INTERMEDIATION FINANCIERE & PAUVRETE
Au Sénégal

Document 2/2

PRODUITS ET MODELES FINANCIERS

Etude réalisée dans le cadre du programme EAGER
USAID B Washington

REMIX

INTRODUCTION

Le premier document relatif aux aspects institutionnels, a montré que le système financier sénégalais se caractérise par une dualité entre système bancaire d'une part, le système financier informel et les expériences de finance décentralisé de l'autre. Cette dualité s'articule autour du niveau de revenus des usagers. Les banques qui constituent l'essentiel du système financier formel proposent des contrats financiers que seuls les grandes entreprises publiques ou privées et les particuliers à revenus relativement élevés et stables peuvent honorer. Le passif du système bancaire était évalué au 31 Décembre 1996 à 677 milliards de francs cfa soit seulement 20% du PIB. Ce faible niveau de financiérisation (M2/PIB et/ou M3/PIB) inférieur à la moyenne des pays de l'UEMOA (23,4% du PIB environ) trouve sa contrepartie dans le développement de la finance informelle. Les exclus du système bancaire trouvent une offre de produits financiers à travers les associations, les tontines, les usuriers, les gardes de monnaie et les prêteurs sur gages . Une étude conjointe Banque Mondiale/ACDI sur des institutions financières informelles révèle que 40% des micro-entrepeneurs sont membres d'associations , 52% sont membres de tontines, 43% épargnent leur argent chez des particuliers et enfin 53% empruntent à d'autres particuliers. L'importance du système financier informel est donc incontestable . Grâce à la faiblesse des coûts de transaction et des relations généralement durables entre offreurs et demandeurs de produits financiers, le secteur informel couvre une proportion importante de la population , surtout pauvre. Cependant, de par sa nature souvent sociale, il ne favorise pas l'approfondissement financier. Par la place qu'il occupe dans l'économie sénégalaise, il constitue un important obstacle au développement de l'intermédiation financière. En effet, le caractère social de certains produits financiers qu'il émet à travers les associations et tontines, incite à des comportements de sous-investissements. En outre ces produits financiers sont de très court terme, ne permettant pas ainsi les investissements longs nécessaires à une plus grande accumulation de richesses. Par ailleurs, la valorisation de ses produits transmet une information financière médiocre dans la mesure où des produits similaires sont évalués à des prix différents.

Reconnaissant les limites des systèmes bancaire et informel à développer l'intermédiation financière et à améliorer durablement et sensiblement le revenu des plus démunis, les autorités monétaires et financières ont favorisé la création de circuits de financement décentralisé. Au Sénégal, une loi portant réglementation des *institutions financières mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit* est promulguée le 5 janvier 1995. Son décret d'application est adopté au mois de septembre 1997. Ces systèmes de financement décentralisé se posent en alternatives aux banques et aux systèmes financiers informels.

Leurs objectifs tournent autour de la lutte contre la pauvreté grâce à l'élargissement de la gamme des instruments financiers portant intérêts et à la diversification des marchés financiers. Ils améliorent ainsi également le niveau de financiérisation du Sénégal[1].

[1] L'expérience montre que dans les pays en voie de développement, une augmentation de 1 % du revenu par habitant s'accompagne d'un relèvement de 1,5 % environ des indicateurs de financièrisation (M2/PIB ou M3/PIB).

Cependant, les systèmes de financement décentralisé initiés au Sénégal, l'ont été grâce à l'aide d'un financement des bailleurs de fonds (CFD, ACDI, USAID, NOVIB, autres ONG étrangères, etc.). La plupart d'entre eux continuent de bénéficier de subventions de ces bailleurs de fonds. L'existence de ces subventions pose le problème de la viabilité et de la pérennité de ces institutions.

La première partie de cette étude a investi les aménagements nécessaires qu'il faut apporter à l'infrastructure financière sénégalaise (cadre juridique, réglementaire et prudentiel) afin de permettre aux SFD d'amoindrir sinon d'annuler leur dépendance vis-à-vis des subventions et de leur assurer une pérennité et une plus grande efficacité.
Cette seconde partie examinera les obstacles internes aux SFD qui menacent leur viabilité. Elle proposera en partant de l'existant, des produits et des modèles financiers compatibles avec la demande exprimée par les pauvres dans le cadre de structures efficaces permettant la promotion de stratégies optimales de gestion des risques.

I - EFFICACITE DES STRUCTURES DECENTRALISEES

De façon générale, la structure des organisations reflète le type d'institutions auquel elles appartiennent. Les types d'organisations des SFD au Sénégal sont les institutions mutualistes d'épargne et de crédit et les institutions non mutualistes constituées des expériences de crédit direct et des projets à volet crédit. L'organisation détermine la fonction de l'institution et les produits financiers qu'elle propose et obéit aux objectifs poursuivis.

CARACTERISTIQUES DES DEUX PRINCIPAUX TYPES D'INSTITUTIONS EXISTANTES

	Institutions de type mutualiste	**ONG et Projets de micro-finance**
Utilisateurs des services	Les utilisateurs des services sont des membres et des titulaires de comptes qui: • approvisionnent les fonds de crédit; • définissent eux-mêmes les critères de crédit et les autres réglementations de fonctionnement; • sont responsables du contrôle et du suivi, des garanties de la qualité du portefeuille; • se connaissent bien, ce qui leur permet de prendre des décisions en toute connaissance de cause et d'assurer le remboursement grâce à une pression des pairs.	Les utilisateurs de services sont des clients qui bénéficient de: • services souples et rapides; • une large gamme de services; • services qui sont spécifiques à leurs besoins; • liaisons avec d'autres institutions.
Structure de gestion	Ces structures sont autogérées par des comités élus démocratiquement. On a ainsi la garantie de: • leur engagement et leur responsabilité vis à vis de leurs collègues membres; • une bonne connaissance de l'environnement d'exploitation; • des processus de prise de décision plus courtes; • des coûts plus bas, car les gestionnaires sont souvent des bénévoles.	Ces structures fonctionnent avec une culture d'entreprise qui peut permettre: • un degré de professionnalisme élevé au niveau de la direction; • l'intégration des systèmes de gestion du secteur privé; • des contrôles serrés; • l'obligation de résultats.
Conseil d'Administration	Le conseil d'administration est élu démocratiquement parmi les membres, ce qui garantit: • la responsabilité vis à vis des membres; • la continuité grâce à la formation accordée aux futurs membres du conseil; • l'auto-administration.	• Les conseils d'administration sont souvent composés de membres influents et qualifiés. La diversité des membres du conseil favorise les liens avec d'autres organisations et renforce l'institution.

Sources des fonds de crédit	• L-épargne des membres; • Capital et réserves; • financement entre associations grâce aux structures centrales; • lignes de crédit de la part des bailleurs de fonds; • subventions de bailleurs.	• Subventions de bailleurs; • Subventions du gouvernement; • lignes de crédit des banques et des bailleurs; • donations du secteur privé; • épargne des clients.

A - LES DETERMINANTS DE L'EFFICACITE

La gouvernance et l'implication des bénéficiaires

Les institutions mutualistes d'épargne et de crédit

Les systèmes mutualistes de crédit ont un assez grand nombre d'agences locales, un nombre limité de bureaux régionaux et un siège ou bureau central. Au niveau des caisses, les comités/conseils élus localement s'occupent, avec l'aide des agents locaux, de promouvoir l'adhésion des membres ainsi que de l'approbation et du suivi des prêts. Les bureaux régionaux contrôlent et consolident les données financières fournies par les caisses de leur région, transfèrent l'excédent des fonds vers les caisses qui en ont besoin et offrent une formation au personnel et aux membres des comités. Les bureaux centraux élaborent les politiques que doit suivre l'institution. Ils s'occupent des finances de l'ensemble de l'institution, de l'investissement des excédents et du financement des déficits, des services de formation et des négociations avec les bailleurs de fonds.

Les institutions non mutualistes

Les programmes de crédit direct : Ils privilégient le crédit comme activité centrale sans le lier obligatoirement à la constitution préalable d'une épargne. Leur mode opératoire fait souvent référence au modèle de la Grameen Bank, notamment en ce qui concerne la constitution de groupes de solidarité qui se cautionnent mutuellement. Beaucoup d'entre eux sont fortement soutenus par l'aide extérieure. Ces expériences sont promues par des projets ou ONGs qui restent les principaux opérateurs, tout en associant les bénéficiaires à la base à travers les comités de gestion élus, chargés de la distribution des crédits et du suivi des remboursements.

Les systèmes à cotisation : Ces systèmes regroupent d'une part les expériences traditionnelles dans lesquelles l'ensemble de l'activité est initiée et gérée par les populations elles mêmes, sans aucune intervention de techniciens externes (groupements féminins, et mutuelle de solidarité). Le plus souvent l'organisation promotrice joue le rôle d'opérateur. D'autre part le système "banque villageoise" qui prévoit des bureaux centraux et des banques locales (villageoises). Les banques villageoises Nganda opèrent en tant que système financier lié et chapeauté par le CRS qui est l'opérateur du système et qui a désigné un service particulier pour remplir le rôle de bureau central et pour assurer la gestion du réseau, en collaboration avec l'entente qui est le partenaire institutionnel du programme.

Dans les systèmes mutualistes les bénéficiaires sont les décideurs des institutions et chaque membre est copropriétaire selon le principe " un membre une voix ". Dans certains systèmes de crédit solidaire comme les banques villageoises, les bénéficiaires tendent à devenir les gestionnaires de leur système. Dans les cas de réseau, les bénéficiaires délèguent certains de leurs pouvoirs aux techniciens, avec un cas extrême, ACEP, dans lequel tous les pouvoirs sont détenus par les techniciens.

L'implication des sociétaires est une condition nécessaire au bon dénouement des transactions entre la structure et les bénéficiaires. Elle permet de contourner les problèmes de risque moral inhérents aux contrats financiers. Elle fournit également une garantie sociale à même de remplacer les sécurités réelles traditionnellement mises en avant pour assurer le respect des engagements. Cependant, le principe démocratique régissant les mutuelles et qui accorde à chaque sociétaire le même pouvoir de décision quelque soit le nombre de parts souscrit

constitue en soi un frein au développement de la capacité financière des SFD. Par conséquent, leur fonctionnement est tributaire de la participation de bénévoles dont le niveau de formation est difficilement compatible avec l'innovation financière. Dans les systèmes à cotisations dans lesquels les versements et les retraits se font selon une périodicité définie d'avance et surtout en présence des membres, la gestion des produits financiers est simple et ne requiert pas forcément l'implication de techniques financières particulières. Par contre, dès lors qu'il s'agit de systèmes à épargne libre dans lesquels les retraits et versements peuvent s'opérer à tout moment, la présence de techniciens s'avère indispensable. Dans un tel système, les techniciens doivent être intégrés dans les organes élus en vue d'une meilleure définition des orientations stratégiques. Le rôle des élus consiste à veiller à ce que ces orientations cadrent avec les intérêts du plus grand nombre de sociétaires tandis qu'il revient aux techniciens la charge de d'assurer la cohérence financière permettant de garantir les conditions de pérennité et de viabilité de l'institution.

La plus grande ouverture de la réglementation financière permettant l'assouplissement des conditions d'exercice (telle que préconisée dans le document 1) devrait permettre une plus grande implication d'opérateurs privés à la recherche de profits et ainsi augmenter largement les possibilités financières des SFD et conséquemment l'offre de services financiers aux plus démunis.

B- MESURES DE L'EFFICACITE

L'activité financière est fondée sur les transactions qui nécessitent l'accord des deux parties engagées. Dans le cadre des SFD, les structures existantes sont les canaux à travers lesquels les transactions financières ont lieu. Les conditions des transactions dépendent dans une large mesure de la capacité de la structure financière à tirer le plus grand profit de ses ressources humaines et de l'environnement socio économique de la zone d'intervention. Une stratégie axée sur la demande grâce à une bonne compréhension des obstacles rencontrés par les plus démunis permet d'élargir l'accessibilité des produits proposés, un niveau de transaction plus élevés et des gains d'efficacité. Les gains d'efficacité susvisés ne pourront découler que d'une minimisation des coûts de transactions des SFD. Ces coûts de transactions sont constitués par le coût de l'encadrement, les coûts récurrents aux déplacements éventuels pour toucher la clientèle, etc. Dans les comptes financiers des principales SFD retenues dans le cadre de cette étude, les charges d'exploitation représentent un indicateur des coûts récurrents à la réalisation de transactions financières. Compte tenu de l'état de disponibilité des données, il n'a pas été possible de désagréger ces dernières afin d'identifier les postes qui alourdissent ces coûts de transaction. Elles reflètent cependant l'efficacité des structures.

1- Coûts de transaction

Les coûts de transaction sont les tickets d'accès au marché financier. Ils sont payés par les deux parties cocontractantes: le fournisseur (ou prestataire) et le bénéficiaire des produits financiers. Nous nous intéresserons ici exclusivement aux coûts de transactions supportés par les SFD. Ces coûts de transaction représentent les dépenses que les SFD doivent engager pour établir des relations contractuelles avec leurs clients. Ils incluent la rémunération du personnel, le coût du monitoring et la collecte d'informations sur les clients, les frais relatifs aux déplacements éventuels, les dépenses nécessaires à la formalisation des contrats, etc. Ils permettent d'évaluer l'efficacité des SFD. Plus ils sont élevés, à niveau de transactions donné, plus la SFD perd en efficacité. Les SFD qui implémentent des stratégies axées sur la

demande peuvent élargir l'accessibilité des produits financiers qu'elles proposent, bénéficier d'un niveau de transactions plus élevé et de gains d'efficacité. Le nœud de ces stratégies innovantes repose sur la minimisation des coûts de transactions. En effet, plus les coûts de transactions sont élevés, plus les produits financiers proposés sont chers, amoindrissant ainsi, toutes choses étant égales par ailleurs, leur accessibilité. Compte tenu de la relative spécialisation des SFD dans la fourniture de certains produits financiers (épargne, crédit) et de leurs différences dans l'échelle de leurs opérations, les coûts de transactions seront évalués par:

- les coûts nécessaires à l'émission d'une unité de prêt (un franc): ils sont donnés par le rapport charges de fonctionnement / portefeuille de prêt;
- les coûts nécessaires à la mobilisation d'une unité d'épargne (un franc): ils sont obtenus grâce au rapport des charges de fonctionnement sur le portefeuille d'épargne;

Ces deux coûts unitaires sont résumés dans le rapport charges de fonctionnement sur épargne collectée et crédit distribué.

- les coûts nécessaires à l'admission d'un membre dans la SFD.

Les coûts de transactions ainsi définis sont données pour les SFD retenues dans le tableau suivant:

Tableau 1: Coûts de transactions unitaires par SFD

STRUCTURES	Type	Charges de fonct. / portef. de prêts	Charges de fonct. / épargne	Charges de fonct. / (épargne + prêts)	Charges de fonct. / nombre de membres	Dépôts (en millions)	Crédits (en millions)	Charges de fonct. (en millions)	Nombre de membres
Crédit mutuel du Sénégal	Caisse mutualiste	48,81%	30,77%	18,87%	18718	3346,59	2109,64	1029,72	55011
ACEP	Caisse mutualiste	13,20%	297,61%	12,64%	111025	206,97	4666,4	615,96	5548
Caisse des femmes de Grand-Yoff	Caisse mutualiste	11,55%	39,69%	8,95%	5039	99,03	340,3	39,30	7800
FDEA	Programme de crédit direct	63,22%	162,35%	45,50%	9751	40,3	103,49	65,43	6710
Banques villageoises Nganda	Système bancaire	6,95%	20,37%	5,18%	3755	33	96,7	6,72	1790
Total SFD		24,02%	47,16%	15,91%	22862	3725,89	7316,53	1757,1318	76859

Les indicateurs retenus dans ce tableau sont révélateurs des coûts acquittés par les SFD pour fournir des services financiers à leur clientèle. Le principal service fourni par les SFD est le crédit sauf le CMS qui collecte 3,346 milliards d'épargne alors qu'il n'octroie des crédits qu'à concurrence de 2,109 milliards. ACEP, spécialisé dans le crédit, se trouve à l'autre extrémité avec une épargne collectée de 206,97 millions contre un portefeuille de crédits de 4,67 milliards. La caisse des femmes de Grand-Yoff, la FDEA et les banques villageoises Nganda sont dans une situation intermédiaire. Pour ces structures, le crédit représente entre 72% et 77% de leur activité financière.

Le rapport entre les charges de fonctionnement et l'activité financière totale (portefeuille de prêts et épargne collectée) offre un aperçu sur l'efficacité des opérations. Un rapport élevé suggère la nécessité de mettre en œuvre des innovations financières permettant une meilleure accessibilité aux produits financiers proposés. Les innovations permettant la réduction de ce

ratio passent par la diminution des coûts et/ou l'accroissement des portefeuilles de prêts et d'épargne. Pour ce qui est des coûts, deux postes alourdissent les comptes d'exploitation des structures: les frais de fonctionnement au sein des sièges sociaux et les salaires du personnel. Il est difficile d'envisager des mesures visant la baisse des salaires. Cependant, le remplacement progressif du personnel expatrié par du personnel local permettra dans certaines structures, CMS notamment, d'amoindrir ces coûts salariaux. Les frais de fonctionnement, qui comprennent essentiellement des dépenses relatives aux déplacements, peuvent être contenues grâce à une meilleure identification de la clientèle cible des structures avant de procéder aux décisions d'implantation des caisses.

Le tableau suivant présente les rapports de corrélation entre le ratio d'efficacité (ratio d'inefficacité plutôt) des structures et les principales variables d'intérêt retenues. Compte tenu de la faiblesse de la taille de l'échantillon, ces résultats n'ont qu'une valeur indicative. Un rapport de corrélation négatif suggère que l'augmentation de la variable a une incidence positive sur l'efficacité de la structure. Il ressort de l'examen de ce tableau que l'efficacité de la structure baisse avec le nombre de personnes par caisse. L'incidence de l'effectif par caisse semble être très importante (61,14%) sur l'efficacité de la structure. Ainsi, toutes choses étant égales par ailleurs, plus les agents des caisses sont qualifiés pour s'occuper du service en nombre limité, plus la structure est efficace.

Une étude plus exhaustive devrait permettre de quantifier avec plus de fiabilité l'incidence des différentes variables qui caractérisent l'organisation de la structure afin de proposer un type d'organisation optimale par catégorie de SFD.

Déterminants de l'efficacité

	Rapport de corrélation avec le ratio charges de
Nombre de membres (a)	33,61%
Nombre d'épargnants (b)	32,04%
a / b	-30,45%
Nombre d'employés (α)	30,64%
Nombre de caisses (β)	10,26%
α/β	61,14%
a / α	13,10%
b / β	37,39%
Comptes d'épargne moyen	75,59%
Taille moyenne des prêts	-12,36%
Dépôts	30,83%
Crédits	-26,71%
Taux d'intérêt débiteur sur portef.	30,29%

Source : calcul de l'auteur à partir des données du PASMEC - édition 1994/95.

Le dénominateur pour évaluer l'efficacité opérationnelle est le montant des services financiers offerts, en l'occurrence les prêts et l'épargne. L'efficacité relative de l'institution s'améliore avec l'accroissement du portefeuille de prêts et/ou de l'épargne collectée. Ceci peut être obtenu de plusieurs manières. L'accroissement du nombre d'emprunteurs et/ou de la taille moyenne des prêts peut y conduire. De la même façon, l'augmentation du nombre d'épargnants et/ou de l'épargne moyenne permet d'améliorer cette efficacité relative.

L'objectif d'amélioration de la taille moyenne des prêts doit s'inscrire dans le cadre d'une

politique plus large d'amélioration de la solvabilité des clients grâce à l'appui apporté à ces derniers pour améliorer leur capacité de gestion. L'établissement de relations durables avec les clients permettra d'augmenter graduellement la taille des prêts accordés aux clients, au rythme de l'évolution de leur entreprise. Il faut relever, contrairement à une idée reçue, que l'efficacité n'est pas incompatible avec une faible taille moyenne de prêts. On constate en effet que les structures qui exhibent les meilleurs indicateurs d'efficacité relative sont celles dont la taille moyenne des prêts est la plus faible dans l'échantillon représentatif des structures retenu. Il s'agit des banques villageoises de Nganda et de la caisse des femmes de Grand-Yoff qui octroient des prêts dont la taille moyenne est respectivement 57 315 francs cfa et 68.088 francs cfa. Cela n'empêche que ces structures accroîtraient leur efficacité en adoptant les mesures précédemment préconisées d'accompagnement de leur clientèle et d'augmentation progressive des prêts consentis.

L'objectif d'augmentation du nombre de prêts dépend directement des décisions d'implantation à travers le Sénégal. Les institutions qui se sont installées dans les régions à faible densité de la population ont plus de difficultés pour atteindre cet objectif. Cependant, c'est dans ces régions que l'on trouve la plus forte prévalence de la pauvreté. Ainsi, en termes, de pénétration dans la population pauvre, ces institutions fournissent de bons indicateurs qui justifient que les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds leur accordent une attention particulière. L'augmentation du nombre de prêts ne peut être envisagée que dans le long terme. La réussite de programmes, en termes de réduction de la pauvreté, ayant pour conséquence de repeupler ces zones, permettra de toucher un plus grand nombre d'individus.

L'augmentation du portefeuille de prêts est cependant limitée par les ressources en capital hors subventions des institutions. Un accroissement de l'épargne collectée permettra d'atténuer cette entrave, même si une forte proportion de cette épargne est à vue et ne peut être utilisée significativement. L'admission de personnes plus aisées aux produits d'épargne peut permettre de collecter une épargne stable apte à être transformée en crédits. Ceci nécessite d'élargir les conditions d'accès à ce produit financier en rémunérant l'épargne à un taux plus élevé que les taux servis par le secteur bancaire. Ceci n'est pas gênant puisque l'admission des riches aux services d'épargne ne peut en aucune manière évincer les plus pauvres de ces services. Les plus nantis bénéficieront de produits d'épargne mais s'auto-excluront des services d'emprunt puisqu'ils peuvent bénéficier de taux d'intérêt débiteurs plus faibles dans le secteur bancaire auquel ils ont accès contrairement aux pauvres.

Le ratio charges de fonctionnement sur nombre de clients est un autre indicateur de l'efficacité relative des institutions. Il donne une idée sur le coût financier minimum que doivent supporter les membres de ces institutions s'ils sont les seuls à avoir accès aux services de la structure. En l'absence de subventions, un faible ratio permet à la structure d'offrir des produits financiers à des prix (taux d'intérêt) faibles. Les banques villageoises de Nganda exhibent le ratio le plus faible et chargent pourtant un taux de 17,03 %. Il existe donc au niveau de cette structure un potentiel pour diminuer le taux chargé dans la réduction des coûts récurrents au fonctionnement du bureau central (qui n'apparaissent pas ici). Pour ce qui est des autres structures, le CMS dont le ratio est le plus élevé, offre des services de crédit au prix fort (24%). La faiblesse du ratio pour la caisse des femmes de Grand-Yoff permet à cette dernière de n'exiger que 10 % comme taux d'intérêt du crédit. La réduction de ce ratio pour ACEP, FDEA et CMS permettra d'améliorer l'efficacité de ces structures. Outre les efforts de maîtrise des charges de fonctionnement, ce ratio peut baisser grâce à l'augmentation du nombre de

membres. Cet objectif nécessite une politique commerciale fondée sur une bonne communication avec la cible potentielle et une plus grande proximité.

2- Taux de recouvrement

L'efficacité et la viabilité nécessitent que les SFD minimisent les risques auxquels le système de crédit les expose. Parmi ces risques, on relève le risque de défaut qui, ex-ante, se définit comme la probabilité que les crédits consentis ne soient pas entièrement recouvrés (intérêt et principal). Le taux de recouvrement est la valeur prise par l'évaluation ex-ante de la probabilité de recouvrer le capital et les intérêts exigibles. Un faible taux de recouvrement menace la liquidité des SFD et leur solvabilité. Elles doivent se protéger contre ces risques grâce à leur fonds propres pour assurer leur viabilité. Elles doivent prévoir ces risques en améliorant leur connaissance des clients afin de sélectionner ceux qui présentent le meilleur profil. En général les demandes de prêts soumises aux SFD sont approuvées si les candidats satisfont une et souvent plusieurs des conditions suivantes:

(i) être membres présélectionnés sur la base de leur dossier
(ii) bénéficier du cautionnement des autres membres d'un groupement solidaire
(iii) offrir un nantissement pour garantir leur prêt
(iv) avoir un montant requis en dépôt.

Les conditions de nantissement sont en général définies assez librement et quasiment tous les biens personnels sont inclus. Par contre, le cautionnement solidaire offert par les groupes et les conditions concernant l'épargne sont appliquées de manière stricte. Ces restrictions dont les effets sur l'accessibilité des plus pauvres aux produits d'emprunt seront étudiés ultérieurement, ont permis, comme le montre le tableau suivant, de garantir une bonne qualité de portefeuille aux SFD.

Tableau 2: Estimation du taux de recouvrement des crédits consentis

STRUCTURES	***Taille moyenne des prêts***	***Taux d'intérêt effectif***	***Qualité du portefeuille de prêts à 90 j.***
Crédit mutuel du Sénégal	137 097	17,20%	99%
ACEP	1 189	15,99%	98,30%
Caisse des femmes de Grand-Yoff	68 088	2,90%	98%
FDEA	483	16,30%	97%
Banques villageoises Nganda	57	17,03%	100%

La qualité du portefeuille de prêts permet d'estimer le taux de recouvrement. Elle est donnée par le pourcentage des prêts payés en totalité dans les 90 jours de la date d'échéance. On constate que les critères restrictifs d'accès au crédit assurent aux SFD des taux de remboursement très satisfaisants. Il faut noter que ces taux de recouvrement ne semblent dépendre ni de la taille des prêts, ni de du taux d'intérêt débiteur exigé. Le problème qui se pose est de savoir dans quelle mesure les SFD peuvent améliorer l'accès des plus pauvres au crédit sans altérer les taux de remboursement. Les stratégies relatives à cet arbitrage seront discutées dans le cadre du système de garanties et dans la définition du durabilité des relations avec la clientèle.

3- Rendements financier, économique, social et subventions

La pérennité des SFD suppose que leurs recettes d'exploitation excèdent les charges. Les recettes incluent les revenus d'intérêts nets, les honoraires et les intérêts de placements. Les dépenses reprises ici comprennent les coûts de fonctionnement et le coût d'opportunité des fonds destinés aux prêts. Il s'ensuit que les stratégies visant à améliorer la rentabilité financière devraient se concentrer sur l'augmentation des recettes, la diminution des dépenses ou les deux à la fois. Le tableau suivant renseigne sur les niveaux de rentabilité financière des SFD retenues.

Tableau 3: Indicateurs de rentabilité financière

	Crédit mutuel du Sénégal	**ACEP**	**Caisse des femmes de**	FDEA	Banques villageoises
Produits d'exploitation en % des charges	62,58	205,61	81,34	32,51	387,49
Taux de rendement des actifs	8,11	22,56	5,44	10,21	12,79
Taux d'intérêt débiteur sur le portefeuille moyen	17,20%	15,99%	1,90%	16,30%	17,03%
Taux de dépôt typique	4%	4%	6%	2%	5%
Taux de prêt typique	24%	15%	10%	13%	30%

Etant donné que les revenus nets des prêts constituent la principale source de revenus des SFD, la recherche de moyens permettant d'augmenter les recettes passe d'abord par des politiques portant sur les taux d'intérêt. Certaines institutions de micro financement, les plus prospères, ont été amenées à fixer des taux d'intérêt de 20% au-delà des coûts occasionnés par la levée des fonds pour atteindre un équilibre financier. Les institutions les moins efficaces sont contraintes d'exiger des taux encore plus élevés si elles souhaitent couvrir leurs coûts. Au sein de ces institutions, les taux d'intérêt nominaux varient d'un minimum de 16 % à un maximum de 54 % et la plupart demande de 20 % à 40 %. Parmi les institutions retenues, seules deux (banques villageoises Nganda et ACEP) réalisent l'équilibre financier. Cela pose le problème du relèvement des taux d'intérêt. Pour le cas du CMS, l'option du relèvement du taux d'intérêt exigé est une solution de second rang puisque cette institution pratique déjà, en général, un taux de 24% (taux de prêt typique). La réalisation de l'équilibre financier pour cette structure passe par la réduction des charges de fonctionnement. Ce diagnostic est valable pour la FDEA dont les recettes ne couvrent même pas le tiers des charges de fonctionnement alors qu'elle demande un taux d'intérêt débiteur sur le portefeuille moyen de 16,3%. Une hausse du taux d'intérêt jusqu'à un niveau compatible avec la capacité de remboursement des pauvres lui procurerait des revenus additionnels marginaux par rapport au déficit qu'elle doit couvrir. Le relèvement du taux d'intérêt est cependant une bonne solution afin d'atteindre la viabilité financière pour la caisse des femmes de Grand-Yoff, ses taux étant largement inférieurs à ceux des autres SFD. Le tableau suivant permet de voir que les niveaux de taux d'intérêt compatibles avec l'équilibre financier hors subventions sont largement plus élevés que ce que stipule la réglementation sur le taux d'usure.

Tableau 4 : Taux d'intérêt compatibles avec l'équilibre financier

	Crédit mutuel du	ACEP	Caisse des femmes de	FDEA	Banques villageoises
Charges de fonct. (en millions)	1029,72	615,96	39,30	65,43	6,72
Portefeuille de prêts (en millions)	2109,64	4666,40	340,30	103,49	96,70
Taux d'intérêt effectif	24%	15,99%	10%	16,30%	17,03%
Taux d'intérêt d'équilibre	48,81%	13,20%	11,55%	63,22%	6,95%

Les dispositions actuelles relatives au plafonnement de taux d'intérêt, qui limitent le prix de l'argent à 12% ne permettent pas aux SFD d'offrir l'accès à des produits financiers aux plus démunis sans subventions. De ce point de vue, les subventions qui développent la capacité des institutions à atteindre les plus démunis sont légitimes et souhaitables. Elles doivent cependant être octroyés aux SFD en fonction de leur rentabilité économique et sociale. Ces rendements économique et social découlent de la mise en rapport des coûts d'opportunité des ressources et des bénéfices économiques et sociaux escomptés. Ces derniers sont mesurés en termes d'accroissement de la productivité des travailleurs ruraux (en général), de diminution du phénomène des détournements de crédits octroyés par le secteur bancaire (CNCAS), la diminution de la prévalence et de la sévérité de la pauvreté.

Outre les bailleurs de fonds, les structures qui bénéficient des retombées positives de ces subventions pourraient être mises à contribution pour assurer leur financement (Etat et CNCAS dans une moindre mesure). Cette légitimation des subventions est cependant un optimum de second rang. Si les plafonnement des taux sont maintenus, nécessitant l'allocation de subventions aux SFD pour leur permettre d'atteindre les plus pauvres, ces subventions devront être institutionnelles et s'inscrire dans une dynamique d'amélioration du niveau de formation des opérateurs, et plus généralement prendre davantage la forme de dépenses d'investissement que de fonctionnement. Tout au plus, ces subventions ne devraient en aucun cas porter sur les taux d'intérêt au risque d'augmenter la dépendance de l'institution à l'égard du bailleur de fonds et remettre en cause sa pérennité.

L'allégement des conditions d'exercice et de création de SFD devraient permettre une multiplication des SFD qui introduirait une plus grande concurrence entre elles. Dans un tel contexte, la libéralisation des taux pratiqués par les structures de financement décentralisé abaissera leur dépendance à l'égard des subventions. En outre, le fait que les pauvres aient le choix entre plusieurs fournisseurs de services financiers incite ces derniers à améliorer la qualité de leurs services offerts à des prix raisonnables. Par ailleurs, la limitation des taux exclut de fait les structures ne bénéficiant pas de subventions, alors qu'il est généralement admis que l'accès aux services financiers est plus importante aux yeux des pauvres que le coût de ces services.

C- GESTION DE LA CROISSANCE

L'expérience a montré la difficulté pour un système financier décentralisé à concilier croissance et viabilité financière. Les bailleurs de fonds ont souvent tendance à pousser les

SFD à accroître rapidement le volume de leur activité afin d'élargir l'accessibilité et de toucher ainsi un plus grand nombre de pauvres. Ils considèrent cet accroissement rapide comme une condition nécessaire à la réduction significative de la pauvreté. Cette option de recherche d'une croissance rapide peut se révéler être un mode de gestion efficace si la structure bénéficie de rendements d'échelle croissants.

Au Sénégal, le SFD a connu une croissance rapide comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Evolution du Système de Financement Décentralisé au Sénégal

	1993	***1994***	***1995***	***Croissance totale***
Nombre de structures	13	19	26	100%
Nombre de caisses	140	161	243	74%
Nombre de membres	23959	41525	65371	173%
Crédit (en millions)	2805,651	7159,523	9172,447	227%
Ressources (en millions)	*ND*	*6197*	*6529*	*ND*
. Fonds propres	ND	2626	3522	*ND*
. Epargne	925	1424	2666	188%
. Lignes de crédit	ND	2147	341	*ND*
Productivité des structures	215 819 308	376 817 000	352 786 423	
Productivité des caisses	20 040 364	44 469 087	37 746 695	
Productivité des membres	117 102	172 415	140 314	

La gestion de cette croissance rapide est un des grands défis que devront relever les SFD. Entre 1993 et aujourd'hui, la plupart a évolué du stade de petit projet géré par des ONG à celui d'institution financière beaucoup plus importante. Les exigences qui accompagnent cette croissance rapide sont énormes. Les SFD doivent y répondre en adaptant leur politique commerciale.

1- Politique commerciale

Les stratégies commerciales des SFD doivent tenir compte de leurs objectifs et de leur vocation. La recherche légitime de l'efficience ne doit pas se faire au détriment de la population ciblée constituée essentiellement de pauvres. Elles doivent cependant utiliser les ressources qu'elles lèvent de façon efficiente pour satisfaire durablement les attentes des consommateurs de services financiers que sont les pauvres. Entre 1993 et 1995, les politiques commerciales qui ont été mises en œuvre par les SFD ont entraîné un accroissement rapide des activités micro financières. Cependant, cet accroissement n'a pas été accompagné d'une nette amélioration de la productivité. Entre 1993 et 1995, la productivité des structures,

mesurée par le rapport entre les services de crédits fournis et le nombre de structures, a augmenté, passant de 216 millions de crédits par structure à 353 millions. Cependant, le niveau de 1995 résulte d'une baisse par rapport à celui de 1994 qui s'établit à 377 millions environ par SFD. On constate ce même mouvement hésitant pour la productivité des caisses et celle des membres. Cette baisse de productivité entre 1994 et 1995 s'explique par le fait que les SFD ont privilégié une politique commerciale fondée sur leur capacité d'offrir des services financiers (renforcée par les subventions) et non sur l'adéquation des produits qu'ils proposent avec les besoins de la population cible. Cette baisse de productivité a eu pour conséquence une diminution de l'efficience transactionnelle des opérations qui renchérit les produits proposés et renforce la dépendance des SFD à l'égard des subventions. L'effondrement de plusieurs programmes de micro crédit, suite à la décision de certains bailleurs de se désengager confirme ce diagnostic. Les SFD ont donc en général privilégié une croissance extensive au détriment d'une croissance intensive comme le montre l'évolution du nombre de caisses qui a doublé en deux ans. Les coûts fixes ont ainsi augmenté en proportion des charges totales. Mais compte tenu du fort potentiel de demande de produits financiers chez les pauvres, les caisses les moins productives (qui ont le même coût que les autres mais qui touchent moins de personnes) ont une marge importante d'accroissement de leur productivité. Une recommandation de politique commerciale compatible avec la viabilité financière et la pérennité consiste à suggérer aux SFD de privilégier une politique commerciale visant une croissance intensive grâce à la fidélisation de leur clientèle qu'elle devront accompagner et qui demandera progressivement des services financiers à une échelle plus importante.

2- Fidélisation de la clientèle

La fidélisation de la clientèle permet aux SFD d'assurer la croissance de leur portefeuille d'une manière intensive. Elle permet une productivité accrue de la capacité existante et se traduit par des montants de prêts plus importants par client ou par un plus grand nombre de prêts. Elle est compatible avec les stratégies privilégiant la réduction de la profondeur de la pauvreté et celles qui visent les pauvres transitionnels. ACEP a choisi cette option de croissance intensive en accompagnant sa clientèle et en augmentant le montant des prêts en fonction de la croissance de l'entreprise financée. Cette option a permis à ACEP de supporter sans beaucoup de difficultés le retrait des bailleurs de fonds. Le revers d'une telle politique est que ACEP a plutôt touché les moins pauvres et parfois même les entrepreneurs qui auraient pu avoir accès au secteur bancaire. Sa contribution à la diminution du taux de prévalence diminue ainsi avec la dilution du nombre de pauvres dans son portefeuille de crédits.

A l'inverse le CMS a opté pour une multiplication rapide de ses caisses qui a favorisé l'érosion de sa productivité globale et de son efficience, expliquant en partie que cette structure n'ait pas réussi à réaliser l'équilibre financier en dépit d'une croissance marquée de ses activités. L'exemple type d'une politique de fidélisation de la clientèle compatible avec la mission des SFD (à savoir réduction de la pauvreté dans sa prévalence, sa profondeur et sa sévérité) est donné par les caisses villageoises soutenues par le CRS qui fournissent des prêts à très court terme (à des taux élevés) mais dont le remboursement donne lieu à un crédit plus important dans des conditions de prix et d'échéance assouplies. Ce réseau affiche grâce à une telle politique une rapide croissance de l'activité de ses banques sans une augmentation notoire des charges. En outre, il touche exclusivement les pauvres et a capitalisé beaucoup d'expérience en termes d'identification des risques grâce à la concentration des activités de chacune des

banques.

Au-delà de la politique commerciale des SFD, la gestion de leur croissance les interpelle sur les éléments suivants:

- La gestion financière: pendant la période de leur croissance, les problèmes de liquidité, de cash flow et de classification des risques des emprunteurs deviennent plus importants.
- La gestion des systèmes d'information: à quelques exceptions près, ces institutions avaient recueilli des quantités importantes de statistiques financières sur les questions de portée. Mais trop souvent, elles n'ont pas été en mesure de les utiliser correctement en raison d'une pénurie d'ordinateurs et de logiciels appropriés. Elles ont été également incapables d'utiliser leurs données comme indicateurs de planification parce que leurs compétences analytiques internes étaient inadaptées à leurs besoins.
- La planification financière qui suppose l'élaboration de plans d'affaires réalistes doit être faite sur la base d'une bonne étude de la demande (qualitative comme quantitative)
- La formation du personnel doit être une priorité permanente. Or, pour la plupart des institutions, la croissance a tellement été rapide que même les gros investissements réalisés dans le domaine de la formation n'ont pas réussi à combler le déficit. Une formation insuffisante et inadéquate peut rapidement entraîner des problèmes quant à la qualité du portefeuille et à sa gestion.
- Les problèmes de gestion deviennent beaucoup plus critiques à mesure que les institutions s'agrandissent. Les conseils d'administration et la direction doivent se renforcer; le processus démocratique acquiert une importance centrale, et les questions liées à la décentralisation deviennent essentielles.

Les actions des bailleurs de fonds et des pouvoirs publics en faveur des SFD devraient consister à les aider, à travers un système de subventions si nécessaire, à améliorer la formation de leur personnel et à introduire des innovations technologiques telles que l'informatisation des procédés.

II- ELEMENTS DE STRATEGIE FINANCIERE

A - LA REGLEMENTATION FINANCIERE

La plupart des SFD au Sénégal se sont crées et se sont développés en marge du secteur bancaire traditionnel. A l'origine se trouvent des institutions chargées de promouvoir le développement de secteurs défavorisés, particulièrement en milieu rural, et qui trouvent dans la collecte de l'épargne et la distribution de crédits un moyen d'y parvenir. Ces structures sont généralement de petites tailles, ne remplissent pas les conditions de capital minimum, ne peuvent pas respecter les règles des fonds propres et d'équilibre des échéances.
Ainsi donc, il faut reconnaître que la réglementation en vigueur n'est appliquée par aucune de ces structures qui la trouvent trop contraignante, de nature à étouffer les initiatives originales.

1 - Réglementation comptable

La loi astreint les institutions à respecter des normes minimales en matière de comptabilité. *(CF : document 1, portant sur les aspects institutionnels)*. Toutefois, la faiblesse de l'échelle des opérations de ces institutions devrait inciter à leur accorder une plus grande liberté de gestion (du moins celles qui opèrent à basse échelle). Cependant cette liberté devrait être contrôlée par la structure de tutelle (s'il y a lieu) et pourrait se concrétiser par une convention prévoyant des normes minimales à respecter en matière: de tenue d'une comptabilité régulière, de l'existence de procédures de contrôle interne ; de l'existence d'un budget et de procédures de contrôle budgétaire ; d'une organisation adaptée à la nature et au volume des opérations traitées ; de l'obligation de disposer de tous les documents et informations afin de pouvoir justifier les opérations effectuées (actes, pièces justificatives, documents pour les crédits, etc.).
Une réglementation comptable telle qu'en vigueur selon les normes de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire ne devrait être élaborée que pour les institutions de financement décentralisées de grande envergure.

2 - Réglementation des opérations

L'article 66 des statuts types des institutions d'épargne et de crédit stipule que " sauf dérogation, l'assemblée générale ne peut engager des sommes au titre d'activités autres que celles d'épargne, de crédit et de cautionnement jugées utiles pour l'intérêt de ses membres qu'à concurrence de 3% des risques de l'institution". Ainsi, certaines dispositions sont prises pour que les institutions n'effectuent pas d'opérations contraires à l'objet initial à savoir la collecte d'épargne et la distribution de crédit.
Les restrictions devraient concerner des aspects comme:
- les opérations en devises étrangères;
- le financement d'opérations à l'étranger;
- la gestion de patrimoine;
- des opérations immobilières, sauf pour son propre compte ou pour acquérir un immeuble en compensation d'une créance irrécupérable;

- des opérations sur instruments financiers;
- des opérations à prime, à terme, à découvert.

3 - Les normes prudentielles

La législation bancaire en vigueur dans les pays de l'UEMOA *(CF : document 1, portant sur les aspects institutionnels)* est accompagnée d'un arsenal de réglementation très détaillé qui concerne les domaines suivants:
- les fonds propres;
- les liquidités;
- l'équilibre des échéances;
- et la division des risques.

Il est évident que les institutions de la place ne peuvent pas se passer de normes prudentielles. Il faut cependant noter que pour les toutes petites structures (système à cotisation), ces normes prudentielles n'apportent pas un gain important de sécurité pour les membres et limitent inutilement leur productivité . Elles semblent donc ne s'imposer que pour les structures qui opèrent à un niveau élevé (ACEP, CMS).
Les normes actuellement en vigueur sont les suivantes:
fonds propres
Il s'agit de la couverture des risques par les fonds propres.
Le taux minimum à respecter est provisoirement fixé à 4% et " il sera ultérieurement et progressivement relevé, pour se rapprocher des règles internationales en matière de solvabilité.".
liquidité
La liquidité doit être maintenue en permanence au taux de 100%, mais il est admis provisoirement un taux de 60%, norme qui " pourra faire progressivement l'objet de relèvements ultérieurs".
Il va sans dire que les petites institutions qui ne mobilisent pas suffisamment d'épargne et qui ne bénéficient pas d'apports de fonds extérieurs verront leurs portefeuilles de crédits largement restreints.

équilibre des échéances
Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables permet d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme. La norme à respecter en permanence est de 75% de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables.
Il serait plus opportun d'édicter des règles selon lesquelles les investissements et les placements à moyen et long terme (plus de 2 ans d'échéance) doivent être financés exclusivement et intégralement par des fonds propres et des sources de fonds non denonçables à 2 ans d'échéance minimum. On veillera à respecter une concordance entre sources et emplois aux diverses échéances supérieures à 2 ans.

division des risques
"Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature est limité à

100% des fonds propres effectifs de l'institution". Par ailleurs, le volume global des risques atteignant 25% des fonds propres effectifs de la structure, est limité à un multiple ces fonds propres effectifs *(CF : document 1, portant sur les aspects institutionnels)*.

B- IDENTIFICATION DES SOURCES DE RISQUES

Le risque, compris comme une possibilité de perte est au centre de la finance. Le risque est inséparable de l'intermédiation financière et les SFD y sont confrontés de façon continue. Les populations pauvres également y sont confrontées et leur comportement financier (même en l'absence de monnaie) témoigne de leur prise de conscience de l'existence de ces risques. La capacité des SFD à gagner de l'argent en fournissant des produits financiers aux plus démunis dépend de leur capacité à gérer les risques auxquels les pauvres sont confrontés et que ces derniers tentent de leur transférer en achetant des contrats financiers. C'est donc la présence de risque qui crée les opportunités de création de valeur ajoutée pour les SFD. Le marché financier qui résulte de la confrontation des SFD et des populations pauvres permet de gérer les risques en les partageant et en les neutralisant mutuellement. C'est cette capacité de gestion du risque, et non sa seule existence, qui permet la création de richesses additionnelles pour les SFD, mais aussi pour les pauvres. Cette capacité de gestion des risques dépend de la qualité de la réussite de leur identification. En effet, les sources de risques sont multiples et dépendent de la population cible, des activités financées, des types de produits financiers proposés et aussi des caractéristiques intrinsèques des bénéficiaires de crédit. La traduction de ces risques se manifeste au niveau du taux de recouvrement des crédits consentis.

1- Risques liés à l'activité

Les populations ciblées par les systèmes de financement décentralisé sont assez diversifiées, en milieu rural comme en milieu urbain. En milieu rural, les groupes cibles couvrent une large gamme: agriculteurs, éleveurs, pécheurs, artisans. En milieu urbain, outre les salariés des secteurs public et privé, les groupes cibles sont davantage de petits ou micro entrepreneurs (artisans, PME) s'investissant dans le petit commerce ou les services. Il est généralement admis que le risque augmente quand le niveau de revenu permanent du bénéficiaire du crédit baisse, même si en général les pauvres sont plus motivés pour rembourser les crédits qui leur sont octroyés sur une base participative. La faiblesse des revenus est donc une source de risques commune à tous les pauvres, quelle que soit leur activité. Il s'y ajoute que des risques spécifiques. Dans le monde rural, les financements prennent en général la forme de financements agricoles. Ainsi, la principale source de risques pour ce segment du marché des SFD est constituée par les variations accusées par les récoltes. Ces variations sont dues aux aléas climatiques, et à d'éventuelles maladies des plantes ou invasions d'insectes. Les maladies des animaux utilisés pour l'embouche ou tout simplement comme épargne altèrent significativement la capacité des ruraux pauvres à honorer leurs contrats financiers. De là découle tout le crédit que l'on accorde à la mise en place de fonds de calamité tel que initié par le Conseil National de Concertation des Ruraux (CNCR) avec le soutien de l'État. En zone urbaine les risques qui pèsent sur les activités financées (commerce, services principalement) sont moins difficiles à prévoir qu'en zone rurale. Ces risques, qui se traduisent par l'incapacité des promoteurs à écouler les produits peuvent être minimisés grâce à un petit effort de la

SFD en matière d'assistance, gestion et études sommaires de marchés.

2- Risques liés au type de crédit

Les crédits se différencient par leur montant, leur échéance et le système de garantie auquel ils sont adossés. Toutes choses étant égales par ailleurs, plus le montant du crédit est élevé, plus le risque de ne pas recouvrer entièrement le capital et les intérêts exigibles est grand. De même, l'allongement des échéances de remboursement augmente la probabilité de recouvrer entièrement le crédit et diminue donc le risque de défaut. Enfin, plus les garanties sont importantes, plus la probabilité d'essuyer des pertes à l'issue du contrat financier est faible pour la SFD. Ces différences dans les contrats de crédits sont autant d'innovations financières qui permettent aux SFD de minimiser les risques dans leur portefeuille de crédits. Elles ont choisi en pratique le crédit à court terme portant sur des montants faibles. Les crédits contenus dans le portefeuille des SFD ont presque toujours un horizon court. Les SFD qui touchent les plus pauvres octroient également de faibles montants de crédits. Les crédits de faible montant correspondent à la structure de la demande de financement exprimée par les pauvres. Ils sont adaptés à la taille de leurs activités et compatibles avec leur capacité d'absorption et de transformation d'opportunités d'affaires en réalisations. Par contre, les crédits à très court terme semblent maintenir les pauvres dans un cercle crédit - remboursement - crédit. Ils ne permettent pas une amélioration substantielle de leurs revenus. A ce titre, les prêts à court terme ne permettent pas d'amoindrir le risque subséquent à la faiblesse du revenu des pauvres. Les garanties demandées par les SFD permettent également de réduire le risque de défaut de paiement. Les SFD qui touchent les plus pauvres offrent des services de prêt sur la base de la réputation de A bon payeur du client @. Les autres structures telles que ACEP qui touchent "les plus riches des pauvres" ou les pauvres transitionnels demandent des garanties matérielles et/ou personnelles. Cette exigence de garanties milite en faveur d'une limitation de l'accès des plus pauvres aux services financiers.

3- Risques liés à la personne

Ils sont une des sources des problèmes financiers de la CNCAS. Les SFD sont confrontés à ce type de risques dans une moindre mesure compte tenu des relations de proximité et de la priorité donnée à la notion d'appartenance commune à la structure dans les relations contractuelles. Ces risques trouvent leur origine dans la volonté (affichée ou pas) de ne pas rembourser les crédits. Cette indiscipline financière est surtout présente dans les localités fortement politisées. Une autre source de risques est le niveau d'éducation du bénéficiaire. Plus il est faible, plus le risque de ne pas recouvrer le prêt est fort. Le sexe est également un discriminant du comportement de remboursement. Les femmes sont en général plus motivées pour rembourser; et cela est vrai en milieu rural comme en milieu urbain, surtout quand l'information sur le comportement du bénéficiaire du crédit est portée à la connaissance des autres femmes membres de la SFD.

C- LA GESTION DES RISQUES

1- Politique de monitoring

Pour évaluer la demande effective de crédit, sur la base de la capacité d'absorption de la population demanderesse, l'institution doit disposer de compétences spécifiques qui lui permettront de procéder à la sélection des clients. Elle doit disposer de compétences relatives à l'activité principale des clients pour suivre ces derniers dans cette activité. C'est à ces niveaux du processus de gestion du crédit que se joue le succès d'une opération de financement (taux de remboursement élevé) qui conditionne la viabilité de l'opération et celle de la structure.

a. information client

La pérennité et la viabilité des SFD dépendent largement de leur capacité à obtenir une information de qualité sur leurs clients. Les considérations d'efficacité suggèrent que la collecte d'informations sur les clients afin d'identifier les risques potentiels soient aussi décentralisées que possible. Les institutions qui sont constituées sur un principe de participation locale sont généralement mieux implantées et enregistrent une information client de meilleure qualité que les SFD où on relève un faible niveau de participation locale. Les institutions retenues dans cette étude présentent en matière de collecte de l'information client plus de similitudes que de différences. La responsabilité des décisions en matière d'approbation des demandes de prêt et de suivi du remboursement incombent aux comités locaux et aux agents des caisses. La moitié de ces structures sélectionne localement les agents de caisse. Ainsi, l'information client est de bonne qualité puisque les agents connaissent personnellement les demandeurs de services financiers. Ils sont ainsi plus aptes à se prononcer sur le secteur d'activité des clients et leur niveau d'activité permettant de mettre le contrat financier en adéquation avec les besoins réels et la capacité d'absorption de capitaux du client. Les caisses villageoises du CRS confèrent une autonomie quasi complète aux banques villageoises. Les comités situés au niveau des caisses collectent l'information client en s'appuyant sur les agents de caisse et définissent les caractéristiques du contrat (terme, montant, taux, etc.).

b. suivi client

Une bonne information client ne suffit pas à garantir le remboursement intégral du prêt à terme. Les SFD, comme toutes les institutions financières procèdent au suivi de leurs clients pour leur permettre d'éviter certaines erreurs liées à leur faible niveau d'éducation et surtout pour identifier les raisons d'un éventuel défaut de remboursement. Un individu qui n'a pu rembourser à temps du seul fait de problèmes de commercialisation de sa récolte doit être appuyé dans l'identification de poches de demande de son produit et bénéficier d'un rééchelonnement de son prêt. Une bonne politique de monitoring permet de différencier et de classifier les sources de non remboursement et de prendre les décisions adaptées à chaque situation. Elle est généralement mieux réussi au niveau de grande structure comme ACEP. Les petites caisses comme les banques villageoises soutenues par le CRS ou la caisse des femmes de Grand-Yoff ont une capacité moindre de monitoring. Cela s'explique par le déficit de compétences techniques et entrepreneuriales du personnel de caisse choisi localement et par le coût souvent élevé associé aux actions de monitoring.

2- Les garanties

La subordination de l'octroi de crédit à une garantie permet au prêteur d'augmenter son revenu espéré mais diminue celui de l'emprunteur. Cette exigence de garanties transfère également, partiellement ou entièrement, le risque d'essuyer des pertes du prêteur vers l'emprunteur et l'incite à rembourser le prêt. Elle permet donc de sélectionner les bénéficiaires du crédit. En milieu pauvre, l'exigence de garanties a souvent pour conséquence d'exclure les plus démunis de l'accès au crédit. Elle peut cependant prendre plusieurs formes plus ou moins compatibles avec l'organisation sociale du milieu et la capacité des clients à la satisfaire.

a. garanties réelles

Les garanties réelles sont la forme de garanties la plus prisée du système bancaire classique. Les grandes SFD comme ACEP la mettent en avant. De même, c'est une des principales garanties exigées en milieu urbain. Elles portent en général sur des actifs physiques pouvant faire l'objet d'une appropriation par la SFD et qui ne porte pas en elle des sources de variabilité de sa valeur. Les SFD qui insistent sur ce type de garanties sont celles qui se sont orientées vers le financement des pauvres transitionnels et qui touchent parfois même des riches. Elles sont en général exigées quand le montant du prêt est important (plus d'un million). En milieu rural, les pauvres ne sont généralement pas en mesure de s'adresser à des structures exigeant de telles garanties. Le toilettage de la loi sur le domaine national pourrait permettre de mettre à la disposition des plus pauvres des terres qu'ils pourraient offrir comme garanties. Il faut cependant noter que même dotées de telles garanties, les SFD éprouvent parfois des problèmes à les transformer en cash. En effet, la solidarité résultant de l'appartenance à une même communauté interdit aux habitants d'un village d'acheter un bien saisi sur un voisin ou un parent.

b. garanties personnelles

Les demandeurs de crédit du monde rural ont en général très peu d'actifs transformables en garantie. Ils ne peuvent donc pas beaucoup s'endetter même s'ils ont des opportunités d'investissement ou sont obligés de recourir à d'autres formes inférieures de garanties. Un type de ces garanties de forme inférieure est la garantie apportée par une tierce partie: un emprunteur pourrait demander à une tierce partie perçue par la SFD comme ayant une bonne qualité de signature de garantir son remboursement en cas de défaut de sa part. Cette tierce partie pourrait s'engager à le faire si elle a une meilleure structure d'information sur les intentions et/ou les capacités de l'emprunteur à rembourser ou si elle tire des gains d'une transaction avec l'emprunteur autre qu'un contrat de prêt.
Pour résoudre ce problème, rien n'interdit à l'État, à travers certains de ses démembrements (SRDR) de jouer ce rôle de tierce partie. C'est ce que font la SODEFITEX, NOVASEN, SONACOSGRAINES.
Il serait également intéressant de développer un réseau de caisses d'épargne mutualistes qui alimenteraient un fonds de garantie auquel s'adosserait chaque SFD pour garantir ces prêts.

En pratique, les garanties personnelles sont généralement exigées par les SFD qui ont choisi

des méthodes d'octroi de crédit à des groupes. Elles se fondent sur le principe de la caution solidaire des bénéficiaires d'un prêt. Elles sont plus utilisées en milieu rural qu'en milieu urbain. En milieu urbain, les garanties personnelles prennent la forme d'avals ou de cautions apportés par un tiers (ACEP). Quand elles prennent la forme d'avals ou de cautions, ces garanties sont réputées avoir les mêmes conséquences que les garanties réelles en termes de restriction d'accès pour les plus pauvres.

c. garantie technique: lien épargne - crédit

Plusieurs institutions de financement décentralisé au Sénégal reposent sur l'épargne obligatoire, laquelle provient surtout des emprunteurs. L'épargne involontaire a été critiquée par les praticiens qui estime qu'elle ne répond pas aux besoins de liquidité des emprunteurs à faible revenu et qu'elle impose une charge inutilement lourde aux clients. Dans ce cas, certaines institutions pourraient exiger des montants de dépôts plus élevés que ceux réellement nécessaire pour garantir les prêts. En outre, l'épargne obligatoire ne constitue probablement pas une bonne source de fonds dans la mesure où les emprunteurs qui doivent déposer un pourcentage élevé du montant prêté n'auront bientôt plus besoin de prêts et retireront tout simplement leur épargne à moyen terme.
Un autre type substitut est constitué par les contrats liés dans lesquels l'octroi du crédit est couplé à une transaction autre que le dépôt d'une épargne. Par exemple, une SFD peut gager ses crédits grâce à la promesse du débiteur de lui vendre les produits de son activité à un prix convenu d'avance; elle se chargerait de trouver les commerçants à qui elle vendrait ses produits. Ce système qui ressemble à un marché à terme des produits des pauvres permet de les aider à surmonter le goulot d'étranglement que constitue l'étroitesse du marché.

d. garantie morale

La plupart des prêts accordés par les petites SFD sont fondés sur la réputation de A bon payeur @. Les pauvres qui s'adressent à ces SFD accordent en effet beaucoup de valeur à la réputation qui leur est attachée relativement à leur comportement de remboursement. Le fait que les mauvais payeurs soient considérés comme des fossoyeurs du système et comme une menace sur la capacité future du village à collecter des fonds exerce une forte pression morale sur les emprunteurs. Les SFD comme les banques villageoises soutenues par le CRS mettent à profit ces comportements en organisant des meetings au cours desquels les prêts sont remboursés et de nouveaux prêts octroyés. Ce système a fait preuve d'une efficacité redoutable. Des bénéficiaires de prêt dont le projet d'investissement n'a pas donné le rendement escompté s'endettent souvent au niveau de leur famille pour que leur honneur ne soit pas sali au cours de ces meetings.
Un autre substitut de garantie qui peut être intéressant pour la SFD est la menace crédible pour le débiteur de perdre de futures opportunités d'endettement. Sous certaines conditions, des prêts substantiels peuvent être accordés sur cette seule base. Cela requiert cependant que le pourvoyeur de capitaux soit en situation de monopole dans le secteur pour que les potentiels défaillants au remboursement n'aient pas d'alternatives pour lever des capitaux. Ceci entraînerait aussi les effets négatifs qui sont liés à l'existence de monopole principalement au niveau de la tarification des services financiers.

Le fait que les offreurs de capitaux insistent sur les garanties entraîne l'exclusion du marché du crédit des groupes d'individus qui ne disposent pas d'actifs que l'on peut regarder comme des garanties acceptables. Ce phénomène est surtout observable pour des types de crédit à longue échéance portant sur des montants relativement élevés. Ceci survient même si les débiteurs pauvres acceptent de payer de forts taux d'intérêt: puisque le gain d'utilité subséquent au défaut pour l'emprunteur augmente avec le taux d'intérêt, le gain espéré du prêteur baisserait avec l'augmentation du taux d'intérêt. D'un autre point de vue, pour les pauvres, il se pourrait que la rentabilité de leurs exploitations ne puissent pas supporter le taux d'intérêt chargé du fait de l'absence de garanties. Certaines études ont montré cependant que les comptes d'exploitation des pauvres qui bénéficient de crédits de court terme à la production, à la transformation ou à la commercialisation de produits agricoles sont relativement peu obérés, dans des conditions moyennes de production et de prix, par le niveau des taux d'intérêt. Ainsi, la population pauvre sollicitant un prêt préfère que la SFD charge des taux d'intérêt élevés plutôt que de leur demander des garanties qu'ils sont sûrs de ne pas pouvoir fournir et qui les excluent du crédit. On en arrive au stade où les circuits de financement qui ont les meilleurs taux de remboursement sont ceux qui privilégient les contrats liés (épargne-crédit, contrats de culture) et ceux qui ont un fondement social.

3- Gestion de portefeuille

La gestion de portefeuille est un point central de l'action des SFD. Elle englobe plusieurs aspects qui font qu'elle mérite une étude exhaustive et complète du comportement des SFD. La gestion de portefeuille consiste à permettre aux SFD d'assumer plusieurs risques (créateurs de valeurs) et à tenter de les inhiber éventuellement. Une bonne identification des risques assumés par la SFD est une condition nécessaire pour réussir à constituer le portefeuille de crédit optimal. Par ailleurs, les SFD doivent chercher un équilibre entre la structure de leurs emplois (crédits essentiellement) et celle de leurs ressources (épargne, subventions, lignes de crédit, emprunts sur les marchés financiers, etc.). Cette gestion de portefeuille nécessite un niveau élevé de professionnalisation de la SFD.

Nous nous intéresserons ici particulièrement à la gestion des risques liés à l'activité de l'emprunteur. Les autres sources de risque sont assez bien maîtrisées par les SFD grâce au système de garanties mis en place (garanties morale, personnelle, technique, réelle). De plus, les principales raisons de non remboursement identifiées sont liées à la génération d'un revenu insuffisant par le projet financé pour permettre au promoteur de faire à ses engagements financiers. C'est la covariabilité négative des risques qui donne à la diversification ses vertus stabilisatrices du revenu du portefeuille des SFD. Les gains de la diversification s'expliquent par l'adage populaire selon lequel A le bonheur des uns fait le malheur des autres @. Les SFD financent une large gamme d'activités. Elles ont ainsi un fort potentiel de diversification des risques. En effet, les revenus générés par une activité ne sont pas indépendants des revenus générés par les autres activités. A titre d'exemple, une récolte exceptionnelle d'arachide a souvent tendance à amoindrir les bénéfices unitaires des petits détaillants qui n'ont pas l'infrastructure nécessaire pour agrandir l'échelle de leurs opérations. L'inverse est également vrai. Une SFD ayant financé exclusivement une activité commerciale risque d'enregistrer des impayés élevés que le financement d'une activité agricole dans les proportions adéquates aurait largement dilué. Les petites SFD qui interviennent en milieu rural ont orienté leurs financements vers le crédit agricole. Elles sont plus sujettes que les grandes

SFD telles que l'ACEP aux variations importantes du revenu de leur portefeuille. Le portefeuille de l'ACEP se différencie de celui des petites structures telles que la caisse des femme de Grand-Yoff, le FDEA ou encore les banques villageoises Nganda par la recherche d'un équilibre entre les différentes branches d'activité. Pour l'exercice 1996, il est constitué de la manière suivante.

SERVICES	23,8 %
COMMERCE	39,3 %
MANUFACTURE	22,5 %
AGRICULTURE	14,4 %

Compte tenu de la prédominance du monde rural et surtout agricole dans la contribution à la pauvreté au Sénégal, les développements qui suivent concernent particulièrement les relations contractuelles des SFD avec les pauvres en milieu rural. En plus des conséquences du risque et des coûts de l'information, les relations de production dans le monde rural sénégalais peuvent être caractérisées à travers l'incorporation systématique des principaux aspects techniques de la production agricole qui la différencient des autres secteurs de l'économie nationale. Les aspect retenus sont liés au mode d'occupation spatial de l'agriculture et aux problèmes de transport, de communication et de risque qui en découlent.

Dispersion spatiale: la terre est un facteur essentiel de production. Son immobilité implique que les autres facteurs de production soient disponibles sur place pour permettre l'activité de production. L'inspection de l'état des plantes nécessite des déplacements des différentes parties contractantes; la production doit être transportée vers les points de vente ou de consommation.

Le caractère extensif de l'agriculture et l'hétérogénéité des facteurs de production entraînent l'augmentation des coûts d'acquisition et de transmission de l'information; ces coûts baissent avec le développement de l'informatique et des télécommunications; ils sont donc moins importants en présence d'une SFD bien outillée.
Les coûts de transport sont élevés en argent et en temps du fait de la dispersion spatiale de l'agriculture. Ils baissent avec le développement des infrastructures de transport et avec l'innovation technologique dans le domaine du transport. On retrouve ces coûts au niveau des transactions que les demandeurs de capitaux doivent effectuer pour accéder au marché du crédit. C'est la raison pour laquelle une des formes de subventions des bailleurs de fonds et/ou de l'État pourrait porter sur la densification spatiale du réseau financier.

La saisonnalité: du fait de l'immobilité de la terre, des variations climatiques, etc. les productions agricoles sont marquées par une forte saisonnalité. Ces variations saisonnières entraînent des variations saisonnières des besoins en crédit pour combler le gap entre ressources et emplois des producteurs. Elles entraînent aussi des variations saisonnières de tous les secteurs connexes à la production agricole (de la production à l'exportation).

La corrélation positive des rendements: du fait du caractère spatial de l'agriculture et des conditions climatiques quasi homogènes dans une région donnée, les rendements des exploitations dans une localité ont tendance à avoir une covariabilité positive; ce qui constitue

un problème pour envisager une assurance des productions agricoles. Cela implique également que le comportement de remboursement des créances échues tend à être positivement corrélée; après une mauvaise pluviosité, les revenus obtenus sont faibles, pour chacun des pauvres ayant bénéficié de financement des SFD, diminuant ainsi la probabilité pour ces dernières de rentrer dans leurs fonds.

Ces caractéristiques du monde agricole et de la population pauvre ont les implications suivantes pour l'intermédiation financière:
En comparaison des SFD qui travaillent dans les zones urbaines, les prêteurs d'argent du monde rural font face à un nombre moins élevé de risques dans la mesure où leurs portefeuilles de prêts sont fondamentalement constitués de créances sur des exploitants ayant des risques positivement corrélés; ils ont tout juste besoin de maîtriser les risques relatifs au secteur agricole (en plus de la connaissance des conditions financières et des autres caractéristiques des emprunteurs). Deux raisons principales rendent difficile le développement de l'intermédiation financière (mutuelles, banques populaires, caisses d'épargne et de crédit):

i. la saisonnalité: si les épargnants sont aussi des producteurs, ils vont tous vouloir retirer leur épargne au moment de commencer la campagne et donc au moment où tous les producteurs voudront s'endetter auprès de la structure de crédit. En plus, les dépôts et les remboursements seront tous concentrés sur une période: la fin de la récolte après la commercialisation de la production.
ii. pour les prêts à long terme, la covariabilité des rendements va entraîner une forte covariabilité des défauts de paiement; en outre, elle entraîne la covariabilité des revenus des épargnants et des emprunteurs: si l'année est mauvaise, les épargnants vont vouloir retirer leur épargne aux fins de consommation mais les emprunteurs auront des difficultés pour rembourser leur prêt. Une structure de crédit opérant dans des conditions pareilles doit donc disposer d'un niveau élevé de réserves pour pouvoir moratorier les impayés. Si ces réserves ne sont pas assez élevées, elle sera obligé de mettre sur le marché les actifs hypothéqués par les débiteurs en difficulté pour financer le retrait de l'épargne collective.

Ces deux ensembles de raisons offrent des pistes de réponses au problème du développement de la finance informelle en zone rurale et de la faiblesse de la finance formelle. Un intermédiaire financier, pour contourner ces risques spécifiques à une localité, doit être opérationnel sur une grande étendue de territoire et concerner des producteurs ayant des rendements négativement covariés.

4- Contrôle et Vérification

"Toute union, fédération ou confédération est chargée d'assurer le contrôle sur pièces et sur place, des opérations des institutions qui lui sont affiliées et de ses organes financiers. A cet effet, elle peut édicter tous manuels de procédures, sous réserve que ceux-ci soient conformes aux normes édictées en la matière par la Banque Centrale ou la Commission Bancaire. Elle est tenue de procéder au moins une fois l'an à l'inspection des institutions qui lui sont affiliées et de ses organes financiers." Art 57 de la Réglementation des Institutions mutualistes d'épargne et de crédit. L'Art 58 poursuit:" Le contrôle et la surveillance portent sur tous les aspects touchant à l'organisation et au fonctionnement de ces institutions et des organes financiers, en rapport avec les textes législatifs, réglementaires, et les statuts et les règlements qui les

régissent. Le contrôle doit notamment permettre de procéder à l'évaluation:
des politiques et pratiques financières;
de la fiabilité de la comptabilité;
de l'efficacité du contrôle interne; et
des politiques et pratiques coopératives."
Ceci implique que le système de contrôle de ces institutions se fasse au double plan interne et externe.

a - Le contrôle interne

Il est assuré:
- au niveau local par les organes élus et notamment le comité de contrôle et de surveillance; avec tout un mécanisme d'auto contrôle entre les gérants et les élus;
- au niveau de la structure faîtière par un service de contrôle et de vérification.
La majorité des institutions du pays, à l'exception du Crédit Mutuel et de l'ACEP, n'ont mis en place que des comités de contrôle et de surveillance composés de membres élus qui, dans la plupart des cas, n'ont pas les compétences requises pour une telle tâche.

Le Crédit Mutuel assure, conformément aux dispositions de la loi, le contrôle des institutions de base qui lui sont affiliées. Il existe au niveau de la Direction un "service Inspection" avec des comptables confirmés; il fait également appel tous les ans à des cabinets d'Experts Comptables qui vérifient et valident les comptes consolidés de l'ensemble du réseau.

ACEP dispose également d'un service contrôle en son sein qui couvre l'ensemble des bureaux locaux.
L'ensemble des structures doivent soumettre leurs états et rapports financiers annuels à la vérification d'un expert comptable agrée sous peine de sanction de la part du Ministère.

b- contrôle externe

Il est assuré par le Ministère de tutelle qui exerce un contrôle annuel de toutes les structures reconnues.
La Banque Centrale et la Commission Bancaire exercent aussi un contrôle à travers les documents comptables de toutes les institutions qui leur sont soumises à la fin de chaque exercice selon une prescription de la loi en son Article 67:" Les rapports et états financiers annuels sont communiqués au Ministre, dans un délai de six mois suivant la clôture de l'exercice; ceux des fédérations, des confédérations et des organes financiers doivent en outre, être communiqués à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire dans les mêmes délais.

Cela suppose que, dans le cas sénégalais, seuls le Crédit Mutuel et l'ACEP soient soumis au contrôle de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire, les autres n'étant pas constitués en réseau et n'ayant pas d'organes financiers.
Malgré toutes ces précautions, il n'existe pas toujours un contrôle professionnel et indépendant. Il pourrait être prévu, sans exclure les commissaires aux comptes habituels,

l'obligation aux institutions de faire réviser leurs comptes et leurs activités, au moins une fois par an, par des professionnels de la révision bancaire indépendants. Ceci aura pour avantages de laisser aux contrôleurs statutaires leur fonction qui est utile dans le cadre de la prise en compte du milieu sur le plan du contrôle, et d'alléger le contrôle de la Banque Centrale qui n'aura plus à intervenir directement, puisqu'elle peut se fonder sur les rapports émis par ces professionnels. De plus, elle peut leur donner des directives de révision et ainsi influencer l'ensemble de l'activité de contrôle.

III- PERFORMANCES DES SFD

Les performances des SFD seront appréciées d'un point de vue tant qualitatif que quantitatif. Ces performances seront envisagées sous de multiples aspects.

A- PENETRATION

Les performances des SFD peuvent être discutées selon leur niveau de réalisation de leur objectif commun de réduction de la pauvreté. L'évaluation de ces performances permettra d'identifier les régions qui ont été les moins concernées par le développement des SFD. Les produits financiers qu'ils proposent et leur accessibilité pour les plus pauvres indiquent dans quelle mesure ces derniers ont bénéficié de la disponibilité des services des SFD.

1- Accessibilité

Les populations ciblées par les SFD sont assez diversifiées. Quelques expériences mettent l'accent sur un groupe cible précis (femmes, retraités et personnes âgées) indépendamment de toute activité ou sur une catégorie d'opérateurs liée à un sous secteur déterminé (artisans, pécheurs artisanaux). Dans chacune des 10 régions touchées du Sénégal, les activités financées couvrent une large gamme. Ces financements concernent davantage les activités du secteur informel que celle du secteur dit moderne. Un intérêt particulier est porté sur les activités génératrices de revenus des femmes. Suivant les caractéristiques des différentes structures (philosophie, objectifs et moyens des promoteurs), les groupes cibles sont limités à une région géographique donnée ou sont disséminés sur plusieurs parties du territoire national. En milieu rural, la structure des populations ciblées fait apparaître une large place faite aux associations ou groupements villageois, tandis qu'en milieu urbain ou semi-urbain, la population touchée se résume à deux catégories: les groupements féminins (existant également en milieu rural) et les groupements d'artisans à travers leurs divers corps de métiers. La notion de groupements est assez caractéristique de l'intervention de certaines expériences d'épargne et ou de crédit. Dans le monde rural, les projets à volet crédit favorisent cet aspect associatif qui préexiste le plus souvent à leurs interventions, en tentant de mieux structurer ces groupements villageois en GIE ou en organisations paysannes.
La couverture géographique du Sénégal par les SFD (tableau 6) montre une concentration des interventions sur la région de Dakar tandis qu'une région comme Tambacounda est très peu pourvue. ACEP est la seule expérience qui couvre les dix (10) régions contre huit (08) régions sur les dix pour le CMS. Vingt cinq (25) expériences sur trente sept (37) n'interviennent que dans une seule région. Les régions qui comptent le plus grand nombre d'expériences sont Dakar, Saint-Louis, Kaolack et Thiès. Le tableau suivant montre que les caisses sont plus nombreuses dans les régions relativement plus riches.

Tableau 6 : Indices moyens de pauvreté et distribution des SFD par régions du Sénégal

REGIONS	Alimentation	habitat	Scolarité	Santé	Sonees	***Indice moyen de pauvreté***[1]	***Nombre* de caisses***
KOLDA	71,76%	87,46%	53,89%	6,84%	93,34%	***62,66%***	**7**
FATICK	55,74%	92,40%	53,53%	0,53%	69,71%	***54,38%***	**8**

TAMBACOUNDA	51,37%	81,82%	52,23%	11,32%	72,22%	***53,79%***	**3**
KAOLACK	49,64%	88,63%	59,29%	10,44%	58,50%	***53,30%***	**9**
ZIGUINCHOR	47,51%	73,00%	23,33%	4,99%	85,88%	***46,94%***	**5**
DIOURBEL	21,58%	90,29%	63,36%	1,09%	46,78%	***44,62%***	**7**
LOUGA	29,93%	88,25%	65,94%	0,12%	38,42%	***44,53%***	**5**
THIES	25,75%	90,53%	48,97%	1,57%	50,19%	***43,41%***	**11**
SAINT-LOUIS	11,62%	88,18%	51,44%	2,57%	61,05%	***42,97%***	**9**
DAKAR	14,40%	85,48%	19,43%	1,43%	4,91%	***25,13%***	**19**
SENEGAL	***32,85%***	***86,99%***	***44,93%***	***3,60%***	***48,73%***	***43,42%***	**83**

****Source : Banques de données sur les systèmes financiers décentralisés 1994 ß 1995 (PASMEC)***

1 L'indice moyen de pauvreté correspond à la moyenne des indices relatifs aux différents biens essentiels

La plupart des institutions ont installé des bureaux régionaux dans les capitales régionales et possèdent un système de caisses qui s'étend à travers les zones isolées, comme le CMS. Dans d'autres cas, la totalité de l'opération est situé dans une zone isolée (cas des caisses villageoises de Nganda). La majorité des institutions servent des clients qui vivent dans des régions où les routes, l'électricité, et les télécommunications sont rudimentaires voire inexistantes. Il sied donc d'encourager les efforts déployés par ces institutions pour atteindre dans de telles conditions ces personnes si isolées, améliorant ainsi leur niveau de financiérisation et leurs opportunités d'augmentation de revenus.
La taille moyenne des prêts qui leur sont consentis est voisine de 50.000 francs cfa (100 $ US) pour la banque villageoise de Nganda et la caisse des femmes de Grand-Yoff. Elle se situe entre 100.000 et 150.000 francs cfa (200 et 300 $ US) pour le CMS et est supérieure à un million de francs cfa (2.000 $ US) pour l'ACEP.
Les comptes d'épargne moyens sont inférieurs à 50.000 francs cfa dans tous les cas sauf pour le CMS. Ainsi, pour toutes les institutions étudiées, sauf l'ACEP, la taille moyenne des prêts n'atteint pas 50 % du PIB par tête au Sénégal (315.000 francs cfa ou 631 $ US en 1995). Ceci laisse supposer que le personnes se situant parmi les groupes les plus démunis de la société accèdent effectivement aux produits financiers offerts par les SFD.

2- Echelle des opérations

L'objectif des institutions de micro financement est d'atteindre un grand nombre de personnes pauvres au moyen de services financiers. La taille des opérations permet de vérifier dans quelle mesure cet objectif a été atteint. Parvenir à une dimension importante à la fois dans les opérations de prêt et d'épargne est aussi un élément essentiel pour la pérennité financière. Si les prêts sont de petite taille, il en faudra de nombreux pour générer des revenus importants et si la moyenne des comptes d'épargne est peu élevée, il faudra un grand nombre d'épargnants pour mobiliser un volume de fonds significatif.
La taille des opérations est une notion floue dans le cas des institutions examinées plus particulièrement dans cette étude. Seul le CMS détient un registre de membres ou de clients dépassant les 10.000 personnes. Deux autres structures comptent plus de 5.000 membres, alors que deux institutions comptent de 1.000 à 2.000 membres. En somme, la plupart des institutions de micro financement analysées ont crée avec succès des institutions de grande taille, mais une seule (CMS) a été en mesure de traduire cette croissance par un grand nombre d'emprunteurs et d'épargnants.

Tableau 7: Les 10 SFD les plus importantes et leur poids relatif dans le total des SFD

SFD	Type	nombre de membres	Encours épargne	crédits octroyés en 1995
CMS	*Epargne/crédit mutualiste*	36 954	1 885 170 324	1 140 524 000
CEC des femmes de Dakar	*Epargne/crédit mutualiste*	5 757	99 033 921	340 303 720
FDEA	*Projet à volet crédit*	5 010	14 150 105	60 810 000
ACEP	*Epargne/crédit mutualiste*	3 372	35 122 154	3 348 700 000
CAPE/PRIMOCA	*Epargne/crédit mutualiste*	3 364	47 780 890	61 673 860
CNPS	*Projet à volet crédit*	1 500	9 790 000	14 500 000
CCC/LOUGA	*Epargne/crédit mutualiste*	1 300	12 461 829	23 636 750
PAMECAS	*Epargne/crédit mutualiste*	1 200		
ANSAPP/AD	*Projet à volet crédit*	1 148	17 429 600	18 229 000
CRECIS	*Epargne/crédit mutualiste*	1 070	9 055 795	4 361 169
Total des 10 SFD sur 37 au Sénégal		60	2 129 994	5 012 738 499
% par rapport à l'ensemble des SFD		85,2%	79,9%	81,7%

Plusieurs points semblent pertinents quant à la taille des opérations.

Premièrement, certaines institutions, spécialement les systèmes mutualistes d'épargne et de crédit, ont délibérément maintenu le rapport entre les prêts et l'épargne à un niveau peu élevé, approximativement de 0,3 à 0,5. Ceci peut être considéré comme une attitude prudente étant donné le fait que toute l'épargne est constituée par des dépôts à vue et que ces institutions n'ont pas accès à des ressources financières à long terme pouvant couvrir des risques plus élevés. En ce qui concerne la couverture des risques, certains estiment que ces institutions pourraient décider de prêter une plus grande proportion de leur épargne - sans que cela ne représente un danger pour elles - en s'appuyant davantage sur certains moyens moins traditionnels de garanties des prêts, qui ont fait leurs preuves, comme les prêts fondés sur la réputation du demandeur.

Deuxièmement, atteindre une taille importante dans des zones isolées, peu peuplées et à l'infrastructure médiocre (sans occasionner des coûts beaucoup trop élevés) peut s'avérer impossible dans certains cas.

Un troisième problème qui se pose en rapport avec la taille des opérations concerne le dessein et l'objectif initial de l'organisation. En d'autres termes, l'organisation était-elle destinée à avoir une portée locale, régionale, ou nationale? Les structures de l'organisation conçues pour avoir une portée régionale se heurtent à des difficultés lorsqu'elles tentent de passer au niveau national. Pour pouvoir s'étendre de manière significative sans devoir subir des coûts considérables et/ou le poids d'une bureaucratie lourde, les institutions doivent créer des unités

villageoises standardisées pouvant être reproduites (cas des systèmes appuyés par le CRS). Les structures initiales de gestion pourraient ne pas être appropriées pour les systèmes de plus grande envergure. En effet, les systèmes de gestion de l'information nécessaires pour les grands réseaux sont beaucoup plus sophistiqués que ceux requis pour les plus petits réseaux. En somme, les difficultés grandissantes liées à une augmentation de la taille d'une institution sont considérables et ne doivent pas être sous estimées. Aider les institutions de micro financement à gérer leur croissance est un élément de toute première importance dans ce domaine et les institutions étudiées ici illustrent très bien ce besoin d'aide.

3- Qualité des services financiers

Les performances des institutions peuvent être évaluées en termes de qualité des produits financiers proposés. Il s'agit d'étudier dans quelle mesure ces services satisfont aux besoins des groupes de personnes ciblées. Les discussions relatives à l'accessibilité des produits ont permis de montrer que les membres/clients potentiels des SFD ont un assez bon accès aux services de ces dernières, en particulier lorsque l'on considère que de nombreuses caisses sont situées dans des zones rurales. Une importance particulière a été accordée à l'implantation de caisses dans des endroits où elles sont en mesure de servir un grand nombre de villages voisins. Les caisses situées dans des zones plus peuplées ont tendance à être ouvertes tous les jours, alors que celles situées dans des endroits très isolées sont généralement ouvertes une à deux fois par semaine, souvent les jours de marchés. Dans le cas de la FDEA, les agents visitent les villages qui leur sont attribués en se basant sur un calendrier préétabli. En somme, les clients ne doivent ni parcourir des distances exorbitantes pour atteindre les unités locales, ni attendre trop longtemps avant d'avoir accès aux services.

La majorité des institutions offrent une variété de types de prêts afin de satisfaire les besoins des différents membres et afin de compenser le fait que certains prêts soient uniquement disponibles à quelques moments précis de l'année, comme les prêts agricoles. Dans la plupart des cas, les clients peuvent avoir accès à un type de prêt de manière continue. Le CMS par exemple offre des prêts agricoles une fois par an seulement mais il offre des prêts à court terme pour le commerce et des prêts à moyen terme pour les achats d'équipements. La pratique courante semble être de contracter des prêts agricoles pendant le mois où ils sont proposés et de les déposer sur des comptes d'épargne de manière à pouvoir les utiliser en cas de besoin.

Le délai de traitement entre la demande de prêt et la mise à disposition des fonds peut aller d'une semaine à 40 jours. Plus de deux semaines peut sembler être un délai trop long si l'on se réfère aux programmes existants dans certaines régions, mais plusieurs institutions parmi celles qui sont analysées dépassent cette limite. Ceci s'explique, en partie, par la médiocrité de l'infrastructure, des télécommunications, de l'équipement informatique, et aussi, en partie, par des mesures qui paraissent inutiles (par exemple exiger une approbation de prêts à un niveau régional et demander des fonds auprès des bureaux centraux, comme dans le cas de l'ACEP).

Le comportement des clients peut aussi être révélateur de la qualité des services. Une croissance régulière du nombre de membres/clients au cours des dernières années suggère que de nombreuses personnes ont considéré ces services comme valables ou intéressants, même s'il n'est pas toujours évident qu'il existe d'autres alternatives ou fournisseurs de

services financiers compétitifs. Le fait que des individus acceptent de payer des taux d'intérêt assez élevés pour des prêts ou, dans certains cas, acceptent de ne pas recevoir de taux d'intérêt sur l'épargne indique que ces services sont appréciés. Le taux de remboursement élevé, relevé dans la plupart des institutions démontre le respect qui est accordé aux processus et aux institutions ainsi que l'efficacité d'offre de nouveaux prêts après le remboursement des prêts initiaux. Et ce, même si cette dernière stratégie peut comporter des risques de cavalerie avec l'endettement auprès des prêteurs informels dans l'attente d'un nouveau prêt et ainsi créer un cercle vicieux dont il peut être difficile de se départir. Le cas de la banque villageoise de Birkélane, arrivée en fin de 7ème cycle avec le CRS, qui a obtenu pour la première fois des impayés importants est assez révélateur à cet égard.

B- CONSTITUTION DE RESEAUX

Sur le plan national aucune initiative de constitution de réseaux n'est encore envisagée entre institutions de financement décentralisé. Pourtant le projet ATOMBS qui a été initié pour réfléchir à la mise en place d'un cadre réglementaire des SFD a préconisé la création de cadres nationaux de concertation dans chaque pays de l'UEMOA. Ces cadres de réflexion devraient être le point de départ de réseaux des praticiens de la Micro finance de la zone. Malheureusement, ils ne lui ont pas survécu. Le Sénégal abrite toutefois le siège du premier réseau sous régional, le RIECA (Réseau des Initiatives d'Epargne Crédit en Afrique).

1 - Réseaux financiers

Les institutions de crédit décentralisées du pays devraient constituer entre elles des réseaux financiers qui auront pour objectifs de répondre aux déséquilibres entre la mobilisation de l'épargne et les capacités d'octroi de prêts des différentes institutions, et de développer les potentiels de mobilisation de ressources collectives.
Ainsi les institutions ayant une grande quantité d'épargne et peu de prêts pourront prêter à celles qui ont besoin de capitaux pour leurs programmes de crédit. Toutes les institutions participantes pourront en tirer profit et le nombre de leurs clients augmenterait.
Ce type de réseau a toutefois besoin d'un cadre légal qui n'existe pas encore, pour garantir une gestion prudente.
Il est également le cadre idéal pour assurer le transfert efficace de fonds d'une zone à une autre, tout ce qui fait cruellement défaut actuellement dans le paysage financier du pays.
En plus, ces réseaux pourront s'intéresser à d'autres domaines tels que l'échange de savoir-faire et d'expériences en matière de systèmes et moyens de gestion de crédits, de méthodes de mobilisation d'épargne, de méthodes de gestion des risques, etc.

2 - Le Lobbying

Les institutions de financement décentralisées gagneraient à mettre sur pied des réseaux pour influencer la politique et les pratiques du système financier.
Ils recommanderaient dans ce cas au Gouvernement, aux bailleurs de fonds, à la Banque Centrale et aux Banques commerciales des contraintes légales communes à toutes les institutions, un environnement de politique générale favorable aux opérations de micro-

finance, la libéralisation des taux d'intérêt et des pratiques affectant les institutions.
Ces réseaux se chargeront particulièrement de l'organisation d'activités de changement de politiques générales impliquant les praticiens, les responsables politiques et les investisseurs internationaux, pour construire un consensus et un engagement sur les principes et les normes de la micro-finance et sur les systèmes réglementaires et politiques nécessaires pour soutenir un effort axé sur des actions à long terme par des structures viables pour un nombre important et croissant de clients.

3 - Les services communs

Les institutions de financement décentralisées devraient encourager la création de structures communes qui se chargeront d'offrir des services communs tels que:
- la centralisation des activités de contrôles et de formation qui réduirait considérablement les coûts supportés par les institutions individuellement (certaines ne pouvant pas faire face normalement à ces coûts, négligent les activités formation et contrôle qui sont pourtant indispensables pour la viabilité et la pérennité des institutions);
- l'établissement de systèmes d'évaluation de la solvabilité des clients (centrale des risques), pour éviter que des clients manquent à leurs engagements envers une institution, et contractent un emprunt auprès d'un autre établissement;
- et même des actions de refinancement collectifs.

C - PRODUITS FINANCIERS

L'exclusion de la population pauvre du marché financier et par conséquent le faible niveau de transformation d'opportunité d'investissements e réalisation est un phénomène structurel. Elle ne peut pas être éradiquée par des actions ponctuelles, quel que soit l'ampleur des projets et programmes qui servent de support à ces actions. Il faut un vision de l'intermédiation financière en milieu pauvre qui prenne en compte l'élargissement de l'accessibilité des pauvres au marché financier et la viabilité des structures chargés d'intégrer ces derniers dans le système financier formel. Ce double objectifs exige des autorités politiques et monétaires une approche volontariste apte à fournir un cadre légal, réglementaire et prudentiel qui favorise et accélère le développement du système de financement décentralisé. Ce cadre général soutient la création de mécanismes, d'institutions et d'instruments financiers qui permettent de promouvoir et de favoriser ce développement, à mesure que la capacité financière des plus démunis croît et que les fonctions du marché s'élargissent. Ceci implique l'adoption d'un système d'incitation positive afin de susciter l'intervention du privé pour soutenir l'expansion du système de financement décentralisé. A cette fin, les mécanismes de marché doivent être privilégiés au détriment des mécanismes administratifs, notamment en ce qui concerne la possibilité légale d'intervention en tant qu'intermédiaire et surtout en ce qui concerne la tarification des produits financiers proposés. Cette déréglementation progressive du SFD permettra une meilleure lecture des obstacles rencontrés par les pauvres afin de concevoir les produits financiers qui leur sont utile de manière plus rationnelle et plus efficace. Elle permettra une multiplication des produits financiers pour une meilleure diversification des portefeuilles du fournisseurs et des acheteurs d'instruments financiers et pour un meilleur partage des risque non diversifiables auxquels sont confrontés les agents économiques

1 - Services d'épargne

Bien que la plupart des institutions étudiées se consacrent aux services de crédit, plusieurs études récentes ont montré que l'épargne est souvent une option importante ou complémentaire au crédit. Lier le crédit à l'épargne présente plusieurs avantages pour les cocontractants. La mobilisation de l'épargne permet une distribution plus équitable de revenus en permettant aux plus pauvres d'accéder à des actifs financiers ayant des rendements plus élevés (coût de transaction supportés par les épargnants compris) que ceux qu'ils obtiennent en procédant à des placement dans du bétail, des bijoux ou tout simplement en thésaurisant leurs économies. Cela nécessite cependant que les SFD proposent des taux d'intérêts attractifs et se rapprochent de leur populations cibles pour minimiser les coût de transactions supporter par les clients. Ainsi, les institutions tels que le CMS qui insiste sur la mobilisation de l'épargne améliorent l'allocation des ressources en permettant d'éviter des placement sous optimaux et en transformant le cas échéant, cette épargne en investissement rentables grâce aux contrats de prêts. Cependant, le plafonnement administratif des taux d'intérêt débiteur a entre autres effets de maintenir ces derniers à des niveau artificiellement bas surtout en présence de subvention décourageant l'épargne productive aux profit d'investissement à faible rendement. Ces taux artificiellement bas découragent la mobilisation de l ›épargne par les SFD puisse qu'elles ne pourront pas la transformer de façon profitable.

Toutes les institutions étudiées offrent des services réguliers d'épargne à leurs clients, à l'exception des trois qui étaient initialement organisées sous forme de programmes de crédit, à savoir l'ACEP, les Banques Villageoises et FDEA. Le nombre d'épargnants correspond en général au nombre de membres, ce qui reflète la pratique courante selon laquelle il faut avoir une épargne minimale pour devenir membre. Il n'est pas alors étonnant de voir que 94% des dépôts auprès de ces institutions sont des dépôts à terme, et ce , même si ces dépôts sont constitués par les apports des demandeurs de crédit.

A l'exception des trois structures sus citées, les dépôts à vue peuvent être retirés librement par les épargnants. Ces comptes à vue rapportent des intérêts dans toutes les institutions variant de 2 - 2,5% à 4 - 6%, pouvant atteindre 10% pour l'une des institutions.

Forcer les membres/emprunteurs à épargner est une mesure dont la prudence et l'efficacité paraissent toutefois discutables. Cette question peut être envisagée à la fois du point de vue de l'institution qui essaie d'accroître ses ressources financières, de garantir les prêts et de maximiser ses revenus, et du point de vue de l'épargnant qui souhaite placer son épargne dans un endroit sûr, garder des liquidités et maximiser ses profits.

Les systèmes d'épargne et de crédit mutualistes présentent une gamme assez diversifiée de produits d'épargne. Ces produits sont le plus souvent conçus en fonction des publics visés ou de leurs activités : plan épargne Korité [2], plan épargne entrepreneur, plan épargne habitat par exemple.

Le montant des droits d'adhésion et des parts sociales s'établit généralement dans une fourchette allant de 1.000 à 5.000 FCFA. Une très grande diversité de méthodologies est utilisée pour collecter l'épargne : retenue à la source, cotisation hebdomadaire ou mensuelle, incitations à épargner avec récompense, mise en place de guichets de collecte dans les marchés etc. L'épargne à terme est rémunérée le plus souvent selon des taux variant de 4 à

[2] Fête religieuse musulmane, célébrant la fin du jeûne de la période du Ramadan

6%.
Sécurisation des économies et obtention de crédit (dont bien souvent le montant est lié au niveau d'épargne réalisé) sont les deux motivations principales de l'épargne des petits producteurs.
Les projets à volet crédit appliquent des méthodologies assez différenciées dans la collecte de l'épargne.
Certains projets utilisent des pratiques qui consistent à mettre en place un système de ristournes de points de taux d'intérêt pour les bons payeurs, d'autres optent plutôt pour un système d'épargne libre au sein des groupements appuyés. Les banques villageoises ont instauré l'épargne obligatoire qui conditionne l'appartenance au système.
Le tableau ci-après donne la situation de mobilisation d'épargne de quelques institutions étudiées :

Services d'épargne: exercice 1995/1996						
Structures	au	Nombre d'épargnants	Epargne moyenne	Epargne totale (en 1000 F)	Taux d'intérêt nominal	Epargne en % du portefeuille de prêts
Crédit Mutuel du Sénégal	12/96	55 011	60 835 F	3346,59F	4 - 6%	281,61%
ACEP	12/95	857	40 983F	206,97F	4%	1206,60%
Caisses des femmes de Grand-Yoff	12/95	5 757	17 202F	99,033F	6%	94,21%
FDEA	12/96	2541	142,464F	40,31%	2,00%	49,11%
Banques Villageoises	12/95	947	34 847F	33,00F	10%	53,93%

Ce tableau montre que les institutions étudiées et le SFD en général gagneraient à intensifier leurs efforts en vue d'une mobilisation accrue de l'épargne. Ce diagnostique et conforté par les estimations qui établissent à environ 9 milliards de francs CFA la masse monétaire en circulation hors des institutions financières du pays, soit 3 fois plus que les sommes mises en jeu par les SFD. Les efforts des autorités politiques et monétaires pour l'amélioration du niveau de financièrisation de l'économie nationale devrait s'orienter vers le réaménagement des infrastructures financières pur permettre la conception de produits financiers alternatifs, aptes à approfondir et à élargir le marché financier.

2 - Services de crédit

La majorité des institutions suivent une démarche minimaliste lorsqu'elles accordent du crédit. Elles fournissent très rarement la formation, l'assistance technique ou d'autres services d'appoint aux emprunteurs; cela suppose que le membre est capable d'administrer son activité et d'évaluer ses besoins de financement; leur rôle se limitent à répondre aux demandes des membres et non à évaluer ou à endosser les décisions, sauf pour ce qui est de sa capacité à rembourser l'emprunt. Seuls les systèmes à crédit direct ont mis en place des mécanismes qui

suivent l'emprunteur depuis la conception de son dossier de crédit jusqu'à la mise en place du financement avec quelques fois un suivi de l'activité financée (c'est notamment le cas de l'ACEP et PME/Dakar et Thiès et de PAME/Médina…).

Les institutions mutualistes d'épargne et de crédit

L'ACEP et le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) sont les deux institutions dont la gestion du crédit apparaît la plus professionnalisée.

Pour le CMS, l'accès au crédit est réservé aux sociétaires ayant plus de six mois d'ancienneté. Le fonctionnement du compte est la notion la plus importante pour l'octroi du crédit. À l'exception des crédits de campagne (intrants agricoles, embouche) et des crédits de stockage warrantés qui sont des crédits à remboursements périodiques (le plus souvent mensuels) calqués sur la périodicité des revenus de l'emprunteur, les échéances s'imputent directement sur le compte du sociétaire. Ceci explique l'importance accordée au fonctionnement du compte. Une caisse dont les prêts en retard de plus de 03 mois représentent plus de 5% de l'encours ne peut plus distribuer de crédits et une caisse dont le ratio d'engagement dépasse 50% doit obtenir un refinancement de la Caisse Centrale pour poursuivre son activité, mais le ratio global consolidé du CMS ne doit pas dépasser 50%.

Les objectifs de l'ACEP déterminent sa politique de crédit et sa gestion du risque. Bien que les entreprises de tous les secteurs économiques soient éligibles pour les prêts, le financement ACEP est généralement limité aux entreprises existantes qui désirent se moderniser ou se développer, exception faite de celles qui introduisent une nouvelle technologie ou un nouveau produit d'intérêt pour le Sénégal. La méthodologie de l'ACEP consiste à suivre de près les promoteurs avec des bureaux situés dans les quartiers où ils interviennent. L'ACEP ne demande pas d'apport personnel, mais exige par contre des garanties. Des visites périodiques aux entreprises et aux domiciles des promoteurs/clients sont organisées pour avoir une vue globale de la situation du demandeur avant de lui octroyer un crédit. *(cf. : document sur les aspects institutionnels)*.

Les conditions d'octroi des crédits, dans les autres structures, sont bien entendu assez diverses mais la plupart exigent une certaine ancienneté et un montant variable d'épargne préalable.

La durée des prêts varie également même si dans l'ensemble, on note l'importance majeure des prêts à court terme. Les taux d'intérêt minimum et maximum sont de 5% (SOCOCIM) et 60% (CVAG / PODOR) mais la fourchette des taux les plus courants varie entre 15 et 24% l'an. En ce qui concerne le recouvrement, la négociation précède dans tous les cas la voie contentieuse. Les informations sur les taux de remboursement et les taux de recouvrement (proportion des crédits en souffrance effectivement remboursés par rapport à l'ensemble des crédits en souffrance) sont parcellaires, incomplètes et bien souvent mal comprises. De ce fait, aucune tendance ne peut être dégagée sauf en ce qui concerne l'ACEP et le CMS (73% du total des crédits octroyés) qui présentent des taux tout à fait satisfaisants.

Les expériences de crédit direct

Ici aussi, aucune tendance ne peut être dégagée compte tenu du nombre très réduit de ce type d'expériences au Sénégal. On note cependant la particularité du projet PAME/MEDINA qui fait cohabiter trois systèmes de crédit : un crédit bancaire adossé à la CBAO (une banque commerciale de la place) ; un crédit de type centralisé émanant d'une structure de financement décentralisée, l'ACEP ; un crédit mutualisé avec caution solidaire, un guichet de financement de la micro-entreprise AGETIP. La faiblesse des taux de remboursement déclarés de la part de

PAME/MEDINA (28% en 1994 et 46% en 1995) et de COPARE (79% en 1994) est à souligner.

Les projets à volet crédit

Parmi les trois sous-groupes que forment ces expériences, deux ont des pratiques de crédit assez homogènes ; le sous groupe des projets dont le financement est adossé à la CNCAS et le sous groupe des projets appuyés par le CRS. Les autres expériences montrent par contre une diversité dans les modalités d'octroi des crédits. Les taux de remboursement indiqués vont de 70% à 100%. Tous les projets appuyés par le CRS mentionnent toutefois des taux de remboursement de 100%. Dans l'ensemble, les projets qui ciblent en priorité les femmes, enregistrent de bons taux de remboursement.

Les taux d'intérêt débiteur utilisés par les SFD fluctuent dans une fourchette allant de 3 à 120%. Si on écarte les extrêmes, la fourchette se réduit sensiblement (12 à 18,3%).

Tableau des taux d'intérêt débiteur

SFD	Taux d'intérêt débiteur minimum	Taux d'intérêt débiteur maximum	taux d'intérêt débiteur moyen
Epargne/crédit mutualiste	5%	60%	18,3%
Crédit direct	11%	13%	12 %
Projet à volet crédit	3%	120%	14,6%

Le problème fondamental dans la fourniture de services de crédit au bénéfice des pauvres se situe dans la quantification de la demande de crédit. La demande de crédit des pauvres peut être évaluée en considérant qu'elle équivaut au montant de ressources nécessaires pour combler le gap entre le seuil de pauvreté et le niveau effectif des différentes variables. Elle peut également être considérée comme étant égale à la demande solvable de financement émanant de cette catégorie de la population. Les modalités de la fourniture de services de crédits dépendent de l'approche retenue. La satisfaction de la demande sociale de crédits permettant de combler le gap ne peut se faire sans une intervention de l'État et des partenaires au développement qui doit s'inscrire dans une dynamique de subventions de ces services. Les projets à volets crédits, en général largement subventionnés, s'inscrivent dans cette perspective. Dans ces projets, l'expérience montre que les résultats en termes de taux de recouvrement sont peu satisfaisants, car étant le produit est perçu par les populations comme un don. Ceci ne milite pas en faveur d'une culture de remboursement sans laquelle aucune perspective financière n'est envisageable à long terme. En plus, la conduite de ces projets est très dommageable au marché financier e ce sens qu'elle s'inscrit en concurrence déloyale pour les institutions ne bénéficiant pas de subventions. Elle biaise ainsi la capacité des SFD à satisfaire la demande solvable soutendue par des projets d'investissements rentables et détériore la capacité des micro entrepreneurs à lever des fonds sur le marché de financement décentralisé. Ces arguments ne suggèrent pas l'élimination radicale des subventions. Il faudra veiller seulement à ce que les subventions portent sur les aspects institutionnels et qu'elles diminuent avec l'échelle de l'activité. Leur allocation doit dépendre du rendement social des secteurs et activités bénéficiaires.

3 - Autres Services financiers

De part les objets, mais aussi du fait des restrictions imposées par la réglementation, les SFD fournissent essentiellement des services d'épargne et de crédit aux populations pauvres. La promotion de ces deux seuls produits financiers ne permet pas d'intégrer la majorités des pauvres dans le système financier formel et de contribuer efficacement à la lutte contre a pauvreté. L'importantes masses financière hors du circuit formel en administre une preuve éloquente, ainsi que le nombre de personnes touchées par les SFD en proportion de la population pauvre. Par ailleurs, plusieurs entraves aux développement des zones les plus pauvres ne peuvent être levée en se limitant à la fourniture des seuls services de crédit. La pauvreté rurale qui trouvent certaines explications dans l'inefficience des technologies, les bas prix au producteur et une incapacité de la population à identifier des opportunités intéressantes d'investissement ne peut être vaincu en fournissant exclusivement du crédit. Une plus grande participation du système financier à travers des instruments qui favorisent cette implication est nécessaire à la réalisation à terme de l'objectif stratégique visé. Nous nous attacherons ici à identifier certains produits financiers qui pourraient participer à l'amélioration durable des conditions d'existence des pus pauvres. Des études de marchés plus fine sont cependant nécessaires pour évaluer avec précision la rentabilité de ces produits. Le premier document a discuté des améliorations que les autorités politiques et monétaires doivent apporter à l'environnement légal et macro financier pour permettre ces innovations. Il convient cependant de notre que l'introduction d'innovations financières nécessite une compétence technique pointue, ce qui implique un plus haut niveau de professionnalisation des SFD.

La question fondamentale qui amène à la proposition de ces services financiers et de savoir ce que les SFD peuvent faire pour accroître le flux de crédits et d'investissements afin de générer des revenus durables au profits des pauvres et de réduire les déficits enregistrés relativement aux principales variables déterminants la pauvreté.

Des produits d'assurances pour les pauvres :

Les instruments théoriques de l'actuariat établissent que l'aversion absolue aux risques des individus est une fonction décroissante de la richesse. Autrement dit, plus on est pauvre plus on désire s'assurer contre les différents risques auxquels le système de production et de distribution nous exposent. Ces considérations théoriques prouvent qu'il existe potentiellement un marché de l'assurance un milieu pauvre. Un produit d'assurance tel que l'assurance maladie ou accident contribuerait beaucoup à la réussite des programmes de lutte contre la pauvreté. Combien de personnes victimes de maladies bénignes meurent dans nos campagnes faute de moyen de transfert rapide vers le centre de santé le plus proche ? Il ne serait pas étonnant de voir une partie importante des neuf milliards hors du circuit financier forme s'orienter vers l'acquisition d produits d'assurance.

Par ailleurs, l'épargne collectée par les SFD sert de moyens de réactions des pus pauvres à l'occurrence des maladies ou des accidents, etc. Une partie de cette épargne pourrait également servir à l'achat de tels produits d'assurance. La promotion de tels produits améliore l'efficacité de la lutte contre la pauvreté en garantissant un accès aux services de santé publique, répondant ainsi à la préoccupation de MBATHIO. Les produits d'assurance permettent également aux SFD de jouer un rôle plus important en tant qu'intermédiaire financier dans la mobilisation et l'allocation des ressources. Le développement de tels produits dépend de plusieurs facteurs. La stabilité macro financière est importante à la rentabilité de

ces produits puisque les SFD hésiteront davantage à s-engager dans des contrats à long terme lorsque l-environnement financier est volatile. La valorisation des contrats (fixation des prix), le cadre réglementaire et le traitement fiscal réservé aux SFD qui développeraient ces produits sont des aspects importants de la promotion de l-assurance en chez les démunis.

Amélioration des revenus des retraités

Les * *petits boulots* + sont en général assurés dans les villes par les ruraux chassés de leur village par la détérioration des conditions de vie du milieu. Le plus souvent, à l-âge de la retraite, ces personnes retournent à leur village d-origine et grossissent le peloton des pauvres. Pour ceux parmi eux qui ont droit à la retraite, la pension porte généralement sur des sommes faibles qui ne leur permettent pas d-établir leur famille au dessus du seuil de pauvreté. De surcroît, elles doivent descendre en ville (Dakar le plus souvent) pour toucher leurs pensions de retraite, occasionnant par là même des coûts de transactions qui avoisinent le montant de la pension à percevoir. Ces considérations révèlent que les produits financiers offerts par les institutions financières (banques, IPRES, caisse de sécurité sociale) obéissent à une logique d-offre, sont inadaptés aux besoins de la population pauvre et sont donc sources d-inefficacités dans la résolution des problèmes rencontrés par les pauvres. A ce titre, les individus issus d-un village donné et qui ont exercé dans les villes gagneraient à ce que les services sociaux (par exemple) versent directement leurs cotisations à une SFD implantée dans leur village. Une fois ceci acquis, les SFD pourraient proposer une épargne complémentaire capitalisée et reversée aux bénéficiaires à l-âge de la retraite. De tels systèmes organisés autour de fonds de pension privés existent en Afrique, notamment au Ghana et au Kenya où le stock de capital prélevé par ces fonds atteint un niveau équivalent à celui du régime de retraite public. Le besoin en services de transferts financiers est patent chez les populations pauvres. Il a été ainsi constaté dans e document relatif aux institutions que pour une grande majorité de ces populations, l-entrée en activité productive découle de soutiens financiers de parents, amis, ou autres travaillant le plus souvent dans les villes ou à l-étranger. Cela est confirmé par les résultats de l-enquête sur les priorités qui révèlent que les transferts représentent une proportion importante du revenu des plus pauvres. Pour l-heure, la seule réponse à ce type de besoins passe par le service postal mais surtout par le service informel (transporteurs, voyageurs, parents, etc.) qui implique des coûts de transactions énormes (coûts financiers, insécurité, retards, etc.). Paradoxalement, les SFD ne proposent pas de possibilités de transfert. Même dans le cas du CMS avec 76 caisses affiche le réseau le plus dense, aucune possibilité de transfert n-est actuellement offerte aux sociétaires évoluant dans des zones géographiques différentes. Une innovation à grande échelle passerait par une plus grande intégration des différentes caisses mais aussi des différents systèmes de sorte à répondre à ce besoin (transfert financier) primordial des populations démunies. Là encore, la faisabilité fait appel à des compétences managériales plus poussées, une plus grande professionnalisation, mais surtout à une réforme du cadre légal pouvant aller jusqu-à la possibilité pour les SFD d-émettre des bons (chèques) pour faciliter et fluidifier les transferts et pour d-amoindrir leurs coûts.

Le capital risque

C-est un financement temporaire sous forme de capital action ou de prêt dont la rentabilité est liée au profit. Ce type de financement permet au partenaire financier d-avoir un œil sur la gestion et permet un certain contrôle sur la gestion. Les pourvoyeurs de capital-risque peuvent subir des pertes plus lourdes sur certaines opérations qu-avec un financement classique. Mais

ils investissent d-autant plus que les rendements attendus sur d-autres opérations sont d-autant plus élevés que la normale. Ces systèmes ne nécessite pas de l-entrepreneur la constitution de garantie. A ce titre, ils conviennent parfaitement aux entrepreneurs les plus démunis. Pour fournir de tels services financiers qui s-accompagnent en général de transferts de technologie et de connaissance, les SFD ont besoin d-un environnement favorable à l-entreprise privée, un régime fiscal intéressant, un mécanisme approprié pour absorber les pertes (système de provisionnement adapté) et un niveau d-investissement plus important en pourcentage du capital total que ne le prévoit la loi bancaire (5%).

Le crédit bail

Ce type de financement offre beaucoup d-avantages aux micro entrepreneurs dans la mesure où les conditions de financement (échéancier de remboursement) dépendent du cash flow généré. Par ailleurs, il a l-avantage de ne pas trop peser sur la structure de l-endettement de l-entreprise et n-obère pas de façon importante la capacité d-endettement de la structure. En outre, ce produit dans le cas des populations les plus démunies peut revêtir une forme mutualisée incluant un système de sécurité assuré par le groupe solidaire. Ainsi, dans le cas où le preneur est défaillant, le matériel est transféré à un autre membre du groupe. Ainsi donc, la responsabilité de l-entretien du matériel incombe en dernière instance au groupe. Par ailleurs, il ne nécessite pas de garanties indépendantes. C-est ainsi un instrument à moyen terme d-autant plus intéressant qu-il intervient dans un environnement où les pauvres sont totalement exclus du système de financement longue durée. Il permet une amélioration du niveau de formation du capital fixe et de surcroît offre aux plus démunis la possibilité de sortir à terme du cercle crédit B remboursement- crédit.

Le financement des besoins sociaux

L-importance du déficit enregistré par les pauvres en matière nutritionnelle a une incidence déterminante sur leur productivité. Cela est une des premières causes objectives des détournements de crédit observés par les différentes institutions de financement. Il existe donc une réelle demande de produits financiers pour faire face à la soudure. Ainsi donc, le financement de la soudure permet de sécuriser les crédits purement productifs accordés aux populations. Ainsi traduit, le crédit à la consommation doit être un complément du crédit à la production et ne peut être octroyé de façon tout à fait indépendante sans sécurisation adéquate.

L-examen des résultats de l-ESP a montré qu-une proportion importante de la population est considérée comme pauvre relativement à la variable logement. Le déficit enregistré par ces populations en matière de logement aussi bien en zone rurale qu-en zone urbaine montre le potentiel important pour les instruments de financement du logement. Ils impliquent un système de collecte de l-épargne plus efficace par les SFD et une collaboration étroite avec les structures financières spécialisées telles que la BHS et les entreprises comme la SICAP, SNHLM et autres promoteurs privés.

Dans le système de financement décentralisé sénégalais, on a vu que le crédit est le principal instrument financier offert aux pauvres. Pourtant, une masse importante de monnaie est thésaurisée par les populations et des opportunités d-investissements intéressants demeurent inexploitées. Les produits financiers proposés ci-dessus permettent de diversifier les instruments de lutte contre la pauvreté. Ils sont des instruments de court, moyen et long terme et correspondent aux besoins d-allocation des ressources des démunis. Une attention

particulière doit être accordée à l'étude de leur faisabilité car ils sont les véhicules des transactions qui permettent d'élargir l'accessibilité des plus pauvres aux marchés financiers. Si les modalités de leur conception et de leur fourniture ne sont pas efficaces et n'obéissent pas à une approche fondée sur la demande, les institutions de financement décentralisé s'éloignent de la viabilité et de la pérennité. Par contre, si ces produits financiers ne sont pas conçus et fournis aux plus démunis , l'approfondissement financier et la transformation des opportunités d'affaires en réalisations permettant un accroissement du revenu des plus démunis restera un vœu pieux. La première tâche est donc d'identifier les types de transactions qui sont ou pourraient être utiles à la population pauvre. Une fois que l'objectif en termes de transactions formulés et les véhicules (instruments financiers conçus), les aménagements institutionnels et dans l'infrastructure financière devront être apportés pour garantir la faisabilité et la compatibilité des produits financiers avec la loi.