



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



Michel de Wasseige  
31/12/2015  
Rapport final

## **Seconde mission de consultance au profit de l'ONG ARSF à Bukavu rapport final**

Cette mission est la suite d'une première en août 2014. Elle a pour objectif de professionnaliser la gestion ARSF asbl sur les plans de l'activité microcrédit, de la comptabilité et de l'accompagnement de projets économiques.

### **Tâches prévues :**

#### **1. MICROCREDITS :**

- Renforcer l'activité microcrédit par une amélioration de l'outil de gestion et des procédures d'octroi et de suivis des crédits.
- Mettre en place une stratégie d'octroi de microcrédits permettant de maximiser l'usage des fonds disponible en microcrédits.
- Renforcer les compétences du staff d'ARSF en matière d'octroi et gestion de microcrédits.
- Mise en place d'un suivi qualitatif des microcrédits.

#### **2. BUSINESS PLANS :**

- Elaborer et développer des business plans et accompagner des activités économiquement rentables de femmes vulnérables.
- Finaliser au moins un business plan sur des projets économiques étudiées et préparés par ARSF durant le second semestre 2015.

#### **3. COMPTA : mettre en place un compta OHADA en partie double (bilan et compte de résultats) pour l'année 2015 sur base d'un bilan à établir au 31/12/2014.**

#### **4. PREVENTION SIDA : évaluer le projet prévention SIDA et son plan de financement.**

### **A. Comptabilité 2015**

Jusqu'à présent l'asbl se limitait à la tenue de deux livres : le journal de caisse et un journal des remboursements encaissés, intérêts et remboursement en capital étant considérés comme des ressources sans mise en concordance avec l'outil de gestion des microcrédits mis en place en 2014 et nommé Art15. Pour traiter les autres dimensions

de la mission, il était indispensable d'avoir une vue exacte sur la situation financière grâce à une comptabilité de 2015.

L'expert et l'équipe se sont donc attelés en un premier temps à dresser la compta de 2015, dont une version provisoire avec projection à fin 2015. Ce travail, difficile, réalisé sur un classeur Excel comprend encore des lacunes car la plupart des mouvements de 2015 ont dû être reconstitués en l'absence des livres de caisse et des carnets de reçus enregistrant les mouvements des microcrédits depuis fin 2014 à octobre 2015. La caisse elle-même est bien tenue mais sans concordance claire avec les mouvements de la Coopec et ceux du logiciel gestionnaire des microcrédits ART15 ; en plus elle n'est pas régulièrement vérifiée (concordance entre le livre de caisse et le montant réel).

Ces comptes provisoires se trouvent en annexe du présent rapport. L'expert s'est engagé à clôturer la compta de 2015 dans les deux semaines de la réception des dernières écritures à lui envoyer 2016.

Voici quelques commentaires sur les chiffres provisoires :

#### Compte de résultat:

1. Le compte de résultat se termine par une perte estimée et provisoire de 3.355,89 \$, montant qui est reporté au bilan et qui ne comprend pas de provisions pour risques de non remboursement de microcrédits, risque que l'on peut estimer entre 1.000 et 2.000 \$.
2. Les charges ordinaires s'élèvent à environ 6.000 \$. Les charges exceptionnelles s'élèvent à 5.800 \$ environ dont 1.500 \$ pour la légalisation de l'asbl, 1.475 \$ pour les frais d'expert d'Ex-Change (compensés pour moitié par un don) et plus de 1.000 \$ de vol sur la route de Mwenga.
3. Une activité économique de production et vente de chips dégage un bénéfice de près de 300 \$ qui sera peut-être supérieur en fin d'exercice.
4. Remarquons que, pour des yeux européens, les frais de personnel semblent assez bas comparés par exemple aux loyers.
5. Les intérêts sur les microcrédits sont en 2015 de 4.741,71 \$. Ils auraient pu être nettement supérieurs si ARSF avait octroyé plus de crédits (voir infra le point 7, premier tiret).
6. Deux produits exceptionnels sont à vérifier, soit une différence d'environ 500 \$ en boni en caisse ou en Coopec et un boni de 750 \$ sur les G11.

#### Bilan:

7. On peut observer au bilan que seuls 56 % des montants mis à disposition de l'asbl ARSF par la Fraternité Saint Paul (FS+P) sont affectés à du microcrédit au 11 décembre 2015. La moyenne de l'encours sur 2015 se situe aux alentours de 40%. Ce fait semble est dû à :
  - d'une part au fait qu'ARSF ait laissé dormir de l'argent à la Coopec : plus de 12.000 \$ en moyenne sur les 11 premiers mois de 2015, soit une perte d'intérêts par rapport à du microcrédit de plus de 3.000 \$.

- d'autre part au fait que les moyens disponibles d'ARSF sont bloqués en partie dans une parcelle à Mwenga achetée pour un montant de 15.650 \$. Cette parcelle ne semble générer aucune activité ni aucune ressource.
  - et enfin aux pertes d'ARSF qui mange ses capitaux propres.
8. Il n'a pas été passé de provisions pour sinistres alors qu'il y a des retards sur des Grappes de crédits déjà clôturées et que la situation des crédits à Mwenga semble périlleuse suite à des décès et des destructions de maisons, ainsi qu'à l'insécurité et aux difficultés de recouvrement (agression physique éprouvante de Madame Bibyshe au retour de Mwenga par une bande armée qui lui vole l'encaissement des crédits). La solidité des 21.000 \$ d'encours microcrédit doit être évaluée courant 2016.
  9. Sauf modification (hautement souhaitable) dans la structure du bilan, les moyens pour faire du microcrédit seront de l'ordre de 20.000 \$ en 2016.
  10. Enfin aucun remboursement n'a été effectué en 2015 à la FStP, ce qui ne respecte pas la convention passée avec ce bailleur de fonds.

### **Pistes d'amélioration des finances**

Ces chiffres ont été examinés lors d'une réunion du Conseil d'Administration et les pistes suivantes décidées :

1. La revente de la parcelle de Mwenga semble la condition pour retrouver tous les moyens en microcrédit.
2. Pouvoir de nouveau affecter en moyenne 80 % des fonds disponibles à du microcrédit devrait générer des intérêts de l'ordre de 9.000 \$ par an au taux de 2,5 % au lieu des 4.700 \$ actuels. Pour cela ARSF devrait en attendant la vente de Mwenga trouver une capitalisation de l'ordre de 15 à 20.000 \$.
3. Ecrire à la FStP pour les mettre au courant des problèmes et leur demander leur aide. L'expert s'engage à rencontrer la Fraternité à son retour en Belgique.
4. Prévoir selon les disponibilités d'au moins une grappe de microcrédits tous les 3 mois, si possible tous les deux mois (cfr l'analyse remise en 2014).
5. Améliorer les procédures d'examen et d'octroi des crédits, afin de diminuer les risques qui semblent avoir augmenté depuis 2014 par rapport aux années antérieures. De même mettre en place un système de cautionnement solidaire (moral ou financier) du type de celui de Kalehe.
6. Améliorer les procédures de recouvrement qui doivent être mise en place mensuellement sur base des données fournies par ART15.
7. Veiller de manière stricte et contrôlée à ne pas employer l'argent destiné à du microcrédit à autre chose que le microcrédit; il en va de même d'éventuelles autres ressources acquises pour mener des actions spécifiques (appel à projets).
8. Poursuivre en 2016 la compta mise en place durant la consultance de ce mois de décembre. L'expert s'engage à poursuivre cette compta sous condition du respect strict par l'équipe d'ARSF des procédures de gestion comptables et financières et des contrôles mensuels (voir ci-dessous).
9. Mettre au point les procédures de gestion comptable de commun accord entre l'expert et la Secrétaire Exécutive ainsi que la caissière. Elles doivent ensuite être rigoureusement appliquées sous la responsabilité de la Secrétaire Exécutive. La caissière, Madame Honorine doit être formée à ses tâches et acquérir une bonne

compétence dans le maniement du tableur Excel. Une formation est en cours par l'expert.

10. Etablir un budget en équilibre et réaliste pour 2016, sur base des moyens actuellement disponibles, et avec des alternatives en cas de nouveaux moyens.
11. Mettre en place un processus d'évaluation de l'impact social des microcrédits. Cela pourrait être fait à partir de janvier dans un cadre de suivi de la présente mission d'expertise.
12. Rechercher par une veille stratégique de financement des nouvelles actions à mener à la triple condition que ces actions soient financées à au moins 100% (par financements externes ou internes); et qu'elles rentrent dans les compétences de l'équipe d'ARSF et quelle aient un impact social réel. Et finaliser de manière réaliste le plan triennal par une estimation des coûts et des ressources.

A noter qu'une brève formation à la lecture et l'analyse de comptes de résultats et de bilans a été donnée au Conseil d'administration et à l'équipe exécutive.

## **B. PROJET PREVENTION SIDA**

Le projet Sida est en attente d'un accord des partenaires et d'un financement. Une réponse de l'ICB (financement de 15.000 \$ par une fondation belge pour l'aménagement d'une salle d'accueil) est attendue pour début 2016, l'expert devant rencontrer les Conseil d'Administration de la fondation en février 2016. Il est noté que cette intervention éventuelle de l'ICB est conditionnée à l'obtention par ARSF du financement de fonctionnement du projet, soit environ 20.000 \$.

La salle à aménager a été visitée et une rencontre a eu lieu avec le Directeur du CERUKI, principal partenaire du projet. Les accords entre ARSF et le CERUKI ont été formalisés.

## **C. BUSINESS PLANS**

Les projets de business plan n'ayant pas encore de porteurs, d'entrepreneurs pour les mener, ils n'ont pas pu être examinés ni poursuivis.

Néanmoins le projet manioc sur Kalehe a fait l'objet à la demande du CA d'une analyse en profondeur. Il a été convenu avec Madame Ruth Mazambi, ingénieur agronome et membre du CA d'ARSF, que la description du projet, de son déroulement, de ses moyens et coûts de production feraient l'objet début 2016 d'un travail précis, avec l'aide au besoin d'un autre administrateur, Monsieur Innocent Bal, biologiste professeur au CERUKI, et très compétent sur les aspects de transformation. Sur base de ses données à recevoir pour fin février au plus tard, l'expert s'est engagé à monter un plan financier et déterminer les moyens nécessaires. Il faudra alors, lors du second semestre 2016, trouver des fonds et des porteurs du projet qui pourrait concerner plusieurs dizaines de femmes vulnérables sur la région de Kalehe.

## **D. MICROCREDITS**

L'activité de microcrédit, seule activité menée en 2015 a été analysée et les outils améliorés. La stratégie d'extension territoriale des microcrédits en dehors de Bukavu s'est avérée à risque, en tout cas sur la région de Mwenga et devra être repensée. Un travail a été mené sur :

- De légères améliorations à l'outil de gestion ART 15.
- Une plus grande utilisation des fonds disponibles.
- L'adéquation des procédures dans l'octroi des crédits.
- L'amélioration des procédures d'encaissements.
- L'amélioration des procédures de recouvrements.
- La remise en place de cercles de responsabilité solidaire entre les femmes bénéficiant de microcrédits.

Enfin il a été décidé de réaliser en début 2016 une enquête sur l'effet social des microcrédits selon un canevas à fournir pas l'expert.

Les recommandations de l'expert sur le microcrédit sont :

- Octroyer de nouveaux crédits dès que disponibilités d'environ 6.000 \$
- Analyser plus et mieux les demandes de microcrédits; se former en staff sur le formulaire d'identification de la demande et particulièrement les points "à quoi va servir le crédit et comment allez-vous rembourser ?"
- Veiller aux risques de délocalisation de crédits.
- Respecter strictement les procédures d'octroi et d'encaissement.
- Etre plus proactif mensuellement sur les retards
- Plus et mieux utiliser ART 15 pour les encaissements, les retards et les recouvrements.
- Formaliser la caution morale des groupes autour d'une bénéficiaire

### **Relevé d'indicateurs d'évaluation de la mission**

Indicateurs fixés en accord avec Madame Bibyshe, secrétaire exécutive d'ARSF :

1. 70% de capitaux disponibles en microcrédits sur 2016.
2. Revente de la parcelle de Mwenga
3. Respect des procédures de crédit : mesure par un contrôle mensuel d'une checklist des procédures mises en place par grappe de crédit.
4. Respect des procédures comptables et des échéances d'envois périodiques des données à comptabiliser au comptable.
5. Cohérence de la comptabilité (dont cohérence entre la compta et les chiffres de ART15, tableur de gestion des microcrédits).
6. Projet Manioc sur Kalehe complet pour le 31 mars 2016.

7. Réponse à au moins 1 appels à projets sur le premier semestre 2016 et deux autres sur le second semestre.
8. Mise en place du projet prévention SIDA courant 2016.

#### **Documents remis en fin ou après la mission :**

- ART15 et grappes 13+14+15 améliorées.
- Outil Excel : Caisse Bibyshe pour 2016.
- Outil Excel : enregistrement des remboursements microcrédits et transfert à la COOPEC.
- Outil Excel : mouvement à la COOPEC.
- Manuel de procédures : octroi de crédits et compta.
- Fiche d'identification octroi d'un crédit.
- Canevas enquête d'impact/microcrédit à mener auprès de 20 femmes vulnérables au premier trimestre 2016.

#### **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. La situation est difficile mais loin d'être dramatique. 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. Diverses pistes d'améliorations sont répertoriées et seront mises en œuvre en 2016. Le souhait commun d'ARSF et de l'expert est qu'une mission de suivi soit prévue en mi 2016, à la condition que les mesures préconisées soient suivies d'effet dans les 3 premiers mois de 2016.

31/12/2015

Michel de Wasseige  
Expert Ex-Change