



# **EFFICACITÉ FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ DES RÉSEAUX CVECAS DU MALI**

PAYS DOGON – SAN-DJENNÉ – OFFICE DU NIGER

---

JUIN 2007

## Sommaire

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>2</b>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>3</b>
<b>LEXIQUE</b> .....	<b>4</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>5</b>
<b>EFFICACITÉ FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ DES RÉSEAUX CVECAS</b> .....	<b>8</b>
<b>1 LES RESSOURCES FINANCIÈRES</b> .....	<b>8</b>
<b>2 LA MARGE FINANCIÈRE</b> .....	<b>23</b>
<b>3 LES CHARGES D'EXPLOITATION</b> .....	<b>25</b>
<b>4 PROVISIONS ET PERTES SUR CRÉANCES</b> .....	<b>32</b>
<b>5 L'AUTOSUFFISANCE OPÉRATIONNELLE</b> .....	<b>34</b>
<b>6 LES RÉSULTATS NETS</b> .....	<b>35</b>
<b>7 SUBVENTIONS REÇUES</b> .....	<b>35</b>
<b>8 ETUDES DE CAS</b> .....	<b>36</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>42</b>

## Avant-propos

La présente étude porte sur l'efficacité de la gestion des ressources financières dans les réseaux Cvecas. Elle a été réalisée par Pamiga durant l'automne 2006 auprès de trois réseaux Cvecas du Mali, Pays Dogon, San Djenné et Office du Niger, et menée en parallèle avec une autre étude portant sur l'efficacité organisationnelle des SAT<sup>1</sup>. L'étude a établi un diagnostic et présenté des propositions d'amélioration qui ont essentiellement émergé lors des discussions avec les responsables des SAT.

Un atelier de restitution des résultats a par la suite été organisé les 22, 23 et 24 mars 2007 à Ségou, auquel a participé l'ensemble des directeurs des SAT des réseaux du Mali et du Burkina Faso. La rencontre a permis aux participants de débattre des solutions proposées par l'étude, mais également de les approfondir et d'en faire émerger de nouvelles, basées pour l'essentiel d'entre elles sur des expériences menées par les réseaux présents. Les discussions de l'atelier ont été synthétisées dans un document spécifique à cette rencontre<sup>2</sup> et dont la lecture apporte un éclairage complémentaire à la présente étude.

Note : toutes les analyses de l'étude ont été effectuées sur base d'informations tirées des états comptables et financiers de l'exercice 2005 présentées par les SAT des trois réseaux Cveca.

---

<sup>1</sup> Présenté dans le document « Organisation et Efficacité des Services d'Appui Techniques »

<sup>2</sup> Cf. Synthèse de l'Atelier de réflexion – « Améliorer l'efficacité financière et la rentabilité des réseaux CVECA » - Ségou, 22-24 Mars 2007

## Lexique

AG	Assemblée Générale
AGV	Assemblée Générale Villageoise
AVV	Adhérent d'un Village Voisin
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole (Mali)
CA	Conseil d'Administration de l'Association
CS	Conseil de Surveillance de l'Association
CC	Comité de Crédit
CG	Comité de Gestion de la Caisse Villageoise
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
COGES	Comité de Gestion de Caisse Villageoise
CVECA	Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées
DAT	Dépôt à Terme
DAV	Dépôt à Vue
EMC	Encours Moyen de Crédits
ICS	Institution de Crédit Solidaire
IMF	Institution de Microfinance
ON	Réseau de Cvecas Office du Niger
P-D	Réseau de Cvecas Pays Dogon
PE	Plan d'Epargne
SIG	Système d'Information et de Gestion
SC	Service Commun
SAT	Service d'Appui Technique (équivalent du SC)
S-DJ	Réseau de Cvecas San-Djenné
SFD	Système Financier Décentralisé
TAEG	Taux Annualisé Effectif Global
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## Résumé

Les réseaux Cvecas affichent actuellement des résultats comptables positifs<sup>3</sup>. Ces résultats sont rendus possibles grâce :

- Aux subventions reçues : subvention d'équilibre, utilisation d'équipements acquis en phase projet, mise en œuvre d'un plan d'affaire ;
- A des charges d'exploitation qui sont en deçà des charges qui auraient dues être réellement payées : sous-facturation du SAT, non-provisionnement pour le renouvellement futur des équipements, sous-rémunération des acteurs des réseaux.
- Aux récupérations importantes de créances qui avaient été passées en perte pendant les périodes de crises.

En éliminant les effets de ces facteurs, les niveaux d'autosuffisance opérationnelle des réseaux (sur un périmètre incluant les charges des SAT) chutent respectivement de 101% à 64% pour le Pays Dogon et de 108% à 55% pour San-Djenné. Seul le réseau Office du Niger maintient son niveau d'autosuffisance en raison de l'effet désormais amorti des subventions.

Cette situation a été à peu près semblable sur les trois dernières années pour les trois réseaux.

Les réseaux Cvecas souffrent nettement d'un déficit de volumes qui fait que leurs revenus financiers nets n'arrivent pas à compenser les charges d'exploitation. En effet les réseaux de Cvecas ont la particularité, de par leur structure dispersée, d'avoir des charges d'exploitation inélastiques par rapport au niveau de leurs activités (prépondérance des charges fixes), c'est-à-dire que celles-ci sont encourues quelque soit le niveau et le volume d'activités des caisses. Ceci présente un effet de levier redoutable à la hausse comme à la baisse des volumes.

La structure de coûts des Cvecas est réputée être parmi une des moins élevées d'Afrique (avec un coût moyen de 12 à 15 US dollars par crédit). Cependant ramenés aux volumes des actifs traités, les coûts des Cvecas ne soutiennent plus la comparaison avec les meilleures IMF, dénotant la grande carence de volumes.

Cette faiblesse de volumes est handicapante non seulement pour la génération des revenus, mais également pour le fonctionnement efficace des caisses. En effet, l'atteinte d'une masse critique de volume d'actifs pour chaque caisse est nécessaire afin que celle-ci puisse assurer une gestion de trésorerie normale, diversifier ses produits, rassurer les épargnants, attirer des emprunteurs importants, et pouvoir amortir d'éventuels défauts de remboursements importants.

En dehors de ce déficit qui empêche une bonne partie des caisses d'atteindre la masse critique nécessaire, l'étude a mis en évidence certaines inefficiences dans la gestion des ressources financières. Sur ce plan, une amélioration sensible des résultats peut être réalisée en adoptant certains changements dans les pratiques de gestion.

Cependant les simulations montrent que, appliquées seules, les mesures d'amélioration de gestion ne suffiront pas aux réseaux pour atteindre l'autonomie financière et nécessiteront par conséquent d'être accompagnées par des initiatives de dynamisation des caisses pour leur permettre de renforcer leurs niveaux de volumes.

---

<sup>3</sup> Excepté pour l'Office du Niger

Cette étude tente de répondre aux questions suivantes :

- Comment les Cvecas gèrent-elles leurs ressources financières ?
- Par quels moyens peuvent-elles maximiser le potentiel de ces ressources ?
- Quel est le degré réel d'autosuffisance des Cvecas et quelles sont les conditions financières nécessaires pour parvenir à l'auto-suffisance ?
- Par quels moyens peut-on réaliser ces conditions ?

## Rappel des principes de fonctionnement d'un réseau de Caisses Villageoises

Le « modèle » des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées (CVECA) est construit sur des principes privilégiant la décentralisation et l'autogestion.

- L'unité de base de l'institution financière est la communauté villageoise : la caisse est implantée au niveau d'un village, l'ensemble des membres de la communauté peut y adhérer; l'adhésion est libre et individuelle ;
- La caisse est « autogérée » par ses membres : l'ensemble des villageois se réunit annuellement au sein d'une assemblée générale pour élire ses représentants au sein des structures de gestion et de contrôle de la caisse villageoise ; des caissiers et des contrôleurs issus de la communauté sont désignés par les membres ; après une formation par les services d'appui, ils assureront les tâches techniques de fonctionnement de la caisse locale, sous la responsabilité des structures élues – avec un contrôle externe par le « service commun » ;
- Les services d'appui et de contrôle sont externalisés au sein d'une structure privée, le « service commun » (SC parfois aussi désigné comme « service d'appui technique » ou SAT dans les projets au niveau national) ;
- La relation entre le réseau des caisses et le service commun fait l'objet d'une contractualisation annuelle ;
- L'accès au crédit n'est pas conditionné par un volume proportionnel d'épargne ; mais un effort d'épargne est fondamental pour constituer les ressources financières de la caisse et favoriser l'appropriation du système par ses membres à travers la mobilisation de « l'argent chaud » ;
- Le crédit n'est pas ciblé sur des objets précis, l'emprunteur a le choix de son utilisation ;
- L'emprunteur paye, à terme, le coût réel du service du crédit afin d'assurer la pérennisation de ce dernier : les coûts des services (taux d'intérêt du crédit et de l'épargne) sont fixés par les caisses villageoises, dans une fourchette proposée par les services d'appui ;
- Le système de financement est inséré progressivement dans le marché financier grâce à un refinancement bancaire ;
- Les caisses d'une même région se constituent en un réseau qui reste circonscrit au niveau régional ; les réseaux sont le plus souvent structurés en deux niveaux, les caisses à la base, regroupées en Associations de Caisses ; le refinancement est géré au niveau des Associations ;
- Le réseau bénéficie d'un appui de relativement longue durée par l'opérateur. Le processus d'institutionnalisation conduit au retrait total de l'opérateur.

## Efficacité Financière et Rentabilité des Réseaux Cvecas

### 1 Les Ressources Financières

#### *Restitution du Bilan Opérationnel*

Il s'agit de reconstituer un bilan synthétique composé uniquement des postes qui sont générateurs de coûts ou de revenus qui rentrent dans le cadre des activités des caisses Cveca.

Postes	Pris en compte	Non pris en compte
<b>Fonds Propres</b>	Capital Social, Réserves facultatives, Réserves générales transformées, Report à nouveau, Provisions pour risques ou pour investissements  <i>Montants pris au 31/12 (encours moyen non disponible)</i>	Réserves générales non transformées, Fonds assurance sinistre, Fonds de développement, Subventions d'investissement
<b>Emprunts</b>	Refinancements externes  <i>Montants moyens annualisés</i>	
<b>Dépôts des membres</b>	Dépôts à terme Dépôts à vue Plans d'épargne  <i>Encours moyen sur l'année</i>	
<b>Caisse</b>	Encaisse disponible dans les caisses  <i>Encours pris au 31/12 (encours moyen non disponible)</i>	
<b>Dépôts Bancaires</b>	Dépôts uniquement constitués par la trésorerie d'exploitation  <i>Montants pris au 31/12 (encours moyens non disponible)</i>	Dépôts contreparties des fonds sinistre, de développement, des réserves générales
<b>Crédits</b>	Portefeuille de Crédits Brut  <i>Encours Moyen de Crédits brut</i>	
<b>Autres</b>		Immobilisations, Crédoeurs divers, Débiteurs divers, autres Subventions

## Bilan opérationnel

En millions de FCFA

ACTIF	PD	S-DJ	ON	2005	PASSIF	PD	S-DJ	ON
<b>Caisse</b>	80,4 0 0%	73,7 0 0%	99,8 0 0%	Volumes Rev/Coûts Rendement	<b>DAV</b>	77 0 0%	36 0 0%	153,3 0 0%
<b>Avoirs Banque</b>	2,8 1,8 1,90%	9,2 0,98 1,80%	162,6 2,8 0,90%	Volumes Rev/Coûts Rendement	<b>DAT</b>	105 8,7 8,30%	101 6,75 6,70%	348,6 23,5 6,70%
<b>Crédits</b>	205 46,5 22,70%	186,3 40,9 22,00%	1.651 231 14,00%	Volumes Rev/Coûts Rendement	<b>Refinancement</b>	65 5,2 8,00%	46 3,7 8,00%	775 62 8,00%
					<b>FP exploitables</b>	70 0 0%	101,9 0 0%	461,9 0 0%
<b>TOTAL</b>	<b>288</b> 46,5	<b>269</b> 40,9	<b>1.913</b> 231	Volumes Rev/Coûts	<b>TOTAL</b>	<b>317</b> 13,9	<b>285</b> 10,45	<b>1.739</b> 85,5

### Postes non opérationnels :

Dépôts Banques contreparties FP	93,7	46,8	146,3	Volumes	FP non exploitables	93,5	46,8	146,3
Débiteurs	12,4	2,1	19,3	Volumes	Créditeurs	35,6	7,8	41,5
Immobilisations	34,4	12,4	88,9	Volumes	Subventions	30,4	11,8	86,6
<b>TOTAL</b>	<b>429</b>	<b>331</b>	<b>2.168</b>		<b>TOTAL</b>	<b>477</b>	<b>351</b>	<b>2.013</b>

### Notes :

(1) Les totaux des bilans ne sont pas équilibrés en raison du mélange des montants « à encours moyen » et des montants « à encours fixe au 31/12/2005 ». L'objectif étant d'analyser les éléments déterminant de la rentabilité du réseau, cela ne prêle pas à conséquence.

(2) L'analyse sur les encours moyens ne permet pas d'appréhender les fluctuations en cours d'année, ni de connaître le phasage des cycles des postes des Ressources avec ceux des Emplois (pour une exploitation maximale des ressources).

## CONSTATS

### A. Les Fonds Propres

1. Les fonds propres des trois réseaux sont appréciables. Ils représentent entre 30% (P-D et O.N.) et 40% (S-DJ) des ressources transformables. Ils ont été constitués principalement avant la phase d'institutionnalisation des réseaux, où les frais d'exploitation étaient alors pris en charge par le projet mais également grâce à la pratique passée de taux d'intérêts créditeurs très élevés (> 30%). Ces Fonds assurent

aujourd'hui des ressources gratuites aux caisses et constituent un facteur important de leur rentabilité.

2. Il n'y a pas de pratique généralement acceptée sur la transformation des Réserves générales (légales). En effet il n'y a pas de règlement recommandant aux IMF d'immobiliser leurs réserves générales en des placements à risque souverain. Les pratiques d'utilisation des Réserves générales par les réseaux sont :
  - San-Djenné : pas de transformation, 100% des réserves générales sont placées en dépôts bancaires.
  - Pays Dogon : seule la partie des réserves générales excédant l'équivalent de 15% de l'encours crédit peut être transformée, (cela représentait 30% du montant des réserves en 2005).
  - Office Niger : 100% des réserves générales sont transformées.

## B. Dépôts des membres

3. Rapport DAV-DAT :

	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Proportion DAV – DAT (en %)	42-58	26-74	31-69

Il n'y a pas de conclusion précise sur les causes ou les effets du rapport DAV – DAT, qui dépend d'avantage des pratiques historiques des caisses ou des habitudes des membres, plutôt que de la mesure de confiance des épargnants ou de la disponibilité de leurs avoirs.

Notons cependant qu'un excès de DAT permet au réseau de disposer d'avantage de ressources transformables de manière plus souple que le refinancement, alors qu'un excès de DAV permettrait d'obtenir des ressources sans coût mais beaucoup moins stables.

4. Transformation des DAV : sur les 3 réseaux seul l'Office du Niger transforme une partie des dépôts DAV, bien que l'analyse mensuelle du niveau des dépôts montre une stabilité tout au long de l'année – ainsi à San-Djenné, l'analyse de l'encours mensuel montre que celui-ci fluctue mais ne tombe pas en dessous de 50% de sa moyenne annuelle.

5. Taux et coûts des DAT :

DAT	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Taux DAT moyens pratiqués	8 □ 11%	7,0%	5 □ 10%
Coût financier net DAT	8,3%	6,7%	6,7%

Seul le Pays Dogon encourt un coût financier sur les DAT (8,3%) plus élevé que le coût du refinancement bancaire (8%). Paradoxalement, bien qu'il pratique les taux DAT les plus élevés pour les épargnants, c'est le réseau qui possède la plus grande proportion de DAV.

6. Les DAV ne sont rémunérés dans aucun des réseaux.

## C. Trésorerie : Avoirs Caisse et Avoirs Banque

### 7. Surliquidité des Caisses

Les liquidités d'une caisse Cvecas (formées par l'encaisse et les dépôts en banque qui sont mobilisables – c'est-à-dire qui ne sont pas contreparties des fonds propres) servent à faire face aux dépenses courantes et au passif exigible à très court terme.

Dans les caisses Cvecas, la quasi-totalité des postes étant à court terme (< 1 an), la gestion des liquidités se concentre autour de l'exigible à très court terme, c'est à dire < 3 mois, composé en grande majorité par les DAV.

L'analyse du ratio de « Liquidité adapté » (Encaisse / DAV), montre que les caisses sont en état de *surliquidité*. Ceci dénote un gaspillage des ressources c'est-à-dire un manque à gagner certain sur des ressources déjà payées par la caisse, ou vu d'une autre manière le reflet du faible taux de transformation.

(En millions FCFA)	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Encaisse dans les villages	80,4	73,7	99,8
Dépôts bancaires (total)	96,5	56,0	308,9
dont placés pour excès de liquidité*	2,8	9,2	162,6
<b>Total avoirs liquides</b>	<b>83,2</b>	<b>82,9</b>	<b>262,4</b>
Total avoirs liquides / DAV	108%	230%	171%
Encaisse / DAV	105%	205%	65%

\* C'est-à-dire uniquement la partie trésorerie (les contreparties des fonds propres déposés en banque ne sont pas considérés comme des liquidités).

Note : Les montants pris en compte pour l'analyse des liquidité ne sont pas des encours moyens de l'année mais les encours au 31/12. Cependant l'analyse mensuelle de l'évolution de l'encours Encaisse sur l'année montre que celui-ci est relativement stable (fluctuation de 20% autour de leur moyenne annuelle – analyse sur S-DJ).

### 8. Improductivité des liquidité

L'excès de liquidité n'est pas géré activement. La plus grande partie se trouve en billets de banque dans les encaisses des Cvecas, comme le montre la structure des liquidité dans le tableau suivant :

(En millions FCFA)	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Encaisse	80,4	73,7	99,8
Avoirs bancaires (partie liquidité)	2,8	9,2	162,6
<b>Total avoirs disponibles</b>	<b>83,2</b>	<b>82,9</b>	<b>262,4</b>
Ratio « Liquidité placés en banque / Encaisse »	3%	11%	62%

En disposant autant de liquidité improductives, les réseaux subissent un coût de perte d'opportunité de revenus si celles-ci avaient été placées en banque.

Il faudrait cependant nuancer ces constats au contexte des Cvecas. D'une part le grand nombre de caisses dans un réseau font que les montants dans une caisse sont parfois non significatifs pour être placés en banque, d'autre part les Cvecas étant situés dans des zones rurales enclavées, l'accès aux agences bancaires est difficile et se réduit au strict nécessaire.

Ici également l'O.N. est le réseau qui optimise le mieux son excès de trésorerie en le plaçant en banque. Cela n'est pas étonnant vu que d'une part les volumes sont importants et d'autre part les villages sont situés à l'intérieur d'un périmètre réduit autour de Niono. Aussi, le SAT participe activement à la gestion des comptes bancaires des associations et des caisses.

9. Les rendements des dépôts bancaires sont très faibles (sous réserve de la connaissance exacte de l'encours moyen au cours de l'année), et se situent en dessous du taux créditeur pratiqué sur le marché. La raison principale est qu'une partie des avoirs bancaire est placée sur des comptes à vue non rémunérés.

	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Avoirs bancaires (Millions FCFA)	97	56	309
Intérêts reçus (FCFA)	1.821.426	973.198	2.804.000
Rendement	1,9%	1,7%	0,9%

10. Notons que la caution de garantie de 10% du montant de refinancement déposée par chaque réseau n'est pas rémunérée. Cela équivaut, pour un intérêt créditeur moyen de 3%, au paiement par le réseau d'une prime équivalente à 0,3 point sur le taux de refinancement actuel (8,3% au lieu de 8%), soit un manque à gagner de 2,7% si cette somme avait été placée en crédit dans les caisses.

11. Observons enfin, qu'excepté l'ON, les deux autres réseaux sont en situation de créditeur net vis-à-vis de leur partenaire bancaire, c'est-à-dire qu'au total, ils disposent en moyenne au cours de l'année plus d'avoirs déposés en banque qu'empruntés :

(En millions FCFA)	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Dépôts bancaires (au 31/12)	97	56	309
Refinancement bancaire (encours moyen sur l'année)	65	46	775
<b>Avoirs Nets en banque : Dépôt – Emprunt</b>	<b>+ 32</b>	<b>+ 10</b>	<b>- 466</b>
Termes nets bancaires : Intérêts réels - Intérêts payés	- 3,4	- 2,7	- 59,2

#### 12. Solutions possibles pour optimiser la gestion des liquidité des Cvecas ?

- Mener une gestion rigoureuse qui permette d'anticiper les flux financiers, notamment par des règles d'attribution des crédits dans le temps (ex. : encourager les demandes de crédit le plus tôt possible, cadencer les octrois à des rythmes fixes, bien connaître les cycles des demandes périodiques des membres, adopter une politique stricte sur les retards de remboursement).
- Disposer d'un outil de gestion de trésorerie pour déterminer les besoins par horizon de temps (par semaine pour le premier mois et ensuite par mois pour le premier trimestre), afin de prévoir les besoins et déterminer les excès.
- L'utilisation « serrée » des ressources, notamment avec la transformation d'une partie des DAV, pourrait requérir que les Caisses constituent entre elles un pot commun de trésorerie, géré par l'Association, pour parer aux imprévus. Attention, ce pot ne constitue pas un fonds de refinancement mais servira uniquement pour pallier ponctuellement les manques/excès de liquidité des caisses.
- Grouper les avoires des caisses placés en banque en un (ou plusieurs) compte(s) ouvert(s) au nom de l'Association, afin d'obtenir de meilleures conditions.

#### D. Refinancement externe

Les refinancements bancaires ont une durée de 8 à 10 mois et constituent les ressources externes les plus longues. Les Associations contractent généralement 2 cycles espacés de six mois durant l'année. L'emprunt est contracté par l'Association qui le rétrocède aux caisses en ponctuant une marge d'intérêt<sup>4</sup>. Mais c'est la marge entre la banque et le membre bénéficiaire qui nous intéresse.

Tous les refinancements sont réalisés auprès de la BNDA. Le taux pratiqué est de 8%.

13. Il semble que les volumes de refinancement soient surévalués pour certaines caisses. Le faible taux de transformation et la profusion des encaisses en témoignent. Une analyse

<sup>4</sup> Qui servira en partie à assurer leurs propres dépenses d'exploitation

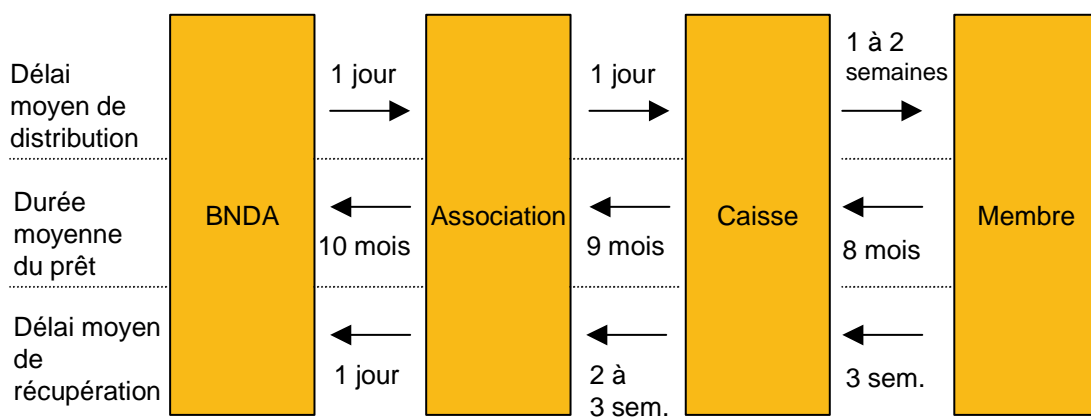
plus fine par caisse pourrait mieux confirmer ce constat.

14. Les trois réseaux se plaignent du calendrier des déboursements par la banque qui peut accuser de 1 à 3 mois de retard, en décalage total avec les besoins des villageois. Outre le décalage avec les besoins qui peuvent laisser une partie des ressources sans preneur immédiat, certains crédits peuvent être déviés de l'objet initial auquel ils étaient destinés, contribuant ainsi à augmenter le risque crédit du portefeuille.

15. Inefficacité de la chaîne de refinancement.

Un délai moyen cumulé de 6 à 8 semaines est nécessaire pour distribuer et restituer les fonds entre la BNDA et les membres bénéficiaires.

*Illustration du refinancement à l'Association de San :*



Ces délais impliquent un surcoût pour le réseau : pour un emprunt contracté à 8% auprès de la BNDA, et payé sur une durée de 10 mois mais octroyé aux membres pour une durée de 8 mois seulement, le taux effectif du refinancement des crédits pour le réseau reviendrait à  $8\% \times 10/8$ , soit 10%.

Une autre manière de voir les choses consiste à dire que le réseau a emprunté pour 10 mois, et le taux de transformation de ces fonds s'établit à 80%, puisqu'ils restent improductifs pendant 20% du temps.

Une solution pratique pour diluer cet effet consisterait à emprunter à plus long terme, par exemple à 3 ans, mais présenterait le désavantage d'avoir des périodes creuses d'inutilisation de ces fonds durant cette période.

## E. Crédits

16. Les rendements des portefeuilles de crédits des 3 réseaux sont sensiblement plus bas que les taux des crédits octroyés.

CREDITS	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Taux pratiqués	27%	27%	Moy. 15%
Rendement effectif du portefeuille	22,7%	22%	14%
Décote par rapport au taux	-15,9%	-18,5%	-7%

Habituellement l'écart entre le taux de crédit pratiqué et le rendement effectif du portefeuille de l'année (intérêts perçus sur l'année / encours moyen du portefeuille) doit s'expliquer par les impayés de l'année. Or pour le Pays Dogon et San-Djenné l'écart entre les 2 taux est si large que l'effet de dégradation du portefeuille ne saurait être la seule explication.

Cet écart s'explique d'après les Directeurs par une pratique comptable inappropriée dans de nombreuses caisses. Les prêts étant à remboursement unique, l'emprunteur en retard rembourse généralement en premier lieu une partie du capital voire uniquement le capital (sans les intérêts) en attendant de réunir le reste de la somme. Les caissiers enregistrent souvent le montant remboursé directement dans la rubrique « Crédit » au lieu de commencer par d'abord apurer le compte « Intérêts reçus » pour ensuite débiter le compte « Crédit ». Ainsi la balance du compte « Intérêts reçus » est-elle toujours plus faible qu'elle ne devrait l'être en réalité si les apurements s'effectuaient dans l'ordre Intérêts puis Capital. D'où la faiblesse des intérêts perçus ramenés sur l'encours du portefeuille.

#### 17. Déphasage entre les cycles d'épargne et de crédits dans les caisses

Une analyse des évolutions mensuelles de l'épargne et du crédit par caisse montre que celles-ci ne sont pas toujours synchrones mais parfois déphasés de plusieurs mois. Il en résulte ainsi une période où l'excès d'épargne reste improductif, et une autre où la demande de crédits demeure insatisfaite c'est-à-dire que l'on plafonne les montants des crédits octroyés afin de satisfaire l'ensemble des demandeurs (ce qui contribue aussi à faire chuter le montant moyen de crédit).

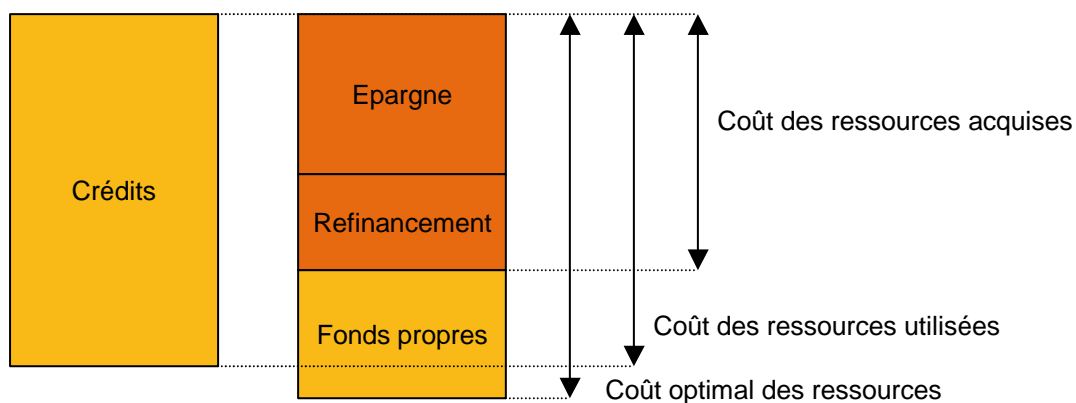
Une analyse plus poussée avec les Directeurs permettrait de mieux identifier et comprendre la nature de l'écart entre l'épargne et le crédit et devrait aussi inclure l'évolution des encours de refinancements.

## F. Coûts des Ressources

Le coût moyen des ressources acquises est constitué par la moyenne des coûts payés sur l'épargne collectée et sur le refinancement bancaire.

Le coût moyen des ressources utilisées est le coût des ressources payées ramené au portefeuille de crédit. Ce coût est plus bas que le coût moyen des « ressources acquises » car il prend en compte les ressources sans coût provenant des fonds propres (*voir graphique suivant*).

Le coût moyen optimal des ressources utilisées est obtenu lorsque toutes les ressources transformables sont effectivement placées en crédit, c'est dire lorsque tous les fonds propres (à coût zéro) sont transformés.



Pour les trois réseaux, ces coûts s'établissent de la manière suivante :

Coût des ressources (millions FCFA)	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Epargne mobilisée (encours moyen)	105	101	349
Coût moyen de l'épargne	8,3%	6,7%	6,7%
Refinancement obtenu (encours moyen)	65	46	775
Coût moyen du refinancement	8,0%	8,0%	8,0%
Fonds propres exploitables	70	102	462
Crédits (encours moyen)	205	186	1.651
Coût moyen des ressources acquises	8,2%	7,1%	7,6%
Coût moyen des ressources utilisées	6,8%	5,6%	5,2%
Coût optimal des ressources utilisées	5,8%	4,2%	5,4%

Note : L'Office du Niger possède un coût moyen (5,2%) qui est plus bas que le taux optimal (5,4%). Cela s'explique par le fait que le réseau transforme également une partie des dépôts DAV, qui sont des ressources sans coûts. Il s'agit du réseau qui optimise le mieux le coût de ses ressources, mais au prix d'une exposition au risque d'illiquidité.

18. A première vue, le coût des ressources des Cvecas paraît plus onéreux que pour la moyenne des IMF en Afrique de l'Ouest. Une analyse comparative avec d'autres types d'IMF serait intéressante afin de connaître le poids des ressources sans coûts dont bénéficient les IMF en Afrique (notamment celles qui ont reçu une dotation en fonds de crédit).
19. Le coût moyen des ressources utilisées est fortement lié au taux de transformation. Plus celui-ci est élevé et plus le coût moyen des ressources utilisées baisse et s'approche de son optimum, puisque les ressources acquises ont déjà été payées et les fonds propres

sont sans coûts.

	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Seuil du taux de transformation au-delà duquel les fonds propres sont utilisés	71%	59%	78%
Taux de transformation actuel	85%	75%	115%

#### 20. Solutions possibles pour optimiser le coût des ressources

Utiliser une partie des dépôts DAV et des Réserves générales pour octroyer des crédits. Cela nécessitera une gestion rigoureuse des liquidités de la caisse (qui sont généralement les contreparties des DAV des membres) au détriment d'un volume de refinancement plus réduit.

Cela requerra l'utilisation d'outils de mesure de ressources utilisables et de prévision des flux de trésorerie.

#### G. **Durée Moyenne des Ressources et des Emplois**

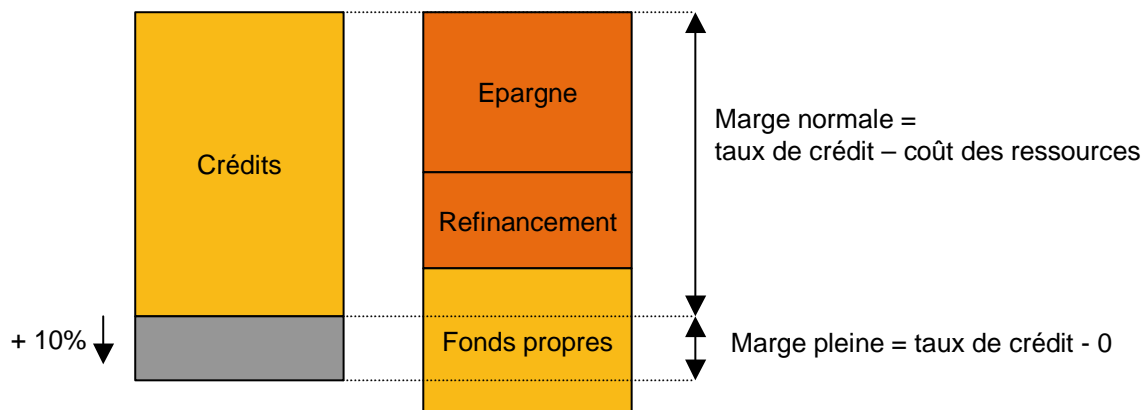
	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Durée moyenne de l'épargne	9 mois	7 mois	N.D
Durée moyenne du Refinancement	10 mois	10 mois	10 mois
<b>Durée moyenne des crédits</b>	<b>7 mois</b>	<b>6 mois</b>	<b>8 mois</b>
Durée maximale crédits octroyés	12 mois	11 mois	N.D
Proportion de crédits avec durée de 11 et 12 mois (en terme de volumes)	< 15%	< 5%	N.D

21. Les réseaux Cvecas prêtent à des durées moyennes qui sont inférieures à celles de leurs emprunts. Les Cvecas ne prennent ainsi aucun risque sur la transformation de durée de leurs ressources. Une analyse plus fine par tranche de maturité montre que seuls les crédits ayant une durée de 11 et 12 mois présentent une durée plus longue que le refinancement, mais leur volume est inférieur aux fonds propres disponibles qui eux sont sans maturité (à durée indéterminée). La structure des bilans montre que les caisses peuvent octroyer des prêts au-delà de 12 mois grâce à leurs fonds propres substantiels.

## H. Taux de Transformation<sup>5</sup>

22. Les taux de transformation sont relativement bas pour San-Djenné (75%) et Pays Dogon (85%), indiquant une sous-utilisation (ou un excès) des ressources. L'Office du Niger se situe lui à un niveau risqué de 115%, qui est obtenu grâce à la transformation de l'intégralité des réserves générales et de la moitié des DAV.
23. La faiblesse du taux de transformation porte un coût important pour le réseau, dans le sens où le réseau paie d'office des ressources qui demeurent sans rendement, et cela contribue à baisser la rentabilité du réseau.

Le taux de transformation conditionne ainsi le coût moyen des ressources. En effet, une fois que les ressources à coûts ont été obtenues et payés, ce coût reste identique quel qu'en soit leur niveau d'utilisation. Cela signifie qu'améliorer de 10% le taux de transformation, équivaudrait à utiliser 10% d'avantage de ressources qui ont déjà été payées ou qui proviennent des fonds propres, et qui sont dans les deux cas sans coûts, ce qui fait diminuer le coût moyen des ressources utilisées.



Améliorer de 10% le taux de transformation revient à octroyer 10% de crédits supplémentaires avec une marge pleine

C'est dire le formidable effet de levier qu'apporte l'amélioration du taux de transformation sur le résultat financier du réseau; et l'effet multiplicateur est d'autant plus fort que le rendement du portefeuille est élevé.

<sup>5</sup> Les fonds propres qui rentrent en compte dans le calcul du taux de transformation sont le capital social ou les cotisations, les réserves facultatives et le cumul des reports à nouveau ; les réserves générales et les provisions ou fonds pour risque ou pour investissement futur ne sont pas pris en compte.

a) Simulation d'une hausse du taux de transformation pour le Pays Dogon :

Taux de transformation	Volume des crédits (FCFA)	Intérêts reçus (FCFA)	Gains (FCFA)
Niveau actuel : 85%	205.020.000	46.539.540	0
87%	209.844.000	47.634.588	1.095.048
89%	214.668.000	48.729.636	2.190.096
91%	219.492.000	49.824.684	3.285.144
93%	224.316.000	50.919.732	4.380.192
95%	229.140.000	52.014.780	5.475.240

A titre de comparaison, des simulations sur l'évolution des taux payés sur l'épargne ou sur le refinancement montrent qu'une baisse jusqu'à 2% de ces taux n'arrive à donner un effet bénéfique que 3 à 4 fois plus réduit que celui qui résulterait de l'amélioration de 10% du taux de transformation.

b) Simulation de baisse du taux de rémunération de l'épargne pour le Pays Dogon (basée sur le volume actuel de 105 millions) :

Variation du taux	Taux épargne	Intérêts payés (FCFA)	Gains (FCFA)
0% (situation actuelle)	8,3%	8.715.000	0
- 0,5%	8,0%	8.400.000	315.000
- 1,0%	7,5%	7.875.000	840.000
- 1,5%	7,0%	7.350.000	1.365.000
- 2,0%	6,5%	6.825.000	1.890.000

c) Simulation de baisse du taux de refinancement pour le Pays Dogon (basée sur le volume actuel de 65 millions) :

Variation du taux	Taux refinancement	Intérêts payés (FCFA)	Gains (FCFA)
0% (situation actuelle)	8,0%	5.200.000	0
- 0,5%	7,5%	4.875.000	325.000
- 1,0%	7,0%	4.550.000	650.000
- 1,5%	6,5%	4.225.000	975.000
- 2,0%	6,0%	3.900.000	1.300.000

Les résultats de ces simulations montrent clairement l'énorme potentiel de gain que porte le taux de transformation par rapport à une baisse des taux des ressources. Le niveau du taux de transformation relève de la bonne gestion des ressources des caisses, qualité rémanente, alors que le prix des ressources externes relève des conditions du marché ou des conditions « favorables » octroyées par un partenaire, conditions qui ne sont pas garanties d'une bonne gestion, mais qui relèvent plutôt d'opportunités.

24. Parmi les raisons de la faiblesse des taux de transformation, citons les facteurs suivants :

- Des volumes de refinancement rigides (un montant fixe sur une durée fixe) amenant des caisses □ se retrouver parfois avec des ressources au-delà de leur capacité d'absorption des caisses, (ou parfois aussi en situation de manque de ressources).
- Une chaîne de quatre intervenants pour transmettre les refinancements jusqu'aux membres entraînant en moyenne 2 mois d'improductivité des fonds (sur 10 mois d'emprunt).
- Le décaissement du refinancement n'est pas toujours effectué à la période souhaitée. Un retard de plusieurs semaines dans la mise en force du refinancement par la banque entraîne un décalage par rapport à la période de besoin des emprunteurs, et parfois des crédits non placés.
- La saisonnalité des flux en milieu rural amène parfois dans certaines caisses une accumulation d'épargne sans équivalent en demande de crédit. Cet excès liquidité se retrouve alors immobilisé dans l'encaisse des Cvecas.
- Dans les Cvecas bien que le taux de récupération des créances soit réputé être parmi les meilleurs du secteur, les délais moyens de remboursement sont plus longs. Il est très fréquent d'avoir des retards de remboursements de plusieurs semaines. L'ensemble de ces volumes restant dus « emprisonne » un capital moyen improductif. Ce phénomène est d'autant prononcé que la majorité des crédits sont à court terme. Une autre conséquence de ces retards est la perturbation des prévisions de trésorerie de la caisse.

22. Solutions possibles pour améliorer le taux de transformation :

- Disposer d'un refinancement externe modulable dans le temps selon la demande de crédits. Cela peut être possible si la banque de refinancement accepte d'établir une ligne de crédit utilisable selon les besoins en place d'un montant fixe à durée déterminée.
- La distribution des crédits gagnerait à être cadencée sur une périodicité déterminée au cours de l'année (arrêter des dates fixes pour les octrois de crédits).
- Faire appliquer dans toutes les caisses les pénalités sur les impayés (ou même des bonus au Comité de Gestion pour les remboursements ponctuels à l'instar de l'ON). Il s'agit d'une politique de dissuasion (ou d'encouragement) contre les retards de remboursements (ou pour le respect des échéances) pour réduire les volumes non productifs.
- Examiner la possibilité de moduler le taux de rémunération de l'épargne selon le besoin de ressources, c'est à dire l'élever en période de besoin, et le baisser en période d'excès, surtout que ces périodes semblent être fixes.
- Développer des produits de crédits pour les activités d'inter-saison qui puissent exploiter l'offre excédentaire de l'épargne.

- Chaque caisse doit bien dimensionner le volume de son besoin de refinancement avec l'aide du SAT. Le SAT ne devrait pas se limiter seulement à vérifier les critères d'éligibilité au refinancement.
- Transformer partiellement les réserves légales et les DAV, en les substituant en partie au refinancement. Ces ressources ont l'avantage d'être disponibles et donc d'avantage modulables aux demandes de crédits.

## I. Solvabilité des Réseaux

Les ratios de solvabilité des trois réseaux sont tous largement satisfaits. Cela tient au niveau confortable des fonds propres dont disposent les réseaux de Cvecas :

	<i>Norme</i>	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
<b>Taux de Solvabilité</b> (Fonds Propres / Port. Brut Crédits)	<b>&gt; 10%</b>	80%	80%	37%
<b>Taux de Capitalisation</b> (Total Dettes / Fonds Propres)	<b>&lt; 3</b>	1,5	1,2	2,1
<b>Levier Financier</b> (Refinancement / Fonds Propres)	<b>&lt; 2</b>	0,4	0,3	1,3

## 2 La Marge Financière

### Résultat Financier Brut

(En millions FCFA)	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
<b>Produits Financiers</b>	<b>48,3</b>	<b>43,1</b>	<b>237,5</b>
Intérêts sur Crédits	46,5	40,9	228,5
Intérêts sur dépôts Trésorerie	1,8	0,97	2,8
Adhésions/Commissions	0,01	1,26	6,2
<b>Charges Financières</b>	<b>13,9</b>	<b>10,6</b>	<b>85,5</b>
Intérêts sur Epargne	8,7	6,7	23,5
Intérêts sur Refinancement	5,2	3,7	62
Commissions	-	0,16	-
<b>Résultat Financier</b>	<b>34,4</b>	<b>32,6</b>	<b>152</b>

\* Le Résultat Financier Net s'obtient après provisionnement sur créances douteuses.

Le résultat financier devrait être suffisant pour couvrir :

- Les charges d'exploitation
- Les pertes sur créances
- Le renouvellement des investissements
- Le renforcement des fonds propres
- Eventuellement la constitution de fonds pour des projets de développement du réseau.

Notes :

- Les revenus des réseaux Cvecas sont formés en quasi-totalité par les intérêts produits par les crédits octroyés. Les revenus provenant de commissions ou de pénalités sont minimes.
- Bien que les dépôts bancaires soient en majorité les contreparties des fonds propres immobilisés et ne peuvent donc pas être utilisés, leurs revenus par contre pourront être utilisés pour l'exploitation de l'institution.

### Marge d'Intérêts :

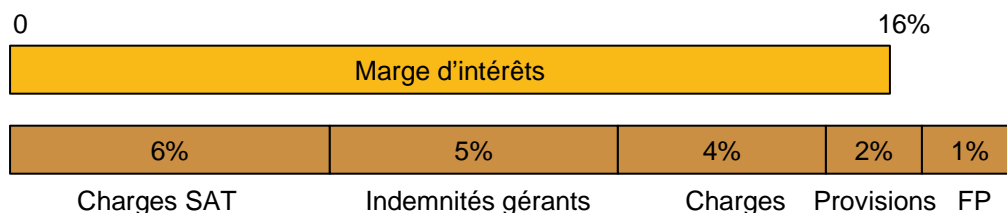
En exprimant le résultat financier sous forme de marge, nous obtenons :

	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Rendement du Portefeuille Crédit	22,7%	22,0%	13,8%
Revenus sur avoirs bancaires et commissions	0,9%	1,2%	0,5%
Coût moyen des Ressources	6,8%	5,6%	5,2%
<b>Marge d'intérêts</b>	<b>16,8%</b>	<b>17,6%</b>	<b>9,2%</b>

Cette marge est légèrement sous-évaluée en raison des rendements des portefeuilles qui sont en réalité plus élevés (*voir page 15, constat 16 de la rubrique Crédit*).

Il est d'usage de ramener les différents types de charges du réseau au volume de portefeuille de crédits ; cela permet la comparaison aisée de chaque charge par rapport au rendement du portefeuille (ou à la marge d'intérêts).

Cette méthode a l'avantage de permettre à la Direction de fixer des objectifs pour chaque type de charge en vue d'assurer la rentabilité de l'institution. Par exemple, les prestations du SAT seront de 6% de l'encours moyen de crédit, les pertes sur créances gardées sous 2%, le renforcement de fonds propres de 1%, et ainsi de suite.



Cette présentation des coûts est aussi devenue un standard de comparaison des charges entre les IMF pairs.

### Améliorations possibles des Résultats

Note : Les raisonnements développés ci-dessous portent uniquement sur les différents leviers financiers qui permettent d'améliorer les résultats et ne tiennent pas compte de solutions externes permettant d'obtenir une croissance des volumes, notamment par le biais d'introduction de nouveaux produits ou l'apport de nouveaux fonds.

#### a) Améliorer le Taux de Transformation

Nous avons vu que la marge était étroitement liée au taux de transformation, et que ce taux pouvait être amélioré par une gestion plus efficace de l'utilisation des ressources (voir section Ressources Financières).

#### b) Utiliser d'avantage de ressources sans coûts : Réserves générales, et

éventuellement une partie des DAV.

c) Faire varier les taux créditeurs et débiteurs

Nous avons montré que cette manœuvre a un effet de levier plus faible que celui du taux de transformation, et peut aussi entraîner des effets pervers si l'augmentation/diminution ne s'accompagne pas d'un nouveau service en rapport avec le nouveau taux (rectification automatique des volumes ou des revenus à la baisse).

d) Introduire des commissions fixes

Les nouvelles commissions apportent des revenus de manière endogène, c'est-à-dire que ces revenus supplémentaires proviennent du village sans contrepartie de service supplémentaire.

- Introduire une cotisation annuelle de gestion pour les actifs.

Le réseau de Kayes introduira une cotisation annuelle de 1.000 fcfa par membre par année. Cela devrait générer mécaniquement 20 millions de fcfa de revenus supplémentaires. Cependant le contexte économique de la région de Kayes n'est pas similaire aux autres régions, et cette cotisation serait difficilement applicable ailleurs et pourrait même entraîner des défections de membres.

- Introduire une commission sur le traitement du dossier crédit.

Cette pratique est appliquée par l'Office du Niger pour certains crédits. Elle recueille les avis favorables des Directeurs si elle était appliquée avec adroitness. Par exemple uniquement sur les dossiers acceptés, et aussi par pallier (i.e. cinq cents francs pour les crédits jusqu'à 10.000, mille jusqu'à 30.000, et mille cinq cents au-delà). Mais cette pratique pourrait manifester des effets pervers : les emprunteurs se calent au dessous d'un seuil ; découragement des membres devant ce coût supplémentaire. Notons enfin que quelque soient les artifices (commission ou variation du taux), le taux d'intérêt effectif (TEG) de crédit devra être gardé dans la limite du plafond fixé par la loi sur l'usure en zone UEMOA (actuellement de 27%).

- Appliquer les pénalités sur les retards

Deux types de pénalité sont envisageables : fixe par journée d'ouverture de retard et/ou intérêts de retard sur la partie restant due. L'expérience montre que l'application des pénalités est difficile dans le contexte de solidarité villageoise. De plus, le calcul des pénalités d'intérêts n'est pas toujours aisé. Cependant elle constitue un outil de dissuasion efficace contre les retards de remboursement.

### 3 Les Charges d'Exploitation

Les charges d'exploitation sont en grande partie conditionnées par l'organisation de travail adoptée par une institution.

Dans cette étude, seuls les aspects financiers sont traités, les aspects organisationnels ayant été traités dans l'étude « *Organisation et Efficacité des Services d'Appui Techniques* ».

Les charges des réseaux Cvecas (y compris les charges payées aux SAT) se répartissent comme suit :

Charges d'exploitation constatées (millions FCFA)	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Achats	1,9	2,5	2,7
Amortissements	6,5	4,1	7,3
Transports et déplacements	4,1	1,54	6,66
Indemnités Gérants Caisses	9,2	7,8	15
Charges Associations	4,6	5,4	6,5
Prestations SAT	10,5	12	33
<b>TOTAL</b>	<b>36,8</b>	<b>33,3</b>	<b>71,2</b>

### Achats

Il s'agit des dépenses liées à l'acquisition des documents de gestion (cahiers comptables, carnets, ...), des fournitures et à l'entretien et réparation des bâtiments des caisses.

### Amortissements

Ce sont les dotations aux amortissements sur actifs corporels : bâtiments des caisses, coffres fort et mobiliers de bureau. Ces investissements ont été effectués pendant la phase projet des caisses et malgré que les amortissements s'étalent sur une longue période, les Caisses ne se constituent pas actuellement des provisions pour leur renouvellement.

### Frais de Transports

Il s'agit des frais de transport des délégués des caisses aux réunions AG et de refinancement pour les membres du bureau des Associations, du CA, du CS et du CC, et des Superviseurs.

### Indemnités Gérants

Il s'agit des indemnités payées par les Caisses à leurs caissiers, contrôleurs et membres du Comité de Gestion. La règle d'indemnisation est de prélever 40% du résultat de la caisse après paiement total des charges y compris celles du SAT.

Il est à noter que les indemnités payées aux gérants sont jugées faibles par les Directeurs :

- Pays Dogon : 9,2 millions pour 68 caisses, soit en moyenne 135.000 FCFA par caisse
- San Djenné : 7,8 millions pour 50 caisses, soit en moyenne 156.000 FCFA par caisse
- L'Office Niger rémunère le mieux les gérants des caisses, 15 millions pour 50 caisses, soit 300.000 fca par caisse

De l'avis des Directeurs, les caissiers et les contrôleurs (au nombre de 3 en moyenne) devraient être idéalement indemnisés chacun de 1.000 fca par journée d'ouverture, soit 3.000 x 50 semaines, ou 150.000 fca par an, et un montant équivalent pour le Comité de Gestion, soit un total de 300.000 fca par caisse et par année.

## Charges Associations

Ces charges sont relatives aux dépenses effectuées par les Associations :

- Prise en charges des frais des délégués pour les réunions inter-caisses,
- Prise en charges des réunions des membres de bureau des CA, CC et CS : per-diem, déplacements, repas,
- Indemnisation des superviseurs pour leurs prestations de contrôle.

Les ressources proviennent des contributions des caisses aux Associations.

Les Directeurs s'accordent sur le fait que les dépenses des Associations sont élastiques et pas toujours justifiées : « *plus il y a des ressources disponibles dans les Associations et plus il y aura des charges* ».

## Prestations SAT

Il s'agit du paiement des prestations du SAT effectuées aux caisses tel que convenu dans le contrat de collaboration et tel que facturé. Ces montants sont largement inférieurs aux frais réellement encourus par les SAT (se référer au chapitre *Revenus et Tarification* dans l'étude « *Organisation et Efficacité des Services d'Appui Techniques* »).

## **CONSTATS**

### **A. Charges réelles**

Les charges qui sont réellement encourues par les réseaux sont plus élevées que celles reportées par les comptabilités, que nous appelons ici *charges actuelles*.

- Les charges payées aux SAT ne reflètent pas les coûts réels engagés pour effectuer leurs prestations en faveur des réseaux ; ceux-ci ont été estimés et sont bien plus élevés.
- Les frais d'Audit du réseau qui sont inscrits pour des raisons historiques dans les charges des SAT doivent être imputés directement aux réseaux.
- Nous avons vu que les gérants des caisses étaient sous-indemnisés et la section précédente en avait donné une estimation basée sur les souhaits des caisses.

En prenant en considération ces coûts réels (excepté pour les rémunérations des gérants des caisses que nous n'adaptions pas au niveau souhaité pour le moment), les charges d'exploitation des réseaux deviennent sensiblement plus importantes.

Charges d'exploitation réelles (millions FCFA)	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Achats	1,9	2,5	2,7
Amortissements	6,5	4,1	7,3
Transports et déplacements	4,1	1,54	6,66
Indemnisations Gérants Caisses	9,2	7,8	15

Charges Associations	4,6	5,4	6,5
Prestations SAT réelles	25,6	35	36
Audit	5	5	5
<b>Total</b>	<b>56,9</b>	<b>61,3</b>	<b>79,1</b>
<i>Charges par Caisse</i>	<i>0,84*</i>	<i>1,23</i>	<i>1,58</i>

\* Au Pays Dogon, 12 caisses sont actuellement en phase projet, ce qui explique le coût moyen plus réduit que ceux des 2 autres réseaux.

## B. Efficacité opérationnelle

En ramenant les charges d'exploitation aux encours des portefeuilles de crédits, nous pouvons comparer directement le taux des charges avec le rendement du portefeuille crédits. Ce ratio, désigné par l'« Efficacité Opérationnelle » de l'institution, a été calculé pour les charges *actuelles* et *réelles* du réseau.

(En millions FCFA)	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Marge Financière	16,8%	17,6%	9,2%
<i>Encours Moyen Crédits</i>	<i>205</i>	<i>186,3</i>	<i>1.651</i>
Charges d'exploitation <b>actuelles</b>	36,8 – 18%	33,3 – 18%	71,2 – 4,3%
Charges d'exploitation <b>réelles</b>	56,9 – 28%	50,3 – 27%	79,1 – 5%

On constate que les charges d'exploitation actuelles pour PD et S-DJ forment 18% des actifs, c'est-à-dire se situent déjà à un niveau où elles gommant à elles seules la totalité de la marge financière disponible. Et si l'on prend en considération les charges réelles des SAT alors celles-ci se situent au niveau anormal de 27-28% (c'est-à-dire qu'elles dépassent le rendement maximal du portefeuille de 27%).

## C. Décomposition des charges

Une répartition approximative des charges selon une classification croisée « *Type de coût X Entité* » a été établie pour l'Office Niger sur base des informations disponibles, et donne la distribution suivante :

Millions FCFA	Total		Caisses	Associations	SAT	Audit
Achats	16%	<b>12,5</b>	2,7		4,8	5
Amortissements matériels	21%	<b>16,1</b>	6,3	1	8,8	
Transports et déplacements	18%	<b>14,3</b>	4,8	1,8	7,7	
Salaires/ Indemnités	45%	<b>35,1</b>	15	6,5	13,6	
<b>Total</b>		<b>78,1</b>	<b>28,8</b>	<b>9,3</b>	<b>35</b>	<b>5</b>
	100%		37%	12%	45%	6%

On constate que pour toutes charges confondues :

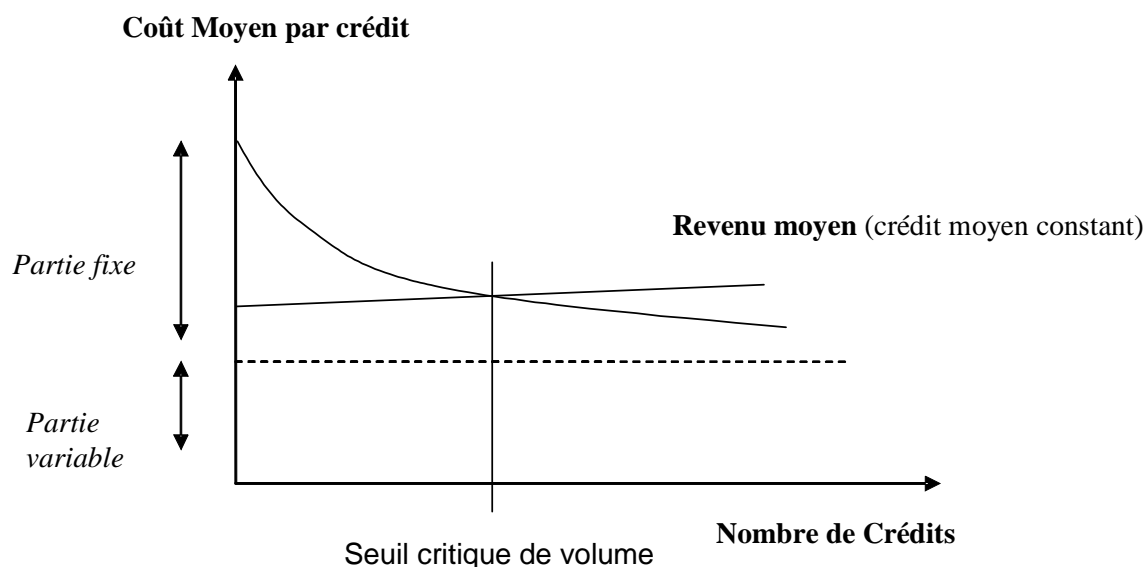
- Le SAT occupe 45% des charges totales du réseau,
- Les salaires et indemnités occupent 45% des charges totales du réseau, et celles des SAT représentent 38% de la note salariale totale du réseau (13,6 millions sur 35,1 millions).

#### D. Elasticité des charges d'une caisse par rapport à son volume d'activités

Le fort degré de décentralisation et d'auto-gestion des Cvecas fait que les charges d'exploitation d'une Caisse sont relativement peu sensibles à la variation de son niveau d'activités. En d'autre terme les coûts encourus dans une caisse varient très peu avec le nombre d'opérations traitées. Par exemple si le nombre de membres actifs d'une caisse augmente, élevant ainsi les volumes de crédits, les revenus augmenteront proportionnellement (pour autant que la qualité de gestion reste inchangée) alors que les charges, elles, augmenteront plus bien faiblement en proportion. C'est dire le formidable effet de levier que constitue la croissance du volume de crédits sur la rentabilité des Cvecas, et inversement !

Ceci n'est pas toujours le cas en général pour les IMF surtout pour celles opérant en milieu urbain dont le nombre de guichets, équipements, nombre d'agents de crédits, etc, sont directement proportionnels au volume des activités de l'institution.

Note : Les Directeurs proposent de variabiliser autant que possible les charges, en commençant par réduire le nombre de membres du CG à trois pour les caisses à faible volume. Il s'agira en fait de chercher à faire moduler un maximum des charges des caisses sur leur volume d'activités, y compris les prestations du SAT pour elles.



Les charges variant peu avec le nombre des opérations, leur expression unitaire (coût moyen par opération) augmente rapidement lorsque le nombre d'opération est réduit. Ainsi il existe un seuil en dessous duquel les revenus de la caisse ne récupèrent plus les coûts d'exploitation.

#### **E. Elasticité des charges communes du réseau (Associations et SAT) par rapport au nombre de caisses du réseau**

Dans ce cas, il s'agit de savoir si lorsque le nombre de caisses d'un réseau augmente, les charges communes du réseau augmentent dans la même proportion ou d'une manière moindre, autrement dit, si les charges communes par caisse diminuent lorsque le nombre de caisses augmente.

Les charges communes aux réseaux sont encourues « à l'extérieur » des caisses, c'est-à-dire qu'il s'agit des charges dues aux activités du SAT, des Associations, et auxquels il faudrait ajouter le coût de l'audit du réseau, qui est également partagé par l'ensemble des caisses.

#### SAT

Une analyse détaillée des coûts du SAT (se référer à l'étude « *Organisation et Efficacité des Services d'Appui Techniques* ») montre que 40% des charges du SAT variaient effectivement avec le nombre de caisses du réseau, contre 60% qui restent fixes.

#### Associations

Pour rappel, les dépenses des Associations sont encourues pour les motifs suivants :

- Prise en charges des frais des délégués pour les réunions inter-caisses : charges proportionnelles au nombre de caisses.
- Prise en charges des réunions des membres de bureau, CA, CC et CS (per-diem, déplacements, repas) : charges fixes indépendamment du nombre de caisses du réseau
- Indemnisation des superviseurs pour les prestations de contrôle : charges proportionnelles au nombre de caisses.

On voit que la majorité des charges des Associations sont proportionnelles au nombre de caisses membres de l'Association (70% selon une analyse détaillée).

### Audit

Les honoraires de l'exercice d'audit sont sensiblement identiques pour les trois réseaux, qui sont de taille différente, ce qui semble indiquer que cette charge est plutôt indépendante du nombre de caisses (jusqu'à une certaine mesure).

A titre d'illustration, dans le cas du Pays Dogon, une analyse de la décomposition des charges communes en parties fixe et variable donne :

Postes de Charges communes (millions FCFA)		Evolution selon la variation du nombre de caisses	Partie Variable	Partie Fixe
Charges Associations	4,6	Proportionnelle à 70%	3,22	1,38
Prestations SAT réelles	25,6	Dégressive (40% de charges variables)	10,2	15,4
Audit	5	Constante		5
<b>Total</b>	<b>35,2</b>		<b>13,5</b> 38%	<b>21,7</b> 62%

Etant donné que 62% des charges communes sont fixes et non l'entièreté, l'augmentation du nombre de caisses ne constitue pas un paramètre d'économie d'échelle parfaite pour l'allègement des charges communes sur les caisses, c'est-à-dire qu'au delà d'une certaine taille du réseau, l'effet contributeur de la création d'une nouvelle caisse à la rentabilité du réseau devient moins significatif.

### F. Coût moyen par crédit

Les coûts par emprunteur et par opération de crédit s'établissent comme suit :

	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Charges d'exploitation réelles (Millions FCFA)	61,7	64,4	71,8
Nombre de crédits octroyés sur l'année	9.623	7.180	10.579
Nombre de bénéficiaires crédits sur l'année	7.700	5.900	7.680
<b>Coût moyen par crédit (FCFA)</b>	<b>6.400</b>	<b>8.980</b>	<b>6.800</b>
<b>Coût moyen par emprunteur (FCFA)</b>	<b>7.980</b>	<b>10.800</b>	<b>9.300</b>

Ces coûts moyens sont réputés être parmi les plus bas d'Afrique. Le Benchmarking<sup>6</sup> du Mix Market pour les IMF Africaines établit pour 2005 un coût moyen par emprunteur de 104 USD pour l'Afrique de l'Ouest, soit 52.000 FCFA. Un autre comparatif<sup>7</sup> pour l'Afrique indique un coût moyen par emprunteur pour l'institution Kafo Jiginew de 34 USD (17.000 FCFA).

<sup>6</sup> "Benchmarking de la Microfinance en Afrique 2005" - Microfinance Information eXchange, Inc. Nov. 2006

<sup>7</sup> "Evaluation des Performances d'IMF Africaines" – Forum Africain sur l'Evaluation, Mars 2006

Ceci est d'autant plus remarquable, que les charges d'exploitation des Cvecas pris en compte incluent également les coûts d'exploitation liés aux activités d'épargne, activités qui sont parfois marginales dans beaucoup d'IMF prises dans le comparatif du Mix Market.

### G. Influence du Montant moyen de crédit

Le montant moyen des crédits octroyés a chuté au cours de ces dernières années : 40% au Pays Dogon par rapport au niveau de 1999, suite à la crise des impayés durant les années de sécheresse 1999, 2000 et 2001, pour se situer autour de 33.000 FCFA. Cette baisse est le résultat à la fois d'une politique prudente menée par les Comités de Gestion suite aux crises d'impayés qu'ont traversé les réseaux de S-D et PD et aussi de la rétraction des ressources suite à ces mêmes crises et qui amènent les Comités à partager les ressources disponibles pour un maximum de bénéficiaires.

Le niveau du montant moyen de crédit actuel des Cvecas compte parmi les plus bas d'Afrique : 33.000 FCFA pour le Pays Dogon, soit 60 USD contre 694 USD pour l'Afrique de l'Ouest en moyenne d'après la même étude du Mix Market). Il s'agit là d'un signe incontestable que les Cveca servent parmi les populations les plus pauvres d'Afrique.

La baisse du montant moyen de crédit a eu un effet néfaste sur la rentabilité des réseaux, puisque la baisse conséquente des revenus n'a pas été conjuguée avec une baisse des coûts, qui eux sont insensibles au facteur de volume.

Notons enfin que la limitation prudentielle à 5% maximum de l'encours de prêt du portefeuille pour un seul bénéficiaire entraîne de facto un frein mécanique à l'octroi de crédits importants et par voie de conséquence empêche la progression du montant moyen de crédit dans le cas où les ressources disponibles viendraient à augmenter.

Les Directeurs estiment qu'une conséquence de cette limitation est la « fuite » des demandes de gros crédits vers des institutions établies dans les villes de proximité et qui polarisent directement les clients à gros potentiel des villages. Or, en dehors des considérations de risque, il s'agit du segment de crédits qui contribue le plus à la rentabilité des caisses.

### H. Masse critique d'une caisse

Ainsi la masse critique de volume de crédits d'une caisse apparaît ici aussi comme un facteur indispensable à sa rentabilité. Pour rappel la masse critique d'une caisse avait été également mise en évidence pour la gestion aisée de la trésorerie.

## 4 Provisions et Pertes sur Créances

Il est difficile de déterminer avec précision les taux de pertes réelles sur les portefeuilles de crédits des réseaux. Les raisons en sont les suivantes :

- Les délais de remboursement dans les Cvecas sont généralement irréguliers et plus longs et irréguliers que dans les autres IMF, si bien que l'application des règles de provisionnement réglementaires sont sévères et résultent par la suite lorsque les créances sont récupérées en des reprises de provision aussi élevées.
- La pratique de nombreuses caisses pour les remboursements partiels (qui sont en général tardifs) qui consiste à apurer d'abord le compte « Crédits » en place du compte « Intérêts reçus », fait que la partie qui échappe aux revenus d'intérêts (et qui se traduit par une décote du rendement du portefeuille par rapport au taux de crédit

appliqué, (voir page 15, Constat 16 du paragraphe Crédit) se retrouve en une diminution de la balance des Crédits en souffrance, ce qui résulte en un provisionnement plus faible que la réalité.

- Les récupérations de créances des pertes dues aux crises passées sont toujours en cours et représentent des montants appréciables, ce qui perturbe l'appréciation des résultats nets.

Ainsi à titre d'exemple, pour le Pays Dogon la somme cumulée des provisions avec leurs reprises et des pertes avec leurs récupérations, sur les trois dernières années totalise un montant positif de 10 millions (donc en revenus), alors que l'on s'attendrait à un montant négatif.

Pour 2005, les soldes des balances des comptes de provisions et de pertes avec leurs reprises respectives (en millions de FCFA) pour les trois réseaux s'établissent comme suit :

	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Provision sur créances en souffrance	-6,3	-7,7	-93
Reprise de Provisions	4,1	7,6	82,7
Pertes sur créances	-6,3	-7,8	-159
Récupération créances	9,2	6,8	25,7
<b>Total</b>	<b>0,7</b>	<b>-1,1</b>	<b>-143,6</b>

Ainsi, pour connaître avec précision le niveau moyen de dégradation du portefeuille d'un réseau Cveca, il faudrait procéder à l'analyse détaillée des impayés et des récupérations de créances sur une période de cinq années.

Une estimation approximative basée sur les chiffres des réseaux et corrigée avec l'aide des Directeurs respectifs, donne les taux approximatifs suivants d'abandon définitifs de créances par rapport à l'encours des crédits :

	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Taux d'abandon de créances	2,00%	3,60%	7,80%
Montants équivalents (millions FCFA)	4,1	6,7	128,8

#### Raisons des impayés

Les Directeurs avancent les raisons principales suivantes, par ordre d'importance :

- Mauvaise analyse des dossiers par le Comité de Gestion
- Comité de Gestion complaisant
- Malversation (prête nom, détournement, fraude), mais dans ces cas les créances sont en général recouvrées en presque totalité.

L'Office du Niger, qui connaît actuellement une crise d'impayés aigue, ajoute :

- Rendement agricole en baisse
- Contamination du mauvais exemple à travers les caisses

Note : Le réseau Office Niger compte expérimenter un système de primes à l'intention des

gérants pour la bonne collecte des remboursements des crédits (5% du montant des intérêts). Cette prime peut sembler excessive mais vu l'état du portefeuille, le réseau espère des résultats probants sur la qualité de son portefeuille, principal facteur de ses résultats négatifs.

Les Directeurs des SAT constatent également :

- Les caisses saines et bien gérées sont celles qui ont subi et surmonté une crise d'impayés.
- Les impayés proviennent proportionnellement d'avantage des membres du village que des adhérents des villages voisins.
- La récupération des créances consomme un temps appréciable du SAT. Il y a crise lorsque le cycle des remboursements coïncide avec la période de clôture et de présentation des états financiers (Avril à Juin).
- Les Directeurs insistent sur la nécessité d'investir dans le renforcement des compétences des gérants des caisses notamment des Comités de Gestion.
- Un taux de perte normal pour les Cvecas devrait se situer autour de 2% du portefeuille.

D'autre part, une première analyse des raisons des caisses à problèmes (actuellement en redressement ou à l'arrêt) à San Djenné, montre que ce sont toujours quelques mauvais crédits seulement (dont des malversations), voire parfois un seul emprunteur, qui font chuter la caisse. C'est dire là aussi à nouveau l'importance de la masse critique du portefeuille dans une caisse pour pouvoir absorber les chocs de certaines déficiences de crédit.

## 5 L'autosuffisance opérationnelle

L'autosuffisance opérationnelle est une mesure courante du niveau d'autonomie d'une IMF. Elle mesure le niveau de couverture par une IMF de ses charges d'exploitation et financières (y compris les provisions sur créances douteuses) par ses produits d'exploitation.

Pour les réseaux Cvecas, nous avons remplacé les provisions par les taux d'abandon de créances cités dans la section précédente, ce qui est plus représentatif de la moyenne des pertes sur le portefeuille.

	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Auto-Suffisance Opérationnelle <b>actuelle</b>	101%	108%	87%
Auto-Suffisance Opérationnelle <b>réelle</b>	64%	55%	85%

En se basant sur les charges actuelles (c'est-à-dire telles constatées dans la comptabilité), les trois réseaux affichent des taux d'autosuffisance opérationnelle honorables. Mais si l'on prend en compte les charges réellement encourues telles calculées dans le chapitre précédent, ceux-ci diminuent alors drastiquement pour les réseaux de S-D et PD.

Ces résultats montrent qu'avec la structure d'organisation actuelle et donc des coûts impliqués, les revenus actuels des réseaux sont insuffisants pour en assurer la couverture, ou en d'autres termes si ces volumes sont maintenus, l'organisation et la structuration des coûts nécessite d'être profondément revues.

## 6 Les Résultats Nets

Les résultats nets ajustés donnent :

(En millions FCFA)	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
Résultat Financier	34,4	32,6	152,0
Charges d'exploitation <b>actuelles</b>	36,8	33,3	71,2
Résultat d'exploitation <b>actuel</b>	-2,4	-0,8	80,8
Charges d'exploitation <b>ajustées</b>	56,9	61,3	79,1
Résultat d'exploitation <b>ajusté</b> avant abandon sur créances	-22,5	-28,8	72,9
Montant abandon de créances (estimé)	-4,1	-6,7	-128,8
<b>Résultat Net ajusté</b>	<b>-26,6</b>	<b>-35,5</b>	<b>-55,9</b>

Les trois réseaux sont déficitaires, mais S-D et PD affichent des résultats positifs en raison notamment des subventions reçues, directement par les réseaux et indirectement par les SAT.

Le réseau Office du Niger est le seul réseau à être opérationnellement rentable, mais son résultat est entièrement gommé et déficitaire en raison des impayés persistants des dernières années. S'il avait subi une dégradation de portefeuille normale, autour de 2%, soit 33 millions de fcfa, son résultat aurait été largement excédentaire.

## 7 Subventions reçues

En sommant l'ensemble des subventions reçues, soit directement, soit via le SAT, nous obtenons :

En millions FCFA	Pays Dogon	San-Djenné	Office du Niger
<b>Total subventions reçues</b>	<b>29,0</b>	<b>15,7</b>	<b>18,1</b>
Subvention d'exploitation - Réseau	0	0	0
Quote-part subventions pour immobilisations corp.- Réseau	4,7	4	8
Subvention d'exploitation reçue par SAT (partie prest. réseau)	20,4	10,3	0
Quote-part subventions pour immob. - SAT (partie prest. réseau)	3,9	1,4	10,1

En raison des calculs analytiques effectués, les subventions reçues ne peuvent être mises directement vis-à-vis des résultats réels nets, mais donnent une idée des redressements qui ont été rendus possibles par elles.

## 8 Etudes de Cas

### A. Calcul du volume minimum de crédits nécessaire pour couvrir les charges d'un réseau : cas du réseau du Pays Dogon

Un réseau rentable et donc pérenne doit générer chaque année suffisamment de revenus pour couvrir ses charges d'exploitation réelles, un taux de dégradation du portefeuille normal (2%) et assurer le renforcement continu de ses réserves générales (5 à 10% par an).

Pour le Pays Dogon, en prenant pour base les charges réelles encourues dans le contexte actuel, c'est-à-dire avec la marge, la structure de coûts, les pratiques et l'organisation actuelles, nonobstant de tout changement et amélioration qui pourraient être apportés, nous pouvons déterminer le volume de crédit nécessaire pour couvrir les charges :

(En millions FCFA)	
Charges d'exploitation réelles	56,9
Renforcement des Fonds Propres (10%)	7,1
<b>Total à couvrir par les Revenus</b>	<b>64,0</b>
<b>Marge d'intérêts actuelle*</b>	<b>18,0%</b>
Perte sur Portefeuille (2%)	-2,0%
<b>Marge nette</b>	<b>16,0%</b>
Volume Crédits nécessaire pour générer les revenus	400

\* Il s'agit de la marge corrigée pour refléter la prise en compte du rendement effectif du portefeuille (+2pts).

En considérant que les charges du Pays Dogon sont représentatives des réseaux Cvecas, on peut conclure qu'en l'état actuel de l'organisation et de la gestion financière, un réseau Cveca doit détenir un portefeuille de crédits de l'ordre de 400 à 500 millions de fcfa pour assurer sa viabilité financière, soit pour un réseau standard de 50 caisses, un portefeuille de l'ordre de 8 à 10 millions en moyenne par caisse.

Dans le cas du Pays Dogon, il s'agit donc d'un doublement de la taille du portefeuille de crédit. Il est clair que la rationalisation des coûts escomptée par une révision de l'organisation et l'amélioration de la gestion financière telles que proposées dans les deux études ne permettront pas de réduire substantiellement le volume minimal de crédits requis.

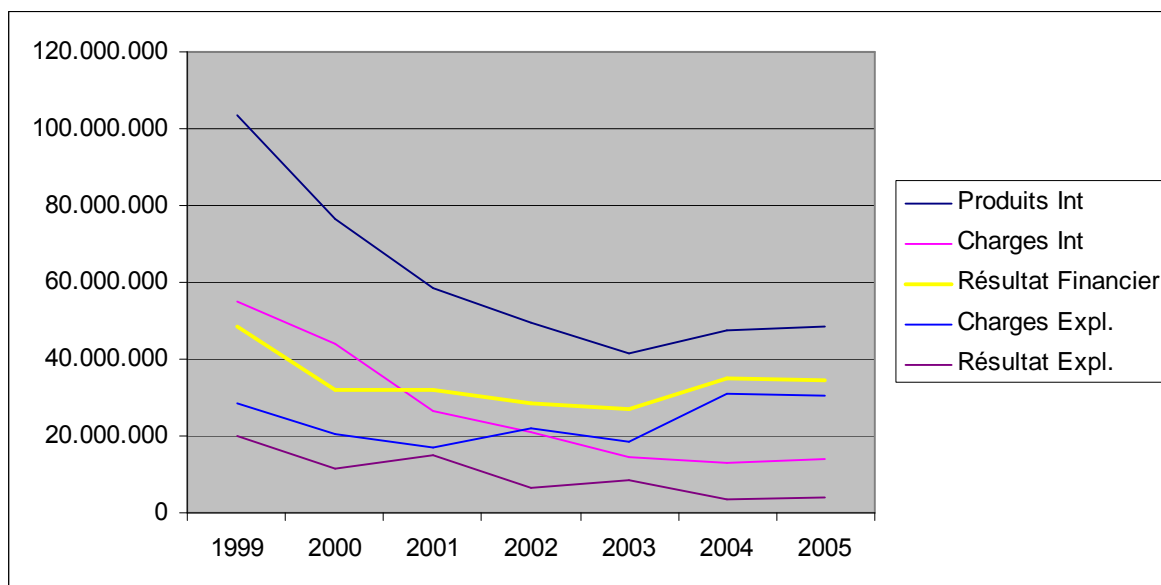
Il sera nécessaire dès lors de mener des actions bien adaptées au contexte et aux besoins économiques de la zone où opèrent les caisses afin d'amener les membres et les habitants à mieux, voire d'avantage, utiliser la caisse comme un outil financier pour leurs activités. Rappelons qu'avant 1999, le réseau du Pays Dogon avait déjà atteint ce volume, ce qui

montre que l'économie locale peut absorber un pareil niveau de ressources.

## B. Analyse de l'historique de la rentabilité d'un réseau : cas du réseau du Pays Dogon

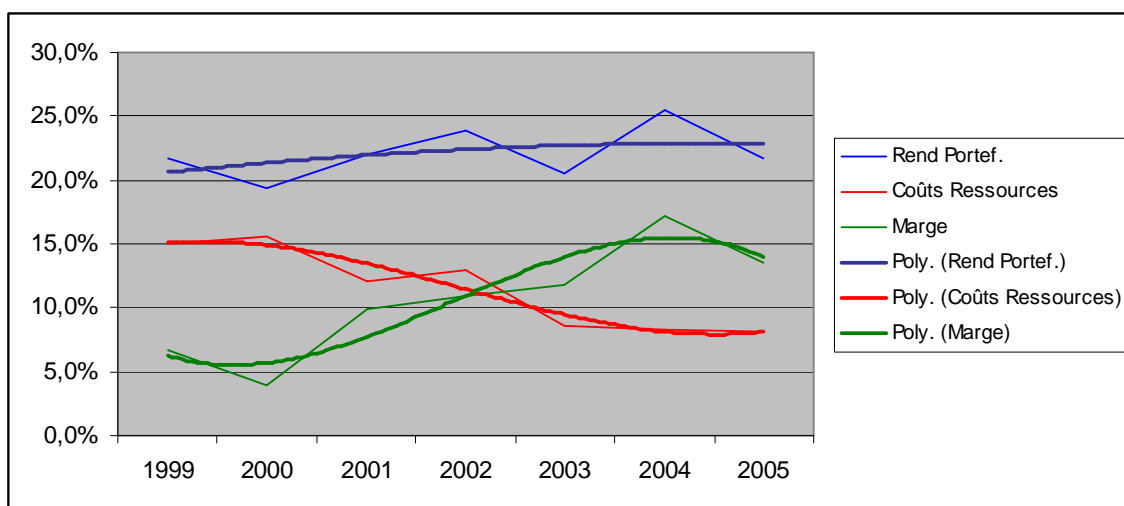
L'analyse de l'historique des états financiers du réseau Pays Dogon sur 7 années consécutives de 1999 à 2005, c'est-à-dire à partir de la période de crise, fournit une illustration intéressante de l'érosion constante du résultat d'exploitation.

En millions FCFA



### Evolution des composantes du Résultat d'exploitation

En millions FCFA



### Evolution des composantes de la marge d'intérêts

A noter aussi :

- La constance du niveau d'activités des caisses avec un nombre moyen de crédits qui s'est maintenu autour de 9.000 octrois par an.
- Le montant moyen de crédit octroyé, qui après avoir chuté de 40% après la crise, s'est stabilisé autour de 33.000 FCFA depuis lors malgré l'augmentation du coût de la vie.

## CONSTATS

- Les volumes d'épargne et de crédit ont chuté durant les trois premières années reflétant la crise d'impayés de 1999-2000 consécutive à l'explosion de la bulle.
- L'avantage de l'élargissement de la marge d'intérêts, consécutif à la baisse des taux de refinancement et de rémunération de l'épargne, n'a pu être exploité et a été effacé par la baisse du volume de crédits.
- Ceci a entraîné inévitablement une tendance à la baisse du résultat d'exploitation vu que les charges d'exploitation suivaient le coût de la vie.
- La constance du montant moyen de crédit concerne le crédit octroyé et ne préjuge en rien du montant du crédit demandé. En effet la chute des ressources disponibles et la prudence face au risque enseignée par la crise de 1999-2000 ont fait que les Cvecas ont volontairement plafonné les montants octroyés. Cette constance est sans doute également le résultat du non renouvellement des produits et du maintien de la même clientèle.
- La constance du montant moyen a été préjudiciable sur la rentabilité du réseau, puisque l'augmentation des charges d'exploitation a entraîné de facto une augmentation du coût moyen d'exploitation par franc octroyé.
- Cette situation semble également caractériser le réseau de San-Djenné.

## C. Analyse des caractéristiques des caisses performantes d'un réseau – Cas du réseau de San-Djenné

Une analyse détaillée des indicateurs des caisses du réseau de San-Djenné a été menée afin de déterminer les « traits de profil » des meilleures d'entre elles. Pour cet exercice, les caisses en « grosses difficultés » (pour la plupart suite à des malversations) et dont les états financiers ne sont plus représentatifs ont été éliminées de l'échantillon (soit 7 caisses sur 50).

Les caisses ont été triées selon la taille du portefeuille de crédits. Pour chacun des indicateurs, la moyenne des 10 premières caisses ayant le plus d'encours de crédit a été calculée et comparée à la moyenne des 10 caisses les plus faibles.

Tri par encours moyen de crédit (en FCFA)	Moyenne 10 premières caisses	Moyenne des 43 caisses	Moyenne 10 dernières caisses
Population adulte des villages	441	445	378
Nombre d'adhérents	522	435	328
% adhérents actifs	44%	36%	26%
Taux de pénétration	80%	75%	73%
Taux adhérents villages voisins	31%	24%	22%
Encaisse	2.172.273	1.392.089	1.034.207
Encours moyen DAT	3.942.893	2.191.368	1.114.773
Encours moyen de refinancement	1.425.000	947.248	303.750
<b>Encours moyen de crédit</b>	<b>7.061.426</b>	<b>3.853.669</b>	<b>1.449.031</b>
Coût moyen de la ressource	6,7%	7,6%	8,3%
Résultat Net	467.717	230.672	18.730
Report à nouveau	2.438.185	1.142.394	320.664
Fonds de dotation (cotisations)	477.375	381.166	307.425
Taux de recouvrement du	94,5%	93,3%	88,9%
Taux de transformation	87%	82%	72%

Constats sur les indicateurs des 10 plus grandes caisses :

- Le pourcentage de membres actifs est sensiblement plus élevé que la moyenne. Il en est de même pour les membres des villages voisins.
- Ressources Financières :
  - L'encours moyen des DAT est presque deux fois plus élevé que la moyenne du réseau.
  - Les Fonds Propres sont de 25% plus élevés que la moyenne.
  - Le refinancement est également plus élevé que la moyenne, de 50% .

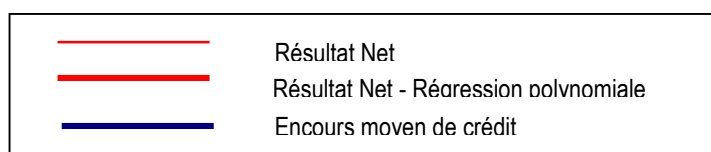
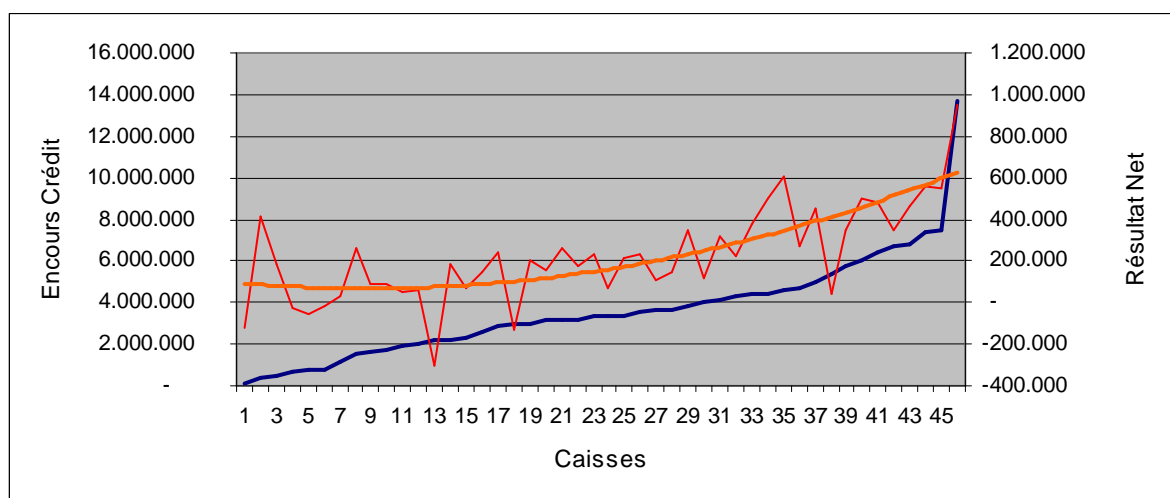
Cela indique que les volumes de crédits des caisses les plus importantes proviennent bien d'avantage des DAT que des fonds propres et du refinancement.

- Le taux de transformation est meilleur que la moyenne. Il s'agit du résultat d'une bonne gestion des ressources.
- Les caisses ayant les encours crédits les plus élevés sont deux fois plus rentables que la moyenne. Il existe bien une corrélation entre ces deux facteurs.

A cet effet une comparaison visuelle entre la taille du portefeuille de chaque caisse et son

résultat net montre bien que les deux facteurs sont bien liés :

En millions FCFA



Un second tri, basé cette fois par ordre de Résultat Net de chaque caisse, donne les résultats suivants.

Tri par résultat (en FCFA)	Moyenne 10 premières caisses	Moyenne des 43 caisses	Moyenne 10 dernières caisses
Population adulte des villages	513	445	391
Nombre d'adhérents	553	435	343
% adhérents actifs	38%	36%	29%
Taux de pénétration	79%	75%	72%
Taux adhérents villages voisins	26%	24%	23%
Encaisse	2.219.809	1.392.089	834.117
Encours moyen DAT	4.025.487	2.191.368	1.506.056
Encours moyen de refinancement	912.500	947.248	403.750
Encours moyen de crédit	6.620.364	3.853.669	2.125.529
Coût moyen de la ressource	5,8%	7,6%	7,8%

<b>Résultat Net</b>	<b>542.178</b>	<b>230.672</b>	<b>-28.108</b>
Report à nouveau	2.162.070	1.142.394	467.825
Fonds de dotation (cotisations)	470.425	381.166	292.350
Taux de recouvrement du	94,8%	93,3%	87,8%
Taux de transformation	88%	82%	77%

Constats sur les indicateurs des 10 caisses les plus rentables :

- L'encours moyen des DAT est deux fois supérieur à la moyenne des caisses, alors que l'encours de refinancement est quasiment le même. Il s'agit du constat le plus important, à savoir que la mobilisation des ressources des épargnants est le résultat d'une bonne gestion qui se reflète jusqu'au résultat de la caisse.
- L'encours crédit est également près de deux fois supérieur que la moyenne, seul facteur générateur de revenus.
- Les Fonds Propres sont de 25% plus élevés que la moyenne, ce qui est à la fois le résultat d'une bonne gestion passée (cumul des résultats positifs antérieurs) et aussi contributeur à la baisse des coûts des ressources.
- Le coût moyen des ressources est sensiblement moins élevé que la moyenne, en raison de la meilleure structure des ressources financières (Fonds Propres plus élevés).
- Les caisses les plus rentables ont les taux de transformation les plus élevés.

La bonne gestion d'une caisse apparaît au travers des principaux indicateurs qui sont liés entre eux : valeur plus élevée des fonds propres et des DAT, coût des ressources plus bas, taux de transformation plus élevé, et par conséquent volume de crédits plus élevé.

## Conclusion

L'étude a mis en évidence le faible niveau d'exploitation des ressources financières par les caisses villageoises. Les faiblesses suivantes ont notamment été mises en évidence :

- 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 (excepté Office Niger) et qui résulte en un gaspillage des ressources acquises.
- la surliquidité des caisses en général et le faible rendement des avoirs de trésorerie.

Ces faiblesses trouvent leurs origines dans certaines carences qui sont en grande partie remédiables :

- absence d'outils de mesure des ressources utilisables et de projection des flux
- faible niveau technique des caissiers
- règles de gestion souvent rigides par rapport au contexte de la caisse
- délais de remboursement élastiques
- rigidité du refinancement externe

D'autres facteurs comme la saisonnalité des flux financiers demandent des solutions plus globales notamment le développement de produits adaptés.

Sur le plan de la rentabilité, les Cvecas (excepté O.N.) souffrent de la taille réduite de leurs portefeuilles de crédits, qui ne peuvent générer les revenus nécessaires pour la couverture des coûts. Après avoir connu des volumes larges et suffisants, les portefeuilles des trois réseaux se sont rétractés (ou se rétracte pour l'O.N.) suite notamment au manque de capacité technique des gérants à maîtriser de pareils volumes, et se sont soldés parfois en des pertes sévères pour certaines caisses. Cette régression des revenus ne s'est pas accompagnée d'une baisse concomitante des charges, du fait de la structure de coûts des Cvecas qui est quasiment insensible à la variation du volume d'activités.

Cette faiblesse de la masse critique est également préjudiciable au bon fonctionnement des caisses : constituer un volume stable pour la bonne exploitation des dépôts des épargnants, octroyer des crédits importants, rassurer les épargnants sur l'intégrité de leur dépôts, amortir les effets des impayés sur la caisse.

Les caisses affichent cependant des résultats positifs (excepté Office du Niger). Ces résultats sont dus en grande partie aux prestations de services effectuées par les SAT et facturées à des tiers et qui permettent aux réseaux de supporter une partie seulement de leurs coûts, et à l'utilisation d'équipements amortis sans constitution de provision pour leur renouvellement.

Les solutions proposées dans cette étude préconisent des changements dans les pratiques de gestion (notamment l'utilisation d'outils de gestion de trésorerie et le renforcement technique des caissiers, l'emploi plus large des ressources internes, l'application de mesures de dissuasion contre les retards de remboursement) et l'établissement de relations plus larges avec le partenaire bancaire actuel, afin de disposer d'avantage de souplesse dans la gestion des ressources et des avoirs des Cvecas.

Ces solutions auront des implications organisationnelles, notamment pour des appuis réguliers aux caissiers, des déplacements plus fréquents vers l'agence bancaire, et qui devront sans doute nécessiter la création de nouvelles fonctions itinérantes, placés sous la

responsabilité des Associations ou du SAT. Le recours à ces nouveaux profils, p.e. gérants-formateurs, sont à mettre en relation avec la révision de l'organisation des SAT préconisée dans l'étude des coûts des SAT ( « *Organisation et Efficacité des Services d'Appui Techniques* »), qui devra reconsidérer les fonctions et les profils ainsi que les relations de travail entre les Associations et le SAT.