

BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

CABINET DU GOUVERNEUR

MISSION POUR LA REGLEMENTATION ET LE
DEVELOPPEMENT DE LA MICROFINANCE

MRDM/ER 08/FOO

REPUBLIQUE DU NIGER

FRATERNITE-TRAVAIL- PROGRES

SYNTHESE DE LA VIABILITE FINANCIERE DES SFD DU NIGER



Société d'Audit, de Finance-Fiscalité,
d'Expertise Comptable et
d'Organisation des Entreprises
611, Rue Jacob Adjallé - Nyékonakpoè
B.P. 3893 - Tél. 21 - 85 - 21
Fax : 22-08-76
E-mail : Safeco@cafe.tg
Lomé - TOGO

Lomé, juin 2001

SOMMAIRE

	<i>Pages</i>
1. DIAGNOSTIC DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE	3
1.1. GENERALITES	3
1.1.1. Environnement macro-économique, financier et social au Niger ...	3
1.1.2. Cadre juridique et réglementaire du secteur de la microfinance au Niger	4
1.1.3. Opportunités du secteur et contraintes	4
1.2. Cas spécifiques des structures mutualistes	8
1.2.1. Constats sur l'aspect viabilité institutionnelle	8
1.2.2. Constats sur la viabilité organisationnelle	10
1.2.3. Constats sur la viabilité financière	10
1.3. Cas spécifiques des SFD non mutualistes	13
1.3.1. Constats sur l'aspect viabilité institutionnelle	13
1.3.2. Constats sur l'aspect la viabilité organisationnelle	13
1.3.3. Constats sur l'aspect viabilité financière	14
1.3.4. Recommandations	14

1. DIAGNOSTIC DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

Le présent diagnostic va porter sur les aspects suivants :

- Environnement macro-économique, financier et social au Niger
- Cadre juridique et réglementaire du secteur de la microfinance au Niger
- Contraintes du secteur et approches de solutions

1.1. Généralités

1.1.1. Environnement macro-économique, financier et social au Niger

Pays le plus étendu de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) avec une superficie de 1 267 000 km², le Niger est fortement enclavé. Il jouit d'un climat qui varie du sahélien (au Nord) au soudanien (au Sud) avec une pluviométrie comprise entre 200 mm et 600 mm.

La population actuelle du Niger peut être évaluée à un peu plus de 11 millions d'habitants. Elle est fortement rurale (81 %), peu alphabétisée (14,3 % d'adultes), de faible densité (7 habitants au km² contre une moyenne de 19 dans l'UMOA)¹ et pauvre (selon les estimations, plus de 60 % vivent en dessous du seuil de pauvreté).

Le Niger est un pays essentiellement agricole. En 1998, le secteur primaire qui occupe environ 90 % de la population active, contribuait pour 41,4 % à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB) ; viennent ensuite le secteur tertiaire avec 30,8 % et le secteur secondaire avec 17,0 % du PIB. Les plus importantes sources de revenus du pays sont l'uranium (troisième producteur mondial en 1996) et l'élevage (environ 14 % du PIB).

La situation financière du Niger n'est pas rose. Elle est caractérisée par des déséquilibres non négligeables: dettes extérieures estimées à 1 000 milliards de Fcfa, déficit de la balance des transactions courantes (50 milliards de Fcfa) et dettes publiques intérieures dépassant les 200 milliards de Fcfa.

Face à ce constat, les bailleurs de fonds ne restent pas les bras croisés (subvention de 4 milliards de Fcfa de l'Agence Française de Développement pour soutenir le programme de redressement économique et financier du pays, acceptation par le Fonds Monétaire International du principe d'un prêt, sur trois ans, de 76 millions de dollars, signature, par le Niger, d'une convention avec l'Union Européenne etc.).

Le réseau bancaire au Niger est assez fourni (un institut d'émission, un établissement financier et 7 banques commerciales). Il s'étend à plusieurs villes de l'intérieur du pays, même si la majorité des banques et établissements ont leur siège à Niamey. Il dispose d'un capital social non négligeable de plus de 14 milliards de Fcfa, l'institut d'émission non compris.

¹ Le Togo a la densité la plus forte avec 76 habitants au km²

Enfin, il y a les systèmes financiers décentralisés (SFD) de différents types et de différentes tailles qui se battent pour un meilleur devenir des populations, surtout rurales.

1.1.2. Cadre juridique et réglementaire du secteur de la microfinance au Niger

Le Niger est l'un des huit Etats membres de l'UMOA à avoir adopté en décembre 1993, la loi PARMEC portant réglementation des opérations d'épargne et de crédit. A ce titre, cette loi s'applique à toute institution intervenant dans le pays et constituée sous une forme mutualiste ou coopérative et reconnue comme telle par l'octroi d'un agrément.

Le vote, par le Niger, du cadre réglementaire ainsi décidé au niveau communautaire est intervenu le 30 mai 1996 au travers de l'ordonnance no.96-024, suivi du décret d'application no. 96-416 pris le 9 novembre 1996.

Au Niger, la tutelle des structures mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit est exercée par le Ministère des Finances. Le suivi et le contrôle des activités des SFD sur le terrain relèvent d'une Cellule spécialement créée à cet effet et placée sous l'autorité de la Direction de la Monnaie, du Crédit et de l'Epargne.

En ce qui concerne les structures non mutualistes qui ne se reconnaissent ni dans la loi bancaire, ni dans la loi PARMEC, l'ordonnance no. 90-024 leur offre, en son article 6, la possibilité de signer une convention cadre avec le Ministre des Finances qui définit les conditions et règles de fonctionnement des structures reconnues sous ce régime.

A la date du 16 octobre 2000, la Cellule de Suivi et de Contrôle des SFD a délivré 77 autorisations d'exercice, dont 73 agréments pour systèmes mutualistes et 4 conventions d'exercice pour systèmes non mutualistes. Il y en a encore autant, sinon davantage, à n'avoir introduit aucune demande de reconnaissance².

1.1.3. Opportunités du secteur et contraintes

Autant des opportunités de développement s'offrent au secteur de la microfinance au Niger, autant, il est soumis à des contraintes de tous ordres³.

1.1.3.1. Les opportunités

- L'élaboration d'une stratégie nationale de microfinance associant les divers intervenants (SFD, BCEAO, Ministères des Finances, du Plan, du Développement Rural, bailleurs de fond et autres partenaires en développement)⁴ ;
- La disponibilité des principaux bailleurs de fonds (BM, AFD, GTZ, FIDA, PNUD) à appuyer le secteur. Elle s'est d'ores et déjà traduite dans les faits par la mise à disposition de lignes de crédits, à des conditions variables, au profit d'un certain nombre de SFD ;

² La banque de données BCEAO-BIT parle de 86 dossiers non déposés.

³ Le rapport de mission de la Banque Mondiale et du Fonds International de Développement Agricole (mission du 11 au 25 Septembre 2000) a largement traité de ces aspects.

⁴ Le document de stratégie nationale de microfinance est actuellement en cours de finalisation.

- L'importance du marché potentiel non encore couvert en services financiers décentralisés. En effet, la population actuellement touchée par les opérations d'épargne et/ou de crédit représente à peine 3 % de la population active du pays. Une demande énorme, diversifiée et solvable reste donc à couvrir (petit commerce et embouche entre autres), surtout que, pour l'heure, le secteur bancaire classique montre peu d'intérêt pour le monde rural ;
- L'adoption d'un cadre réglementaire de la profession (ceci limite les risques de "délinquance" dans le domaine), même s'il a besoin d'être adapté à certaines exigences du secteur (intervention de proximité avec les coûts y afférents);
- La création d'une Association Nigérienne des Institutions Professionnelles de Microfinance (ANIP-MF). Elle constitue un cadre idéal de concertation, d'échanges d'informations et d'expériences et de partenariat entre les membres d'une part, et d'autre part avec les autres intervenants ;
- La mise en place d'une Cellule de Suivi et de Contrôle des SFD. Elle a besoin d'être renforcée (recrutement ou détachement d'un analyste financier) pour pouvoir mieux accompagner le secteur dans son évolution vers plus de professionnalisme, tirer sur la sonnette d'alarme, lorsqu'il y a des débordements préjudiciables au secteur ;
- La négociation du Programme de Développement des Systèmes Financiers Ruraux (PDSFR) pour promouvoir le secteur de la microfinance. Ce programme lourd d'environ 17 milliards Fcfa est prévu pour démarrer courant 2001 grâce à un financement du FIDA. Plusieurs bailleurs de fonds veulent participer à son exécution.

1.1.3.2. Les contraintes

- L'énorme étendue du territoire nigérien doublée de la rigueur du climat et de son caractère imprévisible. Ceci pose deux problèmes majeurs : le niveau élevé des coûts des interventions pour couvrir une demande dispersée en services financiers décentralisés et la précarité du tissu économique. Il suffit en effet d'une mauvaise pluviométrie pour que les populations rurales connaissent des problèmes, parfois insurmontables, de remboursement des crédits. L'exemple des aléas climatiques de 1998 subis par le pays en est une illustration. Dans ce contexte de survie où les conditions climatiques sont irrégulières et presque incertaines et les facteurs de risques importants, les populations rurales ont tendance à adopter des comportements qui ne sont pas toujours favorables au développement du secteur. Raisonner de façon "linéaire" pour décider de l'octroi de crédit devient une affaire hasardeuse.
- L'analphabétisme représente également un lourd handicap (70% de la population est illettrée, sans doute davantage dans le monde rural). Il ralentit considérablement les interventions en microfinance qui proposent une participation active des bénéficiaires à la gestion.
- L'adoption, par les autorités du Niger, des textes de loi portant réglementation des opérations d'épargne et de crédit s'est faite seulement en 1996 (dans des États comme le Mali et le Sénégal, le pas a été franchi dès 1994/1995), laissant ainsi un vide juridique préjudiciable au secteur. En effet, avant l'adoption de ce cadre



communautaire, le secteur de la microfinance avait été déjà miné par la distribution, '' dans la nature'', d'importantes ressources financières sans efforts de récupération de la part des ''généreux donateurs'' (USAID et BAD⁵ par exemple).

- Le pays dépendant trop fortement de l'aide extérieure. Il est de ce fait constamment exposé à une suspension de l'aide et à un blocage des activités vitales du pays en cas d'instabilité politique (cas de 1996) ou de non respect des engagements pris vis-à-vis des bailleurs de fonds.
- L'émergence d'un courant islamiste/intégriste qui tend à proscrire l'idée de profit sur les prêts consentis.
- Difficultés à obtenir certaines pièces à verser aux dossiers de reconnaissance (cas des casiers judiciaires, faute d'actes de naissance de certains dirigeants ou membres fondateurs).
- Le manque de professionnalisme d'un certain nombre d'opérateurs de microfinance à cause de l'insuffisance des moyens de gestion mis en œuvre. Il en est ainsi des ressources humaines, des outils modernes de gestion et de contrôle.
- La méfiance des villageois suite à quelques cas d'escroqueries.
- Une culture d'épargne monétaire très peu développée. Le niveau relativement faible des ressources propres mobilisées en est une preuve. Ce comportement se justifie par le fait que d'autres formes d'épargne sont largement plus rentables (cas de l'embouche par exemple).
- Le caractère peu souple de la réglementation. En dehors du fait que la loi ne tient pas tellement compte ou du moins, seulement de façon insatisfaisante, de la diversité des expériences (cas des structures non mutualistes), les systèmes financiers décentralisés sont appelés à offrir aux populations bénéficiaires, des services de proximité qui, parfois⁶, ont des coûts relativement élevés. Le taux d'usure de 27 % fixé par la loi comme taux de référence à ne pas dépasser ne tient pas compte de cette réalité du terrain. En effet, les taux effectifs calculés pour l'ensemble des SFD étudiés, dans la mesure de la disponibilité des données nécessaires à cet effet sont de l'ordre de 30%. Comme on le voit, ils vont au-delà de la norme des 27 %. La limitation des prêts aux dirigeants ne tient pas non plus compte d'une autre réalité du terrain, celle du caractère bénévole de la fonction d'élus (le prêt au dirigeant pouvant être source de motivation). De plus, un groupement est considéré comme un membre lors du calcul de la limitation du risque pris alors qu'il est peu probable que tous les membres du groupement soient défaillants en même temps.
- Les charges inhérentes au respect des obligations de la loi en matière de production de documents et informations statistiques. En effet, la confection de tels documents nécessite certains retraitements extra comptables des données. Ceci demande du temps et n'est pas sans incidences négatives⁷ sur les résultats des SFD. La collecte des données et la production des informations statistiques telles que l'exige la loi en

⁵ Les crédits distribués par le seul projet PADER de la BAD seraient compris entre 1 et 2 milliards de Fcfa/

⁶ Les coûts sont proportionnels aux distances à couvrir pour accéder aux populations.

⁷ Il est toutefois difficile de quantifier le niveau de ces charges faute de comptabilité analytique.

seraient facilitées s'il était mis en place un système comptable informatisé intégrant toutes les informations statistiques indispensables pour un bon système d'information et de gestion. Ce qui n'est pas le cas dans la quasi-totalité des SFD.

- Manque de moyens de l'Etat nigérien pour appuyer le secteur de la microfinance. A cela s'ajoute un système judiciaire peu performant. Ce fonctionnement défaillant de la justice rend parfois difficile la réalisation de certaines garanties, aussi bien auprès de la chefferie traditionnelle que du système judiciaire classique.
- L'insuffisance des moyens de fonctionnement de la Cellule de Suivi des SFD pour assumer, de façon satisfaisante, les tâches qui lui sont dévolues. Du coup, la Cellule est quasiment absente sur le terrain et le suivi se fait à partir du bureau, par correspondance ou par téléphone, lorsque celui-ci n'est pas coupé, comme ce fut le cas en octobre.
- L'incapacité, pour l'heure, de faire des analyses financières poussées au niveau de la Cellule de Suivi, faute d'expert en la matière, constitue également un facteur limitatif non négligeable pour son efficacité.

1.1.3.3. Recommandations

- Mettre en place une stratégie de développement du monde rural qui favorise un accès plus facile aux populations par les intervenants (amélioration de l'état des routes et pistes, incitations fiscales par exemple). Prévoir dans les politiques de crédit, des possibilités de rééchelonnement des créances en cas de non-respect des échéances pour cause d'aléas climatiques ou d'autres calamités naturelles telles les attaques de criquets (l'objet des interventions n'étant d'aggraver la situation précaire des populations mais plutôt de les aider à sortir de leur état de pauvreté).
- Définir un cadre réglementaire plus souple, plus adapté et plus incitatif, notamment en ce qui concerne, la limitation des prêts aux dirigeants, la limitation du risque pris sur un membre, le plafonnement du taux d'usure et la politique de provisionnement. Ceci permettrait à chaque structure de s'y retrouver et de lever un certain nombre de contraintes à la viabilité institutionnelle, organisationnelle et financière des systèmes financiers décentralisés, quels qu'ils soient.
- Eviter de semer le doute dans les esprits des populations en distinguant clairement les dons et subventions des opérations de crédits remboursables dans leur intégralité.
- Diversifier les sources de financement de manière à limiter les effets pervers des suspensions de l'aide extérieure. Aussi bien l'Etat nigérien que les bailleurs de fonds doivent, à chaque instant, avoir à cœur le bien-être des populations dans toutes leurs prises de décisions.
- Mener des campagnes de sensibilisation sur la nécessité de se faire établir des pièces d'état civil pour toutes fins utiles. Faciliter l'établissement, a posteriori, des actes nécessaires à la constitution des dossiers de reconnaissance. Au besoin, choisir les dirigeants parmi les membres titulaires de pièces d'identité ou pouvant les fournir facilement.

- Faire du secteur de la microfinance une affaire de professionnels. Ceci suppose l'arrêt des activités des structures non viables appartenant ou non à un réseau. Dans le souci de protéger les déposants, l'autorité de tutelle ne devrait pas hésiter à demander la liquidation pure et simple des structures en difficulté chronique ou leur fusion.
- Mener des campagnes de sensibilisation auprès des populations pour une culture plus forte de l'épargne monétaire en mettant l'accès sur les garanties de sécurité qu'elle offre. Rendre par ailleurs les dépôts à terme plus attractifs pour les souscripteurs par une revue à la hausse des taux de rémunération.
- Renforcer les capacités de fonctionnement de la Cellule de Suivi. Le recrutement ou le détachement d'un analyste-financier s'impose pour un meilleur suivi et contrôle de la viabilité financière des intervenants. La Cellule devra, en ce qui la concerne, élaborer à temps le budget de l'exercice suivant (après évaluation et justification de l'exécution du budget antérieur) et le soumettre à qui de droit (BCEAO, Comité Directeur du Projet PARMEC) pour son adoption et les dispositions à prendre. Etudier la possibilité de transformer l'actuelle Cellule de Suivi en une structure autonome dotée d'un budget de fonctionnement conséquent. Le suivi et le contrôle effectifs des systèmes financiers décentralisés à l'intérieur du pays peuvent également, eu égard à l'étendue du territoire, être confiés à des agents détachés auprès de directions régionales de l'Etat (Ministères des Finances, du Plan ou du Développement Rural). Dotés des moyens de communication nécessaires (fax, mail, téléphone), ceux-ci devront communiquer à la direction à Niamey, les informations et autres données statistiques au fur et à mesure qu'elles sont disponibles.
- Il serait judicieux d'impliquer l'ANIP-MF dans les actions de révision des textes réglementaires (bien que celles-ci relèvent du domaine exclusif des autorités monétaires) et de formation des professionnels du secteur de la microfinance de manière à mieux prendre en compte leurs préoccupations réelles.

1.2. Cas spécifiques des structures mutualistes

L'analyse des SFD mutualistes étudiés fait ressortir un certain nombre de constantes qui constituent autant de forces et d'enjeux pour ces institutions :

1.2.1. Constats sur l'aspect viabilité institutionnelle

a.) Définition

Le concept de viabilité institutionnelle est ici défini par rapport à l'environnement exogène dans lequel les structures mutualistes évoluent. La viabilité institutionnelle s'entend ici tous les efforts fournis et les moyens mis en œuvre par ces structures pour se conformer à la réglementation en vigueur au Niger (loi, décret d'application, arrêtés ministériels, instructions de la BCEAO etc.) en matière d'activités d'épargne et de crédit.

b.) *Les signes positifs de la viabilité institutionnelle*

- Conformité des textes réglementaires (statuts et règlement intérieur) aux normes en vigueur en la matière et mise en place des organes statutaires prévus;
- Reconnaissance officielle de la tutelle pour bon nombre de structures; à défaut, formalités de reconnaissance en cours ;
- Régularité des rapports d'activités à transmettre à la tutelle conformément aux instructions no.7 de la BCEAO ;
- Audit externe annuel des comptes des structures par des cabinets d'expertise comptable et souvent, certification des comptes et états financiers ;
- Globalement, respect des normes prudentielles telles que la limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit, limitation des risques portés par l'institution, limitation des prêts aux dirigeants, la constitution de réserves générales suffisantes.

c.) *Les insuffisances de la viabilité institutionnelle*

- Difficultés à respecter certaines normes prudentielles telles que la couverture des emplois moyens et longs par les ressources stables ;
- Multiplication quelque peu anarchique des structures de base pour les mutuelles en réseau ;
- Gratuité de la fonction d'élus; ceci est souvent source de démotivation et cause de défections et absences répétées aux réunions de certains organes ;

Il se pose la question fondamentale de l'intérêt que les sociétaires ont pour ce genre de rencontres qui devraient sceller les bases d'une bonne gouvernance dans les institutions.

- Insuffisance des contrôles (les services d'inspection, lorsqu'ils existent, ne disposent pas des ressources humaines nécessaires à cet effet). Cette défaillance se trouve accentuée par l'incompétence de la plupart des organes, surtout au niveau des structures de base. Souvent, ces organes (entre autres, le Comité de Surveillance) sont animés par des élus qui ne maîtrisent pas leur rôle (le niveau d'instruction ne faisant pas partie des critères de choix des membres des différents organes), réduisant ainsi leur fonction à des considérations protocolaires et honorifiques.

1.2.2. Constats sur la viabilité organisationnelle

a.) *Définition*

La viabilité organisationnelle est ici comprise comme un mode de gestion endogène avec tout ce qu'il comporte de dispositifs internes aux structures mutualistes et de respect de ceux-ci pour atteindre ou conforter leur pérennité.

b.) *Les signes positifs de viabilité organisationnelle*

- Recrutement de quelques cadres de conception de bon niveau ;
- Mise en place des services techniques essentiels de gestion ;
- Existence d'un cadre de concertation et d'échanges d'informations, notamment l'Association Nigérienne Professionnelle de Microfinance (ANIP-MF) ;
- Appui-conseil de partenaires en développement (assistance technique).

c.) *Les faiblesses de la viabilité organisationnelle*

- Insuffisance des moyens de fonctionnement (ressources humaines compétentes, outils performants de gestion) ;
- Navigation à vue (beaucoup de structures ne disposent pas de plans d'affaires opérationnels et de budget);
- Absence de plans de formation à l'intention du personnel et de système de motivation des agents (sauf dans quelques rares cas).

1.2.3. Constats sur la viabilité financière

a.) *Définition*

Ici, la viabilité financière s'entend la capacité des structures mutualistes à être autonome au plan financier, c'est-à-dire leur capacité à générer des produits d'exploitation suffisants pour couvrir leurs charges d'exploitation sans recourir aux subventions et dégager des excédents pour fin de capitalisation. Ceci n'exclut pas pour autant le recours à des refinancements extérieurs au taux du marché ou à des taux bonifiés.

La viabilité financière va être appréciée par rapport à certains des normes et indicateurs de performance et de vulnérabilité tels que :

- Le taux de pénétration (nombre de membres touchés par rapport au groupe cible estimé) ;

- La qualité du portefeuille (crédits en souffrance par rapport à l'encours de crédits y compris les crédits en souffrance);
- La norme de liquidité (valeurs disponibles, réalisables et mobilisables par rapport au passif exigible)
- Le taux de remboursement du portefeuille (recouvrement intervenu par rapport au recouvrement attendu dans l'exercice) ;
- Le taux de capitalisation (part des fonds propres et fonds de dotations dans le passif exigible)
- L'autosuffisance opérationnelle (produits d'exploitation hors subventions par rapport aux charges d'exploitation) ;
- La sujétion aux subventions (subventions d'exploitation et quotes-parts de subvention virées au compte de résultat rapprochées aux produits financiers et autres produits financiers);

Il ressort de l'analyse de ces indicateurs, les constats suivants:

b.) *Les signes positifs de viabilité financière*

- L'intérêt manifeste des bailleurs de fonds à mettre à la disposition des structures des lignes de crédit ;
- Le potentiel du marché en termes de demandes non couvertes.

c.) *Les faiblesses de viabilité financière*

- La mauvaise qualité du portefeuille. Elle reste une des inquiétudes majeures du secteur et sans doute l'élément qui hypothèque le plus l'atteinte de la viabilité ou sa confirmation. La plupart des SFD mutualistes du pays ne respectent pas la norme de 5% de prêts en retard. Si l'environnement général en est pour quelque chose (faible niveau de vie des populations, calamités naturelles), il faudrait aussi chercher les éléments de cette situation dans la mauvaise organisation de l'activité crédit elle-même (non respect des politiques d'octroi et de récupération des crédits) ;
- Impact négatif de la mauvaise qualité de portefeuille sur la rentabilité de la plupart des institutions. La rentabilité des actifs et le rendement du portefeuille restent assez préoccupants. Lorsque les ajustements sont faits sur les charges et l'analyse faite hors provisions, la plupart des SFD mutualistes ont un résultat d'exploitation ajusté très faible. Cela confirme la précarité de cette rentabilité là où elle existe et les difficultés que ces SFD éprouvent pour asseoir une viabilité confirmée.
- Le caractère marginal du taux de capitalisation. Le faible taux de pénétration du groupe cible et le faible niveau des parts sociales en sont les causes essentielles;
- Le poids de plus en plus croissant des charges de personnel mais aussi des diverses dotations, surtout aux provisions. Elles constituent, en dehors des charges financières (notamment la rémunération des dépôts), la pierre d'achoppement de bon nombre de structures.

d.) Les résultats de l'analyse de la viabilité financière

De l'analyse de la viabilité financière des SFD, il ressort que la plupart des structures mutualistes ont atteint ou tendent vers leur autonomie financière. Toutefois, il leur reste à maîtriser certains facteurs de vulnérabilité tels que:

- la qualité du portefeuille qui constitue un goulot d'étranglement à effet négatif sur leur rentabilité ;
- la couverture des emplois long et moyen termes par les fonds propres et assimilés. Celle-ci n'est totalement assurée pour des problèmes structurels et conjoncturels;
- l'évolution plus rapide des charges d'exploitation (charges du personnel, dotations aux amortissements et provisions notamment) par rapport aux produits d'exploitation au fur et à mesure de la croissance des activités.

e.) Niveau et projection d'atteinte et de consolidation de la viabilité des SFD

Sur la base de la couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation hors subvention, le niveau de viabilité financière des SFD mutualistes est globalement satisfaisant. Il est à noter toutefois une dégradation du niveau de couverture des charges par les produits d'exploitation. Les trois facteurs explicatifs de cette situation sont les postes budgétaires suivants:

- Achats et services extérieurs et autres ;
- Charges du personnel ;
- Dotations aux amortissements et provisions.

En ce qui concerne les structures non mutualistes, leur viabilité financière est hypothéquée par le niveau élevé de l'indice de sujétion aux subventions (entre 37% et 574%).

Pour les structures de base autogérées, les investigations sur le terrain permettent de conclure que bon nombre de celles créées depuis au moins quatre ans ont atteint ou sont en voie d'atteindre leur viabilité financière. En tout état de cause, c'est bien là le temps moyen nécessaire pour une structure de base bien gérée pour atteindre sa viabilité.

Pour les structures d'encadrement par contre, la durée moyenne d'atteinte de la viabilité financière peut être estimée à huit ans en moyenne compte tenu des coûts importants de structure qu'on ne peut pas faire supporter en totalité à certaines structures de base.

1.3. Cas spécifiques des SFD non mutualistes

Comme pour les structures mutualistes, le diagnostic des systèmes financiers décentralisés non mutualistes fait ressortir des éléments communs de viabilité et de non viabilité aux acteurs.

1.3.1. Constats sur l'aspect viabilité institutionnelle

a.) *Les signes positifs de la viabilité institutionnelle*

- Signature de convention avec la tutelle ;
- Existence des textes réglementaires pour les structures de base ;
- Production de rapports d'activités ;
- Renforcement des capacités de gestion par un appui technique.

b.) *Les insuffisances de la viabilité institutionnelle*

- Durée de vie limitée ;
- Forte dépendance de l'aide extérieure ;
- Inefficacité des organes mis en place.

1.3.2. Constats sur l'aspect la viabilité organisationnelle

a.) *Les signes positifs de la viabilité organisationnelle*

- Tendance à se désengager du volet crédit et à le sous-traiter à des professionnels ;
- Création de caisses auto gérées ou d'institutions indépendantes de crédit;
- Existence de manuels de procédures.

b.) *Les insuffisances de la viabilité organisationnelle*

- Inexistence d'un cadre juridique approprié s'appliquant aux acteurs ;
- Multiplication quelque peu anarchique des caisses de base.

1.3.3. Constats sur l'aspect viabilité financière

a.) *Les signes positifs de la viabilité financière*

- Mise en place de lignes de crédits à la disposition des SFD mutualistes presque à taux 0 ;

b.) *Les insuffisances de la viabilité financière*

- Dépendance très forte des subventions ;
- Absence de fonds propres
- Mauvaise qualité du portefeuille ;
- Difficultés à capitaliser des ressources ;
- Octroi de crédits à des taux non rémunérateurs (prêt à des taux qui ne tiennent pas compte de la situation du marché).

1.3.4. Recommandations

- Accélérer le processus de sous-traitance du volet crédit à des professionnels ;
- Mettre en place une politique de désengagement progressif des projets pour leur appropriation par les populations bénéficiaires.

2. Récapitulatif des faiblesses et recommandations

FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS	STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE	DELAI DE MISE EN ŒUVRE
<p><u>I Cas de la viabilité institutionnelle :</u></p> <p>1. Caractère peu souple de la réglementation et difficultés à respecter les textes réglementaires dans toute leur rigueur (facteurs explicatifs d'ordre structurel et conjoncturel)</p>	<p>1. Définir un cadre réglementaire plus souple et plus incitatif, notamment en ce qui concerne le taux d'usure. Pour la limitation de risque pris sur un seul membre, déduire le montant de la garantie financière du montant du prêt avant de calculer le taux. Etudier le cas du groupement qui est considéré comme un seul membre (individu)</p>	<p>1. SFD, ANPIP, Cellule de suivi et de contrôle, BCEAO</p>	<p>1. CT (formation) et trois ans une revue de la loi</p>
<p>2. Multiplication quelque peu anarchique des caisses (facteurs explicatifs d'ordre structurel)</p>	<p>2. Faire une étude socio-économique et de faisabilité avant toute implantation d'une caisse. L'organe de contrôle doit prendre des dispositions pour réguler l'implantation des SFD</p>	<p>2. SFD Cellule de suivi et de contrôle des SFD</p>	<p>2. Immédiat</p>
<p>3. Gratuité de la fonction d'élus, source de démotivation (facteurs explicatifs d'ordre structurel)</p>	<p>3. Définir des critères de choix des élus et des conditions de motivation (primes sur résultat en fin d'année par exemple) pour rendre les différents organes plus opérationnels</p>	<p>3. SFD</p>	<p>3. Court terme</p>
<p>4. Insuffisance des contrôles, surtout au plan interne (facteurs explicatifs d'ordre structurel)</p>	<p>4. Mettre en place des manuels de procédures et renforcer les capacités des services internes d'inspection et ériger en loi, la certification des comptes des SFD par des cabinets externes</p>	<p>4. SFD, Cellule de suivi et de contrôle et BCEAO</p>	<p>4. Immédiat / CT pour les capacités MT (loi)</p>
<p>5. Difficultés d'application de la loi OHADA en matière de cautionnement qui comporte des actes écrits ou, à défaut, deux témoins certificateurs qui sont considérés comme cautions simples (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel)</p>	<p>5. Peut être appliquée dans les SFD pour les salariés et ouvriers, mais difficilement en milieu rural où les cadres lettrés sont très rares. Cette formule, applicable en matière de droit des sociétés, bute en microfinance. Nous recommandons aux législateurs d'adapter cette loi aux réalités nationales en matière de microfinance dans un souci de réduction de la pauvreté. Le visa des contrats de prêts à la mairie, au commissariat et à la gendarmerie peut suffire.</p>	<p>5. BCEAO</p>	<p>5. Moyen terme</p>

FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS	STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE	DELAI DE MISE EN ŒUVRE
<p>6. Coût élevé de l'enregistrement et de main levée des sûretés réelles (hypothèques) et immobilières (gage et nantissement) dont l'enregistrement se fait par actes notariés. Ces coûts grèvent le coût du crédit des bénéficiaires. (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel)</p>	<p>6. Des textes doivent être pris par l'Etat pour réduire les coûts des interventions des notaires pour tous les actes de microfinance. Toutes les dispositions doivent être prises par l'Etat pour encourager les activités de microfinance. Etendre ces dispositions fiscales aux SFD non mutualistes.</p>	<p>6. Etat</p>	<p>6. Court terme</p>
<p>7. Suspension de l'aide et blocage des activités vitales pour cause d'instabilité politique ou de non-respect des engagements de l'Etat vis-à-vis des bailleurs de fonds. (Facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel)</p>	<p>7. Prévoir dans les contrats/conventions, des mesures d'accompagnement au cours des périodes de suspension, afin de permettre aux SFD de continuer normalement leurs activités d'épargne et de crédit</p>	<p>7. Etat, Bailleurs de Fonds</p>	<p>7. Moyen terme</p>
<p>8. L'état de certaines routes et pistes est très mauvais, rendant pénible l'accès aux divers marchés ruraux et urbains. De plus, les circuits de commercialisation ne sont pas organisés; ainsi les bénéficiaires de crédit ont sur leurs bras des produits qui, soit ne trouvent pas de débouchés, soit doivent être bradés à des prix non ou peu rémunérateurs. (Facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel)</p>	<p>8. Mettre en place une stratégie de développement du monde rural qui favorise un accès plus facile aux populations et aux marchés en améliorant les routes et pistes, entre autres ; organiser les circuits de commercialisation (étude des filières) pour faciliter l'écoulement de la production nationale sur les marchés porteurs.</p>	<p>8. Etat, Bailleurs de fonds</p>	<p>8. Moyen et long termes</p>

FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS	STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE	DELAI DE MISE EN ŒUVRE
9. Insuffisance des moyens financiers, humains et matériels utiles au fonctionnement de la Cellule de Suivi et de contrôle des SFD et couverture insuffisante du territoire national. (Facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel)	9. Renforcer les capacités de fonctionnement de la cellule et mettre des bureaux à l'intérieur du pays pour couvrir toute l'étendue du territoire national. S'appuyer éventuellement sur les directions régionales des services de l'Etat.	9. Etat, BCEAO	9. Court et moyen termes
10. Difficultés à obtenir certaines pièces à verser au dossier de reconnaissance (casier judiciaire), faute d'acte de naissance	10. Choisir les dirigeants des SFD parmi les membres titulaires de pièces d'identité ou pouvant les obtenir en temps utile et facilement. Faciliter l'établissement des pièces utiles	10. SFD, Etat	10. Immédiat
11. Inexistence d'un organe pouvant servir de contrepoids à l'Exécutif dans les structures non mutualistes	11. Instituer obligatoirement un comité de direction pour servir de contrepoids à l'Exécutif dans les structures non mutualistes	11. BCEAO, Cellule de suivi et de contrôle et SFD	11. Court terme

FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS	STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE	DELAI DE MISE EN ŒUVRE
<p><u>II. Cas de la viabilité organisationnelle (Bonne gouvernance)</u></p> <p>1. Navigation à vue de beaucoup de SFD (pas de budget, pas de plan d'affaires stratégique (facteurs explicatifs d'ordre structurel))</p>	<p>1. Doter les structures des outils performants de gestion et de planification, élaborer un plan d'affaires, préciser la période budgétaire et faire approuver ces documents par le Comité de Gestion (à mettre en place) et le Conseil d'Administration</p>	<p>1. SFD</p>	<p>1. Court et moyen termes</p>
<p>2. Absence de plan de formation et de carrière à l'intention du personnel (facteurs explicatifs d'ordre structurel)</p>	<p>2. Elaborer un plan de formation et de carrière à l'intention du personnel</p>	<p>2. SFD</p>	<p>2. Court terme</p>
<p>3. Insuffisance des moyens de fonctionnement des SFD (moyens humains et outils performants de gestion). (facteurs explicatifs d'ordre structurel)</p>	<p>3. Recruter les ressources humaines nécessaires et mettre en place un système d'information et de gestion efficace (logiciel approprié etc.)</p>	<p>3. SFD</p>	<p>3. Moyen terme</p>

FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS	STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE	DELAI DE MISE EN ŒUVRE
<p>III. <u>Cas de la viabilité financière</u></p> <p>1. La production des informations financières n'est pas toujours aisée au sein des SFD. Traitement comptable manuel ou sur logiciel excel, ce qui est source d'erreurs remettant en cause la fiabilité des états financiers. (facteurs explicatifs d'ordre structurel)</p>	<p>1. Renforcer, sur le plan institutionnel, les SFD afin d'améliorer leur capacité d'intervention. Cet appui consistera à mettre à leur disposition quelques équipements et des outils de gestion avec une formation adéquate. Les SFD à appuyer sont ceux qui évoluent normalement, sans difficultés internes majeures.</p>	<p>1. Bailleurs de fonds, BCEAO</p>	<p>1. Court et moyen termes</p>
<p>2. La méfiance des villageois, suite à quelques cas d'escroquerie est l'une des limites de l'évolution du taux de pénétration (facteurs explicatifs d'ordre structurel)</p>	<p>2. Il est important de faire renaître la confiance à travers un dispositif efficace de contrôle des SFD.</p>	<p>2. SFD</p>	<p>2. Court et moyen termes</p>
<p>3. Une culture d'épargne monétaire très peu développée dans certains milieux ne favorise pas l'émergence de la microfinance. La cohabitation aussi de plusieurs monnaies (naira, FCFA) a des incidences sur le remboursement en matière de change. (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel et structurel)</p>	<p>3. Mener des campagnes de sensibilisation auprès de la population pour une culture plus forte de l'épargne monétaire en mettant l'accent sur les garanties de sécurité qu'elle offre. Encourager l'utilisation du CFA BCEAO dans les opérations de crédit et commerciales.</p>	<p>3. SFD</p>	<p>3. Court et moyen termes</p>

FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS	STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE	DELAI DE MISE EN ŒUVRE
4. Le secteur de la microfinance a été miné par la distribution de crédits non récupérés (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel et structurel)	4. Les SFD et les généreux donateurs, doivent coopérer pour éclairer les populations en distinguant clairement les dons et les subventions des opérations de crédits remboursables dans leur intégralité	4. SFD et Bailleurs de fonds	4. Court et moyen termes
5. Mauvaise qualité du portefeuille et rentabilité insuffisante des actifs (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel et structurel)	5. Etre plus rigoureux dans l'application des politiques d'octroi et de récupération des crédits. Elaborer et mettre en œuvre une politique de maîtrise des charges.	5. SFD	5. Immédiat
6. Le caractère insuffisant du taux de capitalisation (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel et structurel)	6. Augmenter le niveau des parts sociales (cas des structures mutualistes) ou améliorer le taux de pénétration	6. SFD	6. Court et moyen termes