



Actions pour la Réinsertion Sociale de la Femme ARSF
ONG d'accompagnement des femmes contre la pauvreté et l'injustice.



Michel de Wasseige
31/08/2016
Rapport final

Troisième mission de consultance au profit de l'ONG ARSF à Bukavu rapport final

PROJET 2014-17

Cette mission est la troisième à ARSF et a pour but de poursuivre le travail de professionnalisation de l'activité microcrédit d'ARSF et d'accompagner le développement de ses autres projets en matière de :

1. Indépendance économique de la femme
2. Femme et Paix
3. Droits politiques de la femme
4. Santé : viols et violences sexuelles - VIH/SIDA
5. Alphabétisation fonctionnelle
6. Sécurité alimentaire
7. Femme et Environnement

Tâches prévues ou termes de références :

1. Compta

- Finalisation des comptes au 30 juin 2016 : compte de résultat et bilan
- Contrôle budgétaire et estimation des charges et produits pour 2016

2. Microcrédits

- Examen des grappes de crédits en cours et planification des grappes de crédit de juillet 2016 à juin 2017.
- Examen de l'opportunité d'un nouvel outil de gestion des microcrédits.

3. Projets

- Plan financier du projet économique « manioc/haricots » à Kahele.
- Etude et renforcement d'autres projets.

4. SWOT : en conclusion de la mission réalisation pour le conseil d'administration d'un SWOT d'ARSF : analyse de la pertinence et de l'opportunité du projet, des forces et faiblesse du microcrédit d'ARSF, des menaces qui le guettent et des opportunités qu'il doit saisir, examen des succès réalisés et des risques à mitiger, formulation des recommandations pour l'amélioration et le développement de cette activité.

1. COMPTA :

La tenue des documents comptables a été examinée et au besoin corrigée, adaptée et améliorée. La concordance entre ces documents de reporting financier et l'outil de gestion des microcrédits a été examinée et révélé des discordances de l'ordre de 500 \$ ce qui représente un peu moins de 2% de l'ensemble des flux du semestre, ce qui, quoiqu'en forte amélioration par rapport à 2015, est encore trop élevé.

L'ensemble des données financières ont été reportées dans l'outil informatique ce qui a donné (cfr. Page suivantes) le compte de résultats et le bilan au 30 juin 2016 (surligné en bleu) en comparaison des mêmes chiffres au 31 décembre 2015.

- Les charges sont en augmentation par rapport à 2015, dont les déplacements, les frais de bureau et le personnel (et c'est tant mieux pour ce dernier poste).
- Les produits sont très faibles sur le semestre avec seulement 1.811,68 d'intérêts sur les microcrédits. Ce point est important et nous y revenons ci-dessous.
- Grâce à un nouvel apport de la Fondation Saint-Paul Crédit Nord-Sud, l'encours des microcrédits est passé de 20.683 \$ en fin 2015 à 36.471 \$ fin juin 2016. Si cet encours est maintenu à une moyenne de 30.000 \$ durant tout le second semestre il devrait générer environ 4.500 \$ d'intérêts.

Mais au 30 juin on compte 116 crédits en retard sur 189 pour un montant total de 17.181 \$, dont 1.097 \$ d'intérêts et 16.084 \$ de capital.

C'est un problème que ARSF se doit de résoudre sans tarder :
résorber les retards.

Il y aura des sinistres à enregistrer pour probablement entre 7 et 8.000 €, dus en partie au crédit G13 à Mwenga dont le retard est de près de 10.000 \$. Ces sinistres sont dus à des décès, des incendies de maisons et des violences contre les personnes comme en connaît encore trop souvent la région de Mwenga. Ils vont plomber les comptes 2016 de ARSF. L'investissement sur la région de Mwenga est un lourd handicap pour ARSF dont il conviendrait de se dégager. Et en même temps celle région a cruellement besoin d'aide.

Résoudre le problème des retards de manière efficace, rapide et durable permettra à ARSF de délivrer de nouveaux microcrédits et donc d'augmenter les intérêts perçus, d'améliorer sa rentabilité qui est aujourd'hui négative sans bailleur de fonds. A condition que ces nouveaux crédits soient de qualité et remboursés à temps et à heure.

Notons que les principales recommandations de la mission de décembre 2015 ont été rencontrées, sauf la revente de la parcelle de Mwenga soit plus de 15.000 \$ inutilisé et sans rendement ni utilité pour ARSF. Question complexe à l'heure où la valeur de l'immobilier est en baisse dans cette région de la RDC.

L'expert s'est engagé à dresser bimestriellement la compte de ARSF jusqu'à la clôture de l'année 2016 en janvier/février 2017 à condition que lui soient envoyés tous les deux mois l'ensemble des relevés financiers et toutes les grappes à jour sur Art15.

ARSF
BILAN & COMPTE DE RESULTAT 30 juin 2016 en \$

Compte de résultat du 1/1/2016 au 30/06 en USD				
CHARGES			PRODUITS	
	2015	juin-16		2015
				juin-16
Frais de production	678,30		Vente Chips	952,00
Loyers	2.040,00	1.360,00	Participation de membres	419,19
Frais bureau, papeterie, communication	1.133,50	967,60	Dons	750,00
Soutiens à projets Miti+caucus+muthrsa	450,00	40,00	Intérêts sur Microcrédits	4.425,41
Formations bénéficiaires	400,00			1.811,68
Déplacements sur terrains	373,83	473,60		
Primes personnel + une formatrice	1.470,00	1.315,00		
Divers	4.416,81	1.542,80	Divers	9,00
Cotisations à Réseaux	94,00	80,00	retour sur crédits	1.308,88
Matabish	360,00	225,00		
Matériel	725,00			
Vols	1.161,00			
Frais d'experts	1.620,00			
Aide		30,00		
Documents officiels	450,00	1.150,00		
Différence de paiements	6,81	57,80		
Total	10.962,44	5.699,00	Total	7.855,48
BENEFICE 2016			PERTE	3.106,96
	10.962,44	5.699,00		3.878,32
				10.962,44
				5.699,00

Bilan au 31/12/2016 en USD				
ACTIF			PASSIF	
	2015	juin-16		2015
				juin-16
Parcelle de Mwenga (valeur achat)	15.650,00	15.650,00	Résultats antérieurs	4.583,00
Matériel immobilisé			résultat de l'exercice	-3.106,96
Total immobilisés	15.650,00	15.650,00	Total Fonds propres	1.476,04
Microcrédits en cours				-2.402,28
G10+11+12	833,32	660,20		
G 13 Mwenga	10.038,70	8.922,58	Dette à Crédit Sud (Belgique)	26.637,00
G 14 Bukavu	5.620,62	2.786,14	Fonds propres pour crédits	12.004,00
G 15 Kahele	4.190,40	2.787,94		
G 16		14.349,28		
G 17		6.965,50		
Total encours microcrédit - 1 an	20.683,04	36.471,64	Dettes long terme pr crédits	38.641,00
différence sur microcrédits		-228,92		53.141,00
Intérêts/microcrédits dûs	pm	pm		
Clients			Fournisseurs	
subventions à recevoir			Dette à Mme Bibyshe	1.416,00
autres créances	480,00			
Total réalisable moins d'un an	480,00	-228,92	Total dettes à court terme	0
				1.416,00
Banque		20,00		
Coopec	3.304,00	13,00		
Caisse	0,00	229,00		
Total valeurs disponibles	3.304,00	262,00		
Total	40.117,04	52.154,72	Total	40.117,04
				0,00
				0,00

2. MICROCREDITS :

Si on peut se féliciter de l'augmentation très importante de l'encours crédits le problème des retards de remboursement évoqué dans le chapitre sur la COMPTA demeure.

Une série de mesures ont été décidées :

- Lors de l'octroi insister sur les remboursements et bien expliquer aux bénéficiaires les conséquences négatives de ces retards, principalement le fait que de nouvelles femmes vulnérables ne peuvent pas avoir accès à un nouveau crédit.
- Faire jouer plus vigoureusement l'influence du groupe en allant rencontrer les retardataires ; solidariser moralement les groupes de bénéficiaires : pas de nouveau crédit à ses membres si retards importants en son sein.
- Former les bénéficiaires à préparer les remboursements par une épargne hebdomadaire.
- Tenir un dossier complet de chaque bénéficiaire avec tous ces antécédents de crédits.
- Augmenter les descentes sur le terrain pour les « renforcements forcés »

D'autres actions seront débattues au sein des assemblées de bénéficiaires.

ARSF s'est engagé à atteindre pour fin décembre un taux de retard inférieur à 10 % de l'encours.

Les dates de remboursements ont toutes été modifiées au dernier vendredi de chaque mois. Cela va créer un surcroît de travail pour le consultant, qui l'accepte, car il reste toujours en charge de créer depuis la Belgique les nouvelles grappes de crédits.

Un nouveau programme de gestion des crédits en remplacement d'ART15 reste à l'étude en l'attente de NAXOS (Belgique) ou de moyens suffisants pour l'achat d'un programme local intégré.

Enfin il est décidé de maximiser l'emploi des liquidités de ARSF dans la création de nouvelles grappes de crédits, toujours en 10 mois et à du 2,5%.

Notons enfin une difficulté nouvelle dans la gestion des liquidités du microcrédit, de plus en plus de COOPEC bloquant les fonds déposés ou tombant en faillite. Quant aux banques, elles sont peu accessibles aux petites organisations comme ARSF.

Enquête qualitative sur les microcrédits

Lors de la mission précédente il a avait été décidé de mener une petite enquête qualitative auprès de bénéficiaires de crédits. L'enquête a été menée et les résultats dépouillés et analysés lors de la présente mission. Sur 20 bénéficiaires rencontrées et choisies au hasard :

- Tous les crédits ont un usage professionnel, mais pas toujours précisé¹ :
 - 40% pour diversifier les produits
 - 10% pour relancer une activité après « faillite ».
 - 5 % seulement pour un équipement.
 - Le reste pour « augmenter mon capital » ce qui est fort vague.
- 19 des bénéficiaires estiment avoir atteint leur objectif en empruntant et toutes souhaitent un nouveau crédit, en général un peu plus élevé.
- 25% n'ont pas connu d'amélioration dans leurs revenus ; 70 % ont connu une variation de 10 à 20% et une de plus de 50%.
- 40 % disent avoir eu des difficultés de remboursement, dont 15% dus à des calamités (maladies, vols, etc.) 5% à un manque de clients et 25 % à une activité connaissant des hauts et des bas peu maîtrisables. Seulement 30 % auraient connus des retards de remboursement (ce qui n'est pas en concordance avec les retards enregistrés sur ART 15 ou plus de la moitié des bénéficiaires sont en retard)..
- Quoique cette question n'ait pas été posée, 6 bénéficiaires estiment que les bénéfices réalisés grâce à leur activité leur ont permis d'améliorer les conditions de vie de leur famille : frais scolaires, frais de santé, aménagement du logement.

Le questionnaire d'enquête a été amélioré et il a été décidé de relancer une nouvelle enquête durant le second semestre 2016 auprès d'une trentaine de bénéficiaires.

3. PROJETS

Le projet prévention SIDA en milieu universitaire à Bukavu par des pairs étudiants est toujours en stand by. Une demande de 15.000 \$ à l'ICF en Belgique a malheureusement été refusée. Les 90.000 \$ de subsides prévus au budget 2016 de la RDC (page 386) pour ARSF et dont une bonne partie devait être affectée à cette action risquent fort de ne jamais arriver, le Gouvernement ayant décidé de couper un tiers de ses dépenses.

Le projet Manioc-Haricot à Kalehe est dans le même état de léthargie car son financement était également prévu dans ces 90.000 \$ en cours d'évaporation.

Projet Prévention VIH-SIDA et violences liées au genre

Ce projet qui devrait se tenir en 2017 et 2018 sur le territoire de la Chefferie de Bahavu à Kalehe (45 km de Bukavu) a reçu un préaccord de financement à 80 % par la Fondation de France. ARSF souhaite développer une stratégie de sensibilisation nouvelle en matière de prévention Sida liée aux statuts et aux droits de la femme, stratégie complémentaire à celles déjà mises en place par d'autres organismes et surtout adaptée aux zones rurales. ARSF a opté avec l'aide de la Fondation France pour une communication personnalisée, de porte à porte, afin d'atteindre le plus grand nombre de conjoints possible dans le but du changement de leurs comportements réciproques face à leur vie conjugale et sexuelle. Ce travail sur les couples devrait avoir par contagion une

¹ Il y avait une seconde feuille à l'enquête qui a été oubliée et portait sur les activités et la situation socio-économique des bénéficiaires.

influence bénéfique pour les adolescents, filles ou garçons, et se propager par rayonnement à l'ensemble des femmes de la chefferie. Le projet concernera de 8.000 à 12.000 conjoints de la zone (sans compter les enfants et les proches) et a reçu l'appui actif des autorités coutumières et politiques.

Le consultant a consacré près d'un tiers de son temps à ce projet en vue de le finaliser et de le rendre le plus convainquant et cohérent possible, tant le document de demande et de présentation du projet (47 pages) que les éléments financiers repris en \$ et en € sur 5 tableaux EXCEL.

Le projet porte sur 66.118 € en deux ans. Le cofinancement de 14.118 € a été demandé pour 7.000 € à la Commune de Waterloo dans un dossier porté par Ex-Change-Expertise et Jacques Pirlet.

En finale de la mission, l'attention d'ARSF est attirée sur la date de rentrée du dossier le 5 septembre 2016, et les très nombreux documents qui doivent l'accompagner (j'en ai compté une bonne vingtaine). ARSF a de plus demandé à Ex-Change de lui fournir « un rapport d'audit et d'évaluation de votre structure » comme demandé par la Fondation de France. Cet audit, inspiré et synthèse du présent rapport sera fourni par l'expert pour le 31 août 2016.

4. SWOT

Forces

- + Un projet cohérent existant depuis de nombreuses années avec des objectifs et des actions stables qui s'inscrivent dans la durée.
- + Une Secrétaire Exécutive, porteuse du projet, engagée et en continuel processus de capacitation. Elle est reconnue au-delà de Bukavu et de la RDC et fait partie de plusieurs réseaux internationaux de femmes responsables et engagées.
- + Une équipe de travailleurs dont la capacitation s'améliore d'année en année.
- + Un Conseil d'administration fort, composé d'universitaires et soutenant la Secrétaire Exécutive.
- + Une forte compétence sur les thèmes liés à la protection, au respect des droits et au développement de la femme en RDC et plus particulièrement sur la région de Bukavu.
- + Un groupe de plus de 300 femmes vulnérables proches de l'ONG et prenant de plus en plus conscience et en mains les pistes pour assurer leur autonomie et le respect de leurs droits.
- + Une notoriété d'ARSF en constante progression sur le Sud-Kivu.
- + Le soutien continu de la Fraternité Saint-Paul / Crédit Sud qui apporte les fonds destinés au microcrédit.
- + Un soutien continu depuis plus de 3 ans d'Ex-Change Expertise.

Faiblesses

- Des retards dans la gestion des remboursements des microcrédits.
- Un investissement financier et immobilier sur Mwenga qui s'avère à problèmes.
- Un Conseil d'Administration dont la gouvernance devrait être améliorée, des réunions tenues plus fréquemment avec des rapports de réunions clairs et complets décrivant les décisions prises, ainsi que qui les applique, suivant quel calendrier, avec quels moyens et en vue de quels résultats.
- Une équipe de travail qui doit pouvoir être élargie et mieux rémunérée.
- Un seul financement stable et récurrent, reposant uniquement sur le microcrédit. Des financements ponctuels obtenus en fonction d'appels à projets sans une réelle continuité dans le temps car souvent limité à une courte période d'un an. Cette discontinuité dans le financement de ARSF est probablement son principal handicap.
- Des budgets obtenus de manière ponctuelle et très hasardeuses auprès du Gouvernement de la RDC ou des autorités provinciales et locales. Pour exemple le montant de 90.000 \$ inscrit dans le budget officiel 2016 de l'Etat au nom d'ARSF et qui ne sera très probablement jamais liquidé.

Opportunités

- L'amélioration de la gestion des microcrédits et de leur niveau de remboursement devrait renforcer les moyens d'ARSF.
- L'obtention possible de l'aide de la Fondation France sur un projet « Prévention Sida et violences liées au genre » est une belle opportunité pour mettre en valeur, exploiter et maximiser les forces et l'expertise d'ARSF.
- La création en Belgique d'une asbl SOFA-Congo destinée à recueillir des fonds pour un soutien de projets de développement du même type, dont en premier lieu ARSF elle-même.
- La possible stabilisation des financements publics en RDC en 2017 après les élections.
- L'élargissement des réseaux internationaux de la Secrétaire Exécutive.

Menaces

- Le maintien et la montée de l'insécurité dans une région des Grands Lacs.
- La montée des tensions en RDC suite aux divers processus électoraux.
- Des sinistres importants en microcrédits, liés principalement aux mêmes problèmes d'insécurité.
- Une inflation galopante avec un effondrement des micro activités financées.
- Le réseau financier de la RDC de plus en plus précarisé avec nombreuses faillites de COOPEC et de banque.

5. Relevé d'indicateurs d'évaluation de la mission

Indicateurs, à vérifier dans les 6 à 12 mois de la mission, fixés en accord avec Madame Bibyshe, secrétaire exécutive d'ARSF :

Indicateurs dépendants directement des mesures prise par ARSF

1. Les retards de remboursement des microcrédits sont réduits à 10% de l'encours et du nombre de bénéficiaires au 31/12/2016.
2. L'encours crédit moyen sur le second semestre 2016 est supérieur à 30.000 \$.
3. L'enquête qualitative auprès de 30 bénéficiaires de microcrédits est réalisée pour le 30 novembre 2016. Elle sera alors dépouillée et analysée par le consultant.
4. Les procédures comptables sont respectées de même que les échéances d'envois périodiques des données à comptabiliser à l'expert en Belgique.
5. La cohérence de la comptabilité augmente et le nombre d'erreurs diminuent (dont la cohérence entre la compta et les chiffres de ART15).
6. Un remboursement de 1.200 \$ sera fait en décembre 2016 ou janvier 2017 à Crédit-Sud.

Indicateurs dépendants partiellement des mesures prises par ARSF

7. Le projet « Prévention VIH-SIDA et violences liées au genre » à Kalehe est accepté par la Fondation de France et dans ce cas le cofinancement est trouvé, dont le subside de Waterloo.
8. La parcelle de Mwenga est revendue.

Conclusions

ARSF a connu en 2015 des problèmes dus à des erreurs de stratégie en matière d'octroi de microcrédits, au refus des 4 appels à projets rentrés et à des maladies et tensions au sein de l'équipe de travail. Aujourd'hui l'équipe est renforcée par un nouvel élément motivé, ayant une vision des réformes à mettre en œuvre en soutien de la Secrétaire Exécutive. ARSF bénéficie d'un Conseil d'Administration et d'un réseau de grande qualité. De nettes améliorations dans la gestion sont répertoriées en 2016.

ARSF souhaite un retour de l'expert début 2017, particulièrement si le projet Prévention Sida et violences liées au genre est accepté par la Fondation France, et ce afin de soutenir sa mise en place. Cependant ARSF a été prévenue qu'Ex-Change n'envisage pas le financement d'autant de missions successives. Par contre la demande d'un évaluateur, spécialiste de la prévention Sida et des violences liées au genre, pourrait être envisagée en cas d'accord de la Fondation France et adressée alors à Ex-Change et/ou à Louvain-Développement, ONG particulièrement active à Bukavu sur le plan de la santé.

15/08/2016

Michel de Wasseige
Expert Ex-Change