



Synthèse de l'Atelier de réflexion

« Améliorer l'efficacité financière et la rentabilité des réseaux CVECA »

Ségou, Mali, 22 - 24 mars 2007

Introduction

Cet atelier faisait suite à l'étude qui avait été menée par Pamiga durant l'automne 2006 auprès des SAT des réseaux Pays Dogon, San-Djenné et Office du Niger. L'étude a porté sur l'efficacité des réseaux dans la gestion de leurs ressources financières et sur l'efficacité organisationnelle des SAT. Elle a établi un diagnostic sur ces deux thèmes et a avancé des propositions d'améliorations et des solutions qui avaient essentiellement émergé lors des discussions avec les responsables des SAT.

L'atelier s'est tenu à Ségou du 22 au 24 mars 2007 et a réuni l'ensemble des Directeurs et des cadres financiers des SAT des réseaux Cvecas du Mali et du Burkina Faso.

La rencontre avait pour but de présenter les résultats de l'étude, de débattre avec les participants du diagnostic, des dysfonctionnements et des solutions avancées, et également de recueillir les propositions et expériences qui ont été menées par les autres réseaux sur ces thèmes.

Les deux études sont présentées dans deux documents distincts accessibles auprès de Pamiga, auxquels il y aura lieu de se reporter pour une bonne compréhension de la présente synthèse de l'atelier :

- EFFICACITÉ FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ DES RÉSEAUX CVECAS DU MALI, JUIN 2007
- ORGANISATION ET EFFICACITÉ DES SERVICES D'APPUI TECHNIQUES DU MALI, JUIN 2007

Synthèse des trois journées de rencontres

1. Restitution des études sur l'efficacité de la gestion financière et de l'organisation des SAT.

Jeudi 22 mars 2007

La première journée a été consacrée à la présentation des résultats des deux études.

La présentation a donné lieu à de très nombreuses interventions de la part des participants. Ces interventions ont par la suite été reprises et précisées lors des trois ateliers de travail thématiques qui se sont déroulées durant les deux journées suivantes.

2. Atelier de travail 1 : maximisation des ressources financières

Vendredi 23 mars 2007

L'étude avait mis en exergue le faible niveau d'exploitation des ressources financières par les caisses villageoises, notamment :

- *le recours à des financements externes alors que les caisses possèdent souvent une partie des ressources nécessaires, y compris pour les crédits les plus longs.*
- *le taux de transformation relativement faible et qui résulte en un gaspillage des ressources acquises.*
- *la surliquidité des caisses en général et le faible rendement des avoirs de trésorerie.*

Ce premier atelier avait pour but de réfléchir sur les moyens pour améliorer le coût et l'efficacité d'utilisation des ressources financières dont disposent les caisses.

1. Utiliser d'avantage de ressources sans coûts

- Utilisation des réserves générales
 - Les réserves générales pourront être utilisées pour autant qu'elles couvrent le risque crédit à hauteur de 15%. Ainsi la partie des réserves générales qui excède 15% de l'encours du portefeuille crédit pourra être transférée en réserves facultatives et utilisée pour l'octroi de crédits.

- Utilisation des DAV
 - Les DAV pourront être utilisés pour octroyer des crédits à hauteur de 30 à 50% à condition que les caisses disposent d'un outil efficace de suivi des liquidités et de mesure des ressources disponibles.
 - L'obligation d'un dépôt minimum par le membre de 1.000 à 2.500 fcfa a été suggérée.

- Utilisation du Fonds d'Assurance Sinistre
 - Le fonds d'assurance sinistre pourra être utilisé à hauteur de 50 à 75%, pour servir comme dépôt de garanti pour les refinancements.

- Collecter d'avantage de DAT
 - Il ne semble pas y avoir une corrélation entre le taux de DAT et le volume récolté : certains réseaux (Mouhoun et Pays Dogon) ont constaté qu'une augmentation du taux de rémunération des DAT n'entraînait pas de facto une augmentation des volumes (et vice versa). Il y aurait cependant un risque qu'un taux DAT élevé attire l'épargne de la ville dans un but spéculatif.
 - Une idée invoquée est la modulation du taux du DAT selon le montant déposé, en octroyant des taux favorables aux petits montants afin d'encourager les membres à effectuer un premier dépôt.
 - Instaurer une épargne forcée non rémunérée servant comme nantissement pour l'obtention d'un crédit. Cette condition est pratiquée par certaines caisses, notamment à l'Office du Niger.

2. Améliorer l'efficacité du refinancement bancaire

- Sur un meilleur calibrage des volumes de refinancement demandés par les caisses :
 - Les échanges font ressortir que, dans la majorité des caisses, les refinancements demandés sont en général bien dimensionnés et efficacement utilisés.
 - Cependant il y aurait lieu de faire remonter systématiquement la fiche de demande de crédit de chaque caisse vers le SAT afin que celui-ci procède à la vérification de la cohérence du montant demandé.

- Sur la déperdition de la chaîne de refinancement entre la banque et les bénéficiaires finaux (emprunt à 10 mois et placement en crédit à 8 mois) :
 - Les échanges font ressortir que l'écart de 2 mois entre la durée de l'emprunt bancaire et la durée moyenne des crédits octroyés aux bénéficiaires est surtout d'ordre prudentiel et ne résulte pas d'une inefficacité organisationnelle.
 - Cependant il s'agit d'une déperdition qui se traduit par une réelle perte d'intérêts de 2 mois versés à la banque. Des moyens pour atténuer ou éviter cette perte ont été avancés :
 - Demander un refinancement d'une plus longue durée, de 3 ans, à gérer par l'Association.
 - Négocier avec la banque une ligne de crédit avec un plafond utilisable selon les besoins plutôt qu'avoir recours à un emprunt fixe.
 - Diversifier les sources de refinancement, par le recours notamment aux quasi-fonds propres, si ceux-ci étaient disponibles auprès de bailleurs.
 - Ces nouveaux moyens doivent être négociés fermement avec le partenaire bancaire. Les participants s'accordent sur le fait que les négociations avec la banque devraient être menées de manière groupée par les SAT.

3. Remédier aux retards de remboursement des prêts

- Pénalités : les participants dans leur ensemble indiquent que les caisses de leur réseau appliquent les pénalités (pénalité fixe par jour de retard ou intérêt de retard forfaitaire) aux crédits en retard de remboursement. La commission fixe par jour de retard semble être préférée aux intérêts de retard qui sont plus difficiles à calculer.
- Primes pour les remboursements à échéance : l'Office du Niger a instauré à titre expérimental une prime pour les Comités de Gestion basée sur la ponctualité des remboursements des crédits à échéance. La prime s'élève à 5% du montant des intérêts perçus.

4. Application de nouvelles commissions

- Commission sur le dossier de crédit : elle est actuellement appliquée à l'Office du Niger. Les réseaux du Pays Dogon et San-Djenné envisagent également d'appliquer une pareille commission.
- Autres types de commission : le réseau de Kayes a commencé à appliquer une cotisation annuelle fixe de 1.000 fcfa par membre à

titre de gestion des comptes. Cette commission devrait générer un revenu supplémentaire d'environ 20 millions. Ce type de commission ne semble pas être applicable dans les autres réseaux.

5. Amélioration de la gestion des liquidités

- Sur la gestion de la trésorerie
 - L'outil à disposition dans les caisses (« Enveloppe des crédits ») ne semble pas être efficace et est mal appliqué ou pas du tout. Les caissiers et contrôleurs fonctionnent par intuition. Les SAT souhaitent la mise en place d'un nouvel outil de gestion de trésorerie simple et efficace.
 - Le réseau de Kayes a le projet de mettre en place un fonds de trésorerie par Association afin que les excès de liquidités d'une caisse puissent être utilisés pour couvrir les besoins d'une autre.
- Sur la gestion des liquidités en banque
 - La gestion des comptes bancaires est appelée à devenir plus interactive dans le futur en raison notamment de l'introduction de nouveaux produits à venir et de la diversification recherchée des ressources et des partenaires financiers. Se posera alors le problème de la compétence pour gérer les comptes et les liquidités (par le SAT ou les Associations).
 - Les avoirs bancaires sont faiblement rémunérés. Les participants s'accordent sur la nécessité de mener des négociations communes avec le partenaire bancaire pour l'obtention de conditions plus favorables au regard des volumes déposés (ceux-ci excèdent même en encours annuel les emprunts de refinancement).
- Réserves des caisses gérées au niveau de l'Association

Une méthode intéressante de gestion des réserves des caisses est celle pratiquée par le réseau du Soum. L'Association gère de manière groupée l'ensemble des fonds des caisses placés en banque par le biais d'un nombre de comptes réduit. L'Association est en quelque sorte le teneur de compte des avoirs des caisses auprès de la banque, puisque c'est elle qui détient l'information individualisée sur les avoirs des caisses. Cette pratique présente plusieurs avantages :

- Réduction des coûts d'agios, et dépôts de plus grands volumes sur les comptes en banque permettant de meilleures conditions.

- Gestion centralisée des avoirs : l'Association peut agir de manière souple sur la gestion des fonds, notamment lors des refinancements externes des caisses ; ainsi dans les demandes des caisses, l'association peut constituer le montant demandé en partie à partir des fonds de la caisse placés en banque.

3. Atelier de travail 2 : augmentation des volumes de crédit et organisation nécessaire.

Vendredi 23 mars 2007

L'étude avait mis en évidence la faiblesse des volumes de crédits dans la plupart des caisses, qui est préjudiciable sur deux niveaux :

- *la génération de revenus insuffisants pour couvrir les charges d'exploitation, qui eux ont un caractère inélastique, c'est-à-dire qu'elles sont à peu près les mêmes quelque soit la taille du portefeuille crédits ou le niveau d'activités de la caisse.*
- *la masse critique qui est nécessaire au bon fonctionnement de la caisse, afin de pouvoir : gérer sagement la trésorerie, satisfaire les demandes de crédits importants, rassurer les épargnants sur l'intégrité de leur dépôts, amortir les effets des impayés sur la caisse.*

Le second atelier avait pour objectif d'explorer les moyens pour augmenter le niveau des portefeuilles dans les caisses (notamment par le recensement des expériences sur les nouveaux produits de chacun des réseaux), et de mener une réflexion sur des modes de fonctionnement alternatif (organisation des caisses et mode de gestion) qui puissent remédier aux faiblesses des caisses.

1. Les expériences de nouveaux produits

- Avec la mise en exploitation prochaine du nouveau système de transfert de fonds des migrants et qui assure une remise des fonds au village même, le réseau de Kayes compte proposer des produits adaptés aux migrants pour capter et exploiter l'épargne moyen-long terme qui devrait en résulter : plan épargne logement, crédit aux entrepreneurs, crédit collectif pour migrants pour le financement de projets communs (constructions de centres de santé, édifices religieux, etc. ...).
- Crédits relais pour des besoins sociaux urgents en attendant l'arrivée des fonds des migrants (à Kayes).
- Crédit avec composante subventionnée par un partenaire tiers (ONG Suisse qui fournit les subventions et les garanties),

actuellement en cours à Kayes pour le financement d'investissements collectifs.

- Création de caisses urbaines qui s'adressent en priorité aux commerçants et aux entrepreneurs du bourg (Pays Dogon et Soum). Ces caisses atteignent vite en terme de volumes une proportion significative par rapport à l'ensemble du réseau, ce qui ne va pas toujours sans problème pour la mutualisation des coûts communs du réseau, notamment pour celles du SAT (cas du Pays Dogon).
- Banques Communautaires (expérience au Pays Dogon) : services offerts à des groupements de femmes du village ou alentours (quatre groupes de cinq femmes solidaires) qui deviennent affiliés à la caisse et à laquelle elles formulent leur demande de crédit. La banque communautaire devra également épargner lors des remboursements. Le crédit est cyclique. Il s'agit d'un concept pour diriger les femmes vers les caisses.
- Domiciliation de salaires et crédits aux salariés proposés à la caisse urbaine de Djibo au Soum.
- Transfert d'argent en partenariat avec un opérateur externe avec ouverture d'un guichet au SAT : au Soum (Djibo) avec Western Union, et au Pays Dogon (Koro) avec MoneyGram. A ce jour ces guichets sont sous-exploités et peu de transferts y ont été reçus. Les tarifs des opérateurs en sont sans doute la cause.
- Première expérience de crédits en faveur d'entrepreneurs ruraux expérimentés à la Boucle du Mouhoun. Ces crédits s'accompagnent d'un renforcement des capacités des entrepreneurs en collaboration avec un partenaire tiers (PAMER). A noter que la Boucle du Mouhoun n'a pas réussi à ce jour à s'insérer significativement dans le financement de la filière coton de la région.
- Compte sur livret dans les réseaux du Soum et de Sissili. Les caisses rencontrent des problèmes pour établir l'arrêté du compte en raison de la difficulté de calcul des intérêts au prorata temporis de chaque versement.

Les participants s'accordent sur le fait que, bien que certains produits se soient « imposés » d'eux mêmes sans difficulté, dans la plupart des cas, une étude préalable est nécessaire pour adapter le produit aux besoins et estimer la demande et la rentabilité.

2. Repenser l'organisation pour les caisses faibles

- Prochaine expérimentation au Pays Dogon de regrouper des petites caisses autour d'une caisse mère. Les petites caisses deviennent ainsi des « guichets » avec des activités discrètes mais rythmées (octrois et remboursements de crédits par vague), et sont pourvues

d'un comité de gestion réduit à 2-3 membres. Il est aussi envisagé un fonctionnement avec un caissier salarié itinérant.

- Le réseau de Kita a mis en place des caisses élargies aux villages environnants. Des sous-comités ont été mis en place dans ces villages pour la sélection des clients emprunteurs et le suivi de leurs crédits (principe de caisse inter-villageoise).
- Les participants de Kita et de Kayes préconisent la fermeture des petites caisses si celles-ci ne peuvent être intégrées à d'autres. La structure des coûts actuels ne peut plus permettre la poursuite de leur exploitation.
- De manière générale, les participants reconnaissent que les comités de gestion des petites caisses doivent être idéalement réduits à 2-3 membres.
- Plusieurs SAT ont constaté que la faiblesse de volumes de certaines caisses provient en général d'une politique trop prudente de leurs comités de gestion. Il s'agit d'un phénomène d'usure dans lequel les comités n'ont plus de motivation. Le réseau de Kayes a établi des objectifs clairs par caisse pour motiver leurs comités, mais reconnaît que les objectifs ne sont pas toujours compatibles avec le bénévolat.
- Les caisses urbaines doivent avoir un mode d'organisation adapté. Ce ne sont pas de grosses Cvecas mais des caisses qui ont leurs spécificités propres et qui requièrent un mode de gestion différent (cf. Pays Dogon et Soum).
- Création de caisses : tous les participants s'accordent sur le fait que l'on ne peut plus aujourd'hui créer une nouvelle caisse sans avoir évalué correctement le potentiel, établi des projections claires de rentabilité et des objectifs à atteindre dans les 3 années suivantes.
- Amélioration de l'image des caisses : tous les participants s'accordent sur le fait que les Cvecas apparaissent vis-à-vis de l'extérieur et comparativement aux autres institutions comme dépourvues de moyens, ce qui ne valorise pas leur image. Le bâtiment en dur d'une caisse rurale est un gage de sérieux et de pérennité pour pouvoir attirer les dépôts ainsi que les demandes de crédits importants. Au Soum, le remplacement de caisses en dur a permis d'augmenter leurs volumes. Les bâtiments des caisses urbaines doivent de même être de qualité comparable à ceux des concurrents.
- Fréquence d'ouverture : le réseau de Kayes a constaté que certaines caisses qui sont passées de une à trois journées d'ouverture par semaine ont vu leurs volumes augmenter sensiblement.

3. Capacité de gestion des caisses

Les participants s'accordent unanimement sur le fait que l'on ne peut pas augmenter les volumes dans les caisses sans professionnaliser leurs gestionnaires. De manière générale on observe que le bénévolat et l'auto-gestion ont des limites qui se manifestent à présent clairement.

- Le réseau de Kayes compte recruter des salariés pour gérer les grosses caisses (celles dont l'encours dépasse 40 millions), avec deux salariés par caisse, et revoir leur mode de gestion. Vis-à-vis des salariés on peut fixer des objectifs clairs, ce qui n'est pas le cas avec les bénévoles.
- Le réseau du Soum a recruté des gérants itinérants (1 gérant par association) pour porter assistance aux caissiers. Les gérants complètent les écritures et établissent les balances.
- Les SAT pensent qu'ils doivent prendre part aux décisions importantes du réseau, notamment dans les octrois de crédits importants ou les refinancements des caisses à problème. Cependant, si le SAT s'ingère trop loin, il pourrait être rendu responsable en cas d'impayés.

4. Atelier de travail 3 : efficacité du contrôle interne

Samedi 24 mars 2007

L'étude avait mis en évidence la déficience du dispositif des contrôles croisés qui doit être normalement assuré par les superviseurs. En conséquence, les cadres des SAT sont amenés à effectuer les contrôles, qui sont des activités standardisées, au détriment d'autres tâches à réelle valeur ajoutée telles que les animations et les formations.

Le troisième atelier avait pour objectif de réfléchir sur les raisons de la déficience du dispositif du contrôle interne et les moyens pour y remédier.

1. Déficience des contrôles effectués par les superviseurs

- Défaut de moyens : bien qu'il soit difficile de trouver de bons superviseurs, les participants s'accordent sur la nécessité de bien les rémunérer. La faible rémunération serait le principal facteur de blocage. Au Pays Dogon et Sissili ce sont des problèmes financiers qui ont arrêté l'activité des superviseurs dans leur réseau.
- Le directeur du SAT de Kayes a expliqué les conditions clés de fonctionnement de l'équipe de superviseurs qui opère actuellement avec satisfaction dans le réseau :
 - Les superviseurs sont sélectionnés parmi les meilleurs contrôleurs des caisses.

- Les superviseurs sont formés initialement par le SAT puis formés en continu, y compris sur le terrain.
- Les superviseurs travaillent dans les caisses suivant les mêmes procédures et avec les mêmes outils que les conseillers.
- Leur travail est évalué par le cadre financier du SAT lors des inspections.
- Leur rémunération est de 5'000 fcfa par contrôle, et un revenu minimum par mois leur est garanti.
- Des moyens de transports adéquats : une motocyclette avec prise en charge du carburant et des réparations.
- Les superviseurs travaillent sous la responsabilité morale de l'Association et sous la responsabilité technique du SAT.
- La Commission de Contrôle de l'Association comprend le directeur et le cadre financier du SAT.

Les superviseurs n'effectuent pas seulement des contrôles, ils appuient également les caisses et réalisent parfois des formations. Des superviseurs à Kayes ont même remplacé temporairement des conseillers du SAT en cas de démission.

Le réseau de Kayes souhaite à terme salarier les superviseurs.

2. Rythme des contrôles

- La fréquence minimale souhaitée par la plupart des participants est de deux contrôles par trimestre, avec idéalement une alternance de passage entre les superviseurs et les conseillers.

Cette fréquence des contrôles devrait être conservée même en cas d'un bon caissier et d'un bon contrôleur, car les contrôles contribuent à maintenir une bonne confiance du village dans la caisse. Ainsi, même dans les caisses les mieux tenues, on observe des détournements.

- La plupart des réseaux, excepté Kayes, n'atteignent pas ce rythme ; la fréquence de contrôles est d'abord conditionnée par les moyens et les ressources disponibles.

3. Les contrôles relevant de la Cveca sont souvent déficients

- Les participants ont classifié les différents niveaux de contrôle actuellement effectués dans les Cvecas et ont pointé leurs carences de fonctionnement.
 - Premier niveau : le Comité de Gestion. Ce niveau de contrôle ne fonctionne pas bien, en raison notamment du manque de compétences. Une solution serait de spécialiser les membres du comité, mais le comité doit se renouveler en principe tous les 3 ans. A défaut d'effectuer un contrôle exhaustif on

pourrait spécialiser le CG à effectuer des contrôles sur des points critiques, notamment sur les liquidités.

- Deuxième niveau : le contrôleur interne. Beaucoup (voire la majorité) des contrôleurs appuient les caissiers dans leurs tâches car ceux-ci sont souvent peu expérimentés (problème de rotation), d'où un manque de temps pour les contrôleurs pour s'acquitter de leurs tâches.
 - Troisième niveau : les contrôles effectués par le superviseur ou le cadre du SAT. La fréquence de ces contrôles est clairement insuffisante dans la plupart des réseaux. Dans beaucoup d'entre eux un seul contrôle par trimestre est effectué, ce qui est nettement insuffisant pour prévenir la détérioration d'une caisse.
 - Quatrième niveau : l'inspection. Cette tâche est effectuée actuellement par le cadre financier du SAT. Mais des obstacles à un bon fonctionnement de l'inspection ont été cités. Tout d'abord, en raison du sous-effectif du SAT, le cadre financier effectue aussi des missions de contrôle, tâche théoriquement dévolue au conseiller ; or la personne qui effectue l'inspection doit être différente de celle qui effectue le contrôle. Par ailleurs, l'inspecteur devrait être indépendant et rendre compte uniquement au conseil d'administration de l'Association et non au Directeur du SAT.
- La mise en place de gérants dans certaines grandes caisses devrait pallier les déficiences des deux premiers niveaux de contrôle, dans le sens où un gérant devrait dépendre directement du SAT et avoir une qualité de travail élevée.

4. Activités dans le SAT

- Le travail des cadres du SAT pourrait être réorienté si le dispositif de contrôle interne des caisses et des superviseurs fonctionnait correctement. Dans ce cas, le Directeur pourrait se détacher d'avantage des caisses pour se consacrer aux travaux de réflexions et d'actions pour le réseau (stratégie, développement du réseau), le cadre financier pourrait se consacrer à l'inspection, et les conseillers s'occuper d'avantage d'animation dans les caisses.

Conclusion

L'atelier a mis en évidence le caractère commun des dysfonctionnements constatés par l'étude de l'ensemble des réseaux et des préoccupations des SAT sur les conditions de leurs pérennités financières et des solutions qu'ils envisagent.

L'atelier a permis d'avancer un certain nombre de mesures à apporter sur le mode de gestion des caisses, mais aussi certaines suggestions pour l'évolution du modèle des Cvecas, notamment en ce qui concerne le futur des caisses à faible rendement.

Ainsi, l'ensemble des participants reconnaît la nécessité de s'engager dans une ou plusieurs des directions suivantes :

- La transformation de ressources internes avec des règles strictes, pour contribuer à baisser le coût des ressources ;
- Le besoin d'outils de gestion de trésorerie pour pouvoir mieux exploiter les liquidités, mais aussi utiliser efficacement les ressources internes en crédits ;
- La nécessité de disposer de lignes de refinancement bancaires souples et de mener à cet effet des négociations communes ;
- La professionnalisation des acteurs du réseau comme condition sine qua non pour la croissance et la bonne gestion des avoirs des caisses importantes ;
- La recherche d'une meilleure rentabilité des petites caisses à travers le regroupement de caisses, et/ou le recours à des gérants itinérants ;
- La nécessité de disposer d'une équipe de superviseurs compétente pour les contrôles croisés afin de soulager les cadres du SAT et leur permettre de se consacrer d'avantage au développement des caisses.

Sur un autre plan, la rencontre a permis à la plupart des participants de présenter des solutions novatrices qu'ils ont pu expérimenter ou mettre en place avec succès. Plus spécifiquement, c'est sur les nouveaux produits que ces échanges ont été les plus fructueux. Ainsi, afin de mieux faire valoriser ces expériences à travers l'ensemble des Cvecas, Pamiga poursuivra des travaux sur les pratiques innovantes qui ont été expérimentées de manière concluante par les SAT. Cette démarche participe à la politique de capitalisation et de partage des connaissances qui fait partie intégrante des services de Pamiga Réseau.