%	61.2%
Tier 2 CECs 1 Milliard Gdes - 100 Milions: 29	455,600	1.7%	15.9%	12.4%	42.6%	65.6%	2.6%	14.0%	7.3%	67.0%

¹⁰ Nous avons utilisé une méthodologie standard consistant à comparer des indicateurs quantitatifs.

CECs 45% d'Actif											
Tier 3 CECs <100 Millions Gdes 9 CECs 1% d'Actif	44,000	0.6%	17.2%	44.9%	45.5%	111.4%	5.1%	8.2%	34.8%	66.9%	
CEC Secteur Total	823,000	1.8%	16.6%	11.1%	33%	61.0%	3.6%	16.4%	8.5%	63.8%	
	IMF non mutualistes Sept. 2023						IMF non mutualistes Sept. 2021				
Tier 1 IMF >1 Milliard Gdes en Actif: 3 IMF 88% d'Actif	66,400	-4.0%	10.4%	23.3%	84.5%	133.6%	NA	NA	NA	NA	
Tier 2 IMF <1 Milliard Gdes en Actif: 5 IMF 12% d'Actif	23,500	-74%	9.9%	98.7%	77.7%	76.0%	NA	NA	NA	NA	
IMF Secteur Total	89,900	-12%	10.4%	30.7%	35%	100%	10%	12%	199%	50%	

Parmi les CEC, il existe une nette différence entre les plus grandes et les plus petites. Les plus grandes sont dotées d'un plus grand réseau de points de services. Bien qu'elles dépendent de leurs fédérations pour leur Système d'information et de gestion (SIG), elles peuvent disposer de meilleures technologies. Certaines petites CEC affichent parfois de meilleures performances que les grandes, notamment en termes de retour sur actif. Elles peuvent servir de modèles pour le sous-secteur des CEC. Ce type d'analyse de niveau peut aider la BRH à mieux allouer ses ressources de surveillance.

La technologie disponible au niveau des CEC et de certaines IMF non mutualistes ne facilite pas le rapportage. Seulement 75 % des directeurs interrogés ont déclaré que leur institution dispose d'un SIG. Ces dirigeants ont déclaré que le système n'était pas capable d'intégrer les produits bancaires de base actuels et futurs dont les membres/clients ont besoin. En outre, certaines grandes IMF non mutualistes qui sont actuellement des divisions de banques commerciales, compte tenu de leur récente transformation, ne pouvaient pas présenter toutes les informations financières liées à leurs activités de microfinance, ce qui limite notre analyse. Dans l'enquête sectorielle, 64% des institutions diagnostiquées ont déclaré n'avoir eu aucun problème pour rapporter à la BRH, et 34% ont déclaré avoir rencontré quelques difficultés pour le faire, notamment en raison de faible connexion Internet ou d'un manque de maîtrise du BSA.

La gouvernance et les structures de soutien aux CEC et IMF non mutualistes méritent d'être améliorées. Les dirigeants de plusieurs CEC et des deux fédérations de CEC ont souligné que la gouvernance est la faiblesse majeure de beaucoup de Conseils d'administration en raison de la possibilité offerte par la loi de 2002 à n'importe quel sociétaire d'être élu comme membre du CA. De plus, pour les CEC non fédérées, il existe parfois des structures de surveillance et de soutien qui se chevauchent. Par exemple, les CEC rendent compte et sont « supervisées » par la BRH, le Conseil National de la Coopération (CNC), et généralement l'une des deux fédérations. Elles reçoivent en outre des formations de l'Association nationale des caisses populaires haïtiennes (ANACAPH) et parfois du CNC. Les IMF non mutualistes rendent compte à la BRH et informellement à l'Association nationale des institutions de microfinance (ANIMH). Interrogées sur leurs besoins les plus importants au cours des 12 prochains mois, les CEC et les IMF non mutualistes ont indiqué que le support technique était le besoin le plus important (84 %), et 88 % des institutions diagnostiquées ont déclaré avoir besoin du soutien de la BRH.

I. CONTEXTE ET OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC

1.1. Contexte

En Haïti, les Micros, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) emploie environ 80 % de la population et constitue l'un des principaux moteurs de l'économie¹¹. Cependant, leur accès au financement est essentiellement limité aux services micro-financiers fournis par les Coopératives d'Épargne et de Crédit (CEC) et les Institutions de Microfinance (IMF) non mutualistes. En 2017, ces dernières desservait 281 000 MPME dont 41 % appartenaient à des femmes¹². Malgré le fait que les 84 CEC recensées dans le pays ne représentaient que 7% des actifs du système financier haïtien, elles servaient près de 1,2 million de membres soit 14,5 % de la population adulte du pays¹³. En décembre 2021, elles ont collecté 175 millions de dollars américains (17 milliards de gourdes) d'épargne et ont accordé aux MPME 115 millions de dollars américains (11,5 milliards de gourdes) de prêts, représentant 52 % de leurs actifs¹⁴. Durant cette période, les huit banques commerciales du secteur financier haïtien n'ont alloué que 25% de leurs actifs à des prêts bénéficiant principalement aux grandes entreprises.

Financé par la Banque mondiale et le ministère de l'Économie et des Finances (MEF), le projet « Emplois dans le secteur privé et transformation économique » (PSJET) vise à contribuer à la demande de main-d'œuvre en soutenant la résilience et la croissance des MPME et des chaînes de valeur à travers l'amélioration des services de développement d'entreprises et l'accès au financement. La deuxième composante de ce projet cherche à améliorer l'accès aux services financiers pour les MPME afin d'améliorer l'emploi, notamment dans les entreprises dirigées par des femmes. Compte tenu du rôle limité des banques en Haïti dans l'octroi de prêts aux MPME financièrement exclues, ce projet souhaite renforcer la capacité des Coopératives d'Épargne et de Crédit et des IMF non mutualistes à mieux desservir ce segment.

L'une des stratégies envisagées est la création d'un fonds géré par le Fonds de Développement Industriel (FDI) en coopération avec un gestionnaire de fonds international (GFI) pour fournir la garantie partielle de portefeuilles de crédit (GPPC) et une ligne de crédit (LdC) aux institutions financières participantes éligibles (IFP). Les IFP rétrocéderont et utiliseront les garanties aux MPME pour minimiser les risques dans leurs portefeuilles de prêts, leur permettant ainsi de développer leurs activités. Dans ce contexte, la BRH, instance de supervision du FDI, doit rapidement renforcer sa politique de supervision des CEC et des IMF non mutualistes ciblées pour devenir les bénéficiaires dudit fonds. Ce renforcement est critique parce que le cadre réglementaire régissant les CEC date de plus de deux décennies et celui relatif aux IMF non mutualistes est en cours de mise en place.

Les CEC sont réglementées par la loi de juin 2002, avec la Banque de la République d'Haïti (BRH) comme autorité de réglementation et de surveillance. Les IMF non mutualistes sont, depuis août 2020 soumises au décret présidentiel du 5 juin 2020 conférant à la BRH leur supervision. Pour que les CEC et IMF non mutualistes puissent accéder au fonds de garantie partielle de crédit et/ou à la ligne de crédit du PSJET, le MEF et la Banque mondiale considèrent que des réformes significatives sont nécessaires pour assurer une supervision et une

¹¹ <https://pressroom.ifc.org/all/pages/PressDetail.aspx?ID=24970>

¹² [1] USAID, DAI (2017). Recensement de l'industrie de la microfinance en Haïti. Août 2018.

¹³ Banque de la République d'Haïti Banking Statistics 2023 Report et World Council of Credit Unions Statistical Report 2021

¹⁴ Banque de la République d'Haïti Banking Statistics 2023 Report et World Council of Credit Unions Statistical Report 2021

réglementation adéquates du secteur de la microfinance, facilitant ainsi leur transition vers un cadre de supervision approprié.

Dave Grace & Associates (DGA) a été engagé par le MEF en octobre 2023 pour fournir une assistance technique à la BRH dans la supervision des IMF non mutualistes ainsi que le renforcement de la régulation et de la supervision des CEC. Cette assistance technique vise à renforcer la capacité des CEC et des IMF non mutualistes à mieux servir les MPME, améliorant ainsi leur accès au financement et leur contribution à la création d'emplois.

1.2. Objectif du diagnostic

L'objectif du diagnostic est d'évaluer la santé financière et les dispositifs de gouvernance des CEC et des IMF non mutualistes. Il analyse également l'environnement externe qui affecte leurs opérations.

II. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ADOPTÉE ET LIMITATIONS DE L'ÉTUDE

2.1. Approche méthodologique

L'étude cherchait à répondre à trois questions principales :

- Quelle est la situation actuelle des CEC et des IMF non mutualistes dans le contexte de leur supervision par la BRH ?
- Quelles sont les difficultés auxquelles elles sont confrontées et les risques qui les affectent ?
- Qu'est-ce que cette situation signifie pour le rôle de supervision actuel de la BRH ?

La démarche méthodologique adoptée combine des approches qualitatives et quantitatives. Les données quantitatives ont été collectées essentiellement à travers les documents reçus de la BRH et une enquête en ligne. Celles qualitatives ont été obtenues à partir de la revue de littérature et des entrevues.

La collecte des données a démarré avec une revue de littérature consistant à consulter les documents existants sur les CEC et les IMF non mutualistes. Ensuite, des entrevues ont été réalisées en présentiel et via l'application technologique Zoom ou des appels vidéo, dépendamment de la situation sécuritaire du pays, à travers le guide d'entrevue préparé à cet effet (**voir guide en annexe 4**) avec un échantillon de 16 des directeurs/directrices des CEC et IMF non mutualistes choisis sur la base des critères suivants:

- Taille de l'institution (plus important critère): Elle est déterminée par son actif total. L'échantillon devrait contenir à la fois des grandes, moyennes, et petites institutions ;
- Localisation géographique de l'institution (Urbain ou rural) et zone accessible actuellement (Second critère important): Inclusion de ces différents paliers géographiques dans l'échantillon ;
- Supervision par la BRH (oui ou non) (3ème critère) : priorisation des institutions supervisées par la BRH ;
- Affiliation à une fédération (oui ou non) (4ème critère) : intégration à la fois des CEC affiliées et non affiliées ;
- Affiliation à une banque commerciale (oui ou non) (5ème critère) : inclusion des IMF non mutualistes appartenant à une banque commerciale ou qui sont des filiales de ces banques.

Ces entrevues ont permis, entre autres (i) de collecter de plus amples informations sur le secteur de la microfinance en général et la situation externe dans lequel les CEC et IMF opèrent ; (ii) d'éclaircir certains points d'ombre retrouvés dans les données collectées par enquêtes.

Parallèlement aux entrevues, l'enquête en ligne a eu lieu via « *SurveyMonkey* » à partir du questionnaire préparé à cet effet (**voir questionnaire en annexe 5**), auprès de toutes les CEC et les IMF non mutualistes identifiées. Elle a permis de collecter des informations quantitatives pouvant corroborer les informations qualitatives collectées lors des entrevues. Sur 74 institutions ciblées, 53¹⁵ qui représentent approximativement 90% de la population des CEC et IMF en termes de nombre et d'actifs ont répondu à l'enquête et ont été diagnostiquées dont 45 CEC, soit

¹⁵ Annexe 2. Liste des institutions diagnostiquées par enquêtes et liste des institutions identifiées. Ce taux de réponse élevé de 90% des représentants des secteurs CEC et IMF non mutualistes, surtout dans le contexte actuel de crise, témoigne de la volonté des acteurs du secteur de disposer d'un diagnostic concerté.

85% et 8 IMF non mutualistes, soit 15%. Certaines institutions n'ont pas pu répondre à l'enquête pour plusieurs raisons dont les problèmes de connexion Internet et la fermeture momentanée de leur bureau due à l'insécurité.

Les données collectées dans l'outil « SurveyMonkey » ont été exportées vers une base de données spécialement préparée à cet effet dans le logiciel Excel. Les notes des entrevues ont été également traitées dans le logiciel Excel. L'analyse des données collectées à partir des enquêtes et les entretiens a été effectuée dans ce logiciel. Elle se concentre principalement sur le contenu ainsi que sur leur cohérence.

2.2. Limitations de l'étude

La recrudescence de l'insécurité dans la zone métropolitaine de Port-au-Prince a empêché les consultations en présentiel prévues dans les départements du Nord et du Nord-Est. Les vols aériens des consultants ont été annulés quelques jours avant la visite planifiée. Pour pouvoir continuer à collecter les données, les consultants ont interviewé à distance les organisations ciblées. Notons aussi qu'il a été convenu au préalable avec la BRH de ne pas visiter les zones non accessibles par voie aérienne, en raison de l'insécurité qui frappe les axes routiers nationaux.

En outre, une grande partie de l'analyse de ce rapport est basée sur les états financiers audités des CEC/IMF en 2021 (avant la crise politique et les troubles sociaux) et en septembre 2023. Cependant, la situation sécuritaire, politique et économique s'est davantage détériorée entre septembre 2023 et avril 2024.

III. RÉSULTATS DU DIAGNOSTIC

Le secteur de la microfinance, en Haïti, opère dans un environnement historiquement complexe, marqué par des instabilités politiques, économiques, et sécuritaires. Les CEC et les IMF non mutualistes continuent à jouer un rôle crucial dans le soutien à l'économie locale en fournissant des services financiers essentiels aux MPME. Cependant, elles sont confrontées à des défis majeurs et des risques qui impactent négativement leur fonctionnement et leur pérennité. Le présent diagnostic des CEC et IMF non mutualistes révèle des informations cruciales sur la restructuration et l'adaptation du secteur. Les données recueillies en février et mars 2024 par la DGA renseignent sur la performance de ces institutions. Le diagnostic évalue l'état actuel du secteur et anticipe ses directions futures à travers l'analyse de la répartition géographique des institutions diagnostiquées, la densité de leur réseau de succursales ou de points de services, leur offre de services, et surtout de leur performance.

3.1. Performance actuelle du secteur en comparaison avec avant la crise

3.1.1. Historique de l'évolution et de la supervision du secteur de la microfinance haïtienne

a) Evolution du secteur en termes de nombre d'institutions, de membres/clients, d'actifs, de portefeuille d'épargne et de crédit

En Haïti, l'activité de microfinance à caractère institutionnel a débuté en 1946, avec l'émergence des deux premières coopératives d'épargne et de crédit, communément appelées « caisses populaires » : une dans la Vallée de Jacmel (Sud-est du pays) et une à Cavaillon (Département du Sud). Ce mouvement atteint sa vitesse de croisière en 1953 avec 52 CEC regroupant plus de 6 000 adhérents. Aujourd'hui, 57 caisses sont agréées par le CNC après avis favorable de la BRH. Deux fédérations CEC ont été également agréées par la BRH : Le Levier et Le Sociétaire. En effet, suite à la mise en œuvre de la loi de 2002 régissant les CEC, la fédération des caisses populaires « Le Levier » a été créée en juin 2007 et Le Sociétaire, dix ans plus tard, en janvier 2017 avec 11 CEC comme membres fondateurs. La plupart des caisses fédérées sont membres de l'ANACAPH qui leur dispense différents types de formations.

Les IMF non mutualistes ont vu le jour au début des années 1980, avec la création du Fonds Haïtien d'Aide à la Femme (FHAF-1982)¹⁶. Parallèlement, d'autres organisations non coopératives de différents types ont vu le jour (associations, fondations, ONG), avec une gamme de produits plus large incluant le crédit, le change, le transfert, etc. Dans ce contexte, des organisations internationales (bilatérales et multilatérales) ont commencé à appuyer le développement de la microfinance. Cependant, cet effort n'a pas suffisamment modifié la perception selon laquelle la microfinance est une activité purement sociale, voire une forme de solidarité locale et internationale.

Selon Lhermite François (2011), à la fin des années 90, la microfinance est désormais utilisée par les prestataires de services financiers, comme une opportunité commerciale. La Banque Intercontinentale de Commerce (BIDC) a été la première banque à saisir cette opportunité, en lançant en 1997 un programme de microcrédit qui soutenait des vendeurs ambulants. Par la suite, quatre autres banques commerciales (Sogebank, Unibank, Capital Bank et Banque de l'Union Haïtienne-BUH) ont lancé des services spécialisés en microcrédit. Les banques d'État telles que la Banque Nationale de Crédit (BNC) et la Banque Populaire Haïtienne (BPH) ont proposé

¹⁶ Recensement de la microfinance haïtienne, 2011.

également du microcrédit de manière ponctuelle. Au fil du temps, certaines institutions de microfinance, notamment les ONG et les fondations, ont quitté le secteur. Aujourd'hui, il n'existe que neuf (09)¹⁷ IMF non mutualistes connues dans le pays. Elles sont regroupées autour de l'Association Nationale des Institutions Haïtiennes de Microfinance (ANIMH)¹⁸. Au regard du nouveau cadre légal, du point de vue de statut légal, elles peuvent être regroupées en trois groupes :

- les institutions de microcrédit qui ne sont pas autorisées à recevoir des dépôts ;
- les sociétés de microfinance qui sont autorisées à collecter des dépôts ;
- les divisions ou filiales de banque qui ne sont pas des entités distinctes de microfinance, mais qui opèrent au sein des banques.

Les figures suivantes présentent des indicateurs clés concernant l'évolution des CEC pendant la période de 2018 à 2023¹⁹.

La figure ci-dessous montre que le nombre de membres des CEC a légèrement diminué de 2018 à 2023, passant de 1,177,460 à 958,597, soit une diminution de 23%. Donc, le nombre de personnes desservies par les CEC a diminué sous l'effet de la crise actuelle.

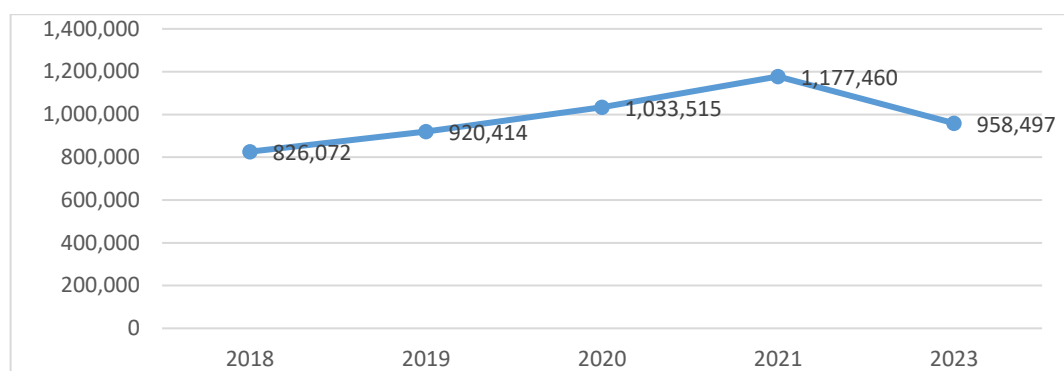


Figure 1: Évolution du nombre de membres

Sources : https://www.woccu.org/documents/2021_Statistical_Report (rapports 2018 à 2021) et enquêtes DGA Février et mars 2024

L'analyse historique de l'actif total, du portefeuille d'épargne, et du portefeuille de prêt brut en gourdes de 2018 à 2023 des CEC montre une évolution positive et progressive du sous-secteur telle qu'illustrée dans la figure ci-après.

¹⁷ Nous avons pu consulter 8 des 9 IMF non mutualiste. L'une d'entre elle n'a pas répondu à notre enquête.

¹⁸ Cette association est mise en veilleuse depuis début 2023.

¹⁹ Malheureusement, nous n'avons pas trouvé de données concernant les IMF pour la période, sauf pour 2023. Les statistiques disponibles datent de 2017.

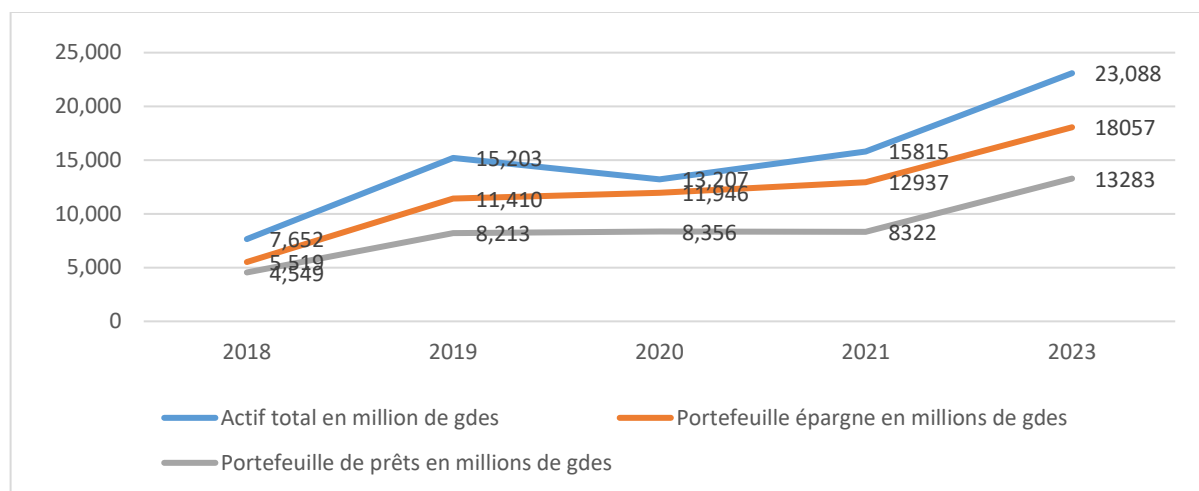


Figure 2: Évolution de l'actif total, du portefeuille d'épargne, et de prêt brut en gourdes des CEC de 2006 à 2017

Source : https://www.woccu.org/documents/2021_Statistical_Report (rapports 2018 à 2020) et enquêtes DGA Février et mars 2024

b) Evolution du cadre juridique et réglementaire

Le cadre juridique de la supervision des CEC a été initié avec la promulgation de la loi du 22 avril 1939 créant les coopératives agricoles sous la supervision du Département de l'Agriculture. À cette époque, le législateur a créé un fonds général pour procéder au refinancement des coopératives agricoles. En 1952, le gouvernement haïtien mettait en place un comité chargé de mettre en œuvre un projet de législation des coopératives. Cette législation a été formalisée en septembre 1953, lorsque le Sénat a adopté une loi créant le CNC rattaché au Département de l'économie nationale. Selon cette législation du 14 septembre 1953, l'État règlemente le mode d'organisation des coopératives et leur fonctionnement jusqu'à leur dissolution. Le décret du 2 avril 1981 mettra en place la structure constituée par la coopérative et l'union de coopératives tout en prévoyant la création de sociétés mixtes de développement coopératif. Ce décret, en ses articles 38 et suivants, traite des caisses populaires ».

A partir du 20 juin 2002, le sous-secteur des CEC est régi par une nouvelle législation²⁰, laissant les autres catégories de coopératives sous l'égide du décret de 1981. Cette législation désigne le CNC comme autorité de tutelle des coopératives, chargée de formuler et de promouvoir la politique gouvernementale en matière de coopératives. Elle confie, cependant, la supervision des CEC à la BRH par le biais d'octroi d'agrément et l'organisation d'inspections tout en assurant une surveillance déléguée par l'intermédiaire des fédérations. Dans le cadre de sa mission de supervision des nouvelles coopératives de crédit, la BRH, à travers la Direction d'Inspection des Caisses Populaires (DIGCP), a travaillé à l'établissement de normes prudentielles, au nombre de neuf²¹, que les coopératives de crédit doivent respecter. La supervision des CEC s'effectue sur pièces et sur place. Par ailleurs, afin d'assurer une gestion plus transparente et rigoureuse des risques en microfinance, la BRH à travers la DIGCP a mis en place un outil de notation prudentielle appelée « CAMELI ». La mise en œuvre de cet outil est axée sur six piliers basés sur le type de risque : Capital ; Actif ; Management, organisation et contrôle ; Equilibre financier; Liquidités et gestion, actif/passif ; et Information.

²⁰ Donnée au Sénat de la République le jeudi 20 juin 2002, An 199ème de l'indépendance. https://www.brh.ht/wp-content/uploads/2018/08/lois_cec.pdf

²¹ https://www.brh.ht/wp-content/uploads/2018/08/normes_prudentielles_coop.pdf

Par ailleurs, pendant longtemps, le sous-secteur des IMF non mutualistes a fonctionné sans loi-cadre. Le 25 août 2020, le Gouvernement haïtien a publié un décret portant organisation et fonctionnement des institutions de microfinance en Haïti. Toute organisation évoluant dans ce domaine doit se conformer au présent décret. Avant cette loi, les IMF non mutualistes n'étaient pas autorisées à collecter de l'épargne, bien que certaines d'entre elles en collectaient de manière informelle. Depuis août 2020, les IMF non mutualistes, qui sont des sociétés de microfinance et qui sont supervisées par la BRH peuvent capter l'épargne tout en respectant les normes prudentielles décidées par le régulateur²². La BRH a créé un service de contrôle des IMF non mutualistes. Cela suppose d'avoir une réglementation, les circulaires exigées par le décret, de créer des outils permettant de faire la surveillance sur place et sur pièce. A ce jour, dans le cadre de la nouvelle réglementation, la BRH a agréé quatre institutions de microfinance non mutualistes : trois déjà existantes (SFF, ACME, FINCAH) qui deviennent des sociétés de microfinance et une nouvellement créée : GAFME S.A., une entreprise de microcrédit.

3.1.2. Identification des institutions diagnostiquées

a) Les institutions diagnostiquées et leur distribution géographique

L'étude a identifié une population de 76 CEC et IMF non mutualistes dont 9 IMF et 67 CEC (Voir **répartition géographique en annexe 2**). Comme nous l'avons souligné, nous avons diagnostiqué 53 de ces institutions. Le tableau ci-après expose une prédominance numérique des CEC qui constituent 85% des institutions financières diagnostiquées, mettant en évidence leur rôle central dans le paysage de la microfinance haïtienne. La faible représentation des IMF non mutualistes souligne un rétrécissement de ce sous-secteur qui comportait en 2006, lors du premier recensement de l'industrie de la microfinance plus de 21 institutions²³.

Tableau 4: Types d'Institutions diagnostiquées

Types d'institutions	Nombre	Pourcentage
Coopératives d'épargne et de crédit – CEC	45	85%
IMF-Non mutualistes	8	15%
Total	53	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

La forte empreinte géographique des CEC offre une excellente opportunité pour l'inclusion financière dans les dix départements du pays.

Le Tableau 5 montre une concentration significative des institutions financières diagnostiquées dans le département de l'Ouest²⁴, qui abrite 32% des entités. Cette centralisation indique non seulement la polarisation des services financiers vers la Capitale Haïtienne, Port-au-Prince, mais aussi la nécessité de déployer des efforts accrus pour une distribution plus équitable de ces institutions à travers le pays de façon à maximiser l'accès des MPME au financement.

²² Les IMF non mutualistes qui sont des entreprises de microcrédit ne peuvent pas capter l'épargne.

²³ Recensement de l'industrie de la microfinance, 2006

²⁴ Dont Port-au-Prince est la métropole

Tableau 5: Distribution géographique des CEC et des IMF non mutualistes diagnostiquées

Département	Nombre d'institutions	Pourcentage
Ouest	17	32%
Sud-Est	6	11%
Artibonite	5	9%
Nord-Ouest	6	11%
Nippes	5	9%
Sud	5	9%
Centre	3	6%
Grand'Anse	2	4%
Nord	2	4%
Nord-Est	2	4%
Total	53	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

Les entités de microfinance opèrent à travers le territoire haïtien, avec une présence notable dans la zone métropolitaine de Port-au-Prince et dans les grandes villes de province. Toutefois, en raison de l'insécurité grandissante qui sévit dans le pays, le réseau global tend à rétrécir. Certaines institutions, notamment celles opérant dans la zone métropolitaine de Port-au-Prince et dans le département de l'Artibonite²⁵ ont dû fermer leurs sièges ou des points de services, se concentrant sur moins de points de services pour maintenir leurs opérations.

Les données du Tableau 6 illustrent une disparité significative dans le réseau de distribution entre les CEC et les IMF non mutualistes avec un nombre moyen d'environ 4 points de services par institution. Les IMF non mutualistes étalent un nombre moyen de succursales nettement supérieur, ce qui indique une capacité plus élevée à desservir une clientèle plus large et plus diverse. Cette différence révèle des stratégies d'expansion distinctes des deux entités.

Tableau 6. Nombre moyen de succursales/ points de services par type d'Institution

Types d'institutions	Nombre total d'institutions	Nombre total de succursales/points de services	Nombre moyen de succursales/points de services
Coopératives d'épargne et de crédit –CEC	45	62	1.38
IMF-Non mutualistes	8	149	18.63
Total	53	211	3.98

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

Par rapport au nombre impressionnant de points de services des IMF non mutualistes, il importe de souligner que la loi de 2002 autorise les CEC à travailler à l'échelle d'un seul département. Une IMF peut, cependant, opérer sur tout le territoire national.

b) Affiliation des CEC

²⁵ Deux régions les plus affectées par l'insécurité.

Chaque CEC a la possibilité d'adhérer à une fédération²⁶, une fois que les conditions requises par la fédération soient remplies. Dans ce panorama, certaines CEC se sont alignées sur les deux fédérations existantes dans le pays : la Fédération Le Levier, et Le Sociétaire. Le tableau ci-dessous met en avant l'affiliation majoritaire des CEC enquêtées à la Fédération Le Levier (60% des CEC). Cette tendance à l'affiliation aux deux fédérations suggère une recherche de cohésion, de soutien et de renforcement des capacités à travers l'union des forces. Cela peut également indiquer une reconnaissance du rôle des fédérations dans la stabilisation et l'amélioration des performances des CEC.

Tableau 7: Affiliation des CEC à une Fédération

Types	Nombre d'institutions	Pourcentage
Caisses affiliées		
Fédération Le Levier	27	60%
Fédération Le Sociétaire	12	27%
Sous-total	39	87%
Caisses non affiliées		
	6	13%
Sous-total	6	13%
Grand total	45	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

L'affiliation des CEC à des fédérations démontre l'importance de la collaboration et du soutien institutionnel dans le renforcement du secteur des coopératives d'épargne et de crédit, crucial pour leur développement et leur contribution au secteur financier global. Très peu de caisses ne sont pas affiliées.

3.1.3. Gouvernance et structure organisationnelle des CEC et IMF non mutualistes diagnostiquées

La gouvernance et la structure organisationnelle jouent un rôle critique dans la stabilité, l'efficacité et la transparence des institutions financières. Elles sont fondamentales pour assurer une prise de décision équilibrée, la conformité réglementaire et la gestion des risques. Les tableaux présentés ci-dessous fournissent des données sur les structures de gouvernance existant au niveau des CEC et des IMF non mutualistes (l'existence de conseils d'administration, de comités de crédit et de comités de surveillance), offrant ainsi une perspective sur les pratiques de gouvernance sectorielle et leurs mécanismes de contrôle interne.

Toutes les institutions examinées disposent d'un conseil d'administration (CA), ce qui souligne l'universalité de cette structure de gouvernance dans le secteur micro financier. Les CEC et les IMF non mutualistes montrent une conformité à cette bonne pratique, indiquant l'importance accordée à la direction stratégique, assurant une structure adéquate pour la prise de décision et le contrôle interne. Toutefois, les entrevues avec les dirigeants des CEC et des fédérations révèlent que les membres de beaucoup de CA ne sont pas suffisamment qualifiés pour contribuer à une bonne gouvernance de leurs caisses. Ils manquent notamment de leadership et n'ont pas assez de connaissance sur les aspects de gestion administrative et financière des CEC.

Le tableau 8 révèle que 98% des institutions diagnostiquées possèdent un comité de crédit (CC), exception faite d'une seule institution qui ne dispose pas de cette structure. Cette quasi-

²⁶ Des caisses non affiliées aux fédérations et membres de l'ANACAPH bénéficient de certains services fournis par cette association comme la formation et le réseautage.

universalité reflète le respect de l'obligation faite aux CEC de disposer d'un comité de crédit, mais ne garantit pas nécessairement de solides pratiques de gestion des risques.

Tableau 8. Existence d'un comité de crédit (CC)

Types d'institutions	Existence d'un comité de crédit		Pourcentage d'institution ayant un CC
	Oui	Non	
Coopératives d'épargne et de crédit –CEC	45	0	100%
IMF-Non mutualistes	7	1	98%
Total	52	1	99%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

Sur 347 membres des CA des institutions diagnostiquées, seulement 65, soit 19% sont des femmes (réf. tableau 9). Cela témoigne d'un besoin pressant d'intégrer plus de femmes dans les CA des institutions afin d'améliorer l'équité de genre dans le secteur des CEC/IMF et veiller à ce que les conseils d'administration comprennent bien les besoins et les défis financiers des femmes qui représentent une grande partie de leurs membres.

Tableau 9: Proportion de femmes membres de CA

Entités	Nombre membres du CA	Nombre de membres femmes	% de femmes
CEC	304	56	18%
IMF	43	9	21%
Total	347	65	19%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

Le pourcentage d'employés femmes est légèrement plus élevé que celui des femmes membres des CA. Il est en moyenne de 23% pour les deux entités. Les CEC maintiennent le quota de femmes exigé par la Constitution haïtienne de 1987, amendée en 2011, qui « consacre l'égalité des sexes » en établissant le principe d'un quota d'au moins 30% de femmes dans toutes les activités de la vie nationale, notamment dans les services publics²⁷. Le faible pourcentage de femmes parmi les employés des IMF non mutualistes est préoccupant étant donné que 74 % des clients sont des femmes dans ce sous-secteur.

Tableau 10. Pourcentage de femmes employées des CEC et IMF-Non mutualistes

Types d'institutions	Nombre total d'employés	Nombre total d'employés hommes	Nombre total d'employées femmes	Pourcentage de femmes employées
Coopératives d'épargne et de crédit –CEC	1516	1057	459	30%
IMF-Non mutualistes	1962	1611	351	18%
Total	3478	2668	810	23%

²⁷ <https://www.ohchr.org/fr/2016/03/comite-elimination-discrimination-femmes-haiti>

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

Le tableau suivant montre que seules 85% des institutions (toutes des CEC) disposent d'un comité de surveillance²⁸. Les IMF non mutualistes ne possèdent pas ce type de comité. Elles ne sont pas légalement obligées à l'avoir. Assez souvent, leur CA joue ce rôle et parfois, elles ont des contrôleurs internes qui assurent la surveillance de leurs opérations.

Tableau 11. Existence d'un comité de surveillance

Types d'institutions	Existence d'un comité de Surveillance		Pourcentage d'institution ayant un CS
	Oui	Non	
Coopératives d'épargne et de crédit-CEC	45	0	100%
IMF-Non mutualistes	N/A	N/A	N/A
Total	45		100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

3.1.4. Rôle des fédérations et des associations et satisfaction de leurs services

Dans cette section, nous analysons le rôle des fédérations Le Levier et Le Sociétaire ainsi que les associations ANACAPH et ANIMH et la satisfaction de leurs membres par rapport aux services qu'elles fournissent. Cependant, nous ne mettons pas l'accent sur le rôle de supervision des fédérations, mais plutôt sur le renforcement des capacités de leurs membres.

1) Fédération Le Levier et Le Sociétaire

a) Leur rôle

Avec un total de 66 CEC affiliées (Voir tableau ci-après), ces fédérations facilitent diverses transactions financières, accordent du crédit et surveillent le respect de la réglementation en vigueur. En outre, elles jouent un rôle important dans le renforcement des capacités et le développement stratégique de leurs membres.

Tableau 12. Nombre de caisses affiliées aux deux Fédérations

Fédérations	Nombre de caisses affiliées	Pourcentage
Le Levier	41	68%
Le Sociétaire	15	32%
Total	66	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

Les fédérations jouent trois principaux rôles conformément à leurs prérogatives juridiques :

- Institutions financières : Elles fournissent un soutien à la gestion des liquidités et des opérations ainsi qu'à l'octroi de crédits à leurs membres. Elles assurent la compensation

²⁸ Il s'agit d'une exigence légale.

des opérations financières des caisses à deux niveaux : entre deux caisses du réseau ou une caisse et d'autres institutions externes.

- Surveillance : Une fédération est légalement autorisée à effectuer des audits financiers de toutes ses caisses affiliées chaque année ainsi que des inspections, environ tous les 18 mois, en fonction des calendriers établis avec les membres. Des inspections peuvent également avoir lieu à la demande du conseil d'administration d'une caisse membre lorsqu'il y a des problèmes à résoudre. La fonction de surveillance comprend :
 - Vérification. Cela se fait à travers le service de contrôle de la fédération, qui prépare chaque année après la fin de l'exercice des rapports vérifiés à soumettre à la DIGCP/BRH. La fédération prépare le calendrier et chaque caisse détermine la date de vérification. Une fois le processus de vérification terminé, les rapports sont envoyés à la DIGCP/BRH.
 - Inspection. Des contrôles de vérification plus approfondis sont effectués tous les 18 mois par l'intermédiaire du service de surveillance. Les Fédérations ont leurs propres auditeurs et inspecteurs ; mais la personne qui a fait la vérification ne fait pas l'inspection.
 - Suivi et évaluation. Cela est fait par le service des opérations. On identifie les forces et les faiblesses de chaque caisse et établi un plan d'actions pour corriger les lacunes. La Fédération fait le suivi avec les dirigeants des caisses pour apporter les corrections, c'est-à-dire adresser les problèmes rencontrés.
- Institution d'accompagnement et de renforcement de capacités. La Fédération accompagne les caisses dans tous les aspects de la gouvernance : prise de décision, développement de produits financiers. Elle assure la représentation des caisses. Elle recherche des opportunités de développement pour elles. Elle apporte un appui technique, notamment en SIG. Le Levier gère les systèmes informatiques de ses caisses membres et Le Sociétaire le fait à travers son partenaire l'ANACAPH. La fédération dispense de la formation pour les dirigeants et pour le personnel des caisses. Certaines formations sont obligatoires, d'autres se font selon les besoins. Lorsqu'il y a un changement de gestionnaire, la fédération est obligée de former son remplaçant.

b) Satisfaction exprimée par certains acteurs concernant le rôle des fédérations

Les fédérations assurent une supervision déléguée par la BRH. Les rapports de surveillance préparés par les fédérations sont transmis à la BRH. Cette dernière peut intervenir auprès de n'importe quelle caisse pour vérifier ce qui a été déclaré. Chaque année, la BRH intervient sur un échantillon de caisses pour réexamen, elle passe en revue les contrôles mis en place par la fédération pour voir s'ils sont adéquats. La fédération constitue donc une institution de régulation de second niveau. En ce sens, elle doit aider la BRH à se décharger de certaines tâches, à réaliser certaines tâches en amont. Selon certaines personnes consultées, ce n'est pas toujours le cas. La Fédération fournit des services, mais ne prévient pas toujours la BRH.

Toutefois, la plupart des dirigeants des caisses rencontrés ont souligné que les fédérations font globalement leur travail. Leur présence a permis à leurs membres de se conformer aux normes prudentielles et de se développer. L'efficacité des fédérations est cruciale pour maintenir la stabilité et la conformité des CEC. Toutefois, elles doivent aider davantage les caisses avec la gestion de leur SIG, notamment en mettant à leur disposition du personnel plus qualifié dans ce domaine. Elles doivent également intervenir plus rapidement quand les SIG ne fonctionnent pas afin d'assurer la continuité des services informatisés.

Le diagnostic montre que les CEC affiliées à une fédération sont généralement plus performantes financièrement que celles non affiliées. Cependant, nous n'avons pas fait d'analyse sur la corrélation entre affiliation à une fédération et performance financière des CEC. Nous savons toutefois, que pour adhérer à une Fédération, les caisses populaires doivent répondre à des critères stricts de rentabilité, de qualité de service et de saine gestion.

2) Les associations : ANACAPH et ANIMH

a) Leur rôle

Les deux associations interviennent dans le renforcement des capacités et le développement stratégique de leurs membres. Elles offrent de la formation, un soutien administratif et facilitent le réseautage de leurs membres. Elles comptent au total 63 membres dont 89% sont membres de l'ANACAPH (voir tableau ci-après).

Tableau 13. Les institutions affiliées aux deux associations

Fédérations	Nombre de caisses affiliées	Pourcentage
ANACAPH	56	89%
ANIMH	7 ²⁹	11%
Total	63	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024

L'Association Nationale des Caisses Populaires Haïtiennes (ANACAPH) travaille dans le but de contribuer à l'évolution des caisses populaires en vue d'adresser les besoins financiers de base de la population en général et de leurs sociétaires en particulier³⁰. Elle fournit à ses caisses membres les services suivants :

- Appui à la gouvernance (formulation de vision et mission) ;
- Formation pour les sociétaires, le personnel et les dirigeants des caisses sur des thématiques divers ;
- Conduite d'études de marchés et d'autres études pour identifier des opportunités d'affaires ;
- Plaidoyer pour le secteur des caisses ;
- Promotion des services offerts par les caisses ;
- Prestations de services au secteur public et des organisations internationales de concert avec ses caisses membres.

L'ANACAPH a participé à la mise en place des deux fédérations dans le but de contribuer au développement du secteur.

L'Association Nationale des Institutions Haïtiennes de Microfinance (ANIMH) a pour mission de contribuer au développement du secteur de la microfinance en Haïti et de professionnaliser les institutions qui fournissent des services financiers et non financiers aux entités économiques ayant peu ou pas accès aux services financiers. Depuis 2020, les adhérents ont progressivement quitté l'association. Pour adresser le problème, l'ANIMH a cherché de nouveaux capitaux pour ses opérations, mais n'en a pas trouvé. À la suite de difficultés opérationnelles, l'association a

²⁹ L'Association est en veilleuse depuis 2023.

³⁰ <https://www.anacaph.coop/>

pris la décision de suspendre ses opérations en septembre 2023. Cette décision a été communiquée à la BRH. Toutefois, cinq membres de l'association continuent d'échanger des informations sur leurs portefeuilles de crédit, notamment pour prévenir le surendettement, en l'absence d'un accès au BIC.

En général, les caisses membres se sont déclarées satisfaites des services fournis par l'ANACAPH. Cette association est la principale pourvoyeuse de formation aux caisses non fédérées. L'ANIMH a joué un rôle majeur dans le partage d'informations et le renforcement des capacités de ses membres.

3.1.5. Services Offerts

Face à des défis socio-économiques et opérationnels, les CEC et les IMF non mutualistes, s'efforcent d'adapter leurs services pour répondre aux besoins de leurs membres tout en naviguant dans un environnement instable. Elles offrent une gamme variée de services financiers, incluant l'épargne, le crédit, et les transferts d'argent, articulant une approche orientée vers la satisfaction des besoins variés de leurs clients. Notre diagnostic est centré sur leurs opérations de crédit afin de bien cerner leur capacité à desservir les MPME, tout en respectant les normes prudentielles de la BRH.

Cette analyse des opérations de crédit est essentielle pour comprendre la largeur et le champ des opérations de microfinance, la compétitivité des taux d'intérêt, l'équité de genre dans les opérations, l'efficacité des agents de crédit, la diversification du portefeuille de crédit, la rigueur des procédures d'octroi de crédit, etc. Ces aspects reflètent non seulement la santé financière et la viabilité des institutions diagnostiquées mais aussi leur capacité à desservir les MPME. Ainsi, dans cette troisième section de l'analyse de la performance des CEC et IMF non mutualistes, nous explorons leurs opérations de crédit à travers un examen de leurs clients/membres, la répartition par genre, les taux d'intérêt, le volume de prêts, le nombre de prêts par agent de crédit, la ventilation du portefeuille de crédit par secteur, les conditions générales pour l'obtention d'un prêt, et le processus d'octroi de crédit.

a) Largeur de la portée des opérations de crédit

Du point de vue de largeur de la portée des opérations, le tableau ci-après montre que parmi les 53 institutions diagnostiquées, les CEC dominant largement avec 958,497 membres, soit 92% des clients/membres des institutions financières étudiées (réf. Tableau 13). Cela indique une forte empreinte sociale des CEC dans le paysage financier et leur rôle central dans l'inclusion financière en Haïti. Avec environ 9% des clients/membres, les IMF-Non mutualistes ont une portée beaucoup plus limitée, mais avec un réseau de succursales beaucoup plus grand.

Tableau 14. Nombre de membres ou clients

Types d'institutions	Nombre total de clients/membres	Pourcentage vs Grand Total
Coopératives d'épargne et de crédit –CEC	958,497	91%
IMF-Non mutualistes	89,865	9%
Grand total	1,048,362	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

La prédominance des CEC en termes de nombre de membres dans le secteur financier est évidente, soulignant leur fort potentiel à offrir des services financiers à une large partie de la population.

Il importe de souligner que la clientèle des CEC est constituée de membres détenant un compte d'épargne alors que pour certaines IMF, elles ne font affaire qu'avec des clients-débiteurs, puisque les entreprises de microcrédit ne peuvent pas collecter l'épargne.

b) Equité de genre dans les opérations des institutions diagnostiquées

L'étude révèle qu'il y a un pourcentage élevé de femmes (74%) parmi les clients des IMF non mutualistes, alors que les femmes membres représentent moins d'un tiers des membres des CEC (réf. tableau 15). Cette différence réside dans l'incapacité de sept (7) des CEC consultées de ventiler leurs membres par sexe. Selon les informations collectées lors des entrevues, les femmes représentent plus du tiers des membres des CEC.

Tableau 15. Pourcentage de membres/ clients femmes

Types d'institutions	Nombre total de clients/membres	Nombre total de femmes	Pourcentage de femmes
Coopératives d'épargne et de crédit – CEC	958,497	306,417	32% ³¹
IMF-Non mutualistes	89,865	66,666	74%
Total	1,048,362	373,083	36%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

L'analyse démontre le besoin d'aider les CEC à intégrer des modules dans leurs systèmes d'information pour, entre autres, ventiler leurs sociétaires par sexe.

c) Examen du crédit octroyé par les institutions diagnostiquées

Les taux d'intérêt constituent un élément capital du modèle d'affaires des CEC et IMF non mutualistes. « Les taux d'intérêt du microcrédit sont établis de façon à permettre l'offre de services financiers durables, à long terme et à grande échelle. Les IMF se doivent d'utiliser des taux d'intérêt leur permettant de couvrir leurs coûts administratifs, le coût du capital, y compris le coût de l'inflation, les pertes sur créances et une augmentation de leurs fonds propres. Les IMF qui ne respectent pas cette règle ne peuvent fonctionner que pendant un certain temps, ne servent qu'une clientèle restreinte et privilégient la plupart du temps les objectifs fixés par un bailleur de fonds ou par un gouvernement, plutôt que les besoins de leurs clients. Seules les IMF viables sont en mesure de fournir un accès permanent aux services financiers des personnes qui en ont besoin »³².

La fourchette des taux d'intérêt mensuels varie de 1% - 6%, avec des IMF non mutualistes offrant les taux les plus élevés (réf. Tableau 16). Cette large fourchette suggère une diversité dans les stratégies de tarification, l'existence de différents produits financiers, et les modèles de gestion des risques adoptés par chaque type d'institution ainsi que les différences de structure de tarification et de modèle d'affaires. Cependant, beaucoup de CEC utilisent une méthode de solde dégressif pour facturer des intérêts, tandis que beaucoup d'IMF non mutualistes utilisent une

³¹ Sept CEC n'ont pas rapporté le nombre total de femmes qu'elles emploient. Le chiffre que nous avons ici concerne 38 CEC. Donc, le pourcentage de femmes est plus élevé au niveau des CEC.

³² <https://www.findegateway.org/fr/guide/2013/12/taux-dinteret-en-microfinance>

méthode de taux d'intérêt fixes, ce qui est susceptible de semer la confusion sur le marché. Une analyse du bilan indique que le rendement effectif du portefeuille pour les CEC est en moyenne de 21% et de 68% pour les IMF non mutualistes.

Tableau 16. Fourchette de taux d'intérêt mensuel pour le crédit par type d'institution

Types institutions	Fourchette de taux d'intérêt mensuel
Coopératives d'épargne et de crédit –CEC	1% - 5%
IMF-Non mutualistes	1%-6%
Total	1%- 6%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février –mars 2024.

Les différences de taux d'intérêt entre les institutions financières reflètent la diversité des marchés ciblés et des approches de gestion des risques, mettant en évidence la nécessité pour les consommateurs de leurs produits financiers de bien comprendre les options disponibles. Cela témoigne d'un besoin pressant d'éducation financière des propriétaires des MPME.

Comme illustré dans le tableau ci-dessous, les IMF-Non mutualistes dominant en termes de nombre de prêts accordés en fournissant 63% des prêts. Cette répartition indique une plus grande portée des IMF-Non mutualistes dans l'octroi de crédits, bien qu'elles aient un nombre de clients nettement inférieur par rapport aux CEC.

Tableau 17. Nombre de prêts accordés par les institutions diagnostiquées au 30 sept. 2023

Types d'institutions	Nombre de prêts	Pourcentage vs total
Coopératives d'épargne et de crédit – CEC	49,706	37%
IMF-Non mutualistes	85,897	63%
Total	135,603	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

Cette capacité des IMF-Non mutualistes à accorder un nombre plus élevé de prêts souligne leur rôle significatif dans la provision de crédit, suggérant une stratégie ciblée vers une clientèle plus diversifiée ou des montants de crédit plus faibles qui seraient plus adaptés aux MPME. La productivité élevée des agents de crédit dans les CEC met en lumière leur capacité à gérer efficacement un volume important de prêts, reflétant une optimisation potentielle des processus opérationnels.

L'étude a analysé la répartition par secteur d'activité des portefeuilles de crédit des CEC et des IMF Non mutualistes, les conditions générales d'emprunt des fonds et le processus d'octroi du crédit pour tirer des conclusions sur l'impact de la gestion des activités de crédit et les risques associés.

Les résultats obtenus confirment que le commerce représente la principale activité financée par les institutions diagnostiquées. Le tableau ci-dessous montre que le secteur du commerce est celui qui bénéficie le plus de crédit, avec 92% des institutions fournissant ce type de crédit. Il est suivi par les secteurs de la consommation et du logement, avec respectivement 85% et 75% des institutions offrant des crédits dans ces domaines. À l'autre extrême, les prêts aux CEC, l'énergie, l'hôtellerie et le tourisme représentent les secteurs les moins financés, ce qui reflète un besoin de

montant de crédit plus élevé et une demande moindre du financement des CEC/IMF dans ces secteurs.

Tableau 18. Ventilation du portefeuille de crédit par secteur et en pourcentage

Secteur	Nombre d'institution fournissant ce crédit	Pourcentage d'institution fournissant ce type de crédit
Commerce	49	92%
Consommation	45	85%
Logement	40	75%
Production	37	70%
Éducation	11	21%
Transport	4	8%
Autres précisé (salariés)	4	8%
Energie	3	6%
Hôtellerie et tourisme	2	4%
Prêts aux CEC	1	2%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

La prédominance du financement dans les secteurs du commerce, de la consommation et du logement illustre l'orientation des institutions financières vers les secteurs ayant une demande plus élevée pour des prêts de courte durée pouvant permettre aux CEC/IMF de générer un flux de trésorerie stable. Cette répartition indique également les priorités économiques et les opportunités de développement perçues par ces institutions.

L'obtention d'un prêt passe par des conditions générales et un processus. Parmi les conditions générales, la nécessité de démontrer sa capacité de remboursement est universelle, requise par 100% des institutions. La présentation d'une demande de crédit et la disponibilité d'un avaliseur sont également des conditions fréquemment exigées. Notamment, certaines conditions sont spécifiques aux CEC, telles que l'adhésion pendant 3 mois ou plus, et la résidence dans le département où se trouve la caisse, illustrant une approche plus communautaire et basée sur la confiance.

Les conditions pour obtenir un prêt reflètent une combinaison de critères standardisés axés sur la viabilité financière et des exigences spécifiques visant à renforcer les liens communautaires et la responsabilité du bénéficiaire. Cela souligne l'équilibre entre la nécessité de minimiser les risques financiers et de maintenir une approche inclusive.

Le processus pour octroyer un crédit est mis en branle après la réception de la demande de prêt. La visite de l'entreprise et l'entretien du propriétaire de l'entreprise sont des pratiques courantes, suivies par la demande d'approbation du comité de crédit. Cela indique un processus d'évaluation approfondi qui vise à comprendre la situation financière et les perspectives du demandeur de crédit. Les exigences telles que l'analyse du modèle d'affaire, des flux de trésorerie du demandeur de crédit et la présentation des états financiers audités ou non audités montrent l'importance accordée à la solidité financière et à la transparence.

Le processus d'octroi de crédit **décrit en annexe 3³³** souligne l'importance d'une évaluation rigoureuse de la solvabilité et du potentiel des demandeurs de crédit. Les institutions financières diagnostiquées mettent en œuvre des procédures détaillées pour minimiser les risques, tout en

³³ Processus d'octroi de crédit présenté en annexe 3.

tendant de maintenir l'accessibilité et la réactivité aux besoins des MPME. Cette approche atteste de la recherche d'un équilibre entre la gestion du risque et la recherche de l'inclusion financière.

Les résultats présentés dans la section sur les opérations de crédit suggèrent que les institutions de microfinance en Haïti, face à un environnement opérationnel complexe et à des défis persistants, démontrent une résilience remarquable en adaptant leurs services et stratégies. Pour assurer leur succès continu, il est essentiel qu'elles poursuivent leurs efforts d'innovation, de modernisation technologique, et de renforcement institutionnel, tout en renforçant les partenariats stratégiques avec les associations et fédérations pour un développement durable du secteur.

3.1.6. Situation financière des CEC et des IMF non mutualistes

Dans cette quatrième section de la présentation des résultats du diagnostic, nous abordons la situation financière des CEC et des IMF non mutualistes, en nous basant sur leurs actifs, leurs passifs, avoirs, prêts non performants, et états des résultats, afin d'obtenir un aperçu approfondi de leur santé financière.

a) Les actifs

Le tableau ci-dessous présente une ventilation détaillée des actifs des CEC et des IMF non mutualistes. Les CEC affichent des actifs totaux significativement plus élevés que les IMF non mutualistes. Notons que le portefeuille de crédit demeure le principal actif des IMF non mutualistes et elles ne bénéficient pas des mêmes niveaux de garanties que les CEC sur les prêts qu'elles octroient. Les deux entités accusent une forte concentration dans leur portefeuille de crédit brut dans le petit commerce.

Tableau 19. Actifs des institutions diagnostiquées au 30 sept. 2023 en million de gourdes

Types d'institut.	Encaisse	Dépôts dans institut. financ.	Portef. de titres	Placement	Immobilisations	Portef. crédit brut	Provision pour créances douteuses	Compte à recevoir	Autres actifs	Actif Total
CEC	1,115	5,004.57	2,192	38	1,248	13,283	-876	354	727	23,088
IMF-Non mutual.	1,285	2,159.57	72	462	770	6,210	-1,321	932	1,544	12,116
Total	2,401	7,164	2,264	500	2,019	19,493	-2,198.50	1,286	2,272	35,204

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février-mars 2024.

La structure des actifs révèle une large base financière des CEC, dominée par le portefeuille de crédit, reflétant leur rôle central dans le domaine du crédit, mais aussi les dépôts qu'elles détiennent dans les institutions financières. Les IMF non mutualistes, bien que plus modestes en termes d'actifs, montrent également une certaine diversification de leurs actifs.

Les sept plus grandes CEC (16%) ont un actif allant de 1 milliard à 2.6 milliards de gourdes ; alors qu'au moins 4 (57%) des IMF non mutualistes ont cette tranche de revenus. Cela suggère que le sous-secteur des IMF non mutualistes est plus homogène en termes de taille des institutions que celui des CEC.

b) Les passifs

Le tableau plus bas illustre les obligations financières des CEC et des IMF non mutualistes, avec une dominance des dépôts des membres ou clients pour les CEC³⁴, soulignant leur nature coopérative et la base de financement de leurs opérations principalement constituée par les épargnes de leurs membres. Les emprunts, tant intérieurs qu'externes, composent une part significative des passifs des IMF non mutualistes, indiquant une dépendance aux financements externes, notamment les emprunts étrangers qui exposent les IMF à un risque de change important. Dans d'autres pays qui ont connu des troubles civils et ont un taux de change flottant, les IMF se trouvent dans une position très précaire lorsqu'elles empruntent à l'étranger.

Tableau 20. Passifs des institutions diagnostiquées au 30 septembre 2023 en million de gourdes

Types d'institutions	Dépôts membres ou clients	Emprunts intérieurs	Emprunts étrangers (hors Haïti)	Intérêts à payer	Autres passifs	Total Passif
CEC	18,057.48	33.06	32.30	53.76	1,078.66	19,255
IMF-Non mutual.	4,088.03	613.46	1,990.77	128.52	4,039.60	10,860
Total	22,145.51	646.52	2,023.07	182.28	5,118.26	30,115

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février-mars 2024

La structure des passifs met en évidence la différence fondamentale dans les modèles de financement entre les CEC et les IMF non mutualistes, avec une préférence pour l'autofinancement chez les premiers, c'est-à-dire le financement à partir de l'épargne de leurs membres et une ouverture plus marquée aux emprunts chez les seconds qui n'étaient pas autorisées à capter des dépôts auparavant. Avec le nouveau décret sur la microfinance, les sociétés de microfinance qui sont maintenant autorisées à capter de l'épargne, ont besoin du temps pour mettre en place un dispositif de collecte adéquat. Les opérations des CEC sont financées à hauteur de 94% par les dépôts de leurs membres tandis que celles des IMF non mutualistes à environ 38%, comme indiqué dans la figure ci-après.

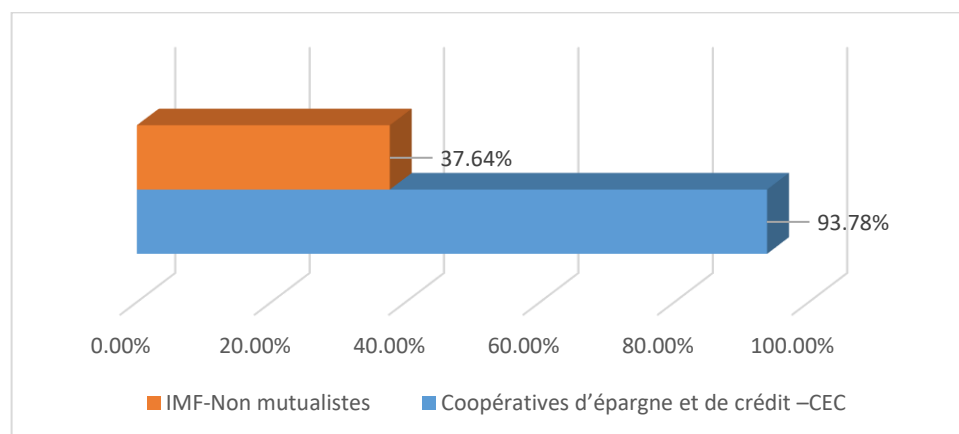


Figure 3. Dépôts membres ou clients en proportion du total des actifs

Toutefois, nous n'avons pas d'évidence sur la façon dont les institutions diagnostiquées gèrent les risques encourus sur les taux d'intérêt et la durée des prêts.

³⁴ Au niveau des CEC de la Fédération Le Levier, il y a différents types de dépôts : Dépôts à termes, dépôts à vue et dépôts de garantie (Rapport annuel fédération Le Levier-Exercice 2021-202 et Exercice 2020-2021).

c) Les avoirs/Capital

L'étude a également examiné les avoirs des IMF et des CEC. La structure des avoirs montre la capacité de ces institutions à accumuler des ressources propres tout en faisant face à des pertes potentielles. Les avoirs des IMF non mutualistes reflètent une solidité financière modérée en termes de capital et de réserves, malgré des résultats financiers négatifs pour certains, soulignant la nécessité d'améliorer rapidement leur performance opérationnelle. Quant aux CEC, elles ont une répartition plus diversifiée d'avoirs que les IMF non mutualistes (Voir tableau plus bas). La part significative d'autres avoirs, incluant les fonds sociaux et communautaires, met en lumière l'engagement des CEC envers leur mission sociale.

Tableau 21. Avoirs au 30 septembre 2023 des institutions diagnostiquées en million de gourdes

Types d'avoirs	CEC	IMF non mutualistes	Total
Avoir des membres - Parts permanentes	523.68		523.68
Capital action libéré		1,610.18	1,610.18
Réserve légale	455.77		455.77
Autres réserves	235.33	1,561.05 ³⁵	1796.38
Surplus d'apport	239.98	171.08	411.06
Bénéfices non-répartis		-2,086.60	-2,086.60
Excédent ou déficit de l'année précédente	188.37		188.37
Excédent ou déficit de l'année	425.48		425.48
Autres (Fonds social et communautaire, avoir de membres parts social) ³⁶	1,764.5		1,764.5
Avoir TOTAL	3,833.11	1,255.71	5,088.81

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

La distribution des avoirs chez les CEC met en avant leur stabilité financière et leur engagement envers les principes coopératifs et communautaires, indiquant une gestion financière prudente et socialement responsable.

³⁵ Les IMF non mutualistes ne sont pas légalement exigées à avoir une réserve légale car la BRH n'a pas encore édicté de norme prudentielle à cet effet. Toutefois, certaines d'entre elles ont anticipé l'introduction de cette norme en créant des réserves.

³⁶ Ces fonds sociaux ou communautaires et les capitaux propres des membres peuvent ou non absorber les pertes et sont donc considérés comme faisant partie du capital de base. S'ils font déjà l'objet d'une « créance » requise dans le cadre d'une assurance sociale ou d'un fonds communautaire ou s'ils sont restituables aux membres sous forme de capitaux propres, le régulateur ne devrait pas les considérer comme du capital.

d) Analyse de la qualité du portefeuille et du provisionnement pour prêts non performants

La gestion des prêts non performants est un défi majeur pour les CEC et les IMF non mutualistes. Elles déploient des stratégies de gestion de risque pour minimiser l'impact négatif de certaines créances sur leur santé financière. Le tableau suivant montre que les PNP supérieurs à 30 jours de retards représentent globalement 17.3% pour les deux entités.

Tableau 22. Valeur des prêts en défaut de paiement au niveau des institutions diagnostiquées au 30 septembre 2023 en million de gourdes

Types d'institut.	Valeur des prêts en Gourdes	Valeur des prêts non performants > 0 à 30 jours	Valeur des prêts non performants > 31 à 90 jours	Valeur des prêts non performants > 91 à 180 jours	Valeur des prêts non performants > 181 à 365 jours	Valeur des prêts non performants > 365 jours
CEC	13,505.66	1,051.28	578.03	377.88	255.88	258.41
IMF-Non mutualistes	10,948.64	749.50	469.85	661.19	475.27	298.29
Total	24,454.30	1,800.77	1,047.88	1,039.07	731.14	556.71
PNP/PAR >30 jours			17.3%			

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février-mars 2024.

Ces taux d'arriéré témoignent d'une grande détérioration de la qualité du portefeuille des IMF non-mutualistes. Les entrevues réalisées ont permis de voir que la qualité des portefeuilles s'est détériorée davantage durant les deux premiers trimestres de l'année fiscale en cours. Certaines institutions consultées par entrevues nous ont confié que leur PAR>30 jours avaient déjà franchi la barre de 30% à la fin de février 2024, ce qui leur obligera de ronger une grande partie de leurs actifs pour financer les PNP. Ces faits sont annonciateurs de faibles performances financières pour le secteur pour l'exercice fiscal 2023-2024 en cours³⁷.

Le tableau 23 présente un aperçu des revenus nets avant provision pour créances douteuses, des dotations à provisions pour créances douteuses, des dépenses d'exploitation, et des bénéfices ou déficits de l'exercice pour les CEC, les IMF non mutualistes, et d'autres types d'institutions.

³⁷ La situation actuelle du secteur est similaire à celle enregistrée au Myanmar et de l'Ukraine. Au cours des 12 premiers mois de troubles civils au Myanmar et de guerre en Ukraine, les IMF et les coopératives de crédit de ces pays ont vu leurs prêts non performants grimper jusqu'à environ 32 % et diminuer très progressivement à mesure que les troubles et la guerre devenaient plus localisés.

Tableau 23. États des résultats des institutions diagnostiquées au 30 septembre 2023 en million de gourdes

Types d'institut.	Revenus nets avant provis. pour créances douteuses	Dotation à provis. pour créances douteuses	Dépenses totales d'exploitat.	Subvention /Gain sur changes	Impôt	Bénéfices/ Excédent (déficit) de l'exercice
CEC	3,280.42	707.67	2,217.29	99.76	25.31	429.91
IMF-Non mutualistes	4,946.16	2,377.81	5,424.87	1,607.88	207.79	-1,456.43
Grand total	8,226.59	3,085.48	7,642.16	1,707.63	233.10	-1,026.52

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février-mars 2024

Pour mieux appréhender l'ampleur de la crise affectant actuellement les institutions diagnostiquées, l'étude a analysé l'état des résultats de l'exercice fiscal complété au 30 septembre 2023 en comparaison à celui terminé au 30 septembre 2021. Pour l'exercice 2021, les CEC et les IMF non mutualistes ont obtenu des bénéfices respectifs de 575.89 millions et 1,051.08 million de gourdes, indiquant une gestion efficace et une bonne performance financière.

Tableau 24. Comparaison de Résultats des institutions diagnostiquées de 2021 et de 2023 en million de gourdes

État des résultats	2021		2023	
	CEC	IMF non mutualistes	CEC	IMF non mutualistes
Portefeuille de crédit (revenus d'intérêts et de frais perçus)	8,321.56	14,930.98	3,809.83	9,009.29
Revenus nets avant provision pour créances douteuses	2,238.94	6,645.66	3,280.42	4,946.16
Dotation a provision pour créances douteuses	330.32	1,407.12	707.67	2,377.81
Dépenses totales d'exploitation	1,428.76	3,789.85	2,217.29	5,424.87
Subvention/ Gain sur changes	120.85	106.38	99.76	1,607.88
Impôt	24.81	504.01	25.31	207.79
Bénéfices/Excédents (déficit) de l'exercice	575.89	1,051.08	429.91	-1,456.43

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février-mars 2024.

L'état des résultats au 30 septembre 2023 révèle des performances financières contrastées entre les CEC et les IMF non mutualistes. Tandis que les CEC affichent une santé financière modérée avec des bénéfices/excédents conséquents de 429.91 millions de gourdes et 1.9% de retour sur leurs actifs (ROA), les IMF non mutualistes ont enregistré des déficits de 1,456.43 millions de gourdes et - 12% de ROA. Cela met en lumière une plus grande diversification du bilan des CEC en comparaison à celui des IMF non mutualistes qui est fortement concentré sur les prêts³⁸. Notons aussi que ces institutions avaient besoin d'une plus grande provision pour les PNP, indiquant un besoin pressant d'améliorer leur gestion des risques.

Les résultats financiers de 2021 montrent que les IMF non mutualistes ont engrangé des bénéfices beaucoup plus élevés que les CEC pour l'année fiscale terminée au 30 septembre 2021 tel qu'illustré dans le tableau ci-dessus. Ces résultats suggèrent que les IMF non mutualistes sont en train de subir un choc. En conséquence, les défis rencontrés par les IMF non mutualistes sembleraient être nouveaux et pourraient refléter leur difficulté de juguler la crise multidimensionnelle à laquelle elles sont actuellement confrontées, en dépit de la résilience dont elles ont fait montre. Les caisses apparaissent plus stables, et plus résilientes. Malgré la crise, le niveau de profit qu'elles génèrent n'a pas grandement baissé.

Il importe de souligner que toutes IMF non mutualistes ont leur siège social situé dans la zone métropolitaine de Port-au-Prince qui est la plus affectée par l'insécurité. En outre, elles ont un grand nombre de points de services dans cette zone. La plupart d'entre elles ont déployé leurs opérations dans le département de l'Artibonite où il y avait une forte demande pour leurs services. Ce département est actuellement la seconde zone la plus affectée par l'insécurité.

En conclusion, l'examen des états financiers des CEC et des IMF non mutualistes révèle des dynamiques et des défis financiers distincts. Pour les IMF non mutualistes, une attention particulière doit être portée à l'amélioration de la gestion des risques, notamment à travers la diversification du bilan et des mesures pour inverser les tendances négatives. Les CEC, quant à elles, doivent continuer à capitaliser sur leurs forces tout en restant vigilantes face aux risques afin de maintenir leur trajectoire positive. Il est évident que les trois dernières années ont posé d'importants défis au secteur de la microfinance haïtienne, particulièrement dans la gestion des PNP et des risques. Les institutions ont dû s'adapter à un environnement en constante évolution, marqué par des crises économiques, politiques, sociales et sanitaires. Pour améliorer la gestion du portefeuille de prêts et soutenir la croissance future du secteur, il est crucial de renforcer les capacités technologiques, de développer des stratégies de recouvrement adaptées au contexte actuel, et d'encourager une meilleure collaboration sectorielle.

3.1.7. Analyse de la performance suivant les ratios et du respect des normes prudentielles de la BRH

a) Analyse générale

La présente analyse vise à évaluer la performance financière du secteur de la microfinance à travers des ratios clés et la conformité des CEC aux exigences réglementaires de la BRH et à

³⁸ Soulignons que les deux entités ont globalement des sources de financement différentes.

certain standards internationaux³⁹. Elle se concentre sur des indicateurs tels que le taux de croissance des dépôts et des prêts, le rendement du portefeuille de prêts, les dépenses opérationnelles, les prêts non performants, les provisions pour prêts, le retour sur actifs, et le ratio capital/actifs.

Le tableau ci-dessous présente des données sur la performance des deux entités. L'augmentation de 36% du taux de croissance des dépôts suggère une croissance stable des dépôts, indiquant une confiance accrue des membres/clients dans les CEC qui captent la majeure partie des dépôts. La croissance modérée de 9% du taux de croissance des prêts signale une possible prudence ou une réduction de la demande de crédit due à la baisse des activités économiques dans le pays.

Tableau 25. Évolution du secteur au cours des deux dernières années selon des ratios clés

Indicateurs	Sept. 2021	Sept. 2023
Taux de croissance des dépôts depuis 2021	NA	21%
Taux de croissance des prêts depuis 2021	NA	-26%
Rendement du portefeuille de prêts en %	38%	36%
Dépenses opérationnelles/Actifs	16.2%	18.5%
Prêts non performants en %	9%	17%
Provision/prêts	7%	11.3%
Retour sur actifs	5%	-2.9%
Capital/actifs	14.40%	14.4%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février-mars 2024.

Le passage du rendement du portefeuille de prêts de 38% à 36% illustre l'impact négatif de la crise sur la gestion du portefeuille de prêts. La hausse à 30.7% des PNP est préoccupante, reflétant une détérioration de la qualité du crédit. L'augmentation significative à 47% des provisions/prêts est une réponse à ce problème et indique une anticipation de pertes plus élevées sur les prêts. Le passage à -2.9.0% du Retour sur les actifs est alarmant, montrant une perte globale de rentabilité.

Par rapport à la conformité aux exigences prudentielles de la BRH, en septembre 2023, à l'exception des PNP pour lesquels 70% des institutions diagnostiquées sont non-conformes, moins de 35% des institutions sont non-conformes pour les autres normes, comme le montre le tableau ci-dessous. Cependant, avec des taux de non-conformité aussi élevé de 15% à 34%, il est évident qu'une action réglementaire sera nécessaire auprès de certaines d'entre elles afin de garantir la protection de l'épargne des membres/clients. En effet, l'un des ratios les plus importants dans le tableau ci-dessous est celui du capital/actif total, car il montre la capacité des institutions diagnostiquées à absorber des pertes potentielles futures. Il est troublant de constater que parmi les 16 CEC/IMF qui ne respectent pas ce ratio il y a des institutions de grandes tailles en termes de membres et d'actifs. Le pourcentage de 70% des institutions diagnostiquées (37) qui ne respectent pas la norme sur les PNP est inquiétante. Il importe également de souligner que de nombreuses CEC/IMF non mutualistes ont augmenté leurs provisions pour pertes sur prêts à mesure que les PNP ont augmenté.

³⁹ Pour le moment, les exigences prudentielles ne sont pas en vigueur pour les IMF non mutualistes.

Tableau 26. Conformité aux normes prudentielles de la BRH et internationales au 30 sept. 2023

Indicateur	Normes BRH/Norme internationale	Moyenne du secteur	Nombre de CEC/IMF non conformes
Ratio capital (Capital/ Total Actifs)	=>12.5%	14.4%	16 non-conformes & 3 non solvables (36% des institutions)
Ratio de liquidité (Actifs liquides/Dépôts)	=>25%	43%	8 non-conformes (15% des institutions)
Provision générale pour les prêts	=1%	11.3%	18 non-conformes (34% des institutions)
Ratio d'investissement (Investissement long terme)	=<9%	1%	2 non-conformes (4% des institutions)
Prêts non performants ⁴⁰ (PNP >30 jours/ Total Prêts)	NA – =<5% Bonne pratique	17.3%	37 au-dessus de 5% (70% des institutions)
Retour sur actifs (Revenu net/Total Actifs)	NA – Positif	-2.9%	15 avec ROA négatif (28% des institutions)

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février-mars 2024.

b) Analyse de la situation des CEC par rapport aux circulaires de la BRH

Les CEC doivent maintenir une santé financière robuste tout en répondant aux exigences réglementaires établies par la BRH à travers diverses circulaires édictant des « normes prudentielles ». Pour ce faire, elles doivent analyser attentivement leurs ratios financiers pour évaluer leur performance et leur niveau de risque. Dans ce cadre, l'étude a analysé la conformité des CEC aux normes prudentielles de la BRH⁴¹.

Circulaire 1 : Gestion de liquidités. La majorité des CEC diagnostiquées (8 entités ne sont pas conformes et montrent des risques de liquidité) présentent des niveaux de risque relativement faibles tels qu'illustrés dans le tableau ci-dessous, ce qui témoigne d'une situation de surliquidité. Cela signifie que ces institutions détiennent plus de liquidités que nécessaire pour répondre aux besoins de leurs membres et pour faire face à d'éventuelles demandes de retrait. Cette surliquidité peut résulter de politiques prudentes de gestion des liquidités ou de flux de trésorerie excédentaires.

Nom du Ratio	Indicateur	Limite
Exigences de Liquidités	43.17%	>=25%
Encaisse Optimale	05.79%	<=9%
Dépôts Institutions Financières	25.99%	>=9%

⁴⁰ Norme internationale. La BRH n'a pas édicté des normes relatives aux PAR ou PNP. Toutefois, elle se réfère à celle admise internationalement pour les IMF. Par exemple, pour les PAR de plus de 30 jours, le ratio retenu doit être égal ou inférieur à 5% par rapport aux encours de prêts.

⁴¹ Il n'y a pas encore de normes prudentielles pour les IMF non mutualistes.

Nom du Ratio	Indicateur	Limite
Dépôts à Terme ⁴²	N/A	>=7%

Cependant, malgré cette situation de surliquidité, le faible niveau de placements en dépôts à terme peut être préoccupant pour les CEC. En effet, les dépôts à terme sont des instruments financiers qui permettent aux institutions de générer des revenus supplémentaires grâce aux intérêts perçus sur ces dépôts. Un faible niveau de placements en dépôts à terme peut indiquer que les CEC ne tirent pas pleinement parti des opportunités de placement disponibles ou n'en trouvent pas sur le marché, ce qui peut entraîner un manque à gagner en termes de revenus de placements pour ces institutions. Il est donc essentiel pour les CEC de revoir leur stratégie de placement et d'optimiser l'utilisation de leurs liquidités excédentaires pour maximiser leurs revenus et leur rentabilité globale.

Circulaire 2 : Gestion des placements. Cette norme concerne les limites de placements. Les limites fixées par la BRH visent à garantir une gestion prudente des investissements et à éviter une concentration excessive dans des actifs risqués. Les CEC diagnostiquées présentent un risque moyen par rapport aux placements.

Nom du Ratio	Indicateur	Limite
Limites de Placements	1.40%	<=9%
Placements dans une seule société	S/O	<=5%

Circulaire 3 : Risques de crédit. Limites de risque de Crédit : Ce ratio évalue la proportion des prêts accordés par une CEC par rapport à ses actifs suivant la circulaire # 3 relative à la limite de risque de crédit. Les limites fixées par la BRH visent à limiter l'exposition au risque de crédit et à garantir la solidité financière de la coopérative. Les CEC diagnostiqués sont conformes par rapport à cette norme (Réf. Tableau ci-après).

Nom du Ratio	Indicateur	Limite
Limites de Risque de Crédit	54%	<=70%
Risque sur une seule personne	S/O	<=2.5%
Risques sur les dirigeants, employés, personnes apparentées	S/O	<=20%

S/O : Sans objet.

Circulaire 4 : Ratio des Fonds Propres : Ce ratio mesure le niveau de fonds propres de la coopérative par rapport à ses actifs totaux. Les limites fixées par la BRH visent à garantir une solvabilité suffisante pour faire face aux pertes éventuelles et à maintenir la confiance des

⁴² Les chiffres rapportés par les CEC ne permettent pas d'avoir un ratio comparable avec les données disponibles au niveau de la BRH. En effet, selon la BRH, au 31 mars 2023, les dépôts à terme représentaient 21.80% du total des dépôts du secteur des CEC.

déposants. Dans l'ensemble, les CEC sont conformes à cette norme. Toutefois, 16 sont non-conformes et 3 ne sont pas solvables.

Nom du Ratio	Indicateur	Limite
Fonds propres sur Actifs	17%	↔=12.5%

Ces ratios financiers fournissent aux CEC une vue d'ensemble de leur performance financière et de leur niveau de risque par rapport aux normes réglementaires établies par la BRH. En respectant les limites fixées par la BRH pour chaque ratio financier, les coopératives peuvent atténuer les risques liés à la liquidité, à la gestion des actifs, au risque de crédit et à la solvabilité. Une gestion prudente de ces ratios garantit également la confiance des membres et des parties prenantes dans la coopérative, renforçant ainsi sa réputation et sa pérennité dans le secteur financier. En utilisant un modèle de tableau tel que celui présenté ci-dessus, les coopératives peuvent suivre régulièrement leurs performances financières et prendre des décisions éclairées pour assurer leur stabilité et leur croissance à long terme.

c) Conformité des CEC et IMF non mutualistes par rapport au capital minimum exigé par la BRH

L'étude a également analysé, comme demandé dans les TdR, la conformité des CEC et IMF non mutualistes par rapport au capital minimum exigé par le décret du 5 juin 2020 et par loi du 26 juin 2002. Toutes les 53 institutions diagnostiquées sont conformes par rapport à cette norme. Les 45 CEC détiennent le capital minimum de 50,000 gourdes qui leur est exigé par la loi du 26 juin 2002, (art 19 alinéa 7). Les quatre (4) IMF-non mutualistes agréées satisfont à cette norme édictée par l'article 10 du décret du 5 juin 2020.

Notons que trois CEC⁴³ n'ont pas rapporté cette donnée, mais étant donné qu'elles sont membres d'une fédération, nous comprenons qu'elles sont conformes. Deux services de microfinance appartenant à deux banques n'ont pas non plus fourni les données, mais le capital de ces banques dépasse largement le montant exigé par la BRH.

3.1.8. Analyse de la performance suivant les niveaux (analyse de niveau)

Une analyse des CEC et les IMF par niveau et séparément selon leurs niveaux d'actifs et sur la base de certains des indicateurs clés de performance suivants : le Retour sur Actifs (ROA), le ratio capital sur actifs, le Capital/Actif, les PNP> 30 jours, et les Dépenses d'exploitation/ Revenu. L'analyse montre de fortes différences entre les deux groupes d'institutions et au sein de chaque groupe. Dans l'ensemble, toutes les institutions étaient plus performantes en 2021. Les données disponibles sur les CEC sont généralement plus complètes, et elles sont globalement conformes aux normes prudentielles de la BRH et plus conformes aux normes internationales que les IMF non mutualistes. Cela reflète, entre autres, la période plus longue pendant laquelle les CEC ont été supervisées par la

⁴³ COOPECLAS, CAPAJ et SOCAM

BRH par rapport aux IMF non mutualistes qui ont récemment commencé à opérer sous la supervision de la BRH.

Bien que les IMF de niveau 1 disposent d'actifs aussi importants, voire plus importants, que les CEC de niveau 1, la base de clientèle du secteur des IMF non mutualistes est beaucoup plus restreinte. D'un autre côté, les IMF non mutualistes du premier niveau exploitent des réseaux d'agences plus vastes que les CEC du même niveau, ce qui se reflète dans leur ratio de dépenses d'exploitation.

Enfin, même si les deux entités disposaient des capitaux et de liquidités adéquates en septembre 2023, lorsque les PNP étaient élevés par rapport aux normes prudentielles, des entretiens qualitatifs avec les principales CEC/IMF et d'autres parties prenantes ont indiqué qu'à mesure que la situation a considérablement dégradé à partir de septembre 2023, les PNP ont doublé, voire triplé dans certaines institutions. Cela s'explique par le fait que certains emprunteurs ont quitté le pays sans pouvoir rembourser leurs dettes et que l'économie haïtienne est devenue de plus en plus paralysée.

Tableau 27. Analyse des CEC et les IMF non mutualistes diagnostiquées par niveau⁴⁴

Entités	CECs Sept. 2023						CECs Sept. 2021			
	Clients/ membres	ROA	Capital / Actif	PNP> 30 jours/ Prêts	Actifs liquides / Dépôts	Dépenses d'exploita- tion/ Revenu	ROA	Capital ou avoir/ Actif	PNP> 30 jours/ Prêt total	Dépenses d'exploita- tion/ Revenu
Tier 1 CEC >1 Millard de Gdes en Actif: 7 CECs 52% d'Actif	323,400	2.0%	17.2%	9.0%	25.7%	55.8%	4.3%	18.4%	8.7%	61.2%
Tier 2 CECs 1 Millard de Gdes - 100 Millions de Gdes: 29 CECs 45% d'Actif	455,600	1.7%	15.9%	12.4%	42.6%	65.6%	2.6%	14.0%	7.3%	67.0%
Tier 3 CECs <100 Millions de Gdes 9 CECs 1% d'Actif	44,000	0.6%	17.2%	44.9%	45.5%	111.4%	5.1%	8.2%	34.8%	66.9%
CEC Secteur Total	823,000	1.8%	16.6%	11.1%	33%	61.0%	3.6%	16.4%	8.5%	63.8%
IMF non mutualistes Sept. 2023							IMF non mutualistes Sept. 2021			
Tier 1 IMF >1 Millard de Gdes en Actif: 3 IMF 88% d'Actif	66,400	-4.0%	10.4%	23.3%	84.5%	133.6%	NA	NA	NA	NA
Tier 2 IMF <1 Millard de Gdes en Actif: 5 IMF 12% d'Actif	23,500	-74%	9.9%	98.7%	77.7%	76.0%	NA	NA	NA	NA
IMF Secteur Total	89,900	-12%	10.4%	30.7%	35%	100%	10%	12%	199%	50%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février-mars 2024.

⁴⁴ Nous avons utilisé une méthodologie standard consistant à comparer des indicateurs quantitatifs.

a) IMF non mutualistes

Une analyse de niveau spécifique a été réalisée pour mieux analyser la santé financière des huit (8) institutions de microfinance diagnostiquées. Ces IMF sont classées en deux catégories ou « tiers » selon la taille de leurs actifs exprimés en gourdes. Nous avons ensuite analysé certains des indicateurs de performance clés suivants : le rendement des actifs (ROA), le ratio capital/actifs, le ratio des PNP de plus de 30 jours par rapport au total des prêts et le ratio des dépenses totales sur l'actif total.

Le premier niveau comprend les trois plus grandes IMF possédant des actifs supérieurs à 1 milliard de gourdes. Elles représentent environ 89% du total des actifs des institutions de microfinance analysées. Cette concentration des actifs démontre la prépondérance des trois IMF au sein du sous-secteur des IMF non mutualistes. Ces organisations ont des performances différentes. Elles ont toutes un ROA négatif et des taux de PNP élevés, ce qui suggère qu'elles sont confrontées à des défis opérationnels.

Le deuxième niveau comprend cinq IMF dont les actifs varient de 100 millions à 1 milliard de gourdes. Au total, elles représentent 10,84% des actifs des huit IMF diagnostiquées. Leur ROA est également négatif. L'une d'elles affiche un ROA très inquiétant de -162,62%, traduisant des problèmes de gestion ou de stratégie de crédit.

L'analyse tierce des huit institutions de microfinance (IMF) révèle un sous-secteur très concentré, dominé par trois grandes institutions détenant la majorité des actifs. La rentabilité reste un défi majeur pour les deux tiers, comme en témoigne un ROA quasiment négatif. Cette situation soulève des questions sur la viabilité à long terme des modèles opérationnels actuels et sur les stratégies à adopter pour améliorer la performance financière du sous-secteur.

b) Coopératives d'épargne et de crédit

Les 45 CEC diagnostiquées sont également divisées en trois niveaux selon la même méthode. Le niveau 1 comprend 7 CEC représentant plus de la moitié du total des actifs des 45 CEC diagnostiquées. Contrairement au niveau 1 des IMF non mutualistes, la performance est généralement positive avec un ROA majoritairement supérieur à 1 %. Un seul CEC de ce groupe présente un ROA légèrement négatif et un ratio de PNP supérieur à 30 jours extrêmement élevé, d'environ 26 %. Elle est située dans une zone fortement touchée par l'insécurité. L'une des CEC de ce groupe se démarque avec un ROA de 4,5% et un ratio capital/actif d'environ 24%.

Le niveau 2, qui comprend 29 institutions détenant 47 % du total des actifs de la CEC, montre une plus grande volatilité des performances financières. Deux des CEC de ce groupe ont un ROA exceptionnellement élevé, supérieur à 11 %. Trois CEC de ce groupe ont des ratios de créances douteuses très élevés > 30 jours, respectivement de 27 %, 31 % et 55 %.

Le dernier niveau comprend 9 institutions qui ne représentent que 1,63 % du total des actifs des CEC. Les indicateurs financiers varient de très positifs à très négatifs. Deux des CEC de ce niveau ont un

ROA impressionnant de 20 % et 27 %, tandis que le ROA des sept CEC restantes varie de -9,87 % à 9,77 %. Le taux de créances douteuses de la plupart des CEC de ce groupe est très élevé.

Le sous-secteur des CEC présente une grande diversité en termes de taille et de performances financières. Les plus grandes institutions, regroupées au premier niveau, contrôlent la majorité des actifs, tandis que les CEC des tiers inférieurs, bien que nombreuses, gèrent des montants bien moindres. Cette structure suggère que les défis et les stratégies pour améliorer les performances varieront considérablement entre les grandes et les petites CEC, nécessitant des approches adaptées à leurs contextes spécifiques.

3.2. Difficultés et risques affectant les CEC et IMF non mutualistes

Dans cette deuxième partie de la présentation des résultats, nous examinons les difficultés et les risques affectant les CEC et les IMF non mutualistes, ainsi que leurs besoins en technologie au regard de la supervision de la BRH et en soutien des acteurs sectoriels (BRH, Fédérations, Associations) pour améliorer leurs opérations et faire face à la crise. Nous explorons également les stratégies et mécanismes d'adaptation déployés par les institutions de microfinance pour rester opérationnelles face aux défis posés par l'instabilité socio-économique, politique et sécuritaire.

3.2.1. Difficultés

Les CEC et les IMF non mutualistes opèrent dans un contexte marqué par des défis multidimensionnels, incluant l'insécurité, la baisse des activités commerciales, les problèmes de liquidité, et les impacts de la migration de personnel qualifié. Pour naviguer dans cet environnement complexe, elles ont développé une série de stratégies visant à maintenir leur capacité à servir leurs membres/clients. Ces adaptations sont cruciales pour le maintien de l'accès des MPME aux services financiers dans des communautés vulnérables.

a) Impacts de la situation sécuritaire et socio-économique et politique actuelle du pays sur les opérations des CEC et IMF non mutualistes

Au cours des trois dernières années, le secteur de la microfinance en Haïti a été confronté à une série de défis économiques, politiques et sociaux qui ont contribué à la détérioration de la qualité de leur portefeuille dont l'insécurité et l'accès aux régions. Les institutions de microfinance ont dû naviguer dans un environnement complexe marqué par des crises répétées exigeant des stratégies d'adaptation rigoureuses pour maintenir leur stabilité financière. Elles ont enregistré une détérioration notable de la qualité du portefeuille de crédit, en particulier dans les secteurs de l'agriculture et du financement des PME. Des mesures telles que le refinancement des prêts et la radiation de certains segments du PNP ont été adoptées, bien que ces stratégies aient parfois causé plus de tort que de bien selon la plupart des acteurs consultés. Les défis technologiques et de sécurité ont également exacerbé la situation, rendant difficile l'accès à certaines zones et la récupération des prêts. Il importe de souligner les éléments les plus importants concernant la crise :

- **Ressources Humaines et Collaboration Sectorielle.** La perte de ressources humaines qualifiées a été un défi majeur étant donné que certains membres du personnel des institutions ont migré à l'étranger, poussant certaines institutions à recruter du personnel moins expérimenté⁴⁵. La communication et la collaboration au sein du secteur ont également été affectées, notamment en raison de l'insécurité, limitant les échanges d'informations et des meilleures pratiques.
- **Soutien Réglementaire.** Bien que certaines mesures d'assistance aient été proposées par la BRH, comme les moratoires de crédit durant la pandémie de COVID-19, les institutions ont exprimé le besoin d'un soutien plus substantiel pour faire face à la crise sécuritaire actuelle. Les dirigeants des Caisses populaires et des fédérations souhaitent recevoir le soutien de la BRH dans les aspects suivants :
 - Formation du personnel : En raison de la perte importante de personnel, les dirigeants des Caisses populaires ont exprimé le besoin d'un accompagnement à la formation des nouvelles recrues qui sont souvent peu qualifiées. Elles pensent que la BRH peut s'associer avec des universités et des écoles de technologie pour proposer des formations spécialisées afin de fournir des ressources humaines qualifiées, comme l'a fait le programme SYFAAH ;
 - Problèmes techniques et support : La plupart des caisses populaires dépendent des fédérations pour leurs systèmes informatiques, alors que les fédérations rencontrent fréquemment des difficultés techniques dans la gestion centralisée de ces systèmes en raison d'un manque de personnel qualifié ;
 - Inspections et coopération : Les inspections menées par la BRH ont été considérées comme irrégulières par la plupart des dirigeants consultés, notamment en cette période de crise prolongée. En outre, lors des inspections, même si les inspecteurs identifient les faiblesses et aident à préparer les plans d'actions pour les adresser, ils n'aident pas à la mise en œuvre de ces plans ;
 - Utilisation du fonds de soutien : Les Caisses populaires contribuent au fonds de soutien administré par la BRH, mais ont exprimé leur frustration quant à la gestion de ces fonds, qui n'est apparemment pas encore utilisé pour adresser la crise actuelle. Elles réclament plus de transparence sur la gestion de ce fonds.
- **Gestion de la sécurité.** Face à l'insécurité croissante, les institutions ont dû renforcer leurs mesures de sécurité, notamment en augmentant le nombre d'agents de sécurité et en installant des caméras de surveillance dans les succursales. Ces mesures visent à protéger tant les actifs physiques que la liquidité maintenue sur place, une nécessité en raison des difficultés de circulation de l'argent à travers le pays. La situation de sécurité a eu un impact direct sur les opérations, diminuant les actifs, et forçant la fermeture de succursales et affectant négativement le recouvrement des prêts.
- **Gestion de la Liquidité ou du numéraire.** Les problèmes d'accès à la liquidité sont une préoccupation majeure, exacerbée par les difficultés des succursales des banques à

⁴⁵ La disponibilité de personnel qualifié est actuellement un problème majeur en Haïti, surtout en milieu rural. Les zones reculées du pays ne disposent pas toujours de cadres qualifiés, car bien souvent, ceux et celles dotés d'un bagage intellectuel indéniable laissent les zones rurales pour venir habiter dans les grandes agglomérations urbaines.

desservir les CEC et IMF non mutualistes localisées dans les provinces en raison des problèmes de déplacement. Il est difficile pour beaucoup d'institutions localisées dans les provinces d'approvisionner certaines succursales en cash. Certaines d'entre elles ont des liquidités, mais n'arrivent pas à alimenter leurs branches. Pour y faire face, certaines branches négocient avec leurs clients pour effectuer des paiements par chèque et limitent les retraits pour préserver la liquidité. L'utilisation du circuit bancaire et la fermeture provisoire de succursales dans des zones à haute insécurité, bien qu'elles manquent d'efficacité, sont d'autres stratégies adoptées. La visite des agents de recouvrement aux sociétaires/clients pour accélérer les remboursements est une autre stratégie implémentée par les institutions afin de maintenir le flux de liquidité. Toutefois, il est impossible de le faire dans les zones à haute insécurité de la zone métropolitaine de Port-au-Prince et de l'Artibonite.

- **Adaptation des Opérations.** La crise de migration des haïtiens vers l'étranger, notamment vers les Etats-Unis, le Canada et le Chili a entraîné la perte de nombreux employés, obligeant les institutions à recruter du nouveau personnel. Pour adapter leurs opérations à l'environnement actuel, certaines institutions fonctionnent avec des horaires réduits (2 à 3 jours par semaine en présentielle) ou ferment provisoirement pendant la journée dépendant de la tension dans les rues, surtout dans les zones les plus touchées par l'insécurité (zone métropolitaine de Port-au-Prince, Cabaret et Artibonite).

La figure ci-après résume les changements enregistrés au niveau des CEC et IMF non mutualistes dus à la crise.

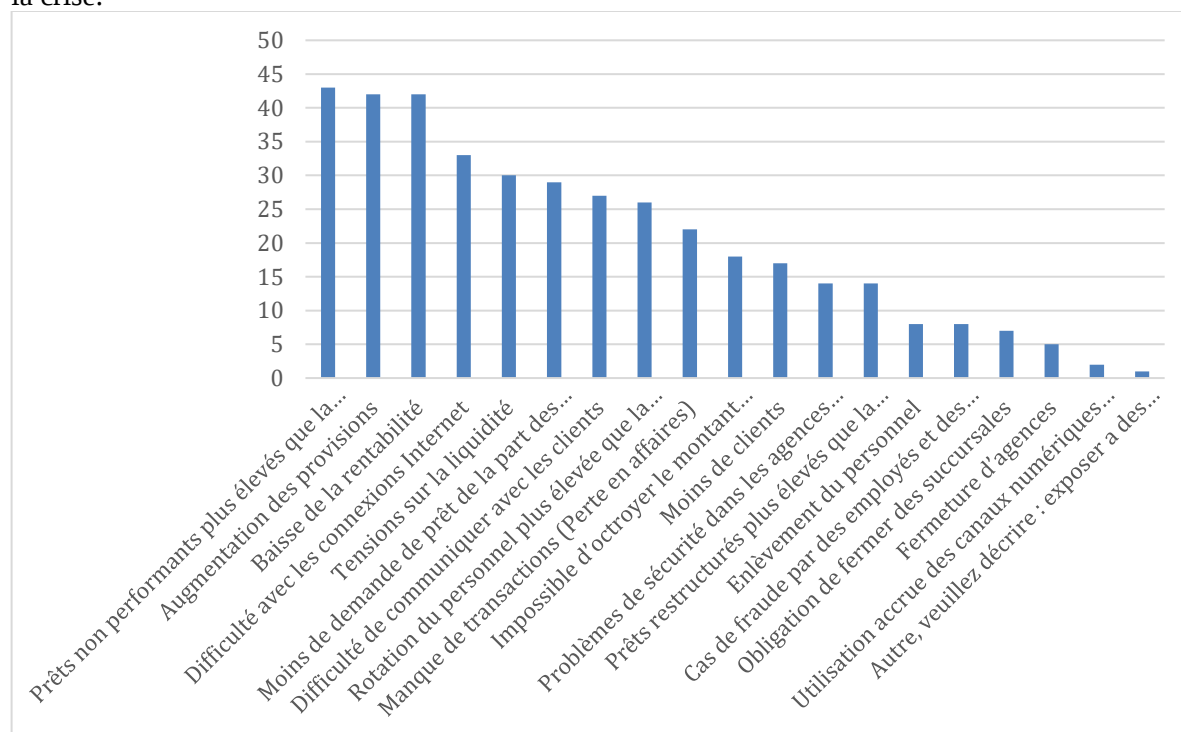


Figure 4. Changements enregistrés de juin 2021 à date dans les opérations des CEC et IMF non mutualistes diagnostiqués

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

b) L'adéquation des technologies utilisées pour soutenir les opérations

La présente section, sur le système d'information de gestion et la technologie en microfinance, dévoile l'importance cruciale des outils de gestion utilisés par les entités opérant dans le secteur de la microfinance. Elle explore les défis spécifiques auxquels sont confrontées les institutions de microfinance, notamment en termes d'accès aux services financiers, de gestion des risques et de conformité réglementaire.

L'adéquation des technologies utilisées pour soutenir les opérations est analysée suivant les aspects décrits ci-dessous.

-Emploi d'un système d'information de gestion (SIG). L'utilisation d'un SIG revêt une importance primordiale pour les institutions de microfinance, car elle leur permet de gérer efficacement un large éventail d'activités financières et opérationnelles. En centralisant et en automatisant les processus, un SIG offre une vue d'ensemble de toutes les opérations, ce qui permet une gestion plus efficiente des ressources et une meilleure prise de décision. De plus, il facilite la collecte, le stockage et l'analyse des données, ce qui est essentiel pour répondre aux besoins des clients et optimiser les performances de l'institution.

En ce qui concerne les exigences réglementaires, c'est-à-dire la capacité de l'outil à fournir les rapports exigés par la BRH, l'utilisation d'un SIG est souvent souhaitable pour les institutions de microfinance afin de se conformer aux standards et aux réglementations en vigueur. Les régulateurs requièrent généralement que les institutions utilisent des systèmes informatiques pour garantir la transparence, la traçabilité et la sécurité des opérations financières. De plus, les normes de gouvernance et de gestion des risques imposent souvent l'utilisation de SIG pour assurer une gestion efficace et responsable des activités de l'institution. En conséquence, l'adoption et l'utilisation efficace d'un SIG sont essentielles pour assurer la conformité réglementaire et normative, ainsi que pour garantir la pérennité et la crédibilité de l'institution de microfinance.

Le tableau ci-après présente la répartition des institutions utilisant un SIG, plus précisément un système d'information de gestion intégré. Sur un total de 53 institutions ayant répondu à l'enquête, 85 % d'entre elles utilisent un SIG intégré, tandis que 15 % n'en ont pas.

Tableau 28. Répartition des institutions diagnostiquées utilisant un SIG

Entités	SIG	NO SIG	Total	%
CEC	32	13	45	85%
IMF non mutualiste	8		8	15%
Total	40	13	53	100%
TOTAL %	75%	25%	100%	

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

-Logiciels ou outils utilisés pour le traitement des transactions. Pour les institutions interrogées et visitées, trois types d'outils sont utilisés pour le traitement des opérations : les logiciels intégrés qui proposent des modules de base tels que la comptabilité, la gestion des épargnes et des dépôts à terme, la gestion des opérations de caisse, les paramètres de base et le crédit. Le deuxième outil est le tableau Excel de Microsoft. Enfin, le troisième est la gestion manuelle des opérations à partir des supports en papier.

- **Logiciels intégrés** : Les logiciels intégrés offrent une solution complète pour la gestion des opérations, permettant une centralisation des données et une automatisation des processus. Ils offrent des modules de base tels que la comptabilité, la gestion des opérations de caisse et du crédit. Cependant, leur mise en place peut nécessiter un investissement initial élevé et une formation approfondie du personnel ;
- **Tableau Excel de Microsoft** : Il offre une flexibilité dans la conception des formats et une accessibilité généralisée. Il est souvent utilisé pour des opérations plus simples et permet une gestion plus légère des données. Cependant, il présente des risques d'erreurs humaines et peut être moins adapté pour gérer de grands volumes de données de manière efficace ;
- **Gestion manuelle sur supports papier** : La gestion manuelle sur supports papier est simple et ne nécessite pas d'investissement initial élevé. Elle est souvent utilisée dans les environnements où les ressources informatiques sont limitées. Cependant, elle est sujette aux erreurs de saisie, aux pertes de données et peut être moins efficace pour gérer des opérations complexes ou un grand nombre de transactions.

Le tableau ci-dessous présente les moyens utilisés par les institutions pour la réalisation de leurs opérations : il s'agit de logiciels d'opérations proprement dits (41), du tableur Excel (4) et du système manuel (8).

Tableau 29. Moyens utilisés par les institutions pour la réalisation de leurs opérations

Moyens utilisés par les institutions	CEC	IMF non mutualistes
BIJLI	0	1
EXCEL	4	0
ICBS	0	1
ICBS / LOAN PERFORMER	0	1
ISIS	3	0
LOAN PERFORMER	1	1
MANUEL	8	0
Progiciel	0	1
SAF 2000	29	0
SIEM	0	1
SMFS	0	1
TEMENOS	0	1
Total	45	8

-Exploitation des options digitalisées. Les opérations digitalisées révolutionnent la façon dont les transactions financières sont effectuées, permettant aux clients d'accéder à une gamme de services bancaires et financiers via des appareils électroniques tels que les smartphones, les tablettes ou les ordinateurs. Ces opérations comprennent le transfert d'argent, le paiement de factures, la consultation de soldes, l'ouverture de comptes, et bien plus encore. Elles offrent une alternative rapide, pratique et sécurisée aux méthodes traditionnelles de traitement des transactions.

Parmi les entités interrogées, les réponses indiquent que seulement 30 % disposent d'un système en place capable d'intégrer des solutions digitales, tandis que 70 % ne sont pas prêtes à le faire. Ce résultat est questionnable dans la mesure où 29 CEC utilisent le logiciel SAF 2000.

Tableau 30. Nombre d'institutions pouvant exploiter des options digitalisées pour la réalisation de leurs opérations

Entités	Existence de système en place capable d'intégrer des solutions		TOTAL
	Oui	Non	
CEC	12	33	45
IMF non mutualiste	4	4	8
Total	16	37	53
% vs Total	30%	70%	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

-Lutte contre les cyber-attaques. Les cyber-attaques sont des actions malveillantes menées par des individus ou des groupes d'individus pour compromettre les systèmes informatiques, voler des données sensibles, perturber les opérations ou extorquer de l'argent. Ces attaques peuvent prendre différentes formes, telles que les logiciels malveillants, le *phishing* ou le *ransomware*. Le tableau ci-après montre que les entités ne se sont pas encore penchées sur le phénomène des cyber-attaques. Seulement 28 % d'entre elles déclarent qu'une politique existe au sein de leur institution, tandis que 72 % n'en ont pas. La quasi-absence de plateforme en ligne pourrait justifier ce retard dans la mise en place d'une telle politique. Le danger pour elles réside en interne.

Tableau 31. Nombre d'institutions ayant une politique de lutte contre les cyber-attaques

Entités	Politique de lutte contre cyber-attaques		TOTAL
	Oui	Non	
CEC	11	34	45
IMF non mutualiste	4	4	8
Total	15	38	53
% vs Total	28%	72%	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

-Possibilité de tester le système en place. Les tests de sécurité informatique sont essentiels pour garantir la résilience des systèmes contre les menaces extérieures. Ils permettent de détecter et de corriger les vulnérabilités potentielles qui pourraient être exploitées par des cybercriminels. En simulant des attaques réelles, les tests offrent à l'institution une vue d'ensemble de son niveau de sécurité et permettent de prendre des mesures proactives pour renforcer sa posture de sécurité.

Ces tests impliquent généralement l'utilisation de méthodes d'évaluation des vulnérabilités telles que le scanning de ports, les tests d'intrusion, les audits de sécurité et les simulations d'attaques. Ils nécessitent une coordination entre les équipes informatiques internes ou externes et peuvent nécessiter des ressources considérables en termes de temps et de budget. Cependant, les investissements dans ces tests sont cruciaux pour maintenir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données de l'institution.

Les entités interrogées ont réalisé très peu de tests pour leur système. Les tableaux ci-après l'attestent. 11% d'entre elles ont procédé à des tests d'intrusion contre 89% qui ne le font pas. Cela suggère un manque de compétence en la matière.

Tableau 32. Nombre d'institutions pouvant tester le système en place pour la réalisation de leurs opérations

Entités	Institutions ayant réalisé des tests d'intrusion		TOTAL
	Oui	Non	
CEC	3	42	45
IMF non mutualiste	3	5	8
Total	6	47	53
% vs Total	11%	89%	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

-Possibilité de faire des changements dans le système. Procéder à des changements dans le système de gestion est uniquement possible pour les entités ayant développé leur propre application, à moins qu'il ne s'agisse de fichiers Excel ou de systèmes basés sur des supports en papier. Les entités disposant de systèmes intégrés n'ont pas la capacité d'intervenir sur les codes-source, mais elles peuvent configurer ou créer de nouveaux rapports de gestion à partir de modules ou d'applications de génération de rapports, comme c'est le cas pour certaines d'entre elles.

Les résultats de l'enquête nous amènent à la situation suivante : la forte proportion des institutions (47 %) déclarant pouvoir effectuer des modifications est sujette à question, car les applications ne sont pas développées par les entités elles-mêmes, sauf pour les applications Excel ou la configuration de certains rapports selon les besoins des utilisateurs ou de la Direction.

Tableau 33. Nombre d'institutions pouvant faire des changements dans leur système pour la réalisation de leurs opérations

ENTITES	Institutions pouvant faire des changements dans leur système		TOTAL
	Oui	Non	
CEC	18	27	45
IMF non mutualiste	7	1	8
Total	25	28	53
% vs Total	47%	53%	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

-Défis et enjeux constatés liés aux SIG des institutions diagnostiquées. Les institutions de microfinance haïtiennes font face à de véritables enjeux et défis en termes d'utilisation de SIG. En plus des défis liés à la situation sécuritaire, entraînant une détérioration de leur situation financière et une dépréciation de la qualité de leur portefeuille de crédit, des problèmes affectent également leur système d'information de gestion. Malheureusement, la grande majorité des institutions consultées n'ont pas mentionné de défis, ce qui se traduit par la réponse « Rien à signaler ». Les défis recensés lors de l'enquête apparaissent dans les tableaux ci-après. Ils sont très variés, avec une absence d'identification par les répondants (42 %). Les autres défis concernent l'utilisation du logiciel (11 %), des problèmes de connexion Internet (9 %), des problèmes de connexion avec les points de service (6 %) et des souhaits de changement de logiciel (6 %).

Tableau 34. Défis et enjeux constatés liés aux SIG des institutions diagnostiquées

Defis	CEC	Non Mutualiste	TOTAL	%
Absence de calcul d'indicateurs	2	0	2	4%
Changement de logiciel ou de version	3	0	3	6%
Connexion Internet	5	0	5	9%
Connexion entre les points de services	3	0	3	6%
Consultation en temps reel	1	0	1	2%
Donnees en temps reel	0	1	1	2%
La gestion des impayés.	1	0	1	2%
Logiciel ne repond pas aux attentes	1	0	1	2%
Prise en charge photos et empreintes digitales	1	0	1	2%
Problème de formation	1	0	1	2%
Problemes de liquidite	2	0	2	4%
Ressources Humaines	1	1	2	4%
Rien a Signaler	16	6	22	42%
Transactions dans les livrets	1	0	1	2%
Utilisation de logiciel	6	0	6	11%
Utilisation de solutions digitales	1	0	1	2%
Total	45	8	53	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

-Respect des normes IFRS. Les normes comptables internationales (IFRS), établies par l'International Accounting Standards Board (IASB), fournissent un ensemble de directives pour la préparation et la présentation des états financiers dans le monde entier. Elles visent à assurer la transparence, la comparabilité et la pertinence des informations financières.

Les réactions des institutions diagnostiquées sont présentées dans les tableaux suivants, avec une forte prédominance pour l'application des normes IFRS (66 %). Cela pourrait s'expliquer par le fait que les CEC sont auditées par leur fédération respective, tandis que les IMF non mutualistes le sont par des firmes comptables reconnues. Toutefois, il importe de souligner qu'il s'agit de simples déclarations faites par les institutions diagnostiquées. Les petites institutions financières, sans emprunts ou sans investisseurs externes, sont généralement moins susceptibles d'avoir besoin d'utiliser les normes IFRS.

Tableau 35. Nombres d'institutions respectant des normes IFRS

ENTITES	Institutions respectant des normes IFRS		TOTAL
	Oui	Non	
CEC	28	17	45
IMF non mutualiste	7	1	8
Total	35	18	53
% vs Total	66%	34%	100%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

-Politique contre le blanchiment d'argent. Les autorités considèrent la lutte contre le blanchiment d'argent comme une priorité absolue dans le secteur financier. Avec la montée des activités illicites, il est impératif de renforcer les mesures de prévention et de détection pour protéger l'intégrité du système financier et préserver la confiance du public.

Pour combattre le blanchiment d'argent, les institutions financières doivent mettre en place des dispositifs rigoureux de vérification de l'identité des clients, de surveillance des transactions suspectes et de rapportage aux autorités compétentes. Elles doivent également investir dans la formation de leur personnel pour sensibiliser aux risques et mettre en place des procédures internes robustes pour garantir la conformité aux réglementations en vigueur. En outre, la collaboration avec les autorités de tutelle et les organismes chargés de l'application de la loi est essentielle pour partager des informations et coordonner les efforts dans la lutte contre le blanchiment d'argent. Les réponses apportées sont présentées dans les tableaux suivants. Toutefois, cela ne signifie pas que les institutions appliquent nécessairement une politique de blanchiment d'argent.⁴⁶

⁴⁶ Selon la BRH, certaines institutions remplissent uniquement le formulaire de provenance de fonds, ça ne veut pas dire qu'elles appliquent une politique contre le blanchiment d'argent.

Tableau 36. Nombre d'institutions appliquant une Politique contre le blanchiment d'argent

Entités	Nombre d'institutions appliquant une Politique contre le blanchiment d'argent	
	Oui	Non
CEC	40	5
IMF non mutualiste	8	0
Total	48	5
%	91%	9%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

En conclusion, cette section du rapport met en avant l'importance cruciale d'un système d'information de gestion dans les institutions de microfinance, en soulignant la diversité des logiciels utilisés pour traiter les informations, allant des solutions intégrées aux simples feuilles de calcul Excel en passant par l'exploitation d'outils manuels. Les défis rencontrés par les entités, tels que la conformité aux normes IFRS et la lutte contre le blanchiment des capitaux, nécessitent des mesures proactives et une constante vigilance pour maintenir l'intégrité et la sécurité des systèmes et des opérations.

En outre, il est essentiel de permettre aux institutions de microfinance de tester et d'adapter constamment leurs systèmes pour répondre aux besoins changeants du marché et aux exigences réglementaires. Cela inclut non seulement la capacité à effectuer des ajustements techniques, mais aussi à s'adapter rapidement aux nouvelles normes et politiques. Enfin, ce diagnostic met en lumière la nécessité pour les institutions de microfinance de développer ou d'acquérir des systèmes d'information robustes, flexibles et sécurisés pour soutenir leur croissance et assurer leur conformité aux normes internationales et aux réglementations en matière de lutte contre la criminalité financière.

Un **rapport plus détaillé est présenté en annexe 6** sur l'analyse du système d'information des institutions diagnostiquées.

c) Capacité des institutions diagnostiquées à fournir les rapports exigés par la BRH

En général, les institutions diagnostiquées ont la capacité de fournir les rapports exigés par la BRH. Les CEC sont déjà habituées à transmettre ces rapports. Toutefois, certaines d'entre elles ne sont pas encore confortables avec le BSA de la BRH. Toutes les institutions diagnostiquées n'utilisent pas encore le BIC⁴⁷. Pour les CEC affiliées à la Fédération Le Levier, elles déclarent qu'elles doivent passer par leur fédération, parce que le logiciel SAF 2000 qu'elles utilisent ne permet pas d'envoyer les informations directement au BIC. Pour le moment, c'est seulement la Fédération Le Levier qui peut envoyer ces informations.

⁴⁷. Selon la BRH, les institutions de microfinance n'utilisent pas encore au BIC.

Les IMF non mutualistes déclarent qu'elles n'utilisent pas le BIC parce que les conditions exigées ne sont pas tout à fait réalistes. En effet, elles ont confié que la plupart de leurs clients n'ont pas les documents d'identification exigés : carte d'identité délivrée par la Direction générale des impôts (DGI) ou carte d'identification nationale délivrée par l'Office nationale d'identification (ONI), preuve d'adresse (bordereau EDH, bordereau CAMEP). Il est pratiquement impossible de demander aux clients vivant en milieu rural ou semi-rural de fournir ces documents et même certains clients vivant dans les zones urbaines ne peuvent pas les fournir.

Certaines des institutions diagnostiquées s'engagent directement avec les prestataires de service de transferts internationaux sans contrepartie comme Money gram, Western union, CAM, etc. Elles jouent le rôle d'agents payeurs. D'autres, collaborent avec les prestataires de services de paiement mobile : « Lajan cash et Mon Cash ». Le réseau des CEC est en train d'expérimenter des produits numériques (carte de débit Mastercard, paiement via téléphone portable) introduits par KESPAM, une entreprise Fintech non encore agréée par la BRH⁴⁸. Le but est de réduire la circulation du cash et de créer des opportunités d'inclusion financière, notamment dans les zones non desservies par les institutions financières. En outre, trois caisses ont piloté le Processeur National de Paiement (PRONAP), une plateforme de services de paiements électroniques mise en place par la BRH. Mais, cela n'a pas encore donné les résultats escomptés. Les CEC sont en mesure de faire des transactions SPIH (Système de Paiement Interbancaire Haïtien) et des transferts internationaux via les banques locales.

Toutefois, la plupart des institutions diagnostiquées, notamment les CEC, déclarent qu'elles ont besoin de développer davantage leur système d'information afin d'introduire de nouveaux produits de finance numérique. Le SIG en place au niveau des CEC n'offre pas la possibilité de prendre en compte les divers produits numériques existant sur le marché. La version la plus courante et en exploitation, le SAF 2000, date de plus de 20 ans. La fédération Le Levier est en train de planifier une mise à niveau de la technologie pour permettre aux caisses membres d'atteindre leurs objectifs de développement.

Certaines des institutions diagnostiquées, notamment les IMF non mutualistes planifient d'introduire des innovations comme des systèmes de paiement numériques moins coûteux, plus efficaces, plus innovants. Par exemple, elles projettent d'offrir à leurs clients la possibilité de faire des transactions avec des QR code, ZELLE⁴⁹, *Cash App*, etc. En outre, toutes les institutions diagnostiquées veulent exploiter davantage les opportunités offertes par le téléphone mobile. Mais, elles estiment que cela dépend de l'accompagnement de la BRH d'une part et de l'amélioration de l'éducation financière des clients ciblés qui doivent utiliser ces produits.

⁴⁸ Elle était autorisée à fonctionner en joint-venture avec les CEC pour les services en question. Cependant, la publication de la circulaire 121 sur les fournisseurs de service de paiement électronique exige que cette entreprise introduise un dossier de demande d'agrément à la BRH. Elle ne l'a pas encore fait.

⁴⁹ un réseau de paiements numériques basé aux États-Unis et géré par une société privée de services financiers appartenant aux banques Bank of America, Trust, Capital One, JPMorgan Chase, PNC Bank, U.S. Bank et Wells Fargo.

d) Besoin en innovations technologiques parmi les CEC et les IMF non mutualistes

Bien qu'il y ait eu une reconnaissance du manque d'innovation technologique significative dans le secteur de la microfinance haïtienne, des efforts ont été déployés pour améliorer l'interconnectivité et l'efficacité opérationnelle. Par exemple, le travail sur une carte interconnectée au niveau électronique via le PRONAP et la capacité de la fédération Le Levier à interconnecter différentes caisses montrent des avancées en termes d'infrastructure technologique. La BRH a adopté des innovations technologiques importantes, notamment à travers l'utilisation de l'application BSA pour la supervision bancaire et des CEC, permettant une gestion plus efficace des données. En outre, elle travaille sur l'intégration des IMF non mutualistes dans le plan comptable des institutions financières et l'adoption de normes IFRS, illustrant un engagement envers l'amélioration de l'infrastructure technologique et la conformité réglementaire dans le secteur. Pour continuer sur cette voie d'innovation, il est essentiel que le secteur de la microfinance en Haïti renforce sa collaboration interinstitutionnelle et se concentre sur le développement de solutions technologiques avancées pour améliorer l'accès et la qualité des services financiers.

La figure suivante met en évidence le besoin d'innovations technologiques exprimé par les CEC et les IMF non mutualistes, avec un intérêt particulier pour la licence avancée du logiciel SAF ou le changement de logiciel. L'informatisation des caisses non encore informatisées, notamment celles membres de la fédération Le Sociétaire et la plupart de celles qui ne sont pas fédérées et l'intégration avec le système du BIC sont également mentionnées, suggérant une volonté de modernisation et d'efficacité.

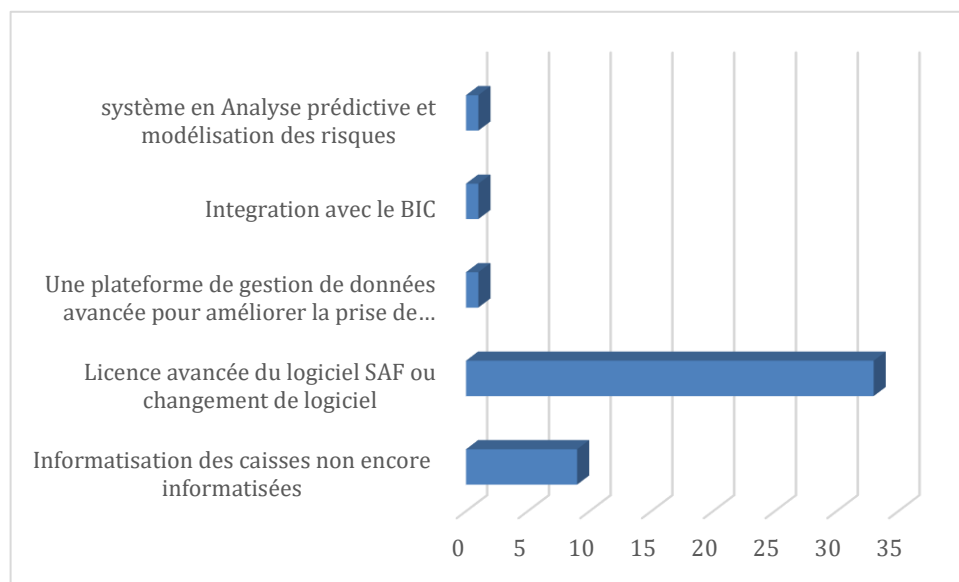


Figure 5. Besoins en technologies de l'informatique exprimés par les institutions diagnostiquées

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

La modernisation technologique est cruciale pour les CEC et les IMF non mutualistes afin d'améliorer leur résilience et leur compétitivité dans l'ère du numérique. L'adoption de solutions numériques avancées est essentielle pour optimiser les opérations, améliorer la prise de décision, diminuer les risques, et renforcer la sécurité des opérations

3.2.2. Contraintes rencontrées pour fournir les données de rapportage, qualité et crédibilité de l'information financière fournies par les deux entités diagnostiquées.

Globalement les informations que nous avons reçues des deux entités correspondaient à celles qu'elles ont rapportées dans leurs états financiers. L'exactitude des données a été établie, notamment à travers une contre vérification des données rapportées en ligne et les états financiers transmis. Toutefois, certaines institutions ont commis des erreurs dans l'imputation des informations dans la plateforme de « SurveyMonkey », empêchant de balancer le bilan. Utilisant les états financiers reçus, nous avons pu par la suite balancer le bilan en tenant compte des données qui n'ont pas été rapportées ou mal rapportées par certaines institutions. Nous avons constaté que les données des CEC fédérées sont plus fiables que celles non fédérées vu que ces dernières n'ont pas eu de supervision déléguée et ont bénéficié d'une faible supervision de la BRH pendant les deux dernières années en raison de la situation sécuritaire du pays.

Lors des entrevues, certaines CEC, notamment celles non fédérées ou nouvellement fédérées, ont souligné qu'elles rencontraient des difficultés pour entrer les données dans la plateforme du BSA. Ainsi, la BRH doit s'assurer que toutes les institutions peuvent entrer les données dans le BSA. Cela sera d'autant plus important pour les IMF non mutualistes qui ne sont pas encore familières avec ce système en ligne.

L'étude a révélé certains problèmes entourant le rapportage. Les principaux sont résumés à travers les points suivants :

Problèmes techniques liés aux faiblesses d'accès à l'Internet. Les institutions font face à des difficultés avec le système de soumission des rapports (BSA) lorsqu'il y a des problèmes de connexion Internet qui ralentissent le processus de rapportage. Bien qu'un employé de la BRH soit disponible pour assistance, selon certains dirigeants de CEC, le travail reste long et fastidieux, exigeant l'exactitude des informations pour que le rapport soit accepté par le système.

Problèmes de Conformité et de Qualité des Données. Le non-respect des politiques de crédit, les cas de fraude, et les opérations sur des comptes inactifs sont des exemples de dérapages qui compliquent le processus de rapportage. De plus, le manque de ressources humaines qualifiées dans les zones reculées et l'incohérence des données financières rapportées par certaines caisses ajoutent à la complexité du problème.

Manque d'Information Standardisée et Détail Excessif. L'absence de rapports standards et le manque de champs importants dans les systèmes d'information comptable des institutions limitent la capacité d'analyse approfondie des données. D'autre part, certaines caisses perçoivent les demandes d'informations détaillées de la part de la BRH ou de leurs fédérations comme

excessives, ce qui crée des tensions et un manque de collaboration entre certaines CEC et les organismes de régulation ou de supervision. Sur les 49 institutions ayant répondu à notre question concernant l'utilisation du système de rapportage mis en place par la BRH 18 estiment qu'il leur est difficile de l'utiliser dont 17 dirigeants de CEC (voir figure ci-après).

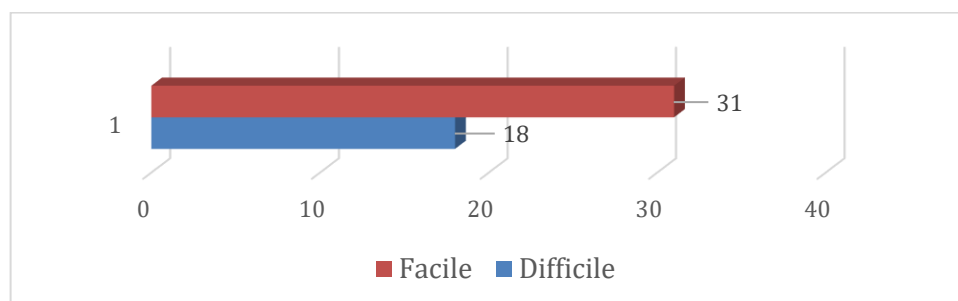


Figure 6. Qualification du système de rapportage par les institutions diagnostiquées

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

Les contraintes de rapportage mettent en lumière le besoin d'amélioration des systèmes de gestion de l'information et de conformité réglementaire au sein des CEC. Elles reflètent les limitations technologiques, les lacunes en matière de conformité et de gouvernance électronique, ainsi que les difficultés opérationnelles. Pour améliorer le processus de rapportage, il est essentiel de renforcer les infrastructures technologiques, d'assurer la formation et le développement des compétences du personnel, et de travailler vers l'adoption de standards de rapportage plus uniformes. De telles mesures non seulement faciliteraient le processus de rapportage pour les institutions mais renforceraient également la transparence et l'efficacité de la supervision réglementaire dans le secteur de la microfinance.

Interrogé sur le type de soutien dont elles ont besoin au cours des 12 prochains mois, les IMF/CEC ont souligné l'assistance technique (79% des répondants), la digitalisation des opérations, les dons/subventions (60%), et l'accès au financement (58%) comme les besoins les plus pressants. Compte tenu de la crise actuelle, cela souligne la nécessité d'un appui externe rapide pour surmonter les défis opérationnels et financiers actuels, et pour capitaliser sur les opportunités de croissance future.

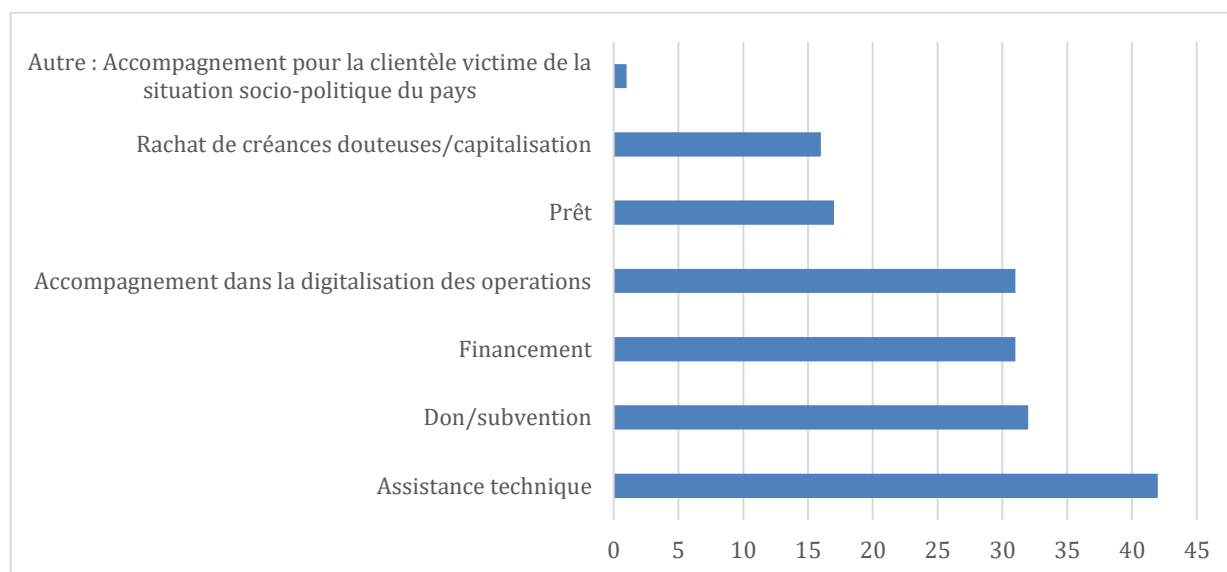


Figure 7. Support souhaité par les institutions diagnostiquées

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

La survie et la croissance des CEC et des IMF non mutualistes dans un environnement aussi difficile que celui d'Haïti dépendent fortement de l'obtention de soutien externe sous forme de financement et d'assistance technique. Une attention particulière à l'accompagnement dans la digitalisation, notamment pour les institutions plus faibles financièrement, de leurs opérations pourrait également jouer un rôle clé dans leur adaptation et leur évolution face aux défis présents et futurs.

3.2.3. Les risques

L'analyse des risques est un pilier essentiel pour la survie et le développement des institutions financières, particulièrement dans des contextes volatiles et incertains. Dans des pays comme Haïti, où l'insécurité et l'instabilité économique peuvent gravement impacter le fonctionnement des Coopératives d'Épargne et de Crédit (CEC) et des Institutions de Microfinance (IMF), une évaluation rigoureuse des risques devient cruciale. Cette démarche vise à identifier et à analyser les principaux risques auxquels sont confrontées les CEC et les IMF en Haïti, évaluant leur impact potentiel et proposant des stratégies pour les atténuer. Ainsi, nous avons examiné dans la présente section, (i) les risques identifiés par les CEC et les IMF non mutualistes, ainsi que les préoccupations anticipées pour les douze prochains mois et ; (ii) les risques généraux découlant de notre diagnostic.

a) Risques identifiés par les institutions diagnostiquées et leurs préoccupations anticipées

Les CEC et les IMF non mutualistes ont évoqué une série de risques et de préoccupations majeures, soulignant les défis à venir pendant les 12 prochains mois. Les prêts non performants

plus élevés que la normale (72% des répondants), émergent comme la principale inquiétude, suivie par les niveaux de provisions pour mauvaises créances (64%) et la rentabilité des institutions (51%). La pénurie et l'augmentation du prix du carburant, ainsi que le départ massif de personnel sont également des préoccupations significatives, reflétant les impacts de l'instabilité socio-économique et politique sur le fonctionnement des institutions financières. La figure suivante présente un inventaire des risques et de préoccupations majeures pour les CEC et les IMF non mutualistes.

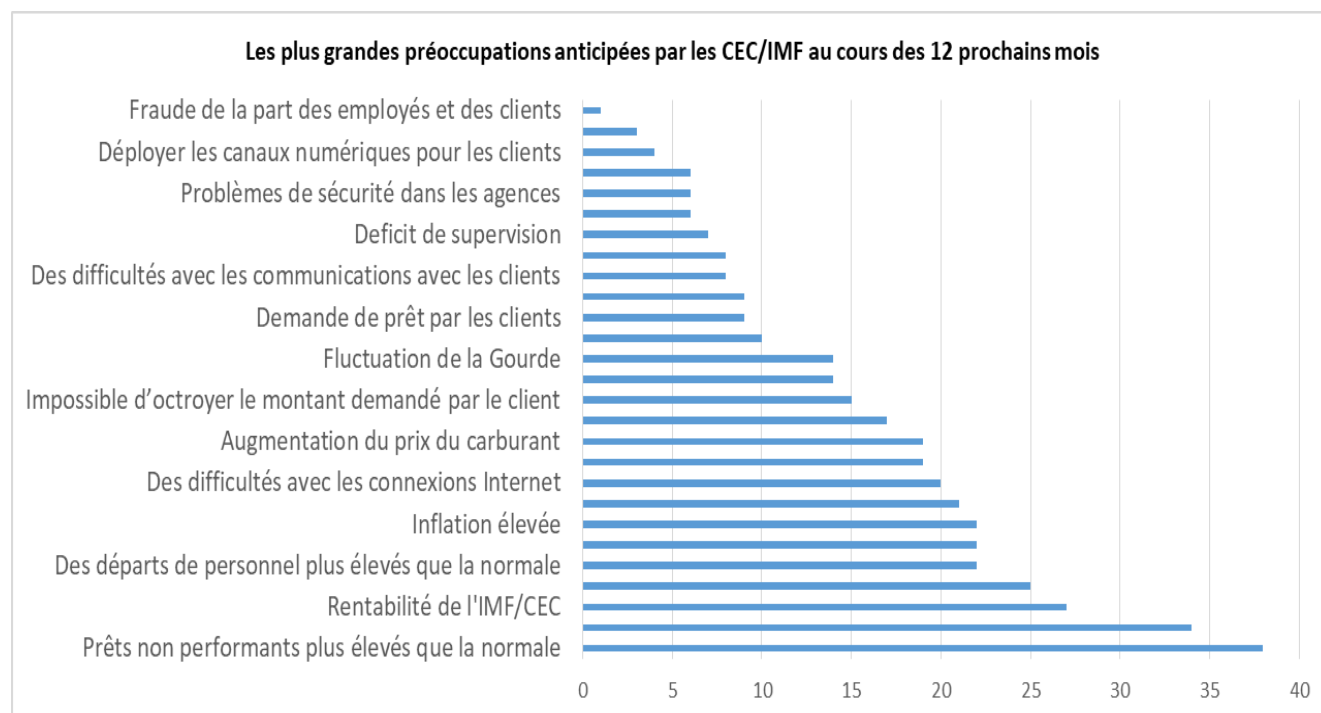


Figure 8. Les plus grandes préoccupations anticipées par les CEC/IMF au cours des 12 prochains mois

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février et mars 2024.

Les préoccupations anticipées par les CEC et les IMF non mutualistes pour les douze prochains mois (la gestion des prêts non performants, la rentabilité, l'adaptation aux changements technologiques, et la navigation dans un environnement opérationnel difficile) révèlent une perspective complexe et difficile. Ces préoccupations mettent en lumière les multiples dimensions des risques auxquels sont confrontées les CEC et les IMF, incluant non seulement les risques financiers directs tels que l'augmentation de la valeur des prêts non performants et la baisse de la rentabilité, mais aussi les risques opérationnels liés à l'insécurité, aux difficultés logistiques et aux défis du personnel.

b) Risques généraux découlant de notre diagnostic

Les préoccupations majeures des institutions diagnostiquées ainsi que les risques auxquels elles font face ont été analysés par l'équipe de DGA et sont résumés dans le tableau ci-après. L'analyse

démontre une variété de risques auxquels les CEC et les IMF non mutualistes sont exposées, résultant principalement de l'aggravation de l'insécurité, de la faiblesse de l'infrastructure Internet, et de la réglementation récente du secteur. Parmi ces risques, on note la faible capacité logistique de supervision par la Banque de la République d'Haïti (BRH), le risque de surinvestissement dans la sécurisation des actifs, la détérioration de l'actif due à la gestion de crises récurrentes, et la concentration du portefeuille dans les zones urbaines vulnérables. Ces risques sont jugés élevés pour la plupart et menacent la viabilité et la capacité des CEC et des IMF à servir leurs communautés et surtout à continuer à respecter les normes prudentielles de la BRH.

Tableau 37. Risques affectant les CEC et les IMF non mutualistes diagnostiquées

Caractéristique du contexte	Risques	Principales institutions affectées
Aggravation de l'insécurité empêchant d'accéder à certaines zones du pays et manque d'accès à l'Internet.	Faible capacité de supervision de la BRH due à la diminution de l'accessibilité aux CEC et IMF non mutualistes pour la vérification et la supervision ainsi que de la faiblesse des connexions Internet ⁵⁰ .	BRH, Les Fédérations
Aggravation de l'insécurité conduisant à la vandalisation des locaux de certaines CEC et IMF non mutualistes et des enlèvements d'employés.	Risque de surinvestissement dans la sécurisation des actifs, diminuant ainsi la performance financière des institutions. Perte de ressources humaines qualifiées, laissant le pays pour se réfugier ailleurs, rendant difficile, entre autres, la prise de décision stratégique et la gestion des opérations.	BRH, Les Fédérations
Aggravation de l'insécurité et baisse de l'activité économique provoquant une diminution de la demande des services de microfinance.	Détérioration de l'actif des CEC et IMF non mutualistes due à la Gestion de crises récurrentes, la détérioration de la qualité de leur portefeuille, la baisse des activités de crédit, et la diminution de l'épargne ; Impossibilité d'un grand nombre de CEC et IMF non mutualistes de se conformer aux normes prudentielles de la BRH.	Les Fédérations CEC et IMF
	Faillite des CEC et IMF moins résilientes, due à la conjugaison des risques encourus,	BRH, CEC et IMF

⁵⁰ Il importe de souligner que la BRH continue malgré la crise à superviser ces institutions à travers la surveillance sur pièces. La surveillance sur place est plus difficile, car l'accès à certaines zones est actuellement impossible. En revanche, si une institution ne rapporte pas les informations requises par la BRH, celle-ci est immédiatement alertée. L'inspection sur place est le corollaire de la surveillance sur pièces.

Caractéristique du contexte	Risques	Principales institutions affectées
	affectant ainsi tout le système financier par effet de levier.	
	Trop grande concentration du portefeuille des CEC et IMF non mutualistes dans le petit commerce et dans les zones urbaines qui sont les plus affectées par l'insécurité.	BRH, CEC et IMF
Migration de la population, incluant le personnel et les dirigeants des institutions financières ou à l'intérieur du pays, vers l'étrangers, pour fuir l'insécurité	Dégradation de la qualité du portefeuille des CEC et IMF et diminution de leurs actifs.	BRH, CEC et IMF
	Manque de flexibilité de la gouvernance des CEC paralysant leur capacité de prise de décision dans un contexte où il leur est difficile de se réunir en présentiel.	BRH, CEC et IMF
Réglementation du secteur récente et lente	La BRH assimile les IMF non mutualistes à des banques et les traite de la même façon (utilisation des mêmes outils de supervision) ⁵¹ .	BRH, CEC et IMF
	La BRH rencontre des difficultés dans la supervision des IMF non mutualistes en raison de la spécificité de leur modèle économique et de la supervision récente de ces institutions par la BRH. ⁵²	BRH, CEC et IMF
Fonds de garantie et ligne de crédit du PSJET pour les CEC et IMF éligibles.	Seule une petite poignée de CEC et IMF non mutualistes financièrement solides et bien gérées sont éligibles au Fonds de garantie et ligne de crédit du PSJET pour les CEC et IMF.	BRH et Fédérations

La combinaison de risques financiers, opérationnels, et externes exige des stratégies de gestion du risque robustes et adaptatives. Pour naviguer dans cet environnement incertain, il est essentiel que les institutions renforcent leurs capacités de résilience, explorent des solutions innovantes pour surmonter les obstacles opérationnels, et mettent en œuvre des mesures proactives pour gérer les risques financiers. La collaboration avec des partenaires stratégiques (Fédérations, associations, bailleurs de fonds) et le recours à des technologies améliorées pourraient également

⁵¹ Perception de la plupart des dirigeants des IMF non mutualistes. Selon, certains dirigeants des Caisses populaires et du secteur des CEC, la BRH serait plus confortable dans la supervision des Banques.

⁵² Appréciation des consultants de DGA sur la base des entrevues avec les dirigeants des IMF non mutualistes qui ont exprimé cette préoccupation.

jouer un rôle clé dans l'atténuation de ces défis et la viabilisation de ces institutions cruciales dans l'écosystème financier d'Haïti.

3.3. Benchmark du secteur de la microfinance haïtienne avec ceux de l'Ukraine et du Myanmar

Dans cette troisième partie de la présentation des résultats, nous effectuons un benchmark du secteur de la microfinance haïtienne au 28 février 2024 à ceux de deux pays qui ont récemment connu une guerre ou des troubles civils : le Myanmar et l'Ukraine. L'analyse du tableau ci-dessous sur le benchmarking du secteur de la microfinance en Haïti par rapport à ceux de l'Ukraine et du Myanmar offre un aperçu des impacts variés des crises sur le secteur financier dans différents contextes géopolitiques et économiques. Le tableau présente une comparaison avant et après crise des principaux indicateurs financiers dans le secteur de la microfinance pour Haïti, le Myanmar, et l'Ukraine. Les indicateurs analysés incluent le nombre de membres/clients, l'épargne des clients, le portefeuille de prêts, l'actif total, les prêts non performants, le retour sur actifs, et le ratio capital sur actifs. Cette analyse se focalise sur la période précédant la crise (juin 2021) et les seize mois qui suivent le début de la crise (septembre 2023), fournissant un aperçu de la résilience et de la réactivité du secteur de la microfinance face aux défis.

En effet, il existe des tendances similaires dans la performance des IMF/CEC au Myanmar et en Ukraine, notamment une diminution du nombre de membres/clients à mesure que ces derniers fuient leur domicile ou perdent leur vie ; une diminution de l'épargne et le recours à des retraits de l'épargne par des membres/clients qui laissent leurs pays. Alors que la crise se poursuit et que les conditions économiques se détériorent, les IMF et les coopératives de crédit au Myanmar et en Ukraine ont connu un doublement des prêts non performants, une contraction de leurs portefeuilles de prêts, une baisse de leurs revenus et une diminution de leurs ratios de fonds propres comme illustré dans le tableau ci-dessous.

Les données disponibles de seize mois après le début de la crise révèlent une augmentation notable de l'épargne des clients (+36%), mais une diminution du portefeuille de prêts (-16%), ainsi qu'une diminution de 9% de l'actif total. L'augmentation des épargnes suggère une certaine résilience malgré les défis.

En comparaison, le Myanmar et l'Ukraine ont connu des baisses dans presque tous les indicateurs après la crise. Le Myanmar a vu une diminution de 21% des membres/clients et une chute de 25% dans l'épargne des clients, tandis que l'Ukraine a enregistré des baisses encore plus significatives, notamment une réduction de 48% de l'épargne des clients.

Les prêts non performants ont augmenté dans les trois pays, avec une hausse particulièrement alarmante au Myanmar (de 9,6% à 27%) et en Ukraine (de 16% à 31%), reflétant l'aggravation des conditions économiques et la difficulté des emprunteurs à rembourser leurs prêts.

Tableau 38. Benchmark secteur de la microfinance haïtienne avec ceux de l'Ukraine et du Myanmar

IMF/CEC -Indicateurs	Haïti		Myanmar		Ukraine	
	Pré-Crise – Juin 2021	16 mois après le début de la crise Sept 2023 ⁵³	Pré- Crise	16 mois après le début de la crise	Pré-Crise	16 mois après le début de la crise
Membres/Clients (Augmentation/Diminution en pourcentage)	NA	NA	NA	-21%	NA	-15.7%
Membres/Epargnes Clients (Augmentation/Diminution en pourcentage)	NA	+36%	NA	-25%	NA	-48%
Portefeuille de prêts (Augmentation/Diminution en pourcentage)	NA	-16%	NA	-10%	NA	-35%
Actif Total (Augmentation/Diminution en pourcentage)	NA	-9%	NA	-1.1%	NA	-40%
Prêts non performants (Augmentation/Diminution en pourcentage)	10.9%	17.3%	9.6%	27%	16%	31%
Retour sur Actifs en %	5%	-2.9%	0.7%	0.3%	0.3%	-2.8%
Ratio Capital sur Actifs	17%	17%	42%	34%	25%	30% ⁵⁴

Sources: Banque nationale d'Ukraine, Dave Grace & Associates étudiée au Myanmar et à Haïti.

Bien que la nature de la crise dans ces trois pays soit différente, au début, les membres/clients augmentent généralement leur épargne car ils s'inquiètent de l'avenir et les dépenses discrétionnaires (par exemple, nouveaux meubles, vêtements, vacances) et les emprunts diminuent. À mesure que la crise s'intensifie, les gens récupèrent leurs argents dans les institutions financières, s'enfuient et emportent leurs économies avec eux pour pouvoir survivre.

En Haïti, la crise n'a pas encore l'impact observé dans les deux autres pays. Les Haïtiens peuvent également s'attendre à ce que cette crise soit différente des catastrophes naturelles plus récentes enregistrées qui ont été suivies par l'aide étrangère. Compte tenu de l'instabilité politique actuelle et du manque de soutien des partenaires de développement internationaux pour le gouvernement actuel, la situation en Haïti pourrait ressembler davantage à celle du Myanmar qu'à celle de l'Ukraine, où les nouveaux investissements et l'aide au développement au Myanmar ont mis beaucoup de temps à reprendre.

⁵³ Il est important de noter que la situation en Haïti s'est considérablement aggravée depuis septembre 2023, la plupart des CEC/IMF estiment que leurs PNP se situent entre 25 % et 30 % en mars 2024.

⁵⁴ Les subventions accordées aux grandes coopératives de crédit en Ukraine ont contribué à stabiliser les ratios de capital qui autrement auraient diminué.

Cette analyse souligne l'impact profond des crises sur le secteur de la microfinance, avec des effets variés selon le contexte géographique et économique. Bien qu'Haïti montre des signes de résilience notables, les augmentations des prêts non performants à travers les pays étudiés indiquent des défis significatifs en termes de stabilité financière et de risque de crédit. Ces informations sont cruciales pour les praticiens et les décideurs dans le domaine de la microfinance, offrant des leçons importantes sur la préparation aux crises et la gestion des répercussions financières.

IV. CONCLUSIONS

Sur la base du diagnostic ci-dessus du secteur de la microfinance, nous avons tiré les principales conclusions présentées sus-dessous. Cependant, nous n'avons pas encore formulé de recommandations sur la manière de surmonter les lacunes analysées. Nous le ferons après avoir finalisé le diagnostic des activités de réglementation et de supervision de la BRH.

La crise politique frappant le pays a gravement affecté les performances financières et provoqué une déperdition de ressources humaines des CEC et des IMF non mutualistes. La période sous diagnostic, de septembre 2021 à mars 2024, est marquée par une dégradation soutenue des performances financières de tous types de CEC et IMF non mutualistes. Les données financières auditées collectées de septembre 2021 à septembre 2023 montrent que les revenus des CEC ont diminué de 34% et que leurs PNP ont augmenté. La situation des institutions de microfinance non mutualistes est bien pire. La plupart d'entre elles ont perdu de l'argent au cours du dernier exercice clos en septembre 2023, avec des taux de créances douteuses plus élevés qu'avant, de fortes augmentations des coûts d'exploitation et des réductions de capital. Bien que les données financières auditées ne soient pas disponibles pour le premier trimestre 2024, nos entretiens avec certaines CEC et IMF non mutualistes ainsi qu'avec les fédérations de CEC suggèrent qu'à mesure que les niveaux d'insécurité augmentaient et s'aggravaient début 2024, les PNP ont augmenté jusqu'à 35 %. La détérioration de la qualité du portefeuille de crédit apparaît donc comme le risque le plus important pour les CEC et les IMF non mutualistes. La forte augmentation de l'insécurité a également causé d'importants problèmes de ressources humaines pour les CEC et les IMF non mutualistes, en particulier pour certains employés et dirigeants hautement qualifiés qui ont fui le pays. Bien entendu, cela n'est pas propre au secteur de la microfinance puisque la BRH a également enregistré une augmentation de la rotation de son personnel.

Il existe de grandes différences dans les performances des CEC et des institutions de microfinance non mutualistes. La principale est la taille de l'actif. L'analyse des performances des CEC et des IMF non mutualistes par niveau basée sur la taille d'actifs montre que le sous-secteur CEC, supervisé par la BRH depuis 2007, est entré dans la crise actuelle bien mieux préparé et a obtenu de meilleurs résultats que les IMF non mutualistes qui commencent récemment à fonctionner sous la supervision de la BRH. Les institutions de microfinance non mutualistes ne servent actuellement qu'environ 10 % du total des clients/membres du secteur, mais disposent d'un réseau d'agences beaucoup plus vaste que les CEC. Elles facturent généralement des taux d'intérêt beaucoup plus élevés sur leurs prêts, avec un rendement annuel moyen de 68 % sur leur portefeuille de prêts, contre 21 % pour les CEC. Ces taux d'intérêt plus élevés visent à couvrir les niveaux plus élevés de créances irrécouvrables qu'enregistrent les IMF non mutualistes par rapport aux CEC. Notons également que certaines de ces IMF non mutualistes empruntent auprès de d'institutions étrangères et sont exposées à un risque de change important.

Parmi les CEC, il existe une nette différence entre les plus grandes et les plus petites. Les plus grandes sont dotées d'un plus grand réseau de points de services. Bien qu'elles dépendent de leurs fédérations pour leur SIG, elles peuvent disposer de meilleures technologies. Certaines

petites CEC affichent parfois de meilleures performances que les grandes, notamment en termes de retour sur actif. Elles peuvent servir de modèles pour le sous-secteur des CEC. Ce type d'analyse de niveau peut aider la BRH à mieux allouer ses ressources de surveillance.

La technologie disponible au niveau des CEC et de certaines IMF non mutualistes ne facilite pas le rapportage. Seulement 75 % des directeurs interrogés ont déclaré que leur institution dispose d'un SIG. Ces dirigeants ont déclaré que le système n'était pas capable d'intégrer les produits bancaires de base actuels et futurs dont les membres/clients ont besoin. En outre, certaines grandes IMF non mutualistes qui sont actuellement des divisions de banques commerciales, compte tenu de leur récente transformation, ne pouvaient pas présenter toutes les informations financières liées à leurs activités de microfinance, ce qui limite notre analyse. Dans l'enquête sectorielle, 64% des institutions diagnostiquées ont déclaré n'avoir eu aucun problème pour rapporter à la BRH, et 34% ont déclaré avoir rencontré quelques difficultés pour le faire, notamment en raison de faible connexion Internet ou d'un manque de maîtrise du BSA.

La gouvernance et les structures de soutien aux CEC et IMF non mutualistes méritent d'être améliorées. Les dirigeants de plusieurs CEC et des deux fédérations de CEC ont souligné que la gouvernance est la faiblesse majeure de beaucoup de Conseil d'administration en raison de la possibilité offerte par la loi de 2002 à n'importe quel sociétaire d'être élu comme membre du CA. De plus, pour les CEC non fédérées, il existe parfois des structures de surveillance et de soutien qui se chevauchent. Par exemple, les CEC rendent compte et sont « supervisées » par la BRH, le CNC, et généralement l'une des deux fédérations. Elles reçoivent en outre des formations de l'ANACAPH et parfois du CNC. Les IMF non mutualistes rendent compte à la BRH et informellement à l'ANIMH. Interrogées sur leurs besoins les plus importants au cours des 12 prochains mois, les CEC et les IMF non mutualistes ont indiqué que le support technique était le besoin le plus important (84 %), et 88 % des institutions diagnostiquées ont déclaré avoir besoin du soutien de la BRH.

V. BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

5.1. Bibliographie

- BIT. Assurer le fonctionnement de la microfinance. Gérer pour améliorer la performance. 2008
- BRH. Boîte à outils originale/ actuelle de supervision des Caisses Populaires par la BRH. Janvier 2024
- BRH. Document d'information sur la microfinance. 2018
- BRH/Direction de l'Inspection Générale des Coopératives Populaires (DIGCP). Normes prudentielles pour le secteur haïtien des Coopératives d'Épargne et de Crédit. Août 2007
- DAI/USAID. Recensement de l'Industrie de la Microfinance en Haïti, Août 2018
- Fédération des caisses populaires haïtiennes Le Levier. Rapport annuel 2021-2022.
- Frankfurt School/IFC. Haïti Microfinance Industry Study. 2021
- Journal Le Moniteur du 25 août 2020. Décret institutionnel sur la régulation du secteur de la microfinance. Août 2020
- Journal Le Moniteur. Loi sur les coopératives d'épargne et de crédit du 10 juillet 2002. Juillet 2002
- USAID/HAITI MSME (2008), Recensement sur l'industrie de la microfinance Haïtienne, 2006/2007
- USAID/Finance inclusive (2017), Recensement sur l'industrie de la microfinance en Haïti, année 2016/2017

5.2. Webographie

- <https://pressroom.ifc.org/all/pages/PressDetail.aspx?ID=22610>
- <https://www.findevgateway.org/fr/guide/2013/12/taux-dinteret-en-microfinance>
- <https://www.brh.ht/>. Le secteur de la microfinance en Haïti, Site BRH
- [https://www.brh.ht/Avis pour agreement IMF](https://www.brh.ht/Avis_pour_agreement_IMF), Site BRH
- BRH. <https://www.brh.ht/>. Liste des caisses agréées
- https://www.brh.ht/wp-content/uploads/2018/08/normes_prudentielles_coop.pdf
- https://www.woccu.org/documents/2021_Statistical_Report

VI. ANNEXES

Annexe 1. Liste des personnes consultées par entrevues

Nom de l'établissement	Département	Commune	Nom du répondant	Titre	Téléphone	Courriel
1. Le Levier	Ouest	Pétion-Ville	Jocelyn Saint Jean	Directeur Général	4673 2009	jocelyn.saintjean@lelevier.ht; st_jocelyn@hotmail.com
2. SOCOLAVIM	Artibonite	Saint Marc	Prophète Fils Aimé	Directeur	3701-7333	socolavim@yahoo.fr
3. CAPOSAJ	NIPPES	Fonds des Nègres	Jean Mary Pierre,	Directeur	4860-9605	caissepopulairesaintjosephp@yahoo.fr
4. CPUP	Nord	Plaisance	Dorisca Lucien	Président	4867-5216	cpup1977@yahoo.fr
5. CAPODOS A	Ouest	Pétion-Ville	Tilus Benicoit	Directeur	4939 – 8977	benicoitulis553@gmail.com
6. Le Sociétaire	Ouest	Delmas	Remy Chery	Directeur Général		
7. SOGESOL	Ouest	Pétion-Ville	Laura Georges	Directeur	34 49 19 02	lgeorges@sogebank.com
8. ANACAPH	Ouest	Pétion-Ville	Yolène Jacquet	Directrice		yolenejacquet@yahoo.fr
9. ANIMH	Ouest	Port-au-Prince	Dominique Boyer	Directeur		dboyer@fonkoze.ht
10. BRH	Ouest	Port-au-Prince	Jean Armand Mondelis	Directeur de la supervision		jean.mondelis@brh.ht
11. CNC	Ouest	Port-au-Prince	Lesly Alexandre	Directeur Général	Tel : 36047760	leslyalexandre100@gmail.com ET Moise Doréus, Assistant à la DG Email : doreusmoise11@gmail.com
12. CPSA	Ouest	Port-au-Prince	Marjorie Louissaint	Directeur	3797-6023	cpsa.cpsa@yahoo.fr
13. DIGCP/BRH	Ouest	Port-au-Prince	Evens Jérôme	Directeur		evens.jerome@brh.ht
14. SFF	Ouest	Port-au-Prince	Dominique Boyer	Directrice		dboyer@fonkoze.ht
15. FINCAH	Ouest	Pétion-Ville	Wolf Emmanuel, Morisset Pierre,	Directeur des opérations et informatiques / Directeur exécutif	3892-2616 / 2813-0632	info-ht@fincahaiti.com; pierre.morisset@fincahaiti.com

Nom de l'établissement	Département	Commune	Nom du répondant	Titre	Téléphone	Courriel
16. CAPOSAC	Sud	Camp-Perrin	Patrice Denis	Directeur	3732-1833	pdenis@caposac.coop

Annexe 2. Liste des institutions consultées par enquêtes

#	Nom de l'Institution	Département	Type d'Institution
1	Caisse Populaire Solidarité Verrettes (CAPOSOV)	Artibonite	Caisse d'épargne et de crédit
2	Kès Popilè Dezam (KPD)	Artibonite	Caisse d'épargne et de crédit
3	Kès Popilè Espwa Gwo Mon (KPEGM)	Artibonite	Caisse d'épargne et de crédit
4	Société Coopérative Lavi Miyò (SOCOLAVIM)	Artibonite	Caisse d'épargne et de crédit
5	Caisse Populaire pour la Réussite (CAPOR)	Artibonite	Caisse d'épargne et de crédit
6	Coopérative d'Épargne et de Crédit de Lascahobas (COOPECLAS)	Centre	Caisse d'épargne et de crédit
7	Coopérative d'épargne et de crédit de Mirebalais (CODECREM)	Centre	Caisse d'épargne et de crédit
8	Coopérative pour le Développement Économique et Social (COOPDES)	Centre	Caisse d'épargne et de crédit
9	Caisse Populaire pour l'avancement de Jérémie (CAPAJ)	Grande-Anse	Caisse d'épargne et de crédit
10	Caisse Populaire Solidarité REGARD (CPSR)	Grande-Anse	Caisse d'épargne et de crédit
11	Caisse D'épargne et de Crédit Pour L'avancement Des Nippes (CECANIPPES)	Nippes	Caisse d'épargne et de crédit
12	Kès Popilè Lazil Nip (KPLAN)	Nippes	Caisse d'épargne et de crédit
13	Coopérative Tête Ensemble Miragoâne (COTEM)	Nippes	Caisse d'épargne et de crédit
14	Caisse Populaire Saint Joseph (CAPOSASJ)	Nippes	Caisse d'épargne et de crédit
15	Caisse Populaire pour le Développement des Baradères (CAPODEB)	Nippes	Caisse d'épargne et de crédit
16	Caisse populaire Fraternité (CPF)	Nord	Caisse d'épargne et de crédit
17	Caisse Populaire Union de Plaisance (CPUP)	Nord	Caisse d'épargne et de crédit
18	Kès Popilè Tèt Ansanm Terye-Wouj (KPTAT)	Nord-Est	Caisse d'épargne et de crédit
19	Caisse Populaire pour l'Avancement de Mombin-Crochu (CPAM)	Nord-Est	Caisse d'épargne et de crédit
20	Caisse Populaire de Mare-Rouge (CAPOMAR)	Nord-Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
21	Société Chrétienne d'Aide Mutuelle (SOCAM)	Nord-Ouest	Caisse d'épargne et de crédit

#	Nom de l'Institution	Département	Type d'Institution
22	Société Coopérative pour le Relèvement Economique au Développement du Nord-Ouest (SOCOREDNO)	Nord-Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
23	Société Coopérative D'entraide Mutuelle (SOCEM)	Nord-Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
24	Coopérative D'épargne et de Crédit de St Louis Du Nord (COOPECS)	Nord-Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
25	Coopérative d'Entraide Maximale (COEM)	Nord-Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
26	Kès Popilè Kabarè (KPK)	Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
27	Caisse Léoganaise d'Epargne et de Financement (CLEF)	Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
28	Men Ale Men Vini (MAMEV)	Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
29	Mouvement Coopératif d'Epargne et de Crédit de Fermathe (MOCECF)	Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
30	Caisse Populaire Dominique Savio (CAPODOSA)	Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
31	Kès Popilè Dano (KPODA)	Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
32	Caisse Actions Intégrées pour le Développement par l'Entraide Réelle (CAP-AIDER)	Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
33	Société coopérative pour la promotion économique et sociale (SOCOPES)	Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
34	Mouvement unité communautaire par l'intégration (MUCI)	Ouest	Caisse d'épargne et de crédit
35	FINCA Haiti S.A.	Ouest	IMF
36	Action pour la Coopération avec la Micro-Entreprise (ACME SA)	Ouest	IMF
37	Sèvis Finansye Fonkoze (SFF)	Ouest	IMF
38	Micro-Crédit SOGEBANK	Ouest	Filiale Banque
39	Palmis Mikwofinans Sosyal SA	Ouest	IMF
40	Micro Credit Capital (MCC)	Ouest	Filiale Banque
41	Micro Credit National /UNIBANK (MCN)	Ouest	Filiale Banque
42	Groupe d'Appui Financier à la Microentreprise S.A (GAFME S.A)	Ouest	IMF
43	Caisse Populaire Ste Anne de Camp-Perrin (CAPOSAC)	Sud	Caisse d'épargne et de crédit
44	Caisse Populaire Union Cavaillonnaise (CAPUC)	Sud	Caisse d'épargne et de crédit
45	Caisse Populaire du Sud (CAPOSUD)	Sud	Caisse d'épargne et de crédit
46	Caisse Populaire de la Côte Sud (CPCS)	Sud	Caisse d'épargne et de crédit
47	Caisse Populaire Sainte Rose de Maniche (CPSRM)	Sud	Caisse d'épargne et de crédit

#	Nom de l'Institution	Département	Type d'Institution
48	Caisse Populaire Petite Epargne de La Vallée (CAPPEV)	Sud-Est	Caisse d'épargne et de crédit
49	Caisse Populaire Avenir de Cayes-Jacmel (CPAC)	Sud-Est	Caisse d'épargne et de crédit
50	Caisse Populaire Ressource Confiance de Marigot (CPRCM)	Sud-Est	Caisse d'épargne et de crédit
51	Société D'utilisation Coopérative Du Crédit Et De L'épargne Pour L'épanouissement Socio-Economique (SUCCES)	Sud-Est	Caisse d'épargne et de crédit
52	Coopérative pour le Développement de Belle-Anse (CODEB)	Sud-Est	Caisse d'épargne et de crédit
53	Caisse Populaire Espoir (CPE)	Sud-Est	Caisse d'épargne et de crédit

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe 3 : Processus d'octroi de crédit

Conditions générales
Démontrer sa capacité de remboursement
Présenter une demande de crédit
Avoir un avaliseur
Être membre en règle de la caisse (pour CEC seulement)
Détenir le montant d'épargne minimale requis
Réside dans le département où se trouve la caisse (pour CEC seulement)
Pas de crédit en cours dans l'institution
Adhésion pendant 3 mois ou plus (pour CEC seulement)
Autres conditions (A préciser) Avoir une bonne Histoire de crédit ; Titres de propriété ; n'ayant pas de crédit radier dans une autre caisse ; Être crédible, loyale, honnête ; Avoir 18 ans accompli ; Avoir au moins 6 mois d'expérience dans l'activité...

Annexe.4 : Guides d'interviews à l'intention des fédérations (Le Levier, Le Sociétaire), associations (ANACAPH, ANIMH), BRH, CNC, CEC, des institutions de microfinance non coopératives

Assistance technique à la Banque de la République d'Haïti (BRH) pour la Réglementation, la Supervision des Institutions de Microfinance selon le décret du 5 juin 2020 et le Renforcement de la Réglementation et de la Supervision des Institutions Financières Coopératives.

Section 1 : Identification

Nom de l'établissement:

Localisation de l'établissement-Commune:

Département Géographique :

Adresses physiques de l'institution :

Nom du répondant :

Téléphone et email du répondant :

Section 2. Historique et expériences de l'institution dans le secteur de la microfinance

- 1) Pouvez-vous nous renseigner sur la nature exacte de vos interventions dans le secteur de la micro-finance ? **(Toutes les institutions)**
- 2) Quels sont les services que vous offrez à vos membres ? **(Fédérations, associations, CEC) (Fiche Excel à prendre sur les indicateurs de suivi)**
- 3) Quels sont les services que vous offrez aux institutions de microfinance que vous supervisez ? **(BRH, CNC, Fédérations (inspection/vérification))**
- 4) Où dans le pays, dans quelle région, vos activités sont-elles concentrées (PauPce, Grandes villes de province, milieu rural...), et pourquoi ? **(Fédérations, associations, CEC, institutions de microfinance non coopératives)**
- 5) Avez-vous des partenaires techniques et financiers 1) locaux 2) étrangers ? Qui sont-ils et en quoi consiste ce partenariat ? **(Fédérations, associations, CEC, institutions de microfinance non coopératives, bailleurs de fonds internationaux)**
- 6) Comment sont financées vos opérations ? **(Fédérations, associations, CEC, institutions de microfinance non coopératives)**
- 7) Pouvez-vous partager avec nous vos trois derniers rapports annuels ? **(Fédérations, associations, CEC, institutions de microfinance non coopératives)**
- 8) **Quels types de politiques s'inscrivent dans la gestion de votre institution et dans quelle mesure représentent-elles des défis d'implantation/adaptation ?**
 - Politique de crédit : (en particulier) mode de calcul des intérêts sur prêts – taux de délinquance – méthode de radiation – provisions pour pertes – gestion automatisée des demandes de prêts
 - Politique de placement
 - Politique de gestion des risques
 - Code de déontologie
 - Autre
- 9) Quelle est votre politique de radiation (Write-off) et dans quelle mesure votre institution respecte cette politique ? **(CEC, institutions de microfinance coopératives non coopératives, Fédérations)**
- 10) Pouvez-vous nous parler de l'évolution du secteur de la Micro-Finance au cours des six dernières années en mettant l'accent sur les plus grands succès enregistrés par le secteur au cours des six dernières années et les facteurs ayant contribué à ces succès ? **(Fédérations, associations, BRH, CNC)**
- 11) Pouvez-vous nous parler de l'évolution de votre institution au cours des sept dernières années en termes de croissance ou décroissance, nouvelles activités ou activités abandonnées ? **(CEC, institutions de microfinance coopératives non coopératives, Fédérations)**
- 12) Selon vous quels échecs le secteur de la micro finance a-t-il essuyé et quelles en sont les causes ? **(Fédérations, associations, BRH, CNC)**

- 13) Pouvez-vous nous parler de l'évolution de l'approvisionnement du portefeuille de vos membres pour les prêts délinquants pendant les sept dernières années ? **(Fédérations, associations, BRH, CEC, institutions de microfinance coopératives non coopératives)**
- 14) Comment le secteur de la microfinance a-t-il réagi par rapport à l'évolution de la technologie et quels sont les impacts de cette évolution sur le secteur ? **(Fédérations, associations, BRH, CNC)**
- 15) Comment votre institution a-t-elle réagi par rapport à l'évolution de la technologie et quels sont les impacts de cette évolution sur votre institution ? **(CEC, institutions de microfinance non coopératives)**
- 16) Quelles sont les innovations enregistrées dans le secteur de la microfinance pendant les sept dernières années ? **(Fédérations, associations, BRH, CNC)**
- 17) Quelles sont les innovations implantées dans votre institution au cours des 6 dernières années ? **(CEC, institutions de microfinance non coopératives, fédérations)**

Section 3. Cadre légal et réglementaire

- 18) Comment le secteur de la microfinance a-t-il réagi par rapport au nouveau cadre légal et réglementaire Haïtien ? **(fédérations, associations, BRH, CNC)**
- 19) Quelles sont les forces, faiblesses, menaces et opportunités du nouveau cadre légal pour les IMF non coopératives ? **(associations, BRH, CNC, institutions de microfinance non coopératives)**
- 20) Quels sont selon vous les bénéfices de la nouvelle réglementation et quels sont les coûts pour votre institution ? **(associations ?, BRH, CNC ?, institutions de microfinance non coopératives)**
- 21) Selon vous, quels changements juridiques ou réglementaires devraient être apportés au cadre juridique des CEC et pourquoi et quels impacts ces changements juridiques ou réglementaires proposés pourraient avoir sur votre institution au cours des 2-3 prochaines années **(fédérations, CEC, ANACAPH)**
- 22) Quels changements juridiques ou réglementaires pensez-vous sont nécessaires au cadre juridique des IMF non coopératives et pourquoi et quels impacts ces changements proposés pourraient avoir sur votre institution au cours des 2-3 prochaines années? **(ANIMH, institutions de microfinance non coopératives)**

23) Fédérations

- a. Comment évaluez-vous l'application de la délégation d'inspection et de vérification qui vous est dévolue par le cadre légal ? (Volume de travail/fréquence– suivis – reddition de compte vis à vis des organismes de tutelles)
- b. Avez-vous déjà eu l'occasion de prendre le contrôle d'une CEC afin d'en assainir la situation de votre propre initiative ou sur demande la BRH ?
- c. De quels outils disposez-vous pour soutenir les CEC en difficulté (financière et/ou technique)?

Section 4. Macro-environnement et intermédiation financière

- 24) Quelles sont les infrastructures financières qui pourraient favoriser l'extension de vos opérations ? Centre de formation en Micro-Finance, bureau de crédit, système de paiement non traditionnel, bureau de protection du consommateur, nouvelles technologies, autres, préciser, etc. ? **(Fédérations, Associations, CEC, institutions de microfinance non coopératives)**

- 25) Dans quelle mesure la situation sécuritaire et socio-économique et politique actuelle du pays affecte vos opérations ? **(Toutes les institutions)**
- 26) Quelles sont les stratégies déployées par votre institution pour rester opérationnelles ? **(Toutes les institutions)**

Section 5. Technologie et système d'information

- 27) Quelles sont les principales technologies que vous utilisez dans vos opérations et pourquoi ? **(Toutes les institutions)**
- 28) Dans quelle mesure votre système d'information vous permet d'atteindre vos objectifs présents ? **(Toutes les institutions)**
- 29) Avez-vous besoin de renforcer votre système d'information pour pouvoir être plus performante dans le futur. Si oui, pourquoi ? **(Toutes les institutions)**
- 30) Que pensez-vous de l'utilisation de nouvelles formes de transactions financières/paiement comme le système de paiement mobile « mobile money », la carte de débit, la carte de crédit, ATM, etc. dans l'inclusion financière ? Comment ces instruments financiers/innovations supportent vos membres actuellement ou comment pensez-vous qu'ils pourront les supporter dans le futur ? **(Fédérations, Associations)**
- 31) Que pensez-vous de l'utilisation de nouvelles formes de transactions financières/paiement comme le système de paiement mobile « mobile money », la carte de débit, la carte de crédit, ATM, etc. dans l'inclusion financière ? Comment ces instruments financiers/innovations supportent actuellement les institutions financières que vous supervisez ou comment pensez-vous qu'ils pourront les supporter dans le futur ? **(BRH)**
- 32) Que pensez-vous de l'utilisation de nouvelles formes de transactions financières/paiement comme le système de paiement mobile « mobile money », la carte de débit, la carte de crédit, ATM, etc. dans l'inclusion financière ? Comment ces instruments financiers/innovations supportent vos membres actuellement vos clients/membres ou comment pensez-vous qu'ils pourront les supporter dans le futur ? **(CEC, institutions de microfinance non coopératives)**

Section 6. Rapports et Supervision (pour CEC, institutions de microfinance non coopératives)

- 33) À quelle institution rapportez-vous ? (BRH, Fédération, ANACAPH, ANIMH, autres (préciser) ?
- 34) À quelle fréquence rapportez-vous à la BRH ? (Chaque mois, chaque trimestre, chaque semestre, chaque année)
- 35) Quelle est la date de la dernière inspection ?
- 36) Quels sont les plus grands problèmes que vous confrontez dans le rapportage aux institutions ?
- 37) BRH : Quels sont les plus grands problèmes que vous confrontez dans la supervision du rapportage des institutions financières que vous supervisez ?

Annexe. 5. : Fiche d'enquête d'évaluation sectorielle CEC/IMF



Enquête d'évaluation sectorielle CEC/IMF

Le Ministère haïtien de l'Économie et des Finances (MEF) et la Banque de la République d'Haïti (BRH) ont engagé le bureau conseil Dave Grace & Associés (DGA) pour les accompagner dans la mise en œuvre du décret du 25 août 2020 relatif (i) à la Régulation, Supervision des Institutions de Microfinance et ; (ii) le Renforcement de la régulation et de la supervision des institutions financières coopératives, dans le cadre du projet Emplois dans le secteur privé et transformation économique (PSJET) financé par la Banque mondiale.

La BRH et la DGA sollicitent votre participation à cette enquête en ligne qui vise à collecter des informations permettant de comprendre l'état actuel du secteur CEC/IMF et son évolution. Aucun nom de répondants ou de CEC/IMF ne sera associé aux réponses. Les résultats de l'enquête seront partagés avec le secteur, ses associations, fédérations, le MEF et la BRH. Veuillez répondre à cette enquête avant le **1er mars 2024**. Utilisez la Gourde haïtienne dans les endroits concernant les devises. **L'enquête prendra environ 60 - 75 minutes et NE PEUT PAS être fermée et enregistrée pour une date ultérieure. Veuillez donc avoir à portée de main les états financiers 2023 et 2021 pour les compléter. (Monnaie).**

Top of Form

Section 1 : Identification

*1. Nom de l'établissement (obligatoire)

* 2. Localisation de l'établissement-Commune (obligatoire)

3. Date de création de la CEC/IMF

4. Département Géographique

Artibonite

Centre

Grand 'Anse

Nord

Nord-Est

Nord-Ouest

Ouest

Sud

Sud-Est

5. Adresses physiques de l'institution

* 6. Type d'institution : (obligatoire)

Coopérative d'épargne et de crédit

IMF- Société

IMF - ONG

IMF - Fondation et association
IMF - filiale bancaire
Autres (spécifier)

7. Nom du directeur général/directeur exécutif

8. Email et téléphone du directeur général

Email

Téléphone

9. Nom de la personne qui répond au sondage

* 10. Email et téléphone de la personne qui répond au sondage (obligatoire)

Email

Téléphone

11. Nombre de succursales

12. Affiliation à une Fédération -pour les CECs

Oui

Non

13. Nom de la Fédération

Section 2. Gouvernance et structure institutionnelle

14. Existence d'un conseil d'administration ou d'un conseil ?

Qui

Non

Sinon, pourquoi ?

15. Nom du président du conseil d'administration

16. Nombre de membres du conseil d'administration

17. Nombre de femmes au conseil d'administration

18. Nombre de femmes dans l'équipe de direction (personnel salarié)

19. Avez-vous un Comité de Crédit ?

Oui

Non

Sinon, pourquoi ?

20. Pour CEC seulement : existence d'un Comité de Surveillance ?

Oui

Non

21. Pour CEC seulement : Existence d'un Comité de Déontologie ?

Oui

Non

22. Avez-vous d'autres comités ?

Oui

Non

Si oui (préciser)

Section 3 : Opérations de crédit

* 23. Nombre de membres ou clients (obligatoire)

24. Nombre de femmes membres ou clientes

25. Nombre d'employés

26. Nombre d'agents de crédit

27. Nombre d'employées féminines

28. Fourchette de taux d'intérêt mensuel pour le crédit

<1%

1% - 2%

2.1% - 3%

3.1% - 4%

4.1% - 5%

5.1% - 6%

>6%

29. Nombre de prêts

30. Nombre de prêts accordés aux femmes

31. Nombre de prêts à des groupes (si vous proposez des prêts de groupe). Exemple (50)

32. Répartition en nombre du portefeuille de crédit par secteur. Si vous ne connaissez pas le nombre, veuillez estimer.

Consommation

Logement

Commerce

Production

Prêts aux CEC

Éducation

Energie

Hôtellerie et tourisme

Transport

Autres préciser

33. Quelles sont les conditions générales pour obtenir un prêt (sélectionnez toutes les réponses applicables) :

Présenter une demande de crédit

Adhésion pendant 3 mois ou plus (pour CEC seulement)

Etre membre en règle de la caisse (pour CEC seulement)

Détenir le montant d'épargne minimale requis

Démontrer sa capacité de remboursement

Pas de crédit en cours dans l'institution

Avoir un avaliseur
Réside dans le département où se trouve la caisse (pour CEC seulement)
Autres conditions (A préciser)

34. Quel est le processus pour octroyer un crédit
Avis positif du bureau de crédit (BIC)
Analyse des flux de trésorerie de l'entreprise
Présenter ses États financiers audités
Présenter ses États financiers non audités
Visite de l'entreprise
Interviewer le propriétaire de l'entreprise
Demander l'approbation du comité de crédit
Présenter un plan d'affaires actualisé
Présenter des données permettant de préparer les états financiers
Présenter des documents juridiques
Demandez à quelqu'un d'avaliser le prêt

Section 4: Aperçu de la situation financière de l'institution

35. Actifs au 30 septembre 2023 (prière de mettre les mêmes montants que vous avez dans vos états financiers)

Encaisse
Dépôts dans les institutions financières
Portefeuille de titres (obligations, actions de sociétés, dépôts à terme en banque)
Provision pour créances douteuses
Placements
Immobilisations (bâtiments, terrains, véhicules, autres immobilisations)
Portefeuille de crédit brut
Comptes à recevoir
Autres actifs
ACTIF TOTAL (obligatoire)

36. Passifs au 30 septembre 2023 (prière de mettre les mêmes montants que vous avez dans vos états financiers)

Dépôts de membres ou de clients
Emprunts intérieurs (autre caisse, fédération, banques locales...)
Emprunts étrangers (hors Haïti)
Actions retirables/remboursables
Intérêts à payer
Autres passifs
PASSIF TOTAL (obligatoire)

37. Avoir au 30 septembre 2023 - IMF non coopérative

Capital action libérée
Surplus d'apport
Réserve légale
Bénéfices non-répartis

Avoir TOTAL

38. Avoir au 30 septembre 2023 - CEC

Avoir des membres - Parts permanentes
Réserve légale
Autres réserves
Surplus d'apport
Excédent ou déficit de l'année précédente
Autres (Fonds social et communautaire, avoir de membres parts social)
Avoir TOTAL

39. VALEUR de prêts non performants au 30 septembre 2023

Valeur des prêts non performants > 0 à 30 jours
Valeur des prêts non performants > 31 à 90 jours
Valeur des prêts non performants > 91 à 180 jours
Valeur des prêts non performants > 181 à 365 jours (Prêts radiés **pour IMF non-coopératives** > 180 jours)
Valeur des prêts non performants > 365 jours (Prêts radiés **pour les CEC** >365 jours, IMF > 180 jours)
VALEUR TOTALE DES PRÊTS NON PERFORMANTS (obligatoire)

40. États des résultats 30 septembre 2023 en gdes (prière de mettre les mêmes montants que vous avez dans vos états financiers)

Revenus d'intérêts
Portefeuille de crédit
Dépôts et titres
REVENUS NETS avant provision pour créances douteuses
Dotation à provision pour créances douteuses
Dépenses d'exploitation
DÉPENSES TOTALES d'exploitation
Bénéfices/Excédent (déficit) de l'exercice

41. Pour vous aider à comprendre l'impact de la crise politique actuelle sur votre CEC/IMF, veuillez compléter les informations suivantes au 30 septembre 2021 en gdes:

Actif total
Portefeuille de prêt net
Total des prêts non performants
Total épargne clients/membres
Avoir
Revenus d'intérêts nets
Provision pour créances douteuses
Dépenses d'exploitation
Bénéfices/Excédent (déficit)

* 42. Section 5 : Services offerts

Sélectionnez tous les services fournis par votre établissement (obligatoire) :

Crédit aux employés de l'institution
Crédit à la consommation
Crédit renouvelable
Crédit MPME

Crédit logement
 Crédit agricole
 Crédit éducation
 Crédit énergie
 Crédit de réinstallation
 Crédit de groupe
 Crédit Commerce
 Prêts aux CEC
 Crédit Hôtellerie et tourisme
 Crédit Transport/Automobile
 Compte d'épargne
 Compte courant
 Dépôts à long terme
 Épargne vacances
 Épargne-retraite
 Actions d'investissement
 Épargne collective
 Épargne jeunesse
 Actions retirables
 Epargne à vue
 Epargne Spécialisée
 Epargne à terme
 Epargne US
 Épargne Boni (sol),
 Épargne Logement
 Épargne Éducation,
 Épargne Retraite
 Payroll pour les entreprises et les employés
 Carte de débit
 Carte de crédit
 Chèques particuliers
 Chèques entreprises
 Services bancaires sur Internet
 Services bancaires mobiles (sur téléphone)
 Paiement Transfert de fonds nationaux
 Envois de fonds internationaux
 Virements électroniques nationaux (SPIH)
 Virements électroniques internationaux
 Lettre de crédit
 Lettre de garantie
 Education financière
 Comptes en crypto-monnaie
 Changes de devises
 Autres services (préciser)

Section 6: Cadre juridique

43. Selon vous, quels changements doivent être apportés au cadre juridique des CEC et pourquoi ?

44. Quels impacts les changements juridiques ou réglementaires proposés déjà par le secteur et non validés faute de pouvoir législatif opérationnel ont pu avoir sur votre entreprise au cours des 5 dernières années ? **Pour CEC seulement**

45. Quels changements pensez-vous devoir apporter au cadre juridique des IMF non coopératives et pourquoi ?

46. Quels changements réglementaires devraient être apportés au fonctionnement des CEC et pourquoi ?

47. Quels seront les impacts de ces changements pour les 3 prochaines années ?

Section 7 : Technologie

48. Utilisez-vous un système d'information de gestion (SIG) multifonctionnel intégrant gestion des clients, des opérations et de la comptabilité (hors Excel) ?

Oui

Non

Sinon, pourquoi?

49. Ce logiciel vous permet-il d'intégrer des solutions digitales complémentaires à vos activités présentes et futures ?

Oui

Non

Autres

50. Si oui, pouvez-vous exporter des fichiers aux formats Extensible Markup Language (XML) ou extensible Business Reporting Language (XBRL)?

Oui

Non

Je ne sais pas

51. Veuillez sélectionner le logiciel de comptabilité et de prêt de base que vous utilisez :

Quick Books

ACPAC

NetSuite

Sage

SAF 2000

Xero

FreshBook

Clearbooks

ZarMoney

AccountsIQ

Odoo Accounting

TrulySmall Accounting

Autre, veuillez préciser

52. Avez-vous mis en place des politiques et procédures de cybersécurité ?

Oui

Non

Si non. Expliquer.

53. Avez-vous fait effectuer des tests d'intrusion sur votre système par une entreprise externe ?

Oui

Non

54. De quelle technologie supplémentaire pensez-vous avoir besoin pour améliorer vos opérations et pourquoi ?
55. Votre CEC/IMF a-t-elle la capacité d'apporter ou de demander facilement des modifications à son système comptable de base pour répondre aux besoins d'information des autorités de contrôle ?
- Oui
Non
Autre, veuillez préciser
56. À quels autres défis techniques majeurs votre CEC/IMF est-elle confrontée ?
57. Votre institution applique-t-elle les normes IFRS (Normes internationales d'information financière) ?
- Oui
Non
58. Votre institution applique-t-elle les normes de La lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT) ?
- Oui
Non
Sinon, pourquoi?
59. Section 8: Données qualitatives
Depuis juin 2021, veuillez indiquer les changements que votre CEC/IMF a connu? (Cochez toutes les cases qui s'appliquent)
- Rotation du personnel plus élevée que la normale (volontaire ou non volontaire)
Tensions sur la liquidité
Prêts non performants plus élevés que la normale
Augmentation des provisions
Difficulté avec les connexions Internet
Difficulté de communiquer avec les clients
Obligation de fermer des succursales
Moins de demande de prêt de la part des clients
Baisse de la rentabilité
Moins de clients
Problèmes de sécurité dans les agences ou ailleurs (vols de voitures, motocyclettes)
Fermeture d'agences
Enlèvement du personnel
Utilisation accrue des canaux numériques par les clients
Prêts restructurés plus élevés que la normale
Impossible d'octroyer le montant demandé par le client
Manque de transactions (Perte en affaires)
Cas de fraude par des employés et des clients
Autre, veuillez décrire
60. Votre CEC/IMF a-t-elle reçu des prêts de sources locales ou étrangères depuis juin 2021?
- Non
Oui. Si oui, quelles sources :
Banques
Famille
Gouvernement
Investisseurs locaux

Investisseurs internationaux
Donateurs internationaux
Autre (s'il vous plaît préciser)

61. Veuillez sélectionner les 5 plus grandes préoccupations que vous anticipez pour votre CEC/IMF au cours des 12 prochains mois ?

Des départs de personnel plus élevés que la normale
Tensions sur la liquidité
Prêts non performants plus élevés que la normale
Niveau des provisions pour mauvaises créances
Rotation élevée du personnel/Pertes de Cadres
Des difficultés avec les connexions Internet
Des difficultés avec les communications avec les clients
Obligation de fermer des succursales
Demande de prêt par les clients
Rentabilité de l'IMF/CEC
Moins de clients
Déficit de supervision
Manque de formation du personnel
Problèmes de sécurité dans les agences
Difficultés d'approvisionnement les agences
Impossibilité de circuler par les routes en raison de l'insécurité
Pénurie de carburant
Augmentation du prix du carburant
Inflation élevée
Fluctuation de la Gourde
Stagnation de l'économie haïtienne
Déployer les canaux numériques pour les clients
Prêts restructurés plus élevés que la normale
Impossible d'octroyer le montant demandé par le client
Manque de transactions (Perte en affaires)
Fraude de la part des employés et des clients
Difficulté à saisir les garanties sur prêts
Autre, veuillez décrire.

62. Veuillez décrire d'autres défis ou opportunités auxquels votre IMF/CEC est confrontée ? (Facultatif)

63. Veuillez sélectionner et décrire tout type de soutien dont votre IMF/CEC a besoin au cours des 12 prochains mois ?

Financement
Prêt
Don/subvention
Soutien technique
Accompagnement numérique
Rachat de créances douteuses/capitalisation
Autre

64. De qui avez-vous besoin d'un tel soutien?

BRH
Bailleurs de fonds
Investisseurs
Membres (Por CECs)

Autres

Section 9: Rapportage et Surveillance

65. À quelle institution rapportez-vous ? Sélectionner toutes les réponses qui conviennent ?

BRH

Fédération

ANACAPH

ANIMH

Investisseurs/prêteurs

CNC

Autres

66. À quelle fréquence rapportez-vous à la BRH ?

chaque mois

chaque trimestre

chaque semestre

chaque année

67. À quelle fréquence rapportez-vous aux autres institutions?

chaque mois

chaque trimestre

chaque semestre

chaque année

68. À quelle fréquence êtes-vous (ou avez-vous été) inspecté sur place par la BRH ?

Annuellement

Tous les 1 à 2 ans

Tous les 2 à 4 ans

4 ans ou plus

Jamais

Si jamais, pourquoi?

69. À quelle fréquence êtes-vous (ou avez-vous été) inspecté sur place par votre Fédération ou votre association?

Annuellement

Tous les 1 à 2 ans

Tous les 2 à 4 ans

4 ans ou plus

Jamais

Si jamais, pourquoi?

70. Rencontrez-vous des contraintes pour fournir toutes les données de rapportage requises par la BRH?

Non

Qui

Si oui, expliquer.

71. Comment transférer toutes les données de rapportage à la BRH?

Par voie électronique à BRH

Papier à BRH

Par voie électronique via votre Fédération

Papier via votre Fédération

72. Votre CEC/IMF met-elle en œuvre les recommandations provenant de la BRH suite à ses inspections de votre organisation?

Toujours
Habituellement
Parfois
Jamais
Autre

73. Pour les CEC – quels types d'interventions le CNC effectue-t-il à titre d'organisme de tutelle?

74. Y a-t-il d'autres éléments que nous devrions connaître sur le statut des secteurs CEC ou IMF? S'il vous plaît, expliquez.

Annexe 6. Rapport détaillé sur le diagnostic des Système d'Information de Gestion (SIG) et les Technologies utilisées par les CEC et IMFs non mutualistes.

1. Introduction

La présente section sur le système d'information de gestion et la technologie en microfinance dévoile l'importance cruciale des outils de gestion utilisés par les entités opérant dans le secteur de la microfinance. Elle explore les défis spécifiques auxquels sont confrontées les institutions de microfinance, notamment en termes d'accès aux services financiers, de gestion des risques et de conformité réglementaire. En fournissant un aperçu des thèmes abordés dans le chapitre, tels que l'utilisation des logiciels intégrés, les défis liés à la sécurité informatique et les implications des normes IFRS, l'introduction crée une toile de fond essentielle pour une analyse approfondie du rôle critique de la technologie dans la microfinance.

2. Emploi d'un système d'information de gestion (SIG)

L'utilisation d'un Système d'Information de Gestion (SIG) revêt une importance primordiale pour les institutions de microfinance, car elle leur permet de gérer efficacement un large éventail d'activités financières et opérationnelles. En centralisant et en automatisant les processus, un SIG offre une vue d'ensemble de toutes les opérations, ce qui permet une gestion plus efficace des ressources et une meilleure prise de décision. De plus, il facilite la collecte, le stockage et l'analyse des données, ce qui est essentiel pour répondre aux besoins des clients et optimiser les performances de l'institution.

Les avantages d'un SIG dans une institution de microfinance sont multiples. Tout d'abord, il permet une gestion plus rapide et plus précise des opérations quotidiennes telles que les prêts, les dépôts et les transactions. En automatisant les processus, il réduit les erreurs et les inefficacités, ce qui se traduit par des coûts réduits et une productivité accrue. De plus, un SIG fournit des outils d'analyse avancés qui permettent aux dirigeants de prendre des décisions plus éclairées et stratégiques, en se basant sur des données fiables et en temps réel, et en dernier lieu sur les rapports générés par l'outil en exploitation.

En ce qui concerne les exigences réglementaires, c'est-à-dire la capacité de l'outil à fournir les rapports exigés par la BRH, l'utilisation d'un SIG est souvent souhaitable pour les institutions de microfinance afin de se conformer aux standards et aux réglementations en vigueur. Les régulateurs requièrent généralement que les institutions utilisent des systèmes informatiques pour garantir la transparence, la traçabilité et la sécurité des opérations financières. De plus, les normes de gouvernance et de gestion des risques imposent souvent l'utilisation de SIG pour assurer une gestion efficace et responsable des activités de l'institution. En conséquence, l'adoption et l'utilisation efficace d'un SIG sont essentielles pour assurer la conformité réglementaire et normative, ainsi que pour garantir la pérennité et la crédibilité de l'institution de microfinance.

Le tableau ci-après présente la répartition des institutions utilisant un SIG, plus précisément un système d'information de gestion intégré. Sur un total de 53 institutions ayant répondu à l'enquête, 85 % d'entre elles utilisent un SIG intégré, tandis que 15 % n'en ont pas.

Entités	SIG	NO SIG	Total	%
CEC	32	13	45	85%
IMF NON MUTUAL.	8		8	15%
Total	40	13	53	100%
%	75%	25%	100%	

3. Logiciels ou outils utilisés pour le traitement des transactions

Pour les institutions interrogées et visitées trois types d'outil sont utilisés pour le traitement des opérations : les logiciels intégrés qui proposent des modules de base tels que la comptabilité, la gestion épargnes et des dépôts à terme, la gestion des opérations de caisse, les paramètres de base et le crédit ; le deuxième outil est le tableau Excel de Microsoft ; enfin, le troisième est la gestion manuelle des opérations à partir des supports papier.

Logiciels intégrés : Les logiciels intégrés offrent une solution complète pour la gestion des opérations, permettant une centralisation des données et une automatisation des processus. Ils offrent des modules de base tels que la comptabilité, la gestion des opérations de caisse et du crédit. Cependant, leur mise en place peut nécessiter un investissement initial élevé et une formation approfondie du personnel.

- **Avantages** : Centralisation des données, automatisation des processus, possibilité de personnalisation.
- **Inconvénients** : Coût initial élevé, nécessite une formation pour les utilisateurs, dépendance à un fournisseur.

Tableau Excel de Microsoft : Excel de Microsoft offre une flexibilité dans la conception des formats et une accessibilité généralisée. Il est souvent utilisé pour des opérations plus simples et permet une gestion plus légère des données. Cependant, il présente des risques d'erreurs humaines et peut être moins adapté pour gérer de grands volumes de données de manière efficace.

- **Avantages** : Accessibilité, flexibilité dans la conception des formats, coût réduit.
- **Inconvénients** : Risque d'erreurs humaines, difficulté à gérer de grands volumes de données, manque de sécurité.

Gestion manuelle sur supports papier : La gestion manuelle sur supports papier est simple et ne nécessite pas d'investissement initial élevé. Elle est souvent utilisée dans les environnements où les ressources informatiques sont limitées. Cependant, elle est sujette aux erreurs de saisie, aux pertes de données et peut être moins efficace pour gérer des opérations complexes ou un grand nombre de transactions.

- **Avantages** : Simplicité, faible coût initial, pas besoin d'équipement informatique.
- **Inconvénients** : Risque de perte de données, difficulté de suivi et de gestion, manque d'efficacité dans les opérations complexes.

Ce tableau présente les outils utilisés par les institutions pour la réalisation de leurs opérations : il s'agit de logiciels d'opérations proprement dits (41), du tableur Excel (4) et du système manuel (8).

Entités	CEC	IMF NON MUTUAL.
BIJLI	0	1

Entités	CEC	IMF NON MUTUAL.
EXCEL	4	0
ICBS	0	1
ICBS / LOAN PERFORMER	0	1
ISIS	3	0
LOAN PERFORMER	1	1
MANUEL	8	0
Progiciel	0	1
SAF 2000	29	0
SIEM	0	1
SMFS	0	1
TEMENOS	0	1
Total	45	8

4. Exploitation des options digitalisées

Les opérations digitalisées révolutionnent la façon dont les transactions financières sont effectuées, permettant aux clients d'accéder à une gamme de services bancaires et financiers via des appareils électroniques tels que les smartphones, les tablettes ou les ordinateurs. Ces opérations comprennent le transfert d'argent, le paiement de factures, la consultation de soldes, l'ouverture de comptes, et bien plus encore. Elles offrent une alternative rapide, pratique et sécurisée aux méthodes traditionnelles de traitement des transactions.

Avantages : Les opérations digitalisées apportent accessibilité et réduction des frais aux clients, tout en optimisant les processus et en étendant le marché pour les institutions financières. Leur adoption est bénéfique dans le contexte sécuritaire actuel, offrant une expérience utilisateur améliorée et une réduction des coûts opérationnels.

Exigences : Cependant, pour une institution financière qui souhaite se lancer dans les opérations digitalisées, cela nécessite un investissement important dans la technologie. Il est essentiel de disposer de systèmes robustes et sécurisés pour garantir la confidentialité et l'intégrité des données des clients. De plus, une formation adéquate du personnel est nécessaire pour assurer une utilisation efficace des plateformes numériques et pour répondre aux besoins et aux préoccupations des clients. En outre, il est impératif de respecter les réglementations en matière de protection des consommateurs et de lutte contre le blanchiment d'argent, en mettant en place des mesures de sécurité et de conformité appropriées.

Parmi les entités interrogées, les réponses indiquent que seulement 30 % disposent d'un système en place capable d'intégrer des solutions digitales, tandis que 70 % ne sont pas prêtes à le faire. Ce résultat est questionnable dans la mesure où 29 CEC utilisent le logiciel SAF 2000.

Entités	ACT DIGITALES	NO DIGITAL	TOTAL
CEC	12	33	45
IMF NON MUTUAL	4	4	8
Total	16	37	53
%	30%	70%	100%

5. Lutte contre les cyber-attaques

Les cyber-attaques sont des actions malveillantes menées par des individus ou des groupes pour compromettre les systèmes informatiques, voler des données sensibles, perturber les opérations ou extorquer de l'argent. Ces attaques peuvent prendre différentes formes, telles que les logiciels malveillants, le phishing ou le ransomware.

Avantages de protection : La protection contre les cyber-attaques permet de sécuriser les données sensibles des clients, de prévenir les pertes financières et la réputation de l'institution. Elle renforce la confiance des clients et assure la conformité aux réglementations en matière de sécurité des données.

Exigences de protection : Pour se protéger contre les cyber-attaques, une institution doit investir dans des solutions de cybersécurité telles que des pare-feux, des logiciels antivirus, des systèmes de détection des intrusions et des programmes de sensibilisation à la sécurité pour le personnel. De plus, il est crucial de maintenir les logiciels et les systèmes à jour, de surveiller en permanence les activités suspectes et de mettre en place des plans de réponse aux incidents.

Le tableau ci-après montre que les entités ne se sont pas encore penchées sur le phénomène des cyber-attaques. Seulement 28 % d'entre elles déclarent qu'une politique existe au sein de leur institution, tandis que 72 % n'en ont pas. La quasi-absence de plateforme en ligne pourrait justifier ce retard dans la mise en place d'une telle politique. Le danger pour elles réside en interne.

ENTITES	CYBER SEC	NO CYBER	TOTAL
CEC	11	34	45
IMF NON MUTUAL	4	4	8
Total	15	38	53
%	28%	72%	100%

6. Possibilité de tester le système en place

Les tests de sécurité informatique sont essentiels pour garantir la résilience des systèmes contre les menaces extérieures. Ils permettent de détecter et de corriger les vulnérabilités potentielles qui pourraient être exploitées par des cybercriminels. En simulant des attaques réelles, les tests offrent à l'institution une vue d'ensemble de son niveau de sécurité et permettent de prendre des mesures proactives pour renforcer sa posture de sécurité.

Ces tests impliquent généralement l'utilisation de méthodes d'évaluation des vulnérabilités telles que le scanning de ports, les tests d'intrusion, les audits de sécurité et les simulations d'attaques. Ils nécessitent une coordination entre les équipes informatiques internes ou externes et peuvent nécessiter des ressources considérables en termes de temps et de budget. Cependant, les investissements dans ces tests sont cruciaux pour maintenir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données de l'institution.

Les entités interrogées ont réalisé très peu de tests pour leur système. Les tableaux ci-après l'attestent. 11% d'entre elles ont procédé à des tests d'intrusion contre 89% qui ne le font pas. Cela démontre-t-il d'une absence de compétence en la matière ?

Entités	TEST INTRUSION	NO TEST	TOTAL
CEC	3	42	45
IMF NON MUTUAL	3	5	8
Total	6	47	53
%	11%	89%	100%

7. Possibilité de faire des changements dans le système

Procéder à des changements dans le système de gestion est uniquement possible pour les entités ayant développé leur propre application, à moins qu'il ne s'agisse de fichiers Excel ou de systèmes basés sur des supports papier. Les entités disposant de systèmes intégrés n'ont pas la capacité d'intervenir sur les codes source, mais elles peuvent configurer ou créer de nouveaux rapports de gestion à partir de modules ou d'applications de génération de rapports, comme c'est le cas pour certaines d'entre elles.

Les résultats de l'enquête nous amènent à la situation suivante : la forte proportion (47 %) déclarant pouvoir effectuer des modifications est sujette à question, car les applications ne sont pas développées par les entités elles-mêmes, sauf pour les applications Excel ou la configuration de certains rapports selon les besoins des utilisateurs ou de la Direction.

Entités	MODIF SYS	NO MODIF	TOTAL
CEC	18	27	45
IMF NON MUTUAL	7	1	8
Total	25	28	53
%	47%	53%	100%

8. Défis et enjeux

Les institutions de microfinance haïtiennes font face à de véritables enjeux et défis. En plus des défis liés à la situation sécuritaire, entraînant une détérioration de leur situation financière et une dépréciation de la qualité de leur portefeuille de crédit, des problèmes affectent également leur système d'information de gestion. Malheureusement, la grande majorité des sondées n'ont pas mentionné de défis, ce qui se traduit par la réponse « Rien à signaler »

Les défis recensés lors de l'enquête apparaissent dans les tableaux ci-après. Ils sont très variés, avec une absence d'identification par les répondants (42 %). Les autres défis concernent l'utilisation du logiciel (11 %), des problèmes de connexion Internet (9 %), des problèmes de connexion avec les points de service (6 %) et des souhaits de changement de logiciel (6 %).

Defis	CEC	Non Mutualiste	TOTAL	%
Absence de calcul d'indicateurs	2	0	2	4%
Changement de logiciel ou de version	3	0	3	6%
Connexion Internet	5	0	5	9%
Connexion entre les points de services	3	0	3	6%
Consultation en temps reel	1	0	1	2%
Donnees en temps reel	0	1	1	2%
La gestion des impayés.	1	0	1	2%
Logiciel ne repond pas aux attentes	1	0	1	2%
Prise en charge photos et empreintes digitales	1	0	1	2%
Problème de formation	1	0	1	2%
Problemes de liquidite	2	0	2	4%
Ressources Humaines	1	1	2	4%
Rien a Signaler	16	6	22	42%
Transactions dans les livrets	1	0	1	2%
Utilisation de logiciel	6	0	6	11%
Utilisation de solutions digitales	1	0	1	2%
Total	45	8	53	100%

9. Respect des normes IFRS

Les normes comptables internationales (IFRS), établies par l'International Accounting Standards Board (IASB), fournissent un ensemble de directives pour la préparation et la présentation des états financiers dans le monde entier. Elles visent à assurer la transparence, la comparabilité et la pertinence des informations financières.

L'application des normes IFRS présente des avantages multiples : amélioration de la comparabilité des états financiers, renforcement de la crédibilité et de la fiabilité des informations, facilitation de l'accès aux marchés de capitaux internationaux, et contribution à accroître la transparence et la confiance dans les marchés financiers.

Les réactions des sondés sont présentées dans les tableaux suivants, avec une forte prédominance pour l'application des normes IFRS (66 %). Cela pourrait s'expliquer par le fait que les CEC sont auditées par leur fédération respective, tandis que les entités non mutualistes le sont par des firmes comptables reconnues. Cependant pourquoi 38% de ces CEC ne suivent-elles pas ces normes ?

Entités	IFRS	NO IFRS	TOTAL
CEC	28	17	45
IMF NON MUTUAL	7	1	8
Grand Total	35	18	53
%	66%	34%	100%

10. Politique contre le blanchiment d'argent

Les autorités considèrent la lutte contre le blanchiment d'argent comme une priorité absolue dans le secteur financier. Avec la montée des activités illicites, il est impératif de renforcer les mesures de prévention et de détection pour protéger l'intégrité du système financier et préserver la confiance du public.

Pour combattre le blanchiment d'argent, les institutions financières doivent mettre en place des dispositifs rigoureux de vérification de l'identité des clients, de surveillance des transactions suspectes et de rapportage aux autorités compétentes. Elles doivent également investir dans la formation de leur personnel pour sensibiliser aux risques et mettre en place des procédures internes robustes pour garantir la conformité aux réglementations en vigueur. En outre, la collaboration avec les autorités de tutelles et les organismes chargés de l'application de la loi est essentielle pour partager des informations et coordonner les efforts dans la lutte contre le blanchiment d'argent.

Les réponses apportées se traduisent dans les tableaux suivants :

Entités	POL BLANCHIMENT	NO POLITIQUE
CEC	40	5
IMF NON MUTUAL	8	0
Total	48	5

Conclusion

Ce chapitre met en avant l'importance cruciale d'un système d'information de gestion dans les institutions de microfinance, en soulignant la diversité des logiciels utilisés pour traiter les informations, allant des solutions intégrées aux simples feuilles de calcul Excel en passant par l'exploitation d'outils manuels. Il explore également les avantages des options digitales pour l'offre de services, tout en mettant en garde contre les menaces potentielles telles que les cyber-attaques. Les défis rencontrés par les entités, tels que la conformité aux normes IFRS et la lutte contre le blanchiment des capitaux, nécessitent des mesures proactives et une constante vigilance pour maintenir l'intégrité et la sécurité des systèmes et des opérations.

En outre, il est essentiel de permettre aux institutions de microfinance de tester et d'adapter constamment leurs systèmes pour répondre aux besoins changeants du marché et aux exigences réglementaires. Cela inclut non seulement la capacité à effectuer des ajustements techniques, mais aussi à s'adapter rapidement aux nouvelles normes et politiques. Enfin, ce chapitre met en lumière la nécessité pour les institutions de microfinance de développer ou d'acquérir des systèmes d'information robustes, flexibles et sécurisés pour soutenir leur croissance et assurer leur conformité aux normes internationales et aux réglementations en matière de lutte contre la criminalité financière.

Annexe. 7. Autres annexes

Annexe 7.1. Services offerts par les institutions

Services offerts	Nombre de Réponses
Crédit Commerce	50
Crédit à la consommation	45
Epargne à vue	43
Epargne US	43

Services offerts	Nombre de Réponses
Crédit aux employés de l'institution	41
Crédit logement	41
Epargne à terme	39
Compte d'épargne	38
Crédit agricole	37
Epargne Spécialisée	37
Payroll pour les entreprises et les employés	32
Echanges de devises	30
Crédit éducation	28
Épargne Boni (sol),	24
Crédit renouvelable	20
Crédit MPME	20
Épargne-retraite	20
Épargne Retraite	17
Dépôts à long terme	16
Paiement Transfert de fonds nationaux	16
Crédit de groupe	13
Education financière	13
Crédit Transport/Automobile	12
Crédit énergie	11
Chèques particulier	10
Chèques entreprises	10
Épargne Logement	9
Virements électroniques nationaux (SPIH)	9
Compte courant	8
Épargne Éducation,	7
Autres services (préciser): service Unitransfert; Attestation Bancaire, Echange de chèque, Crédit salarié, MONCASH	7
Prêts aux CEC	6
Lettre de garantie	6
Envois de fonds internationaux	5
Crédit Hôtellerie et tourisme	3
Épargne collective	3
Crédit de réinstallation	1
Actions d'investissement	1
Services bancaires mobiles (sur téléphone)	1
Virements électroniques internationaux	1
Lettre de crédit	1
Épargne vacances	0
Épargne jeunesse	0

Services offerts	Nombre de Réponses
Actions retirables	0
Carte de débit	0
Carte de crédit	0
Services bancaires sur Internet	0
Comptes en crypto-monnaie	0

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe 7.2. Nombre moyen d'employés

Types d'institutions	Nombre total	Nombre total d'employés	Nombre moyen d'employés
Coopératives d'épargne et de crédit –CEC	45	1513	34
Sous-total	45	1513	34
IMF-Non mutualistes	8	1962	245
Sous-total	8	1962	245
Grand total	53	3475	66

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe 7.3. Pourcentage de femmes employées

Types d'institutions	Nombre total d'employés	Nombre total d'employés hommes	Nombre total d'employées femmes	Pourcentage de femmes employées
Coopératives d'épargne et de crédit –CEC	1513	1041	472	31%
Sous-total	1513	1041	472	31%
IMF-Non mutualistes	1962	1611	351	18%
Sous-total	1962	1611	351	18%
Grand total	3475	2652	823	24%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe 7.4. Nombre de prêts accordés aux femmes

Types d'institutions	Nombre de prêts	Nombre de prêts accordés aux femmes	Pourcentage de prêts accordés aux femmes
Coopératives d'épargne et de crédit –CEC	49706	20293	41%
Sous-total	49706	20293	41%
IMF-Non mutualistes	85897	64996	76%
Sous-total	85897	64996	76%

Grand total	135603	85289	63%
-------------	--------	-------	-----

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe 7.5. Nombre de prêts à des groupes

Types d'institutions	Nombre de prêts	Nombre de prêts accordés à des groupes	Pourcentage de prêts accordés aux groupes
Coopératives d'épargne et de crédit -CEC	49706	1165	2%
Sous-total	49706	1165	2%
IMF-Non mutualistes	85897	14204	17%
Sous-total	85897	14204	17%
Grand total	135603	15369	11%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe 7.6. Réception de prêts de sources locales ou étrangères depuis juin 2021

Types d'institutions	Oui	Non	Total
Coopératives d'épargne et de crédit -CEC	5	39	11%
Sous-total	5	39	11%
IMF-Non mutualistes	1	3	25%
Sous-total	1	3	0.25
Grand total	6	42	13%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe. 7.7. : Rapportage et supervision/ Institutions qui reçoivent les rapports

Institutions qui reçoivent les rapports	Nombre de réponses
BRH	49
Fédération	39
ANACAPH	27
CNC	22
ANIMH	5
Investisseurs/prêteurs	2
Autres	0

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe. 7.8. : Fréquence d'envoi de rapports à la BRH

Fréquence	Nombre de réponses
Mensuelle	5
Trimestrielle	39
Semestrielle	1

Fréquence	Nombre de réponses
Annuelle	6

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe. 7.9 : Fréquence des inspections sur place par la BRH

Fréquence	Nombre de réponses
Annuellement	12
Tous les 1 à 2 ans	15
Tous les 2 à 4 ans	13
4 ans ou plus	4
Jamais	6
Si jamais, pourquoi ?	On attend la validation de notre demande d'agrément ; Institution nouvellement agréée en novembre 2023 ; processus en cours
TOTAL	50

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe. 7.10. : Fréquence inspection sur place par votre Fédération ou votre association

Fréquence	Nombre de réponses
Annuellement	25
Tous les 1 à 2 ans	13
Tous les 2 à 4 ans	3
4 ans ou plus	1
Jamais	7
Si jamais, pourquoi ?	Ce n'est pas fait, ANACAPH néglige cette mission
TOTAL	49

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe. 7.11. : Contraintes rencontrées pour fournir les données de rapportage requises par la BRH

Types d'institutions	oui	non	% oui
Coopératives d'épargne et de crédit –CEC	17	26	40%
Sous-total	17	26	40%
IMF-Non mutualistes	1	5	17%
Sous-total	1	5	17%
Grand total	18	31	37%

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe. 7.12. : Mode de transfert des données de rapportage à la BRH

Méthodes de transfert	Nombre de Réponses
Par voie électronique à BRH	45
Papier à BRH	5
Par voie électronique via votre Fédération	17
Papier via votre Fédération	5
Total	72

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.

Annexe. 7.13. : Mis en œuvre des recommandations provenant de la BRH suite à ses inspections de votre organisation

Réponses	Nombre de Réponses
Toujours	32
Habituellement	14
Parfois	2
Jamais	0
Autre	1
TOTAL	49

Source : Enquêtes réalisées par DGA en février 2024.