



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Africain en Microfinance
(MAM)**

Promotion 2 (2009-2010)

Mémoire de fin de formation

THEME

**La Problématique de Refinancement des SFD :
Cas du Réseau Microfinance de l'ONG RADI**

Présenté par :

M. Khadim DIOP

Stagiaire MAM 2

Dirigé par :

M. Bertin CHABI

Professeur Permanent au CESAG

Décembre 2014

Dédicaces

Je dédie ce travail à mon guide pour toujours, Serigne Salihou MBACKE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Je rends grâce à **DIEU** et au sceau des prophètes (paix et salut sur lui). Je tiens aussi à adresser mes sincères remerciements à :

- monsieur Bertin CHABI, Professeur Permanent au CESAG pour avoir accepté d'encadrer ce travail;
- l'ensemble des formateurs du CESAG, particulièrement ceux du Master Africain en Microfinance (MAM) dont le coordonnateur Moussa YAZI, l'assistante de programme Mme SOUMARE ainsi que tout le personnel de l'institut et mention spéciale à l'ONG AQAUDEV qui a pris en charge l'intégralité de la formation.
- le personnel de l'ONG RADI surtout ceux de la direction et les dirigeants de RADI Microfinance (Mazid NDIAYE, Dame SALL, Ibrahima DIAGNE, Marianne SAMBOU, Demba El Bachir NIANG, Aicha Bocar SOW, Bamba NIANG, Pape Moussé DIOP, , Sadou SOUARE, , Alpha Bocar SALL , Amadou NIANG , Moussa DIATTA , Mamour SEYE etc.) ;
- les dirigeants des Institutions Financières suivantes : la BRS, UMPAMECAS, U- IMCEC, l'APSPFD, l'ACEP Direction de la Microfinance, FCEAR, PAMIF 2 etc.
- mes camarades de promotion du MAM 2 avec qui j'ai partagé cinq mois de cours, certes assez laborieux, mais très enrichissants ;
- mes parents Ibrahima, Seynabou DIOP, Dame Bâ, qui m'ont toujours soutenu pendant les périodes les plus difficiles et à toute la famille DIOP, Touré et BA ;
- mes frères, sœurs, cousins et cousines (Mati, Cheikh Ibra, Abdou Lahad, Ndiaga, Ndioba, Ndongo, Assane Gueye, Cheikh Bâ, Dame Bâ, Arame, Ndeye Maty etc.) ;
- mon épouse Ndeye Arame Guéye ainsi que mes deux filles Mame Diarra et Binetou pour leur patience et compréhension sans faille ;
- tous mes amis pour leur soutien et à toutes ces personnes qui, dans un élan de générosité, m'ont aidé dans la relecture, la recherche et la mise en forme de ce document (Yaya DIATTA, Mamadou GUEYE, Ndiaga SEYE, Yacine DIENG, Ahmadou Touba NIANE, El Hadji Boly JOHNSON, Massamba DIENG. ...).

Ce travail n'aurait jamais pu avoir lieu sans la présence de ma maman, un modèle d'affection, d'altruisme et de dignité.

Sigles et Abréviations

ATOBMS : Assistance Technique aux Opérations Bancaires Mutualistes du Sénégal

ADA : Appui au Développement Autonome

AFD : Agence Française de Développement

ACDI : Agence Canadienne pour le Développement International

AT-CPEC : Cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit

APSF : Association Professionnelle des Systèmes Financières Décentralisées

ACEP : Alliance du Crédit et d'Epargne pour la Production

APT : Activités Productives ou de Transformation

AGR : Activités Génératrices de Revenus

AECI : Agence de Coopération Internationale Espagnole

ASACASE : Association Sénégalaise d'Appui à la Création d'Activités Socio-Economiques

APIMEC : Association Professionnelle des Institutions de Microfinance d'Epargne et de Crédit du Sénégal

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BRS : Banque Régionale de Solidarité du Sénégal

BHS : Banque de l'Habitat du Senegal

BICIS : Banque Internationale de Commerce et de l'Industrie du Sénégal

BM : Banque Mondiale

BIMAO : Banque des Institutions Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest

BST : Banque Sénégalo Tunisienne

BOA : Banque Ouest Africaine

BAD : Banque Africaine de Développement

CAURIE MF : Caisse Autonome pour le Renforcement des Initiatives Economiques par la Microfinance

CNCAS : Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal

CICM : Centre International du Crédit Mutuel

CIVEC : Caisses Inter – Villageoises d'Epargne et de Crédit

CA : Christian AID

CESAG : Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

CONACAP : Conseil National pour la Promotion des Caisses d'Epargne et de Crédit

CINU : Centre d'Information des Nations Unies

CMS : Crédit Mutuel du Sénégal

CRS : Catholic Relief Services Sénégal

CTB : Coopération Technique Belge

DRS/SFD : Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers
Décentralisés

DID : Développement International Desjardins

EUR : Euro

F CEAR : Fondation CEAR

FCCMS : Fédération des caisses du Crédit Mutuel du Sénégal

FDEA : Femme Développement Entreprise en Afrique

FCFA : Franc CFA

GEC : Groupement d'Épargne et de Crédit

CGAP: Consulting Group Assisting Poors

ICCO : Organisation Inter Eglises de Coopération pour le Développement

IMF : Institution de Microfinance

IMCEC : Institutions Mutualistes d'Épargne et de Crédit

IFI : Institutions Financières Internationales

IFRS : International Financial Reporting Standards

KfW : Kreditanstalt für Wiederaufbau (un bailleur de fonds allemand)

MEC : Mutuelle d'Épargne et de Crédit

M.P.E : Micro Petites Entreprises

MEC/FGKPR : Mutuelle d'Épargne et de Crédit (MEC) de la Fédération des Groupements
Féminins de Kébémé Partenaires du RADI

MEC/FGMPR : Mutuelle d'Épargne et de Crédit de la Fédération des Groupements
Féminins de la zone de Mbayène Partenaires du RADI

MEC/ UGPRD : Mutuelle d'Épargne et de Crédit de l'Union des Groupements Partenaires
du RADI à Dakar

MEC/UGPR-SL : Mutuelle d'Épargne et de Crédit de l'Union des Groupements Féminins
Partenaires du RADI de la zone de Saint – Louis

MEC/ UGPR-R.T : Mutuelle d'Épargne et de Crédit de l'Union des Groupements
Partenaires du RADI dans la commune de Richard – Toll et villages environnants

MEC/ UGPR-DG : Mutuelle d'Épargne et de Crédit de l'Union des Groupements
Partenaires du RADI dans la commune de Dagana et des villages environnant

MEC/PARADIK : Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Partenaires du RADI dans la région de Kaolack

MEF : Ministre de l'Économie et des Finances

MAM : Master Africain en Microfinance

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies pour le Développement International

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique

PME : Petites Moyennes Entreprises

PMI : Petites Moyennes Industries

PARMEC : Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit

PIPE : Prêt Individuel à la Petite Entreprise

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PMP : Petit /Micro prêt

PO : Prêts ordinaires

PS : Prêt Solidaire

PRECAM : Prêt de Campagne

PE : Prêt Entrepreneurial

PAMIF : Programme d'Appui à la Microfinance

PPP : Prêt Plan Projet

RADI : Réseau Africain pour le Développement Intégré

RADIMICROFIN : RADI MICROFINANCE

SFD : Systèmes Financières Décentralisées

SA : Société Anonyme

SMEC : Structures Mutualistes d'Épargne et de Crédit

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SGBS : Société Générale de Banques du Sénégal

SIG : Système d'Information et de Gestion

TPE : Très Petites Entreprises

TEG : Taux Effectif Global

UNITUS : Fonds d'Investissement d'Urgence pour l'Amérique Latine

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UCAD : Université Cheikh Anta DIOP

UM-PAMECAS : Union Mutualiste Programme d'Appui aux Mutuelles d'Épargne de Crédit du Sénégal

U- IMCEC : Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Epargne et de Crédit

UMEC Sédhiou : Union Mutualiste d'Epargne et de Crédit de Sédhiou

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution du nombre de GEC reconnus	29
Tableau 2 : Evolution des IMCEC entre 2004 et 2009.....	30
Tableau 3 : Evolution du nombre de SCC	30
Tableau 4 : Evolution des SA et SARL de microfinance	32
Tableau 5 : SFD visités durant l'enquête.....	46
Tableau 6 : Institutions de Refinancement interviewés	47
Tableau 7 : Modèle d'analyse du Refinancement des SFD	43
Tableau 8 : Situation Financière du Réseau RADI Microfinance	52
Tableau 9 : Corrélation entre besoins de financement et mécanismes de financement....	57
Tableau 10 : Besoins du Réseau RADI micro finance en terme de refinancement.....	59
Tableau 11 : Taux d'intérêt bancaire par type de crédit	65
Tableau 12 : Structure de refinancement par les Banques à l'ACEP	77
Tableau 13 : Description Financement de l'UM – PAMECAS en 2003.....	79
Tableau 14 : Disponibilité de l'épargne à l'UM PAMECAS en 2002	79

Liste des graphiques

Graphique 01 : Types de refinancement de l'ACEP.....	76
Graphique 02 : Structure de financement de l'ACEP en 2005	76
Graphique 03 : Structure de Financement de Caurie MF en 2007	82

Table des matières

Dédicaces.....	3
Remerciements	4
Sigles et Abréviations.....	5
Résumé.....	15
INTRODUCTION GENERALE.....	16
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	25
Chapitre 1 : Environnement des SFD au Sénégal.....	27
1.1 Evolution de la Microfinance	27
1.2 Typologie des SFD au Sénégal	28
1.2.1 Groupements d'Epargne et de Crédit	28
1.2.2. Institutions Mutualistes des Caisses d'Epargne et de Crédit (IMCEC).....	29
1.2.3 Structures Signataires de Convention Cadre	30
1.2.4 Sociétés Anonymes et Sociétés à Responsabilité limitée (SA et SARL).....	31
1.3 Les activités, les produits et les services de l'epargne.....	32
1.3.1 Les Produits et les Services de l'Epargne	32
1.3.2 Les produits et services de crédits octroyés par les SFD.....	33
Chapitre 2 : Mécanismes de Financement et de Refinancement	34
2.1. Le Financement Interne.....	35
2.1.1 La collecte de l'épargne.....	35
2.1.2 La question des fonds propres des SFD.....	35
2.2 Le Refinancement	36
2.2.1 Les emprunts obtenus des banques.....	37

2.2.2 Les Fonds d'Investissement internationaux à vocation solidaire	39
2.3 Relation entre typologie SFD et Mécanismes de Financement	40
Chapitre 3 : Méthodologie	43
3.1 Présentation du modèle d'analyse.....	43
3.1.1 La variable expliquée ou variable dépendante	43
3.1.2 Les variables explicatives ou variables indépendantes	43
3.2. Collecte de données	44
3.2.1 La revue documentaire	44
3.2.2 La consultation des documents de travail	44
3.2.3 Outils de collecte des informations	44
3.3 Analyse des données	45
3.3.1 Méthodes de collecte	45
3.3.2 Choix des unités d'observation	45
3.3.2.1 Systèmes Financières Décentralisées	45
3.3.2.2 Institutions de Refinancement	46
3.3.2.4 Sociétaires de RADi Microfinance.....	47
3.3.3. Le traitement et analyse des informations.....	47
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	48
Chapitre 4 : Présentation de l'entité d'Etude : cas du réseau Microfinance de l'ONG RADi	50
4.1 Mise en place du Réseau RADi Micro finance	50
4.2 Activités financés par le Réseau RADi Micro finance et rayon d'intervention	51
4.3 Résultats enregistrés par les MEC et qui ont motivé la mise en place du Réseau	52

4.4	Fonctionnement du Système de crédit mis en place au niveau de RADI Micro finance et clientèle cible.....	53
Chapitre 5 : Description des Pratiques de Refinancement des SFD.....		56
5.1	Les besoins de financement des SFD.....	56
5.1.1	La Typologie des besoins des SFD	56
5.1.2	: Analyse des besoins en ressources de financement en fonction de la nature des SFD	58
5.1.2.1	Les GEC	58
5.1.2.2	Mutuelles d'Epargne et de Crédit.....	58
5.1.2.3	Réseaux de Mutuelles d'Epargne et de Crédit.....	59
5.2	: L'offre de Refinancement.....	61
5.2.1	: L'offre de Refinancement sur Fonds Propres	61
5.2.2	: L'offre de Refinancement par Dépôts des Sociétaires.....	61
5.2.2.1	Dépôt à Vue	62
5.2.2.2	Dépôt à Terme	62
5.2.2.3	Epargne Bloquée ou Obligatoire	62
5.2.2.4	Epargne liée à un service donné :	63
5.2.3	L'offre de Refinancement Bancaire	63
5.2.3.1	Nature de l'offre de refinancement bancaire	64
5.2.3.2	Les garanties bancaires	65
5.2.3.3	Les taux de base bancaire	65
5.2.3.4	Les critères de financement et les contraintes des banques.....	66
5.2.4	: L'offre de Refinancement par les Institutions Financières Internationales	66
5.2.4.1	: Partenaires de financement des SFD	67

5.2.4.2: Analyse des types de garanties exigées par les partenaires de refinancement	69
Chapitre 6 : Analyse des Résultats	71
6.1 Difficultés des SFD sur les différentes offres de refinancement	71
6.1.1 Les faiblesses liées à la mobilisation des dépôts des sociétaires pour le refinancement des SFD	71
6.1.2 Difficultés liés à l'accès au refinancement bancaire par les SFD	72
6.1.3 Problèmes liés au refinancement par les IFI	73
6.1.3.1 Le facteur risque ou incertitude	74
6.2 : les politiques de refinancement pratiqués par les SFD	74
6.2.1 Politique de refinancement de l'ACEP : sources de financement, gestion de la liquidité et rentabilité	75
6.2.2 Politique de refinancement de l'UM PAMECAS : sources de financement, gestion de la liquidité et rentabilité	78
6.2.3 : Politique de Refinancement de l'U- IMCEC	80
6.2.4 Politique de Refinancement de CAURIE MF	81
Chapitre 7 : Recommandations	83
7.1 : Définition du Politique de Refinancement pour le Réseau RADI Microfinance	83
7.1.1 Orientations du Réseau en matière de refinancement et de financement	84
7.1.2 Options de Financements retenues	84
7.1.3 Mobilisation des Ressources Financières par le Réseau RADI Micro finance	85
7.2 : Stratégies d'amélioration des politiques de refinancement des SFD	86
7.2.1 Les Banques classiques et les IMF	86
7.2.1.1 Pour un partenariat entre banques et IMF	86

7.2.1.2 Pour une collaboration entre IMF.....	88
7.2.1.3 Pour une réforme de l'environnement financier.....	88
7.3 Recommandations liés à la mobilisation des dépôts des sociétaires.....	89
7.4 Recommandations Envers les Institutions Financières Spécialisées.	90
7.5 Recommandations pour une mise en place de fonds de garanties ou alliance Stratégique	93
Conclusion Générale	95
ANNEXES	98
Bibliographie.....	99

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Résumé

La problématique de refinancement des SFD reste un enjeu de taille. Le refinancement peut s'effectuer par diverses sources. La diversité des sources de financement constitue de nos jours une stratégie de plus en plus utilisée dans le secteur de la microfinance pour amener les SFD à accéder à des ressources financières complémentaires, et par conséquent, accroître la taille de leurs portefeuilles de crédit. Dans la microfinance, l'importance du refinancement relève non seulement du souci d'accroître le niveau d'activités des SFD et de garantir la rentabilité économique mais aussi et surtout d'atteindre le plus grand nombre de populations à faibles revenus localisées souvent dans les zones les plus reculées. Malgré l'importance qui lui est accordée, la mise en place d'un mécanisme de refinancement fait souvent face à des obstacles rencontrés par les potentiels investisseurs, l'absence de catégorisation claire des investissements en microfinance, les réglementations locales et des conditions moins avantageuses fixés par les banques commerciales locales.

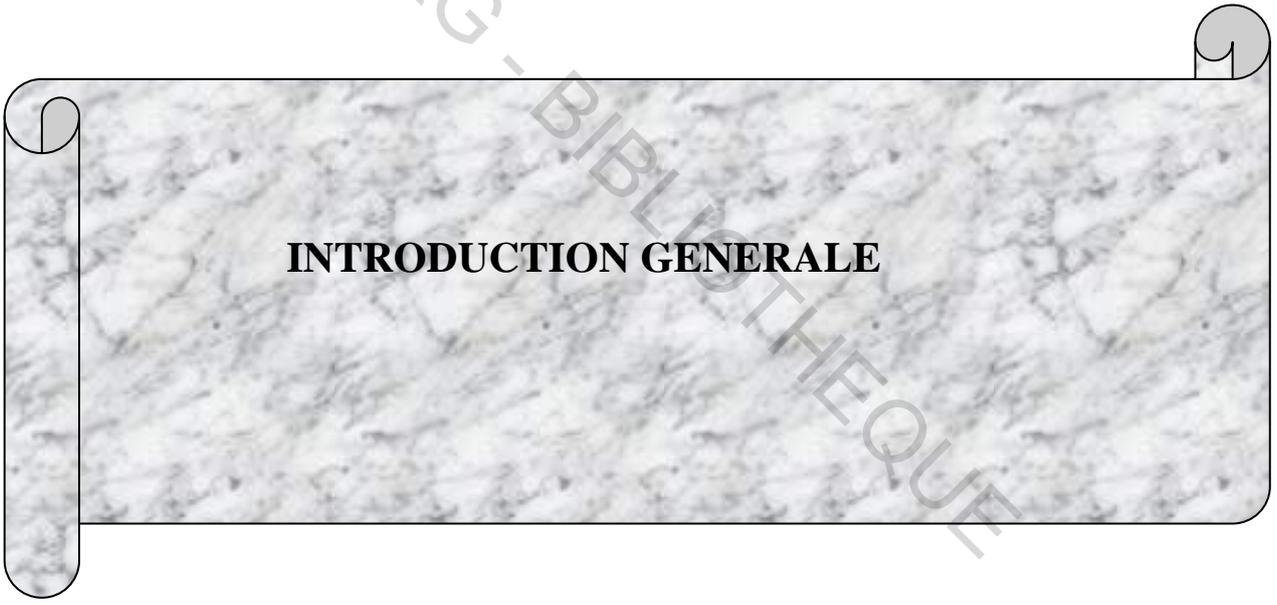
Il est à noter que l'intégration du secteur de la microfinance au système financier global passe par une bonne articulation entre le système bancaire, les investissements et les SFD. Or, malgré la surliquidité des banques commerciales du Sénégal et certains investisseurs, des réticentes sont toujours notées sur le refinancement des IMF.

Ce mémoire analyse les avantages et les inconvénients des mécanismes actuels de refinancement de la microfinance et à partir de là, fait un certain nombre de recommandations pour une stratégie de refinancement d'un réseau en phase de démarrage comme celui de RAD-Microfinance.

En premier lieu, nous faisons recours à l'approche du cycle de vie des SFD pour décrire les besoins de financement lorsqu'elles se développent. Nous décrivons de quelle manière les financements introduisent une distorsion dans le mode de croissance des SFD. Car ceci a un impact sur la levée de tous les types de capitaux, d'emprunts ou d'actions, chacune ayant sa liste particulière de difficultés. Ces dernières sont examinées les unes après les autres.

En deuxième lieu nous traitons l'intérêt que représentent pour le secteur les différents mécanismes de financement. Et enfin, nous terminons par les modèles de refinancement développés par certaines SFD tels que l'ACEP, l'UM PAMECAS, Caurie MF et U-IMCEC, avant de proposer un système de refinancement adapté pour le Réseau RAD-Microfinance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



INTRODUCTION GENERALE

La demande des SFD en capitaux, pour financer la croissance de leur portefeuille de crédits, ne cesse de grandir. Selon le rapport du Groupe Agence Française Développement (2008 : 9) *‘en 2005 près de 80% de la population mondiale n’avait pas accès aux services financiers’*.

En Afrique sub-saharienne dans les années 80, les SFD se sont développées dans toutes les régions en ciblant non seulement les populations très pauvres mais aussi une partie de la clientèle du système bancaire. Elles se sont implantées au départ en milieu rural et périurbains et se sont par la suite étendues en milieu urbain pour répondre à la demande grandissante en crédit.

L'accès des pauvres aux services financiers peut leur permettre de participer activement à la vie économique de leur communauté. Le rôle des services financiers dans le processus de réduction de la pauvreté *‘phénomène multidimensionnel’* (République du Sénégal, 2006 :8) a été reconnu par les chefs d'Etat et les gouvernements lors du sommet mondial du micro crédit en 2005.

Les auteurs Brouillet et Gentil (2004 : 112) abondent dans le même sens lorsqu'ils soulignent que *‘ la microfinance en général touche des catégories sociales moyennes victimes de pauvreté ‘*.

Selon les données de la Direction des Systèmes Financiers décentralisés de la Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest (DSFD/BCEAO), le secteur de la microfinance s’est développé dès la fin des années 1990 et compte en *‘ 2004, plus de 700 SFD répertoriés ‘* (MPMEEFMMF, 2004 :5), comprenant des groupements d’épargne et de crédit, des mutuelles, des réseaux et des SFD sous convention. Cet essor s’expliquerait en grande partie par la mise en place d’un cadre réglementaire favorable, la loi PARMEC (La loi n° 95-03 du 05 janvier 1995 et le décret 97-1106 du 11 novembre 1997)

Ce système financier formel coexiste avec un secteur informel encore actif, formé par les tontines traditionnelles.

Face à cet accroissement et la portée du secteur, le financement de la croissance de la microfinance reste donc un enjeu réel, car *‘ le marché devient plus professionnel, plus organisé et plus compétitif ‘* Adams (1998 : 14). Le financement concerne l’ensemble des mécanismes financiers permettant de mobiliser des ressources pour répondre aux différents besoins financiers des IMF : fonds propres et quasi fonds propres, crédit, garantie etc.

Selon le rapport (Mix Market, 2007 : 3) *‘ La demande des IMF en capitaux, pour financer la croissance de leur portefeuille de crédits, ne cesse de grandir. Aujourd’hui, les 100 plus*

grandes IMF accroissent leur portefeuille de clients de 26% par an, avec un besoin correspondant en capital ‘

Le financement du secteur de la microfinance, s'effectuait principalement par les bailleurs de fonds à travers des dons ou subventions. Mais, cette source de financement est devenue de plus en plus limitée en fonction de la croissance des activités du secteur et de la nouvelle orientation commerciale des IMF. Selon *Pride Africa (2002 :34)*, *‘les actifs du secteur sont estimés à 7 milliards de dollars américains, détenus par plus de 8000 IMF à travers le monde, alors que la demande totale de micro crédits s'élèverait à plus de 100 milliards de dollars américains.* Face à cette situation, plusieurs acteurs sont à la recherche d'autres options de financement possibles et plus efficaces. Il convient de rappeler que la recherche de ressources de financement complémentaires pour les IMF est une étape essentielle dans leur cycle de vie.

En Afrique, le besoin de financement des IMF se manifeste surtout lorsqu'il s'agit d'accroître leurs portefeuilles de crédit, de développer des nouveaux produits et d'ouvrir des nouveaux bureaux ou agences. La réussite de cette opération conduit à la prospérité des services financiers, à la pérennité et à l'intégration progressive des IMF dans le marché financier. Actuellement plusieurs opportunités de financement s'offrent à ces structures sous différentes conditionnalités.

Les options possibles de refinancement sont nombreuses, notamment au niveau des Banques de développement ou des banques spécialisées, ensuite au niveau des Banques commerciales et enfin au niveau des institutions financières internationales et/ou des ONG et projets.

Cela est conforté par Perrot et al, (2001 :19) qui estiment que *‘ les nombreuses sources de financement agissent souvent comme un catalyseur sur le marché local’*

En effet le développement d'options de financement dépend de la maturité du secteur financier de chaque pays. Souvent, les institutions de microfinance disposent d'un accès limité aux ressources financières classiques. L'inclusion progressive des institutions de micro finance dans les marchés financiers nationaux et internationaux débute généralement lorsque ces institutions commencent à mobiliser des dépôts d'épargne comme source de financement et à accéder à des prêts et autres ressources à court terme, utilisant des instruments des marchés de capitaux tels que les émissions d'obligations, la titrisation et les émissions d'actions.

Suivant cette optique le RADI ONG de développement à la base , a mis en place et développé depuis plusieurs années des volets crédit « revolving » à travers de vastes projets ou programmes sectoriels ou multisectoriels intégrés.

Destinés essentiellement à financer les activités génératrices de revenus des populations cibles bénéficiaires sur la base de fonds rotatifs, ces volets crédit du RADI sont conçus et mis en œuvre suivant deux approches différentes mais complémentaires, chacune d'entre elles étant fonction de la nature et de la spécificité de chaque projet ou de chaque programme concerné.

Les volets crédits dits d'appui sont destinés principalement à accroître et à renforcer le potentiel et les capacités économiques, financières et managériales ou entrepreneuriales des cibles bénéficiaires en vue de l'amélioration de leurs conditions et cadres de vie, de leur statut économique et de leur position sociale.

Après plus d'une décennie d'intervention dans le domaine de la micro finance au Sénégal, grâce à ses partenaires (Christian Aid, FCEAR, ICO, etc.), le RADI se retrouve aujourd'hui avec un dispositif de huit (08) Mutuelles d'Epargne et de Crédit (MEC) entièrement fonctionnelles et opérationnelles, implantées à travers ses différentes zones et localités d'intervention du Sénégal et polarisant dix (10) guichets secondaires ruraux autrement appelés Caisses Inter – Villageoises d'Epargne et de Crédit (CIVEC): Pour maîtriser au mieux cette croissance et optimiser davantage encore le développement de ces Mutuelles (MEC) ainsi créées avec et pour les populations vulnérables de base généralement exclues du système bancaire classique, le RADI a décidé dernièrement de s'engager dans le processus consistant à regrouper puis à fédérer l'ensemble des dites MEC autour d'un véritable réseau de microfinance.

Ce réseau de microfinance sera érigé sous la forme d'une véritable technostucture financière.

Il aura pour mission de :

- Créer et développer avec les familles des partenaires à la base, les moyens d'exploiter toutes les opportunités que recèle le terrain pour générer des revenus monétaires durables pour le développement local.
- Développer des fonds locaux durables, destinés au financement des initiatives et projets locaux (individuels et collectifs) de développement de la micro entreprise
- Rechercher, repérer et mobiliser des fonds inscrits et/ou acquis au titre de programmes ambitieux de micro crédit/micro finance qui, s'appuyant sur les opportunités et les possibilités locales d'investissements existants ou susceptibles d'être créés, aptes à développer une réelle capacité de financement adapté aux besoins des cibles, toutes composantes confondues : micro entrepreneurs locaux, autres segments des populations cibles démunies des zones déshéritées, groupements, associations, fédérations ou unions de groupements, etc..

Cette capacité de financement peut être recherchée et trouvée à partir des facilitations offertes par les Bailleurs de fonds et autres donateurs locaux ou extérieurs, captant et canalisant de cette façon les fonds disponibles permettant de fournir du crédit et d'autres types de services d'ordre financier, commercial et technique, offrant ainsi aux cibles bénéficiaires la possibilité de démarrer ou de renforcer des activités économiques indépendantes résolument tournées vers un développement local durable.

RADI Micro finance une fois fonctionnelle, se chargera de mieux coordonner, d'harmoniser d'appuyer et d'encadrer les activités et actions des institutions de base (MEC).

Ces actions seront entre autres :

- s'engager pour une meilleure mobilisation des forces productives et pour une meilleure valorisation des ressources locales,
- améliorer les performances des petites unités de production par la création de nouveaux types de micro-entrepreneurs dûment sélectionnés, formés, appuyés, financés et suivis,
- exploiter toutes opportunités et toutes possibilités locales d'investissements existantes ou à créer, grâce à la création et à la mise en place de Mutuelles d'épargne et de crédit (M.E.C) et/ou de fonds de crédits tournants ou rotatifs par le biais du microcrédit et de la micro-finance,
- contribuer positivement au développement local durable des zones rurales et des régions déshéritées par la promotion, la création et le développement ou le renforcement des micros et petites entreprises (M.P.E), des microprojets, des petites et moyennes entreprises ou industries (PME/PMI) qui non seulement sont créateurs d'emplois et de revenus, mais présentent également de grandes et réelles capacités et aptitudes à résister efficacement et à faire face aux crises,
- offrir de meilleurs outils de lutte visant à réduire et à éradiquer les fléaux que constituent la pauvreté, la misère, l'ignorance, l'injustice, le sous-développement,

A ce titre, cette technostructure aura également entre autres objets, de centraliser et gérer en son sein et au moyen d'un système de péréquation technique et financière parfaitement adapté et maîtrisé, les éventuels déficits et autres excédents de ressources et/ou autres moyens financiers disponibles pour permettre par exemple, de refinancer les MEC de base.

Une fois donc installé et opérationnel, un tel réseau va donc permettre à ses MEC ou Caisses de base de pouvoir développer des capacités de gestion et d'intervention plus harmonisées, plus performantes et plus efficaces grâce à la mise à leur disposition de moyens techniques et financiers suffisants, qui puissent porter et conduire le programme de crédit et fédérer tous les moyens et les énergies déployés dans les différents programmes

Au regard de ces constats, notre problématique repose sur les points suivants :

Compte tenu de la faiblesse relative de l'épargne dans notre environnement, et du fait que sa transformation est limitée par les contraintes réglementaires, les SFD qui collectent peu ou pas d'épargne, ont des besoins importants de financement pour distribuer des crédits et accroître leur portefeuille.

Les SFD n'ont pas accès directement aux marchés financiers ou monétaires, compte tenu, des dispositions réglementaires, du manque de technicité et du fait que les marchés financiers de la zone sont encore balbutiants.

Le financement par les investisseurs étrangers à travers les fonds privés d'investissement se fait, pour beaucoup, en devises, ce qui expose les SFD au risque de change.

Au Sénégal, le problème de ressources financières des SFD s'explique par la collecte des dépôts insuffisants, par l'accès difficile aux marchés financiers ou monétaires, par les apports propres des associés insignifiants surtout dans les GEC et mutuelles d'épargne et crédit, par le dépassement de ratio prudentiel de transformation de l'épargne en crédit et enfin par l'insatisfaction d'un grand nombre de demandes chez les SFD.

Certains facteurs institutionnels limitent la capacité des SFD à recourir aux marchés financiers : faiblesse des capacités managériales et opérationnelles ; coût élevé des fonds pour les nouveaux arrivants sur le marché des financements privés, si toutefois on leur permet d'y accéder ; insuffisance des compétences de gestion bilancielle des risques de marché – c'est-à-dire les risques de perte résultant de variations des taux et des prix du marché, notamment le risque d'illiquidité, le risque de taux et le risque de change.

Les jeunes institutions qui cherchent à accéder aux marchés financiers sont confrontées à des obstacles spécifiques, liés à leur manque d'expérience du fonctionnement de ces marchés et du maniement des multiples instruments financiers, et à leur faible pouvoir de négociation.

Au-delà des préoccupations générales concernant les performances des acteurs de la microfinance, les banques et autres établissements financiers tardent souvent à accorder leur confiance aux SFD, car le fonctionnement de ces derniers est très différent de celui des institutions traditionnelles. Premièrement, elles possèdent souvent le statut d'institution à but non lucratif, ce qui leur permet difficilement de présenter les garanties nécessaires à l'obtention des prêts. Les ONG, qui ne sont pas juridiquement assimilables à des entreprises, ne peuvent pas présenter une structure d'actionariat et de capital claire, où les propriétaires détiennent des titres formels permettant la mobilisation de fonds par effet de levier. Deuxièmement, les analyses de risque réalisées sur les IMF sont souvent défavorables. Troisièmement, les banques commerciales craignent parfois que les portefeuilles des SFD ne

soient pas suffisamment sécurisés, et donc craignent d'être tenues par les autorités de réglementation à effectuer un approvisionnement supplémentaire si elles prêtent aux IMF.

Les prêteurs potentiels s'inquiètent également de l'absence de recours légal pour le recouvrement des prêts en cas d'insolvabilité des institutions.

Devant la rapide expansion du secteur de la micro finance, et des ressources qui demeurent, malgré toutes limitées, il faudrait recourir à d'autres sources de financement, si l'on veut que l'offre de services financiers aux pauvres et aux exclus du système bancaire classique par des institutions de micro finance viables soit pérenne.

S'il est vrai que les financements à but non lucratif des investisseurs socialement responsables découragent l'entrée d'investisseurs privés dans le secteur compte tenu de leurs effets pervers sur la qualité de gestion des IMF, il n'en demeure pas moins vrai, de nos jours, que la mobilisation de ressources vers la microfinance se fait par des véhicules d'investissements.

Le financement de la microfinance n'est plus réservé aux seuls bailleurs de fonds de la coopération bilatérale ou multilatérale.

Les IMF développent également leur gamme de produits d'épargne, en proposant notamment des produits d'épargne à terme, mais le résultat de la collecte sur ces produits est encore limité

Les organes financiers centraux et les SFD de type SA peuvent rechercher des ressources sur les marchés monétaires et financiers car plusieurs possibilités existent avec les banques commerciales.

Les principes d'intervention retenus sont de mettre en place des stratégies pour mobiliser en priorité les ressources du marché en vue de pérenniser les financements, réduire les coûts de ces ressources et séparer les mécanismes de financement et les mécanismes de subventions d'appui afin de viser dès le départ l'intégration des SFD au système financier.

La conséquence de l'augmentation de la demande des services des IMF accentue la disponibilité non suffisante de ressources financières pour satisfaire les besoins exprimés.

Ce qui nous amène à poser la question suivante ***“Quels mécanismes de financements pérennes mettre en place pour satisfaire les besoins, services et développer les activités du Réseau Microfinance de RADI en phase d'expansion ?”***

A cet effet, la thématique de l'étude porte sur le financement des réseaux microfinance dans la zone de l'UEMOA et particulièrement au Sénégal.

L'objectif principal de la présente étude est de contribuer au choix des mécanismes de financement pérennes qui répondent aux besoins de financement du Réseau Microfinance de

RADI afin de permettre une mobilisation coordonnée et une utilisation rationnelle des ressources internes et externes.

En ce qui concerne les objectifs spécifiques, il s'agira de :

- disposer d'un état des lieux des dispositifs et mécanismes de financement développés par certains Réseaux de Microfinance présents au Sénégal ;
- d'Identifier les besoins de financement du Réseau RADI Microfinance en termes d'opérations, activités et services,
- de proposer un modèle de financement adéquat qui répond au besoin de financement, conforme aux orientations et règlements en vigueur au sein de l'UEMOA.

Le sujet de notre étude porte sur un aspect du secteur de la microfinance qu'est la problématique de financement des SFD et particulièrement pour le réseau microfinance de l'ONG RADI dans un contexte de démarrage d'activités.

L'intérêt de cette étude se situe à plusieurs niveaux pour le stagiaire, le CESAG et pour l'ONG RADI.

Pour nous même stagiaire, cette étude sera l'occasion de mettre en pratique les connaissances acquises durant la formation sur les techniques de mobilisation des ressources financières et le développement de réseau microfinance. Elle permettra de contribuer à une réflexion sur un problème crucial afin d'apporter des tentatives de solution sur le financement des SFD

Elle contribuera au bon fonctionnement des Systèmes Financières Décentralisés et renforcer la documentation existante au niveau de CESAG.

Pour les dirigeants du Réseau Microfinance de l'ONG RADI, l'étude constituera un référentiel en matière de mobilisation de financement pour un Réseau en phase de démarrage.

L'aboutissement du processus permettra une bonne relance des activités du Réseau.

L'analyse de la première partie qu'est le cadre théorique s'est fait à partir d'une recherche documentaire sur la microfinance et les modes de financement des SFD.

Le premier chapitre offre une vue d'ensemble sur l'environnement de la microfinance au sein de l'UEMOA et particulièrement au Sénégal, les types de SFD, les activités, produits et services développés.

Le deuxième chapitre traite des mécanismes de financement et refinancement développés par les SFD.

Le Troisième chapitre ' Méthodologie : résume le modèle d'analyse et la démarche utilisée pour effectuer le travail ainsi que les cibles et outils de collectes utilisés.

La deuxième partie qu'est le cadre pratique est axée plus sur une présentation des résultats issus des enquêtes et des recommandations.

C'est ainsi que les chapitres quatre et cinq: fournissent d'une part des renseignements sur l'institution de RADI-Microfinance objet de l'étude, la présentation des pratiques de refinancement, les besoins en terme de refinancement, le financement par dépôts sociétaires ou fonds propres l'offre de refinancement bancaire ainsi que les investissements par les bailleurs de fonds

Les chapitres six et sept traitent de l'analyse des résultats (aspects importants sur les difficultés notées dans les différents mécanismes de refinancement), les stratégies de refinancement développés par des SFD comme UM PAMECAS, ACEP, Caurie MF et enfin en recommandations proposer un modèle de refinancement pour le réseau RADI – Microfinance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Cette première partie qu'est le cadre théorique relate les politiques de refinancement dans l'environnement des SFD, les activités et produits ainsi que les mécanismes de financement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Environnement des SFD au Sénégal

Ce chapitre de l'environnement des SFD au Sénégal aborde l'évolution de la micro finance, les types de SFD ainsi que les activités, les produits et services d'épargne développés.

1.1 Evolution de la Microfinance

L'histoire de la microfinance au Sénégal remonte aux années 1970 avec la création des premières institutions de microcrédit dont le fonctionnement se fondait sur les principes généraux de la loi sur les coopératives. A la faveur de la crise bancaire, la microfinance, en tant que secteur financier alternatif a connu son émergence et s'est consolidée au fil des ans d'où l'on note cette diversité de modèle théorisé par l'auteur Kamalan (2006, 98) qui annonce une *'différence entre les modèles de financement et modèle de la microfinance'*.

Aujourd'hui, une ère nouvelle s'ouvre pour ce secteur avec l'entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation qui vise la consolidation et la professionnalisation de la finance décentralisée au Sénégal et dans l'UEMOA.

La référence aux modèles traditionnels (le mouvement Desjardins, le modèle Raiffeisen, le modèle de la Gramen Bank, et les Caisses d'Epargne et de Crédit Autogérées) et la concertation avec les différents intervenants avaient permis de mettre en place un cadre juridique servant de support à l'activité de microfinance.

Au Sénégal, les premières IMF créées, l'ont été dans les années 1970, sous forme d'expériences de microcrédit initiées par le CONACAP dans les régions de Thiès et de Louga.

En raison de l'absence d'une réglementation, les premières IMF créées au Sénégal et dans l'UMOA fonctionnaient en se fondant sur les principes généraux de la loi sur les coopératives, l'exercice d'activités d'épargne et de crédit étant interdit à toute structure non agréée par la Commission Bancaire. Or les institutions de microfinance ne pouvaient satisfaire ces exigences.

Les principales innovations de la nouvelle législation applicable aux SFD portent essentiellement sur :

- *<< l'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice (l'agrément), ayant comme implication l'intégration des procédures de création des SFD de type commercial (SA, SARL) et le dépérissement des Groupements d'Epargne et de Crédit (GEC) et structures sous convention ;*

- *la participation de la BCEAO à l’instruction des dossiers d’autorisation d’exercice et son intervention, ainsi que celle de la Commission Bancaire dans la surveillance des institutions qui ont atteint un certain niveau d’activités ;*
- *le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables ;*
- *la certification obligatoire des comptes pour les SFD d’une certaine taille financière ;*
- *l’adhésion obligatoire à l’Association Professionnelle ;*
- *les procédures dérogatoires de liquidation des SFD ;*
- *les délais de forclusion ».*

1.2 Typologie des SFD au Sénégal

Les systèmes financiers décentralisés ou institutions de microfinance regroupent une variété d’expériences d’épargne et/ou de crédit, diverses par la taille, le degré de structuration et la philosophie.

Avec l’avènement de la nouvelle réglementation en vigueur au sein des Etats membres de l’UEMOA, des mutations sont notées sur la typologie des SFD. C’est ainsi qu’au niveau de la loi N 2008 – 47 du 03 septembre 2008 (19, Article 15) : *‘Les systèmes financiers décentralisés doivent être constitués sous forme de sociétés anonymes, de sociétés à responsabilité limitée, de sociétés coopératives ou mutualistes ou d’associations.*

Les systèmes financiers décentralisés peuvent exceptionnellement revêtir la forme d’autres personnes morales. Une instruction de la Banque Centrale détermine, en cas de besoin, les formes juridiques qui sont concernées par cette dérogation.

Les systèmes financiers décentralisés doivent avoir leur siège social sur le territoire national sous réserve des dispositions visées à l’article 5 alinéa 2’.

Il apparaît, à travers ces innovations, la volonté de rapprochement de la supervision des SFD de celle du système bancaire, et leur inclusion progressive dans le secteur financier.

1.2.1 Groupements d’Epargne et de Crédit

Au sens de la loi 93 (de l’article 2) « *un groupement d’épargne et de crédit* » ou « *groupement* » est un regroupement de personnes qui, sans remplir les conditions exigées pour être reconnu comme institution de base, effectue des activités d’épargne et/ou de crédit en s’inspirant des règles d’action de la mutualité.

L’institution de base est une institution principalement constituée de personnes physiques et obéissantes aux règles d’actions précitées. Pour ces structures, ayant comme référence le modèle de la Grameen Bank développé par le professeur Mohamed YUNUS, l’épargne n’est

pas préalable. Le crédit est alimenté par des capitaux en provenance, pour la plupart, de l'extérieur.

L'évolution des GEC est donnée par le tableau ci après.

Tableau 1 : Evolution du nombre de GEC reconnus

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre de GEC	299	309	315	315	316	316	219

Source : DRS- SFD rapport consolidé exercice 2008

Le secteur de la microfinance reste caractérisé principalement par l'existence de réseaux et de SFD isolés.

La nouvelle réglementation, entrée en vigueur en janvier 2009, donne aux GEC un délai de deux (2) ans pour se transformer en Mutuelle d'Épargne et de Crédit (MEC) ou disparaître.

1.2.2. Institutions Mutualistes des Caisses d'Épargne et de Crédit (IMCEC)

Au sens de la LOI N° 2008-47(article 1), *'une Institution mutualiste d'Épargne et de Crédit est un groupement de personnes doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capitale variable, reposant sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit'*.

Ici l'épargne constituée, devient l'élément essentiel qui sert à alimenter le crédit. On y trouve les organisations mutualistes et coopératives de crédit inspiré de modèles de Centre international de crédit mutuel et du mouvement Desjardins.

Avec l'appui de la cellule AT/CPEC du Ministère des Finances, et celui de différents partenaires au développement, beaucoup de MEC ont vu le jour. Les MEC au Sénégal trouvent leur force à travers leur regroupement en structures faîtières.

Le tableau suivant donne l'évolution des IMCEC et des structures faîtières ayant reçu l'agrément du Ministre des Finances de 2004 à 2009.

Au 31 décembre 2009, le secteur enregistrait, 345 Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit (IMCEC), en tenant compte de la nouvelle méthode communautaire de décompte (les SFD affiliés à des réseaux ne sont pas comptabilisés).

Le Sénégal applique la nouvelle méthode communautaire de décompte des SFD (celle appliquée au niveau de l'UEMOA) qui consiste à considérer chaque faîtière comme une seule structure.

Tableau 2 : Evolution des IMCEC entre 2004 et 2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre de coopératives et de mutuelles (b= b1+b2+b3+b4)	217	244	269	316	350	345
Confédérations (b1)	1	1	1	1	1	1
Fédérations (b2)	1	1	1	1	1	1
Unions (b3)	6	7	9	10	11	11
Caisses unitaires non affiliées à une faîtière (b4)	209	235	258	304	337	332

Source : DRS- SFD rapport consolidé exercice 2008

Après une évolution continue observée entre 2004 et 2008, le nombre de SFD agréés en exercice a connu une baisse marginale de 1, 4 % entre 2008 et 2009 passant de 358 à 353.

1.2.3 Structures Signataires de Convention Cadre

La structure au terme de la loi est « *une organisation sans but lucratif et a pour objet d'effectuer sur le territoire du Sénégal, la collecte de l'épargne et /ou des opérations de crédits* ». En outre, la structure favorise la formation et l'éducation de ses dirigeants ainsi que ses membres. L'évolution du nombre d'organisations sous convention cadre est retracée dans le tableau ci-après.

Les SFD sous convention sont les structures non constituées sous forme mutualiste, qui ont signé, avec le Ministère de l'Économie et des Finances, une convention cadre leur permettant d'exercer l'activité d'épargne et de crédit.

Au 31 Décembre 2009, le secteur compte deux cent dix neuf (219) Groupements d'Epargne et de Crédit (GEC) reconnus et huit (8) Structures Signataires de Convention cadre (SCC).

Tableau 3 : Evolution du nombre de SCC

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre de SFD sous convention (a= a1+a2)	8	7	5	6	8	8
Associations (a1)	8	7	5	5	5	5
Sociétés privées (SA et SARL) (a2)	0	0	0	1	3	5

Source : DRS- SFD rapport consolidé exercice 2008

A la lumière de ce tableau, les Organisations sous Convention Cadre ont connu une faible expansion au Sénégal. C'est seulement en 1999 que les premières attributions d'agrément sont

effectuées au niveau de la Cellule AT/CPEC devenue DRS- SFD du Ministère de l'Economie et des Finances

Nous pouvons noter une bonne insertion des structures de microfinance dans le cadre juridique et institutionnel. De plus il y a un dynamisme des structures de suivi et de contrôle, contribuant ainsi à une culture du perfectionnisme dans le secteur. A ce titre, nous ne manquerons pas de souligner les efforts notoires déployés par la BCEAO, le Ministère de tutelle et les cabinets spécialisés dans l'encadrement des structures de microfinance.

Toutefois, la nouvelle réglementation prévoit, au plus tard le 01 janvier 2011, leur dépérissement ou une mutation juridique soit en MEC ou SA.

1.2.4 Sociétés Anonymes et Sociétés à Responsabilité limitée (SA et SARL)

Selon Lhériaux (2008 : 114), *'les sociétés anonymes en microfinance ce sont des sociétés au capital partagé'*.

Leurs créations supposent en premier que l'activité soit considérée comme rentable, sinon pour permettre un retour significatif sur capital, du moins pour équilibrer les comptes et éviter aux actionnaires éthiques de perdre leur capital. L'orientation de la société sera donc plutôt urbaine, centrée vers une clientèle de très petites entreprises, ou éventuellement rurale dans les zones densément peuplées ayant des ressources monétaires. Elle délaissera donc les plus pauvres d'entre les pauvres, ce qui opère un premier critère de distinction par rapport au secteur de l'économie sociale.

La création de sociétés anonymes en microfinance est souvent présentée comme un moyen d'attirer des capitaux importants, et de s'émanciper des lourdeurs voire des risques inhérents à la gestion mutualiste. En effet la direction générale d'une société anonyme, émanation des actionnaires, n'est pas tiraillée entre l'objectif d'équilibre financier et les demandes des élus aux objectifs parfois divergents.

Toutefois le revers de la médaille est la relation différente entre l'IMF et la clientèle, celle-ci n'étant plus que consommatrice passive de produits financiers.

En termes d'organisation, la société anonyme se prive ainsi du travail bénévole, soit des élus systèmes coopératifs et mutualistes, soit de volontaires désintéressés (associations). En d'autres termes, en raison de ses objectifs de rentabilité et de ses coûts de gestion plus élevés une société anonyme en microfinance ne permettra qu'une extension vers le bas du marché bancaire classique.

A travers l'article 309 : *La société à responsabilité limitée (Sarl) : les associés ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits sont représentés par les parts sociales.*

Tableau 4 : Evolution des SA et SARL de microfinance

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Sociétés privées (SA et SARL) (a2)	0	0	0	1	3	5

Source : DRS- SFD rapport consolidé exercice 2008

1.3 Les activités, les produits et les services de l'épargne

L'activité des SFD consiste essentiellement en des opérations de collecte d'épargne et d'octroi de crédit à des populations non bancarisées pour des montants modestes, voire infimes. Cette activité, que l'on appelle usuellement la microfinance, peut englober des activités annexes : opérations d'assurance liées au crédit, activités de conseil en comptabilité ou en gestion, actions d'éducation sanitaire ou sociale elles aussi liées au crédit.

D'autres produits financiers sont parfois développés, par les SFD eux-mêmes ou en relation avec des banques implantées dans l'UEMOA : il s'agit principalement des opérations de transfert de fonds internationaux, impliquant souvent une opération de change, et de mise à disposition de chèquiers en faveur de la clientèle la plus aisée.

Ces activités sont, chacune en ce qui la concerne, soumises à une réglementation plus ou moins parcellaire, qui a vocation à régir tout ou partie de l'activité exercée. Elles demeurent cependant marginales au regard de l'activité centrale, qui est l'octroi du crédit et, pour une partie des SFD, la collecte de l'épargne.

1.3.1 Les Produits et les services de l'épargne

Selon Gignére (1992 :18) *'l'épargne constitue un élément clé d'une coopérative financière, son carburant, assurant ainsi son indépendance vis-à-vis des sources externes de financement'*. La diversité des réseaux de microfinance de par leur méthodologie et la place qu'ils attribuent à l'épargne (épargne préalable et exclusive ou concomitante et secondaire) entraîne une diversité dans les produits et services d'épargne. Ceux-ci peuvent être appréhendés sous trois catégories : l'épargne volontaire, l'épargne obligatoire et l'épargne liée à un service.

1.3.2 Les produits et services de crédits octroyés par les SFD

Les SFD proposent deux types de produits de prêts : les prêts individuels et les crédits aux groupements.

Des prêts individuels destinés aux micros entrepreneurs, aux petites et moyennes entreprises évoluant dans divers secteurs : commerce, agriculture, industrie, transformation etc. ou aux sociétaires selon la cible de la clientèle des SFD concernées.

Dans certaines SFD ciblant la micro entreprise on peut trouver selon les cas :

Les prêts individuels qui sont constitués des crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les crédits aux Très Petites Entreprises (TPE).

Les crédits de groupe: ils sont proposés à des groupes solidaires -composés de 5 à 50 membres- qui mènent des activités productives principalement en milieu rural.

Les conditions de prêts sont quasiment les mêmes que celles du crédit individuel avec simplement, en plus, une exigence de caution solidaire entre les membres du groupe.

Chapitre 2 : Mécanismes de Financement et de Refinancement

Les institutions de microfinance (IMF) ont aujourd'hui à leur disposition un éventail toujours croissant de sources de financement : prises de participation au capital des IMF sous statut de société ; prêts commerciaux aux IMF et garanties facilitant ces prêts ; outils de gestion du risque de change...

Avec le temps, les besoins en financement de la microfinance ont évolué. Si les subventions initiales des bailleurs de fonds restent en général nécessaires dans la phase de construction des institutions, la structuration d'IMF plus matures et rentables, et l'implication croissante de nouvelles catégories de structures financières intéressées par la microfinance, a suscité l'apparition de nouveaux modes de financement.

Du point de vue des IMF, cela permet une plus grande diversification des ressources, mais rend plus complexes les décisions relatives à la structure de capital.

Selon MORDUCH et al. (2007 :18) «*La microfinance s'illustre comme étant l'outil prometteur et le moins coûteux de la lutte contre la pauvreté mondiale*». Cette affirmation se réfère au fait que les activités liées à la microfinance permettent de renforcer les capacités des pauvres ou vulnérables à entreprendre des microprojets et à générer des revenus. Ainsi, une variété de services financiers et non financiers de proximité est mise en œuvre partout dans les pays en développement pour assurer l'autopromotion économique et sociale de ces pauvres.

La diversification des sources de financement reste une des stratégies appropriées pour adapter les produits offerts aux besoins réels des pauvres. Dans ce processus de diversification des ressources, les IMF sont confrontées sur le plan financier, à un besoin accru de ressources financières longues et stables; et sur le plan technique à un besoin en compétences et en outils de gestion de plus en plus sophistiqués. Dans le souci de satisfaire les demandes de crédit de plus en plus croissantes, elles font recours à deux formes de ressources variées : les ressources internes et les ressources externes.

En plus Dupuis et Dubois (1989 : 65) soulignent que '*l'informalité du mode de production ne semble pas devoir dicté une informalité des sources de financement*'

La recherche de n'importe quel type de financement devra prendre en compte la satisfaction des investisseurs comme les besoins des SFD. Cela devra inclure des considérations complexes et puis élaborées si l'on veut que les SFD interviennent au moindre cout et en ayant recours aux formes de financement disponibles requière des choix en matière de coûts et de gestion.

2.1. Le Financement Interne

Silem et al, (2002 : 568) définient le financement comme *‘une méthode nécessaire à toute acquisition d’actifs, elle en permet le payement’*.

Le financement est l'opération de base de la finance. Elle consiste à lever des fonds, encore appelés capital, autrement dit, à réunir l'argent qui est nécessaire pour réaliser un projet, une affaire, une activité.

Dans notre étude, nous nous focaliserons sur un type de financement particulier. Il s'agit du financement d'une institution qui fait de l'intermédiation financière notamment le crédit. Cette pratique s'appelle refinancement dans le milieu bancaire.

2.1.1 La collecte de l'épargne

Collecte de l'Épargne, source de financement la moins coûteuse, constitue une décision majeure. Elle demande une capacité très développée à définir les prix de revient des produits, ainsi qu'une connaissance parfaite du marché. Cette théorie est réconfortée par Vogel, (1984 : 54) qui estime que *‘ l'épargne contribue à la viabilité de l'institution et propulse le développement de nouveaux produits ’*. Cela est particulièrement vrai dans la mesure où de nombreuses SFD sont en train de découvrir que le coût de gestion d'un nombre important de petits dépôts provenant d'une clientèle à bas revenu doit être contrebalancé par des dépôts plus importants en provenance de clients plus riches. Toutes les IMF ne seront pas en mesure de collecter l'épargne, simplement parce qu'elles ne sont pas en mesure de se soumettre à la réglementation en matière d'épargne ou parce qu'une réglementation adaptée n'existe pas. Pour celles qui le feront, elles devront faire face à des écueils non négligeables en matière de gestion, de culture d'entreprise et de réglementation.

L'adoption de bonnes pratiques en termes de gestion de passif, de contrôle des liquidités, de fixation des taux et de concentration des risques, ainsi que pour maximiser les bénéfices, constituera également une priorité.

2.1.2 La question des fonds propres des SFD

D'après Yaron et al (1997,237), *‘ le terme fonds propres comprend ici les capitaux propres de l'institution et une partie de ses dettes, y compris les dettes de second rang subordonnés ’*. Donc les investissements en fonds propres doivent jouer un rôle de premier plan parce qu'ils sont bien plus flexibles que d'autres formes de ressources financières. Il est important que pour des questions de réglementation, un organisme bancaire (IMF ou non) atteigne un certain niveau de fonds propres par rapport à sa collecte d'épargne et maintienne ce niveau. Ceci est également important dans la mesure où les détenteurs du capital social contrôlent et orientent

une institution. Les motivations qui guident les propriétaires guident l'institution. Dans le cas des IMF, les propriétaires ont poursuivi, dans une large mesure, des objectifs de lutte contre la pauvreté et de rentabilité plutôt que de maximisation des profits. Cette orientation, ajoutée au fait qu'il s'agissait d'un secteur mal connu, a découragé l'intervention du secteur financier privé malgré un retour prouvé sur investissement supérieur à d'autres y compris des problèmes d'évaluation de la valeur des institutions (surévaluation de leur valeur par les IMF, sous évaluation par le marché). A l'opposé, les porteurs à but lucratif craignent que, s'ils ne disposent pas de la majorité, leurs opposants continuent de réinvestir les bénéfices réalisés. Ils pourraient le faire dans l'objectif d'élargir les services proposés aux pauvres mais sans que le risque soit rémunéré. Etablir un pont entre les deux tendances représente un enjeu important.

Lorsqu'une IMF se transforme en société anonyme, SA, elle doit alors constituer sa base de capital, et définir la propriété de ce dernier.

Certaines IMF solides accumulent alors un niveau élevé de capitaux propres, souvent par le biais de bailleurs de fonds ou de bénéfices non distribués

Le rapport Mix, (2010 : 8) souligne aussi que *' le faible taux d'investissement en fonds propres est du à la faible capacité du secteur de répondre à ce type d'investissements, par la nature même des institutions qui sont en grande majorité des IMF de types mutualistes et dont le capital n'est pas ouvert à des investisseurs autres que les membres'*

La faible transparence des comptes et le fait que les normes de gestion ne sont pas encore totalement comparables à celles exigées par le secteur privé exacerbe les difficultés d'intervention pour l'ensemble des sources privées de financement des IMF. Beaucoup d'éléments de la réglementation empêchent à la fois la microfinance et le monde des investisseurs de s'ouvrir aux financements privés.

2.2 Le Refinancement

Selon Silem et al (2002 : 569) *'Le refinancement est le fait pour les banques de compléter les ressources financières jusque-là utilisées, par d'autres ressources provenant de la Banque Centrale ou du marché monétaire, afin de poursuivre la distribution des crédits lorsque toutes les ressources sont engagées ou d'assurer le remboursement de dettes précédemment contractées'*.

En d'autres termes, le refinancement, *'c'est le moyen par lequel une institution financière se procure les ressources complémentaires au financement du crédit octroyé à ses clients'* selon SATCHIVI, (2005 :15).

La différence entre refinancement et financement réside donc dans le fait que le refinancement est généralement une opération spécifique aux établissements de crédit et autres institutions financières tandis que le financement consiste à réunir l'argent nécessaire pour réaliser une affaire donnée.

Nous insistons donc sur le concept de refinancement des SFD dans ce travail, car cela justifie le besoin de financement de l'activité d'intermédiation financière de ces structures. Elles procèdent à la mobilisation des ressources financières et à l'octroi des crédits aux clients de ces institutions et non pas un besoin de financement des charges de fonctionnement ou autres charges d'investissement. Cela nous amène à dire que les SFD dont il s'agit ici, sont celles qui sont en activité et qui ont besoin d'un renforcement de leur capacité financière pour accroître leurs portefeuilles de crédit.

Les ressources financières externes des SFD sont principalement les emprunts bancaires, les refinancements des structures internationales spécialisées et des divers concours de l'Etat et partenaires au développement. Cependant '*l'accès aux ressources du marché financier requiert forcément une compétition avec d'autres intermédiaires financiers*' en se basant sur l'analyse de Morgan (2002 :76).

2.2.1 Les emprunts obtenus des banques

Ligne de crédit c'est une disposition par laquelle, une banque accepte de fournir des fonds à une firme commerciale jusqu'à une certaine limite. S'agissant des IMF, les lignes de crédits sont des apports en ressources financières fournis par des partenaires financiers tels que l'Etat, les banques, les bailleurs de fonds, et destinés à accroître leur capacité d'octroi de crédit.

D'après Arnaud et All (2008 : 135) '*les crédits à long terme servent à financer les besoins d'investissement des institutions*'. Cependant la ligne de crédit est alors la limite supérieure que le partenaire financier fixe pour l'emprunt. Cette ligne est généralement assise sur les besoins réels de l'institution. Les lignes de crédits constituent l'une des quatre composantes des ressources des IMF (fonds propres, subventions, épargnes et lignes de crédit).

Les emprunts obtenus des banques des investisseurs et des fonds à vocation sociale continueront à jouer un rôle primordial pour le secteur. L'endettement restera important, tant pour les IMF collectant l'épargne que pour celles qui ne la collectent pas, à la fois pour le financement et pour la gestion du bilan.

Selon SOULAMA S. (2002 : 150), '*Au regard des performances progressives des IMF et l'intérêt que suscite le secteur de la microfinance sur la scène internationale, des partenariats entre les banques et IMF se développent progressivement. Ces relations sont opportunes pour*

les deux types d'institutions financières, du fait que, d'une part, les IMF ont besoins des ressources à moyens et long terme et d'autre part, les banques ont besoin de développer des nouveaux produits qui peuvent intéresser les IMF et leurs clients. Cependant, les banques commerciales restent sceptiques vis-à-vis des IMF à cause de l'absence d'informations fiables sur la microfinance. Pour accéder au financement de ces banques, les IMF sont obligées de faire recours aux banques commerciales sous conditions qui prévalent sur le marché du crédit, ce qui paraît difficile aux IMF surtout au niveau du coût de ces ressources (taux d'intérêt)'.

Donc les IMF sont également intéressés par les banques commerciales pour répondre à leurs besoins en fonds permanents. Les obligations en matière de réserves et un manque d'information sur le secteur limitent l'intérêt de ces dernières en leur faveur. Pour lever ces obstacles, des fonds de garantie permettant d'éviter les mauvaises expériences passées, seront nécessaires.

La relation de refinancement peut être facilitée par un instrument mis en place par un tiers extérieur pour appuyer l'institution de microfinance sous forme des fonds de garantie.

D'autres prêteurs locaux ou internationaux, dont l'intervention est encadrée par la réglementation financière, auront également besoin de couvertures en garanties. Celles –ci permettront aux IMF d'émettre des obligations ou d'obtenir d'autres formes de financement en provenance des marchés financiers (hors banques commerciales).

En l'absence de financements locaux déjà disponibles, des opérations menées à un niveau international avec l'objectif explicite de permettre de lever des ressources locales constituent des relais importants en direction des ressources privées. L'investissement de banques commerciales locales dans des IMF est un cas particulier intéressant. La participation au capital d'une IMF permet à la banque de prendre part dans le secteur, d'apprendre le métier sans prendre le risque de lancer une activité ex nihilo. C'est une stratégie particulièrement adaptée au contexte actuel : l'institutionnalisation de programmes de microfinance en société à capitaux privés nécessitant d'attirer des investisseurs, la présence d'une banque commerciale locale est souvent considérée comme un avantage important pour ces derniers. Ces transformations constituent donc de bonnes opportunités pour les banques souhaitant s'implanter dans la microfinance.

2.2.2 Les Fonds d'Investissement internationaux à vocation solidaire

Les Fonds d'investissement internationaux à vocation solidaire apparaissent de plus en plus aux yeux des IMF comme une alternative intéressante aux financements à but uniquement lucratif.

Selon WIRTZ (2002 : 39) : *‘‘Les bailleurs de fonds potentiels sont, en effet, enclins à contribuer au financement de la stratégie définie par le dirigeant, dans la mesure où ils se sentent protégés contre une spoliation de leurs intérêts. Le degré de protection dépendant des structures de GEC, ces dernières influent sur l'ensemble des choix de financement potentiels’’*

De tels fonds sont intéressants, aussi bien parce qu'ils procurent des ressources à des taux inférieurs aux coûts du marché que parce qu'ils connaissent bien le secteur.

Ces avantages sont cependant contrebalancés par le fait que plus de 85 % de ces prêts et de ces placements sont en devises, ce qui place les IMF devant un risque de change qu'elles sont rarement à même de gérer.

En effet Ndiaye (2009 : 45) *‘‘ Les bailleurs investissent, de manière estimée, de 800 millions à 1 milliard de dollars USD par an dans la microfinance et bien que les données globales soient limitées’’*

Avec des versements annuels qui devaient atteindre 1 milliard de dollars à l'horizon d'une année ou deux, ce sont cependant seulement environ 2 % du total estimé de la demande d'endettement qui devrait pouvoir être financés par ce type de ressources. Cela limite ces fonds à jouer un rôle de vitrine ou à avoir un effet tactique de levier pour les ressources locales d'origine privée.

Attirer des investisseurs nationaux n'est pas évident pour les IMF dans la plupart des pays du Sud, pour plusieurs raisons :

Il n'existe pas forcément, dans le pays, d'investisseurs conscients des contraintes analysées ci-dessus, et prêts à les accepter. Il est souvent difficile de trouver des investisseurs locaux ayant des objectifs à tendance sociale, et acceptant aussi de renoncer dans une certaine mesure à un rendement pour contribuer à la réalisation d'objectifs sociaux.

L'ONU (2006 :16) précise que *' les emprunts internationaux peuvent apporter une expertise en matière de gestion, une connaissance globale des bonnes pratiques ainsi que des innovations. Ces emprunts augmentent la capacité d'octroi de crédit des IMF en volume, en délai et en analyse et suivi du portefeuille. Ceci se justifie par les actions d'accompagnement technique apportées par ces emprunteurs. Le défi à relever dans ces financements est de*

trouver les moyens pour couvrir le risque de change moyennant un coût raisonnable à mettre en adéquation entre le rendement souhaité par les emprunteurs internationaux avec les besoins de financement des IMF. L'ONU propose une seule solution envisageable. Pour elle, il faut que les emprunteurs internationaux assument intégralement le risque de change éventuellement associé à leurs prêts en offrant des prêts aux IMF en monnaie locale ou bien leur offrir en parallèle une couverture complète du risque de change'

Par ailleurs, les investisseurs locaux connaissent peu la microfinance. D'une manière générale leur apport à la définition de la stratégie de l'IMF, en tant qu'actionnaire et membre du CA, peut être limité.

Le risque politique peut être réel – dans des régimes politiques où l'IMF cherche à assurer son indépendance vis-à-vis de l'Etat, et à apparaître comme " neutre ", la recherche d'actionnaires locaux potentiels qui aient eu aussi cette image de neutralité, et une relative transparence sur leur propre structure, n'est pas toujours simple.

D'autre part, les IMF peuvent aussi avoir intérêt à attirer des investisseurs étrangers.

Par rapport aux investisseurs locaux, ces investisseurs leur paraissent souvent plus aptes à offrir une assistance de conseil stratégique, plus enclins à s'aligner sur leur mission sociale et plus disposés à faire preuve de patience, de neutralité politique et d'expertise technique.

Les investisseurs internationaux peuvent être proches ou constitués par des bailleurs de fonds susceptibles d'apporter des subventions en complément, pour financer une assistance technique complémentaire si besoin est, où pouvant aussi appuyer l'IMF par des garanties de prêts ou des prêts à taux modérés.

Dans certains cas, leur présence peut protéger l'organisation des pressions politiques locales.

Avec le développement de fonds dédiés, les investisseurs étrangers en capital sont aujourd'hui nettement plus nombreux que les investisseurs locaux.

2.3 Relation entre typologie SFD et Mécanismes de Financement

Plus généralement, l'inclusion des IMF dans le secteur financier formel se fait aujourd'hui une réalité dans certains pays ou pour une partie des IMF du moins souffrent de cette problématique de refinancement. De plus en plus, des articulations se créent entre les IMF, les banques, divers acteurs financiers (réseaux postaux, banques agricoles...), dans un cadre réglementé, en s'appuyant sur l'infrastructure technico-financière (cabinet d'audit, SIG, prestataires de services d'appui, agences de rating, systèmes de paiement) et en s'insérant sur les marchés bancaires et financiers.

D'autre part, les IMF les plus performantes doivent se structurer en sociétés à but lucratif, avec notamment pour but de pouvoir accéder à des sources de financement commerciales (banques, fonds d'investissement) ou à l'épargne, pour financer leur croissance et/ou leur montée en gamme pour assurer leur ' *autonomie financière* ', comme le souligne Christen et al (1995 : 88).

La volonté d'inclure les institutions de microfinance dans le secteur financier formel n'est pas nouvelle.

Dès les années 90, de nombreux acteurs du secteur, et notamment les bailleurs de fonds, affichaient leur volonté de lier IMF et banques commerciales par une relation de refinancement – perçue comme un premier moyen, d'une part de sensibiliser les IMF à des ressources non subventionnées, d'autre part d'intéresser les banques au secteur de la microfinance.

Cette idée d'un refinancement des IMF par des banques est en théorie simple : la banque accorde un prêt à une IMF qui accorde à son tour des crédits à ses clients, à un taux évidemment supérieur, avec une marge lui permettant de couvrir ses propres charges. Pour la banque prêteuse, l'intérêt serait de nouer des relations avec de nouveaux clients financièrement viables, les IMF ; pour ces dernières, l'enjeu est de diversifier les ressources, pour ne pas compter seulement sur l'argent des bailleurs de fonds ou sur l'épargne des clients parfois plus difficile à collecter que prévu.

Pourtant, il a fallu du temps pour amorcer cette simple relation de refinancement, et obtenir que des banques commerciales prêtent à des IMF. Dans un grand nombre de pays, les banques locales refusent de refinancer les institutions de microfinance, par méconnaissance du secteur le plus souvent. Pour débloquer la situation, les premières opérations de ce type se sont d'ailleurs souvent réalisées avec le soutien de bailleurs de fonds qui garantissent le remboursement des banques par les IMF. Plus récemment, le développement de fonds spécialisés internationaux a permis aux IMF de se refinancer plus facilement, et a accéléré visiblement l'accès des IMF à l'endettement comme technique de financement.

Dans certains pays cependant, cette possibilité que des banques, locales ou internationales, apportent des ressources aux IMF sous forme de prêt, a eu un effet déterminant pour la structuration du secteur.

Les banques commerciales, de leur côté, sont incitées, par la démonstration faite de la rentabilité des IMF, à entrer sur le marché de la microfinance soit directement (descente en

gamme pour offrir des services financiers) soit indirectement (par le financement des IMF notamment).

De nouvelles catégories de financeurs sont apparues aux côtés ou en relais des bailleurs de fonds publics qui avaient dominé la phase de développement du secteur : banques commerciales, investisseurs privés, fonds spécialisés en prêt ou investissements aux IMF.

Selon une étude de MicroRate,(2005 :5), *‘les IFI, qui dans le discours, ont vocation à prendre des risques là où le secteur privé refuse de le faire, ont en réalité aujourd'hui tendance à concentrer leur appui financier sur les IMF les plus solides du secteur, reléguant l'afflux de nouveaux investisseurs privés vers le segment des IMF les plus risquées. En 2005, le financement direct par les IFI des IMF les mieux notées du secteur aurait quasiment doublé pour atteindre 1 milliard de dollars US’.*

Dans certains cas, des prêteurs privés qui souhaitaient apporter leur financement à des IMF, n'ont pas réussi à le faire car ils ont été incapables de rivaliser avec les conditions offertes par les IFI. Comme le souligne Woller (1999 : 18) *‘ les investisseurs considérés des fois égoïstes ont comme motif premier la recherche du profit ‘.* A cet effet non seulement la complémentarité n'existerait pas mais en plus, il y aurait un risque de découragement rapide du secteur privé, dont l'investissement est pourtant indispensable à l'atteinte des objectifs du secteur.

Le comportement des Institutions Financières Internationales s'expliquerait de la manière suivante : que les décideurs en soient conscients ou pas, il y aurait au sein des IFI, une incitation forte à maximiser leur engagement en microfinance en se concentrant particulièrement sur les institutions les plus importantes et les moins risquées. La microfinance étant très en vue aujourd'hui, les IFI veulent marquer leur engagement sur le secteur et il est plus facile d'assurer le décaissement complet de leur budget annuel de microfinance en finançant de gros prêts sur les " majors " qu'en faisant des prêts plus modestes à des IMF de petite taille et moins matures.

Ainsi les prêts aux IMF ne seraient pas guidés par la demande vers les IMF qui en ont le plus besoin mais par l'offre.

A cet effet, le rôle des IFI devrait plutôt être de renforcer les capacités et la transparence du secteur et d'agir en catalyseur vis-à-vis de capitaux privés, qui sans cela n'investiront pas en microfinance.

Chapitre 3 : Méthodologie

La méthodologie adoptée s'articule autour de trois sections principales : le modèle d'analyse, la collecte ainsi que l'analyse des données.

3.1 Présentation du modèle d'analyse

Dans cette étude, le présent modèle d'analyse permet de ressortir les mécanismes de refinancement des SFD. Il met en rapport deux types de variables : la variable expliquée et les variables explicatives.

3.1.1 La variable expliquée ou variable dépendante

La variable expliquée de cette étude est le « refinancement des SFD. Elle ne demande pas de justification particulière, mais plutôt à être expliquée. Dou l'intérêt de passer au choix des variables explicatives.

3.1.2 Les variables explicatives ou variables indépendantes

Ce sont les variables qui permettent d'expliquer le refinancement des SFD. Une variable déterminante a été identifié à savoir les mécanismes de financement qui fait que les SFD font recours soit aux fonds propres, dépôt des sociétaires , apport des bailleurs de fonds , les créances bancaires et le marché financier.

Tableau 7 : Modèle d'analyse du Refinancement des SFD

Variable expliquée	Variables explicatives
Refinancement des SFD →	Mécanismes de financement
	Fonds Propres
	Dépôt des sociétaires
	Apport des bailleurs de fonds
	Créances Bancaires
	Marché financier

(Source : Enquêtes Mémoire DIOP, Promotion 2 (2009-2010))

3. 2. Collecte de données

3.2.1 La revue documentaire

Elle s'est déroulée dans un certain nombre de bibliothèques et autres centres de documentation notamment les bibliothèques du CESAG, de l'UCAD, de la Banque Mondiale, du CINU etc....

L'Internet a également été mis à profit pour la consultation d'une très riche documentation en ligne traitant du refinancement des SFD.

Cette étape a permis de passer en revue les travaux de recherche et les productions concernant le thème et l'évolution du refinancement des SFD au cours des dernières années. Cette évolution fait ressortir les différents mécanismes de financement.

Une analyse critique des différents systèmes de financement a conforté l'orientation -précisée dans la justification du choix du thème – vers la problématique de refinancement des SFD.

Elle a enfin permis de renforcer les connaissances sur les différents mécanismes de financement.

3.2.2 La consultation des documents de travail

Elle a été menée conjointement avec la première étape. Elle a consisté en une lecture et analyse des documents d'orientation du projet Réseau Microfinance de RADI, de la méthodologie d'intervention, des différents activités et services ainsi que les rapports d'activités du projet depuis son lancement avec un intérêt particulier sur les besoins de financement, systèmes de financements, l'approche des partenaires financiers.

Cette étape a permis de mieux saisir l'acuité des problèmes liés à la problématique de refinancement et la nécessité d'y apporter des solutions.

3. 2.3 Outils de collecte des informations

Cette étape débute par la conception d'outils classiques de collecte de l'information à savoir les questionnaires et les guides d'entretien. A ce niveau trois types de questionnaires sont administrées respectivement aux Systèmes Financiers Décentralisées ciblées, les institutions de refinancement des SFD (Banques et Bailleurs de fonds) et aux sociétaires (individuels ou groupements de producteurs clients de RADI Microfinance ciblés dans le cadre de l'échantillonnage.

Un guide d'entretien est conçu pour les responsables de RADI Microfinance.

En outre, des entretiens informels sont effectués auprès des responsables de la Direction de la Réglementation, la supervision des SFD, l'Association Professionnelle des Systèmes

Financières Décentralisées, ainsi que la direction de la microfinance pour compéter les données du stage ainsi que les statistiques relevant de l'évolution des SFD.

L'observation participante a aussi été d'une très grande utilité car notre stage au sein de la structure s'inscrit dans une dynamique de réflexion pour la mise en place d'un mécanisme de refinancement pérenne.

3.3 Analyse des données

3.3.1 Méthodes de collecte

Pour l'ensemble des outils confectionnés, le mode d'administration face à face a prévalu.

Notons que ces outils particulièrement les questionnaires ont été soumis à des tests préalables pour s'assurer de leur validité et de leur pertinence au regard des informations qu'ils sont censés fournir.

Par ailleurs, nous nous sommes rapprochés de spécialistes en matière de mobilisation des ressources financières des SFD pour recueillir leurs éclairages et conseils à toutes les étapes de cette recherche ; cela évidemment en sus de l'encadrement assuré par un directeur de mémoire et autres professeurs au niveau de l'institution de même qu'un directeur de stage au niveau du RADI.

3.3.2 Choix des unités d'observation

3.3.2.1 Systèmes Financières Décentralisées

Vu le nombre relativement important des SFD au Sénégal, un choix a été porté sur des SFD similaires que le RADI Microfinance, afin de mener un benchmarking sur les pratiques de refinancement.

A cet effet, les SFD suivants ont été ciblés, car celles-ci sont constituées pour la majeure partie d'unions mutualistes.

Tableau 5 : SFD visités durant l'enquête.

N°	Institutions	Nature
1	CMS	Union de Mutuelles
2	UM-PAMECAS	Union de Mutuelles
3	ACEP	Union de Mutuelles
4	ASACASE CREDIT POPULAIRE	ONG
5	U IMCEC	Union Mutuelles
6	FDEA	Caisse régies par Convention
7	MICROCRED	S.A

(Source : Enquêtes Mémoire DIOP, Promotion 2 (2009-2010))

3.3.2.2 Institutions de Refinancement

Concernant les institutions de refinancement, le choix a été porté sur certaines banques commerciales de la place ainsi que des partenaires financiers. Ce choix s'explique par les avancées notées par ces différents partenaires dans le secteur de la microfinance.

Les banques telles que la BRS ou ECOBANK développent un partenariat de financement très dynamique avec les SFD. Et les autres partenaires listés sur le tableau octroient des financements importants aux SFD surtout en phase de démarrage.

Tableau 6 : Institutions de Refinancement interviewés

N°	Institutions de Refinancement
1	Banque Régionale de Solidarité
2	ECOBANK
3	Fondation CEAR
4	ADA Organisation non gouvernementale (ONG) spécialisée en microfinance
5	La Coopération Allemande
6	PAMIF 2
6	Agence Française de Développement
7	Agence Canadienne de Développement International
8	Coopération Technique Belge

(Source : Enquêtes Mémoire DIOP, Promotion 2 (2009-2010))

3.3.2.4 Sociétaires de RADi Microfinance

Les sociétaires de RADi Microfinance sont constitués de personnes (physiques ou morales).

Les personnes morales évoluent pour la plupart dans des GIE, groupements de promotion de femmes, associations de femmes, de jeunes, de paysans, d'agriculteurs, d'éleveurs, aux entreprises et autres sociétés (SA, SARL, ...).

Ils représentent des acteurs économiques déjà installés donc expérimentés, afin de leur permettre de développer, de consolider ou de renforcer davantage leurs activités ou leurs entreprises existantes.

3. 3.3. Le traitement et analyse des informations

Une combinaison d'un traitement manuel et informatique a été adoptée pour traiter et analyser à la fois les données qualitatives et quantitatives recueillies au moyen des interviews semi-structurées, des questionnaires et des guides d'entretien.

Pour le cas spécifique des questionnaires, le logiciel SPSS a été mis à contribution pour le traitement, l'analyse des données et le logiciel EXCEL utilisée pour une meilleure qualité de présentation des informations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

La deuxième partie du mémoire qu'est le cadre pratique sera axée plus sur une présentation des résultats issus des enquêtes et des recommandations.

A cet effet le quatrième chapitre "Présentation de l'entité d'étude" : fournit des renseignements sur l'institution de RADI-Microfinance objet de l'étude, les besoins en terme de refinancement, le financement par dépôts sociétaires ou fonds propres l'offre de refinancement bancaire ainsi que les investissements par les bailleurs de fonds.

Les sixième et septième chapitres, "Analyse des résultats et recommandations " : présente des aspects importants sur les difficultés notées dans les différents mécanismes de refinancement, les stratégies de refinancement développés par des SFD comme UM PAMECAS, ACEP, Caurie MF et enfin proposer un modèle de refinancement pour le réseau RADI – Microfinance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de l'entité d'Etude : cas du réseau Microfinance de l'ONG RADI

Le RADI est une ONG panafricaine créée en 1985 par un groupe de cadres et d'intellectuels africains qui ont voulu mettre en commun leurs expériences et leur savoir-faire au service du développement de l'Afrique.

La mission du RADI est axée sur la lutte contre la pauvreté, l'injustice et l'ignorance s'inscrit dans le cadre de la promotion individuelle et collective des populations africaines à travers une stratégie mettant en œuvre un processus de développement intégré, participatif, populaire et démocratique.

4.1 Mise en place du Réseau RADI Micro finance

Créé sur la base de la Loi N° 2008 – 47 du 03 Septembre 2008, RADI MICROFINANCE est régie par le nouveau cadre réglementaire désormais en vigueur dans le domaine spécifique des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) définissant et organisant au Sénégal comme dans les autres pays de l'espace UEMOA, les procédures ainsi que les principes d'administration, de fonctionnement et de gestion des institutions de microfinance. Elle aura le statut d'institution fédérative de microfinance créée sous forme d'Union ou de Réseau et basée sur les principes du crédit solidaire

Le projet de mise en place du Réseau RADI Micro finance a démarré en 2008 et continue toujours. Cependant il ne dispose pas encore d'agrément, mais les dossiers nécessaires pour son obtention sont déjà disponibles à savoir le Plan d'Affaires, le manuel de procédures, politiques de crédits, statuts etc. et sont déposés au niveau de la DRS/SFD.

Au total, huit (08) entités désignées sous le vocable de Mutuelle d'Epargne et de Crédit (MEC) entièrement fonctionnelles et opérationnelles sont implantées dans les différentes zones et localités d'intervention du RADI.

Il s'agit : de la Mutuelle d'Epargne et de Crédit (MEC) de la Fédération des Groupements Féminins de Kébémér Partenaires du RADI (MEC/FGKPR) créée en 2002, la MEC de la Fédération des Groupements Féminins de la zone de Mbayène Partenaires du RADI (MEC/FGMPR) créée en 2002 ; la MEC de l'Union des Groupements Partenaires du RADI à Dakar (MEC/ UGPRD) créée ben 2005, la MEC de l'Union des Groupements Féminins Partenaires du RADI de la zone de Saint – Louis (MEC/UGPR-SL) créée en 2005, la MEC de l'Union des Groupements Partenaires du RADI dans la commune de Richard – Toll et villages environnants (MEC/ UGPR-R.T) créée en 2005, la MEC de l'Union des

Groupements Partenaires du RADI dans la commune de Dagana et des villages environnant (MEC/ UGPR-DG) créée en 2005, la MEC des Partenaires du RADI dans la région de Kaolack (MEC/PARADIK) créée en 2006; la MEC des Partenaires du RADI dans la région de Thiès (MEC/UGPR-TH) créée en 2008.

Ces huit MEC partenaires polarisent ensemble onze (11) guichets secondaires ruraux qui sont des Caisses Inter – Villageoises d’Epargne et de Crédit (CIVEC).

Parmi ces huit entités de MEC partenaires, deux d’entre elles sont agréées présentement : la Mutuelle d’Epargne et de Crédit (MEC) de la Fédération des Groupements Féminins de Kébémér Partenaires du RADI (MEC/FGKPR) agréée sous le N° LG 1 - 04 - 00391 par Décision N° 009956 du 05 Novembre 2004 et la MEC de la Fédération des Groupements Féminins de la zone de Mbayène Partenaires du RADI (MEC/FGMPR) agréée sous le N° TH 3 – 04 - 00392 par Décision N° 009957 du 05 Novembre 2004 .

Les six autres MEC partenaires exercent leurs activités dans un cadre informel. Néanmoins les caisses qui disposaient d’agrément tels que la Caisse de Kébémér, Mékhé développent leurs activités d’épargne et de crédit.

4.2 Activités financés par le Réseau RADI Micro finance et rayon d’intervention

L’objet des financements ou des crédits de RADI MICROFINANCE portera principalement sur les domaines ou secteurs d’activités prioritaires suivants :

- Les activités productives ou de transformation,
- les activités génératrices de revenus,
- l’agriculture / maraîchage,
- l’élevage/embouche,
- l’artisanat : artisanat d’art, couture/confection, broderie, coiffure, teinture, etc ,
- les services : commerce, transport, nettoyage, etc ,
- la pêche et ses activités ou services dérivés (mareyage, conservation, fumage, séchage et autres transformation de produits de la mer, etc..),
- la production de biens et de services,
- l’entrepreneuriat : l’entrepreneuriat féminin, la Micro et Petite Entreprise locale ou rurale (MPE), la Petite et Moyenne Entreprise ou Industrie locale ou rurale (PME / PMI), etc ...
- autres initiatives locales ou rurales licites des populations cibles.

Le Réseau RADI est polarisé autour de huit (08) entités de MEC (Mutuelles d’Epargne et de Crédit) : une à Kébémér, une à Mékhé (Mbayène) qui dessert sept (07) points de services ou

Guichets autrement appelés CIVEC ou Caisses inter-villageoises d'épargne et de crédit (Mbayène, Diémoul, Ngandiouf, Bégal, Kourédial, Niandoul et Niakhène), une à Pikine proche banlieue de Dakar desservant l'ensemble des zones d'intervention du RADI au niveau de la zone péri-urbaine de la capitale sénégalaise (Pikine, Guédiawaye, Yeumbeul, Bène Barack, Guinaw Rails, Thiaroye, Diamaguène, Diacksao, Keur Mbaye Fall, Keur Massar, Mbao, etc...), une à Saint – Louis, une à Richard – Toll, une à Dagana, une à Kaolack avec quatre points de services ou Guichets (Passy, Kaffrine, Ndoffane et Koungheul) et enfin une Thiès.

4.3 Résultats enregistrés par les MEC et qui ont motivé la mise en place du Réseau

Les résultats consolidés réalisés au 31 mai 2010 par les huit (08) entités de MEC mises en place se présentent ainsi :

Tableau 8 : Situation Financière du Réseau RADI Microfinance

Désignation	Nombre ou Montants
Nombre d'adhérents	5.366
Nombre de crédits distribués	8.366
Volume Total de crédit distribué	738.361.515 F CFA
Encours de prêt	121.348.351 F CFA
Intérêts générés	78 001. 217 F CFA
Impayés	16. 139 905 F CFA soit 10 ,5 % du volume du prêt
Volume d'épargne collectée	330 641 302 F CFA

(Source : Plan Stratégique du Réseau RADI Microfinance 2010)

A cette date, le RADI a mis à la disposition des huit entités un fonds d'appui de crédit de 69 389 750 F CFA sous forme de ressources affectées.

Le dynamisme du système ainsi noté, traduit une adhésion des cibles et au-delà, appellent à imaginer des stratégies novatrices pour répondre aux exigences du secteur, aux fins d'une pérennisation de l'expérience d'une part et d'autre part, d'une maîtrise de la croissance, en optimiser les retombées au profit exclusif des populations vulnérables de base, exclues du système bancaire classique.

Ainsi, le RADI a décidé d'impulser le système dans une dynamique de regroupement, d'union des entités autour d'un véritable réseau de micro finance.

4.4 Fonctionnement du Système de crédit mis en place au niveau de RADI Micro finance et clientèle cible

Se fondant principalement sur sa propre mission de base, sur ses idéaux et ses objectifs prioritaires de lutte contre l'injustice, l'ignorance et la pauvreté, conscient également de ses responsabilités, de ses devoirs et obligations vis à vis des populations cibles vulnérables ou démunies, partenaires à la base et sur qui porte l'essentiel de ses réflexions et actions, le RADI s'est lancé depuis une douzaine d'années environ, dans le secteur du Microcrédit et de la Microfinance qui constitue à nos jours, l'un des leviers les plus déterminants voire incontournables de lutte contre la pauvreté.

Aujourd'hui, le RADI opère avec deux systèmes de crédit quelque peu différents dans leur forme et dans le fonds mais qui cohabitent malgré tout, en parfaite synergie et en toute complémentarité pour des objectifs commun :

- Un système de crédit traditionnel dit « revolving » ou rotatif, mis en œuvre sous forme de volets d'accompagnement ou d'appui (au nombre de 15 à ce jour) au sein de vastes Projets et Programmes sectoriels ou multidimensionnels intégrés.
- Un système de crédit institutionnalisé dit « mutualisé » à travers les Systèmes de Financement Décentralisé (SFD) marqués aujourd'hui au sein du Radi par la création et la mise en place effective de huit (08) Mutuelles d'Épargne et de Crédit (MEC) installées un peu partout dans les différentes zones d'intervention du Radi et polarisant présentement onze (11) guichets ruraux ou CIVEC (Caisses inter-villageoises d'épargne et de crédit)

Mais depuis près d'un an et par souci de conformité par rapport nouveau cadre réglementaire régissant désormais le fonctionnement, l'administration et la gestion des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) en vigueur dans les Pays de l'UEMOA et particulièrement au Sénégal (Loi N° 2008 – 47 du 03 Septembre 2008 complétée par son Décret d'application N° 2008 – 1366 du 28 Novembre 2008), ce dernier système mutualisé du Radi est en cours de mise en réseau par l'installation d'une structure institutionnelle centrale de microfinance dénommée RADI MICROFINANCE qui va fédérer l'ensemble des MEC partenaires du Radi ainsi installées.

Le Réseau cible particulièrement les femmes, les jeunes et les hommes, individuellement ou au sein de groupements, d'associations, de micro ou petites entreprises locales (MPE), de

petites et moyennes entreprises ou industries locales (PME/PMI), résidant dans ses zones d'intervention.

➤ Le réseau RADI Microfinance prévoit de développer les prêts suivants : petit /micro prêt, prêts ordinaires, prêt solidaire, prêt de campagne, prêt entrepreneuriat et prêt plan projet.

Les crédits octroyés seront à court terme (12 mois maximum) durant les deux premières années d'existence de RADI MICROFINANCE. Les durées seront nécessairement indexées sur le cycle et la nature des activités réellement financées.

A partir de la 3^{ème} année et en fonction de la disponibilité des ressources, la durée des crédits pourra évoluer progressivement vers le moyen terme (jusqu'à 18 mois) ou le long terme (jusqu'à 36 mois).

Il sera déterminé en fonction de critères précis : Les ressources disponibles pour le crédit, le nombre de demandeurs, la capacité de remboursement du client emprunteur en question, etc .

Les montants seront plafonnés par type d'activité, par catégorie d'emprunteur et/ou type de prêt :

➤ Plafond de prêt individuel :

Le maximum qu'une institution ou mutuelle de base de RADI Microfinance peut prêter à un membre individuel est de trois millions cinq cent mille (3 500 .000) FCFA, sous réserve du respect de la limitation des risques pris sur un seul membre édictée par les instructions de la BCEAO.

Plancher des prêts :

Une institution ou mutuelle de base ne peut pas prêter une somme inférieure à 10.000 FCFA.

➤ Le Taux d'intérêt sera uniformément de 2% mensuellement quelque soit la nature des activités financées. Ce taux doit être à même de générer un différentiel d'intérêt suffisant pour espérer équilibrer financièrement les comptes de la structure au bout de cinq ans, tout en restant légalement dans les normes limites autorisées par les textes de lois par rapport surtout au taux d'usure

➤ Les garanties qui seront développés au sein du réseau RADI Microfinance seront de différents ordres conformément à la réglementation. Il s'agira de la caution solidaire et / ou personnelle en valorisant au mieux les pratiques traditionnelles en matière de garantie, l'aval de tierces personnes solvables.

Les garanties matérielles facilement réalisables sont : nantissement des biens, équipements et matériels ou mobiliers (d'exploitation, de production, ...bref de travail) étendu au fonds de commerce, nantissement hypothécaire sur droit au bail et sur peines et soins (constructions,

aménagements, hypothèque immobilière sur titre foncier et biens immobiliers, gages de véhicules, etc ...

Souscription d'une assurance vie ou décès sur tout prêt octroyé et ceci, par le biais d'une compagnie d'assurance reconnue et crédible de la place.

Tout autre type de garanties matérielles, personnelles et financières jugées utiles, sont nécessaires et indispensables par RADI MICROFINANCE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Description des Pratiques de Refinancement des SFD

Les SFD développent différentes pratiques de refinancement en fonction des besoins. Ce chapitre fait la typologie des besoins et l'analyse des offres de refinancement.

5.1 Les besoins de financement des SFD

5.1.1 La Typologie des besoins des SFD

Les besoins de financement se manifestent au sein des SFD à travers les demandes exprimées par les clients – membres ou sociétaires. Et ces demandes sont le reflet des différentes activités ou initiatives économiques à la base : la nature de financement sollicité est généralement fonction du secteur d'activité ou de la nature de l'activité.

Les besoins de financement des IMF vont alors se différencier suivant leur zone d'intervention, leur stade de développement et la nature des besoins des membres / clients.

En effet une IMF comme UM-PAMECAS ou ACEP qui investit dans « le crédit investissement » au bénéfice des MicroPetites Entreprises ou PME/PMI n'aura pas le même besoin de financement qu'une IMF qui opère dans le domaine du petit commerce avec les groupements féminins.

Tableau 9 : Corrélation entre besoins de financement et mécanismes de financement

Nature	Mécanismes	Mécanismes de financement	
		Mobilisation accrue des ressources internes (épargne, réserves, capitaux propres...)	Mobilisation de ressources externes (emprunt, subvention, ressources affectées...)
Besoins à court terme	<ul style="list-style-type: none"> - Dépôts à vue des membres - Dépôts à court terme moins d'un an - Autres dépôts - Réserves, parts sociales - Excédents nets 	<ul style="list-style-type: none"> - Emprunt à moins d'un an - Subvention d'exploitation 	
Besoins à moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> - Capitaux propres (parts sociales, réserves...) - Dépôts à terme de plus d'un an - Autres 	<ul style="list-style-type: none"> - Emprunt à plus de 2ans - Ligne de crédit - Fonds de garantie - Subvention d'exploitation et d'investissement - Ressources affectées 	
Besoins à Long terme	<ul style="list-style-type: none"> - Capitaux Propres - Dépôts à terme de plus de 5 ans - Réserves 	<ul style="list-style-type: none"> - Emprunt à long terme - Subvention d'investissement - Fonds de garantie et d'assurance - Fonds participatifs - Ligne de crédit 	

(Source : Enquêtes Mémoire DIOP MAM 2010)

5.1.2 : Analyse des besoins en ressources de financement en fonction de la nature des SFD

Les IMF sont confrontés à une équation d'adéquation de la fonction commerciale et financière aux besoins de capacités des clients / usagers.

Suivant la taille des IMF, de leur zone d'intervention et de la cible, les offres de demandes de crédit varient. En tout état de cause, le marché est fortement segmenté et la satisfaction des besoins répond à plusieurs facteurs. Pour la majeure partie des IMF, les crédits accordés sont de court terme.

5.1.2.1 Les GEC

Il s'agit d'institutions pré-mutualistes travaillant avec des outils rudimentaires et peu performants (comptabilité faible, mécanismes financiers insuffisants, etc....). Ces GEC octroient en moyenne des crédits faibles variant entre 25 000 FCFA à 250 000 FCFA pour les activités créatrices de revenus. Ces financements sont de très court terme (de 1 mois à 3 mois généralement).

Les besoins en financement sont généralement de deux ordres :

1. besoins à court terme pour alimenter le fonds de crédit, fonds de roulement ;
2. besoins à moyen terme pour l'acquisition d'outils de travail, d'alimentation du fonds de crédit (ressources, relativement longues).

5.1.2.2 Mutuelles d'Épargne et de Crédit

Il s'agit d'institutions beaucoup plus solides que les GEC avec au départ un minimum de sécurité physique, comptable et financière assurée donnant droit à l'obtention d'un agrément leur conférant la personnalité juridique.

Les financements octroyés par cette catégorie sont relativement plus élevés que ceux des GEC et le cadre mieux formalisé. Les crédits peuvent aller jusqu'à 1 500 000 FCFA pour les activités génératrices de revenus. Les petits crédits sont aussi distribués pour davantage attirer la clientèle démunie.

Les besoins en financement sont fonction des différentes cibles donc de la segmentation du marché (activités créant une valeur ajoutée (transformation) et d'autres marchandes (commerce....)). Il y a deux types de besoins en financement :

- Besoins à court terme (crédit à court terme, fonctionnement, etc.....) ;
- Besoins à moyen et long terme (recherche et mobilisation de ressources longues, etc.....).

5.1.2. 3 Réseaux de Mutuelles d'Epargne et de Crédit

Les réseaux de Mutuelles (Fédération des caisses du Crédit Mutuel du Sénégal : FCCMS, ACEP, UM-PAMECAS, U-IMCEC, CAURIE MF, FDEA, etc....) constituent les principaux dans le marché de la microfinance au Sénégal. Ces réseaux ont atteint un certain niveau relativement satisfaisant de viabilité sociale, institutionnelle, comptable et financière. Le niveau de sécurité et de profession est aussi adéquat. Les crédits accordés par cette catégorie sont relativement importants (plafond de crédit à peu près 25 Millions).

Pour mener bien leurs activités, ces différents réseaux ont besoin de ressources moyen et long terme afin de financer leurs crédits et la poursuite des activités.

Le RADI Microfinance similaire des réseaux en cours de démarrage se trouve dans cette dynamique. Le tableau ci dessous nous donne une idée précise de ces besoins :

Tableau 10 : Besoins du Réseau RADI micro finance en terme de refinancement

Financement Budget Réseau Microfinance RADI par Fondation CEAR et Gouvernement des Iles Canaries d'Espagne	
Mise en place du Réseau	TOTAL
I - Coût Atelier Planification activités Projet	329 750
II – Coût Atelier Restitution / Validation Manuel Procédures Réseau	221 500
III –Coût Réunions Information/ Sensibilisation Dirigeants MEC	967 500
3-1 Coût réunion d'information MEC Mékhé et MEC Kébémér	174 500
3-2 Coût réunion d'information MEC Dakar	54 250
3-3 Coût réunion d'information MEC zone Saint Louis	422 750
3-4 Coût réunion d'information MEC centrale Kaolack	169 250
3-5 Coût réunion d'information MEC Thiès	92 750
3-6 Coût réunion d'information MEC ASCODE	54 000
IV- Coût Appui Technique RADI aux A.G. d'affiliation des MEC	884 500
4-1 A.T MEC Mékhé et MEC Kébémér pour AG d'affiliation	145 000
4-2 A.T MEC Dakar pour AG d'affiliation au Réseau	77 000
4-3 A.T MEC zone St Louis pour AG d'affiliation au Réseau	376 000
4-4 A.T MEC centrale Kaolack pour AG d'affiliation au Réseau	157 000
4-5 A.T MEC Thiès pour AG d'affiliation au Réseau	75 000
4-6 A.T MEC ASCODE pour AG d'affiliation au Réseau	54 000

V- Coût mission Evaluation financière MECs affiliées au Réseau	954 500
5-1 Mission Evaluation financière MEC Mékhé et MEC Kébémér	175 000
5-2 Mission Evaluation financière MEC Dakar affiliée	57 000
5-3 Mission Evaluation financière MEC zone Saint Louis affiliées	401 000
5-4 Mission Evaluation financière MEC centrale Kaolack	159 500
5-5 Mission Evaluation financière MEC Thiès affiliées	84 000
5-6 Mission Evaluation financière MEC ASCODE affiliée	78 000
VI Organisation Assemblée Générale de mise en place du Réseau	784 000
VII- Coût Ateliers / sessions Formation personnel Réseau	6 652 000
5-1 Coût sessions de Formation Responsables D.G Réseau	1 296 500
5-2 Coût sessions Formation Gestionnaires techniques MEC	5 355 500
VIII- Coût Opérationnalisation/mise en place outils/supports Réseau	1 543 500
8-1 Opérationnalisation avec Personnel Réseau	100 000
8-2 Opérationnalisation MECs Mbayène/ Mékhé et MEC Kébémér	340 500
8-3 Opérationnalisation MEC Dakar	85 500
8-4 Opérationnalisation MECs zone Saint Louis	571 000
8-5 Opérationnalisation MEC Kaolack	209 500
8-6 Opérationnalisation MEC Thiès	124 000
8-7 Opérationnalisation MEC ASCODE	113 000
IX- Coût Appui personnes ressources extérieures	5 000 000
X- Coût Aménagement et équipement local Réseau	16 650 000
10 – 1 Aménagement local Réseau	3 500 00
10 -2 Matériels et équipement bureau	3 150 000
10 -3 Matériels et équipements informatiques	10 000 000
XI- Fonds initial de crédit d'appui	25 000 000
XII- Coût de coordination et de conduite / pilotage du Projet	24 660 000
XIII- Fonds de roulement de démarrage du Réseau (six 1 ^{er} mois)	30 000 000
IVX – Imprévus divers	1 500 000
COUT GLOBAL DU PROJET CREATION RESEAU	115 147 250 F CFA

(Source : Plan Stratégique du Réseau RADI- Microfinance 2010)

5.2 : L'offre de Refinancement

5.2.1 : L'offre de Refinancement sur Fonds Propres

La consolidation des fonds propres à partir des contributions des membres et des résultats non affectés constitue une option stratégique pour lever les capitaux destinés à financer les activités de crédit. Certaines institutions de microfinance à base de membres, les mutuelles notamment, constituent un capital propre à partir de la cotisation des membres. En effet, à l'exception d'un certain nombre d'IMF, ces fonds propres restent souvent insignifiants et ne peuvent donc couvrir qu'une petite partie des besoins de financement

5.2.2 : L'offre de Refinancement par Dépôts des Sociétaires

Pour les IMF réglementées collectrices de dépôts, la mobilisation de l'épargne répond à un double objectif : offrir un service utile aux épargnants et fournir une source de financement pour les activités de crédit. De nombreux acteurs soutiennent que l'épargne constitue une source de fonds moins coûteuse que les emprunts sur les marchés nationaux et internationaux pour alimenter les portefeuilles de prêts. Cependant, ce n'est pas toujours le cas. La mobilisation de l'épargne requiert un développement institutionnel considérable, et le coût réel des fonds peut s'avérer plus élevé que celui de l'emprunt, en particulier sur les marchés où les IMF ont accès à des fonds de refinancement subventionnés. Le coût relatif de la mobilisation de l'épargne dépend aussi largement de la nature de l'instrument d'épargne considéré. Par ailleurs, elle requiert des compétences et des systèmes qui diffèrent de ceux nécessaires aux seules activités de crédit. Enfin, la capacité à mobiliser de l'épargne peut être fortement influencée par les conditions macroéconomiques et l'environnement réglementaire du pays.

Même les ménages les plus pauvres veulent et peuvent épargner, que ce soit en nature ou en espèces, dans le but de faire face aux périodes difficiles. Ils épargnent auprès d'institutions financières, s'ils ont l'accès à de telles institutions et s'ils ont confiance en elles. Depuis de nombreuses années, l'industrie de la microfinance a fait valoir le crédit comme étant le service le plus important pour les ménages pauvres.

Aujourd'hui, nous savons que non seulement le crédit, mais également l'épargne et d'autres services financiers (assurance, transferts d'argent, etc.), sont des instruments importants pour la réduction de la pauvreté et l'émancipation des pauvres, particulièrement des femmes.

La mobilisation d'épargne permet à une institution de devenir plus indépendante des bailleurs de fonds. De plus, le sentiment de propriété des clients pour l'institution est accru, ce qui assure un meilleur contrôle de leur part sur la gestion. Etant donné qu'une partie des fonds

octroyés comme crédits proviennent de la communauté (argent chaud), plutôt que de donateurs ou de prêteurs commerciaux (argent froid), les emprunteurs sont plus prudents avec l'argent et les taux de remboursement devraient pouvoir être maintenus élevés.

Les services d'épargne permettent également de réduire considérablement les coûts pour collecter des informations sur les capacités et habitudes financières des clientes et clients.

Du côté négatif, nous avons pu voir ci-dessus que les services d'épargne entraînent des coûts administratifs élevés, particulièrement lorsque les clients épargnent avec fréquence des petits montants. Néanmoins, l'expérience d'IMF offrant des services de dépôt montre que les coûts administratifs des petits dépôts peuvent être maintenus bas de différentes façons :

Les services d'épargne développés par les IMF sont divers et variés :

5.2.2.1 Dépôt à Vue

Les dépôts à vue constituent la catégorie la plus utilisée des produits d'épargne. Ils sont caractérisés par la souplesse des conditions d'accès : faible montant exigé pour l'ouverture d'un compte, proximité et accessibilité des caisses, possibilité d'effectuer de petits versements et liberté de retraits à tout moment, facilité d'exécution des opérations. Les dépôts à vue permettent aux populations de garder leurs économies en lieux sûrs, à l'abri des pressions familiales. Le livret de compte remis au déposant lui permet de vérifier les opérations effectuées et le solde disponible dans le compte.

5.2.2.2 Dépôt à Terme

Les dépôts à terme sont des dépôts bloqués pendant une période minimum de trois mois et qui sont rémunérés par un taux prédéterminé. Les dépôts à vue sont très peu développés pour au moins deux raisons. D'abord, les populations ont des revenus très faibles. Ensuite il s'avère que la motivation essentielle de l'épargne demeure l'accès au crédit, même si d'autres motivations comme la sécurité et la précaution existent.

5.2.2.3 Epargne Bloquée ou Obligatoire

L'*épargne obligatoire* est en relation directe avec le crédit. On trouve deux types d'épargne obligatoire :

L'épargne préalable suit le postulat selon lequel un demandeur de crédit doit fournir un effort financier minimum consistant à épargner régulièrement une certaine somme pendant une période d'au moins trois mois. Ce qui devra prouver qu'il est capable d'apporter au moment de sa demande de crédit une part des besoins de financement (au minimum 10 %). Cette épargne est bloquée et parfois non rémunérée ;

L'épargne de garantie sert à garantir le crédit consenti généralement à un individu ou à un groupe. L'épargne de garantie est parfois utilisée en combinaison avec d'autres formes de garanties (cautions solidaires de groupe). La mobilisation de l'épargne de garantie (ou selon les appellations : fonds de garantie, fonds de groupe, épargne nantie) se fait selon trois procédés différents :

- une constitution préalable de l'épargne par les moyens propres des demandeurs ;
- un prélèvement sur le montant du crédit au moment de la mise en place du prêt. Ce montant prélevé est bloqué comme garantie ;
- une constitution de l'épargne au fur et à mesure que l'on rembourse le prêt. Ceci ne constitue plus une garantie mais suppose une incitation à l'épargne.

5.2.2.4 Epargne liée à un service donné :

Ce service n'est pas très répandu mais tend de plus en plus à être intégré par les SFD. On peut en citer l'épargne investissement ou l'épargne vieillesse. Par contre, au Sénégal le service le plus répandu est aujourd'hui l'assurance-maladie. Des produits micro assurance santé sont de plus en plus offerts par des mutuelles d'épargne et de crédit.

En somme, il faut remarquer que l'incitation à épargner dépend du type de service offert. Dans certains réseaux, par exemple les fonctionnaires ne sont pas éligibles pour avoir des prêts. La structure ne leur offre que des services d'épargne, faisant une priorité aux populations à faible revenu. Cependant, dans un souci de rechercher des moyens, les SFD font preuve d'innovation en matière de services et de produits offerts aux clients. L'ACEP propose des types de comptes d'épargne en dehors de ceux classiques : les comptes d'épargne entrepreneur, d'épargne projet ou spécial mettent un procédé beaucoup plus complexe et ciblent une clientèle donnée.

5.2.3 L'offre de Refinancement Bancaire

Le secteur bancaire est plus tourné vers les grandes entreprises, les PME et plus au moins au secteur de la microfinance. Ce qui crée une disparité au niveau de l'accès de crédit. Cependant, de plus en plus de banques s'intéressent à promouvoir la croissance de ces dernières. Elles effectuent du « downscaling » pour les toucher et élargir leur portefeuille de clients. Le Sénégal compte aujourd'hui plus d'une quinzaine de banques classiques. Il dispose d'un réseau très structuré selon le ministère de l'économie et des finances du Sénégal. Ainsi il est intéressant de voir quelles sont les actions développées à l'endroit des SFD.

5.2.3.1 Nature de l'offre de refinancement bancaire

Les banques offrent aux IMF des services de placement d'excédents, de refinancement et de services non financiers. Les principales banques ayant de tels liens avec les IMF sont :

Banque Régionale de Solidarité (BRS Sénégal) : La BRS soutient grâce au micro-crédit dans les pays du Tiers Monde, les pauvres qui souhaitent prendre leur sort en mains afin d'améliorer leur quotidien et d'offrir un avenir à leurs enfants. A cette fin, elle soutient des initiatives en matière d'épargne, de crédit et d'assurances répondant aux principes coopératifs précités. La BRS accorde une priorité absolue à l'évolution de ces activités vers l'autonomie. Il s'agit cependant d'une véritable banque.

CNCAS : La Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS), quant à elle, entretient des relations de partenariat avec certaines SFD depuis quelques années. Elle les appuie aussi bien au plan technique que financier. Ce qui explique que plusieurs fonds d'appui y sont domiciliés par les partenaires au développement.

Cette description montre qu'à part la Banque Régionale de Solidarité du Sénégal (BRS), les autres banques n'ont pas mis en place des crédits destinés spécifiquement aux SFD.

Les principales offres de financement tournent autour de :

- crédit à court terme (moins de 2 ans)
- crédit à moyen terme (2 à 4 ans)
- crédit à long terme (5 à 7 ans)

Les crédits à court terme sont prédominants, avec 50% du financement des banques. Cependant, le financement de l'investissement fait défaut.

Au niveau des produits bancaires offerts aux SFD, on a recensé :

- des crédits par signature ;
- le financement de l'exploitation ;
- le financement de l'investissement ;
- le financement des opérations de crédit ;
- les découverts ;
- les crédits de campagne ;
- le financement des projets de construction et de génie civil ;
- le financement du fonds de roulement avec la mobilisation des créances, les escomptes, de traite, les avances sur facture.

5.2.3.2 Les garanties bancaires

A ce niveau, les banques exigent :

des cautions personnelles, des nantissements et domiciliation de marchés, -des nantissements du matériel de production, des nantissements du fonds de commerce, des hypothèques etc.

Dans certains cas, le bien financé peut être pris comme garantie. La Banque sénégalaise tunisienne (BST) privilégie les relations durables plutôt que les garanties pour garder sa clientèle et contrer la concurrence.

5.2.3.3 Les taux de base bancaire

Il varie en fonction des banques et peut évoluer en fonction du type de crédit (cf. Tableau suivant) :

Tableau 11 : Taux d'intérêt bancaire par type de crédit

(Taux de base bancaire en %), ND (Non Défini)

	Crédit à court terme	Crédit à moyen terme	Crédit à long terme
BICIS	8,5 à 12	8,5 à 13	8,5 à 13
BOA	9 à 12	9 à 13	ND
ATTIJARIWAFABANK (BST-CBAO-CLS)	8,5 à 10,5	10,5 à 12	ND
ECOBANK	10 à 14	10 à 13	ND
SGBS	7	9 à 14	ND
CNCAS	4,5 ou 7,5 si bonification	13,5 ou 7,5 si bonification	13,5 ou 7,5 si bonification
BHS	10	ND	ND
CITIBANK	7,75 à 8	10	ND
BSIC	12	8	ND
BAD	7	ND	ND
BOAD	ND	10	ND

Source (AVIAMAR CONSEIL, 2010 Guide Diaspora, Démarches administratives- Source de financement et Enquêtes Mémoire Diop MAM 2010)

Pour le financement des activités, les banques Sénégalaises ont défini un certain nombre de critères et font face à certaines contraintes.

5.2.3.4 Les critères de financement et les contraintes des banques

Leurs critères sont entre autres :

- la rentabilité du projet ;
- la cohérence et la fiabilité des informations fournies ;
- la connaissance des marchés visés ;
- la situation financière du SFD ;
- l'antériorité de la relation ;
- l'ancienneté dans l'activité et jouissance d'une bonne moralité et réputation ;
- la disponibilité des documents administratifs (agrément, rapport des 3 années d'activités, rapport financier de 3 exercices comptables, manuel de procédures, Plan d'affaires, Politique de Crédit, SIG, règlement intérieur , visite de l'institution...) et l'ouverture préalable de compte ;
- la compétence, le savoir-faire et la notoriété.

5.2.4 : L'offre de Refinancement par les Institutions Financières Internationales

Les IFI sont les institutions spécialement chargées des activités d'investissement des agences de coopération publiques bilatérales ou multilatérales, comme la Société financière internationale ou le (KfW) allemand, entre autres

Selon BIM (2007 : 6), *‘ les IFI, qui dans le discours, ont vocation à prendre des risques là où le secteur privé refuse de le faire, ont en réalité aujourd'hui tendance à concentrer leur appui financier sur les IMF les plus solides du secteur, reléguant l'afflux de nouveaux investisseurs privés vers le segment des IMF les plus risquées. En 2005, le financement direct par les IFI des IMF les mieux notées du secteur aurait quasiment doublé pour atteindre 1 milliard de US dollars.*

Le comportement des IFI s'expliquerait de la manière suivante : que les décideurs en soient conscients ou pas, il y aurait au sein des IFI, une incitation forte à maximiser leur engagement en microfinance en se concentrant particulièrement sur les institutions les plus importantes et les moins risquées.

Parmi les IFI les moins soucieuses de savoir si les IMF ont vraiment besoin de leurs prêts ou non, on trouve notamment l'Agence de coopération internationale espagnole, la Banque de développement Allemande la Société financière internationale, Belgium Investment Compagny ou encore la Banque européenne d'investissement etc.

D'autres bailleurs de fonds comme la Coopération Luxembourgeoise, la Coopération Belge, la coopération espagnole, l'USAID, ADA, l'Union Européenne ou diverses ONG

interviennent dans le secteur de la Microfinance pour des appuis monétaires et techniques variés.

5.2.4.1 : Partenaires de financement des SFD

Les partenaires de financement intervenants dans le secteur de la microfinance sont multiples et variés. A cet effet, nous retraçons certains d'entre eux afin d'avoir une vue d'ensemble sur leur fonctionnement.

ADA est une Organisation non gouvernementale (ONG) spécialisée en microfinance depuis 15 ans et partage leur expertise avec leurs partenaires du SUD. Elle a pour mission de fournir un appui technique ou financier à des institutions de microfinance établies en Afrique, Amérique latine ou Asie, afin de renforcer leurs capacités de croissance et de gestion.

Le PAMIF 2 est un appui inscrit dans le cadre de la contribution de la Belgique à la mise en œuvre par le gouvernement sénégalais du Plan d'Actions à la Lettre de Politique Sectorielle de la Micro finance.

Il est chargé d'appuyer le renforcement des capacités des Systèmes financiers décentralisés dans les régions de Fatick , Diourbel , Kaolack.

La stratégie d'intervention repose essentiellement sur le :

- le renforcement des capacités techniques et financières des SFD,
- la promotion de la concertation au niveau local, et
- le développement de partenariat stratégique pour une amélioration des conditions d'accès aux services financiers, notamment en milieu rural.

Fondation CEAR est une ONG pour le développement du continent Africain, l'amélioration des capacités économiques et de la couverture des besoins sociaux de base des populations en extrême pauvreté. L'appui aux processus de rapatriement volontaire, la réhabilitation territoriale et la réinstallation des retournés et des déplacés, la défense de la paix et la coexistence des peuples, la promotion du dialogue Nord-Sud, le renforcement de la démocratie et la défense des Droits de l'Homme.

Cette mission s'effectue moyennant la promotion d'emplacements humains stables, durables, sûrs et productifs, et l'accompagnement des dynamiques de développement découlant des migrations.

F CEAR finance le volet microcrédit des ONG grâce à des subventions. Elle constitue le partenaire stratégique de **RADI Microfinance** et reste décider à financer une grande partie des activités de démarrage du réseau.

La coopération allemande a soutenu le secteur avec la GTZ par un programme spécifique d'appuis ciblés aux SFD et aux institutionnels CCS/SFD, l'APIM, le CFBM, le CPA/SFD. Ce programme a été clôturé en décembre 2007. La KfW soutient actuellement l'assistance technique à un réseau Greenfield au Nord Mali.

La Coopération Canadienne déjà présente depuis de nombreuses années au sein de l'UEMOA à travers des programmes d'appuis d'assistance techniques et financières à des mutuelles. La Coopération Canadienne est depuis 2008 le chef de file des bailleurs du fonds commun de développement de la microfinance (période 2008-2012). Elle intervient également sur le renforcement des structures gouvernementales d'encadrement et de contrôle des IMF.

Ligne microfinance au Sénégal

Les bénéficiaires directs de la ligne de la microfinance sont les IMF (Institutions de Microfinance) enregistrés auprès du MEF, qui sont en conformité avec la loi et les décrets régissant le secteur de la microfinance au Sénégal. En particulier, les IMF pourront bénéficier de la ligne de crédit à condition qu' :

1. elles soient affiliées à un réseau mutualiste d'épargne et crédit et / ou démontrent la capacité de couvrir plusieurs zones géographiques et aussi la capacité de gérer les fonds demandés en rapport avec le propre actif.
2. Elles présentent leur demande pour fonctionner dans le PLASEPRI (Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la Valorisation de la Diapora Sénégalaise en Italie) au MEF par la UP (Unité de Programme).
3. Leurs demandes soient acceptées par la UP et le MEF .
4. Elles signent un accord cadre de refinancement (ACRE : Agence pour la Création d'Entreprises) avec le MEF.

Toutes les IMF qui répondent aux critères susmentionnés, peuvent présenter au MEF la demande de crédit seulement après avoir validé, par elles mêmes, une liste des bénéficiaires indirects qui ont soumis à l'IMF un projet d'entreprise viable. Néanmoins, les IMF doivent satisfaire les conditions de viabilité et de capacité opérationnelle, qui seront évaluées par un comité interne au Programme.

Les IMF joindront à leurs demandes de crédit, toute information nécessaire pour vérifier l'admissibilité de l'IMF à la ligne de crédit et l'utilisation (liste des bénéficiaires finaux indirects qui recevront un prêt individuel détaillé par état civil, genre, montant accordé, zone géographique d'intervention, secteur activité, utilisation du prêt et toute autre information utile).

L'IMF, sera directement responsable du remboursement du crédit au MEF selon le plan de remboursement convenu. Le risque de crédit lié aux bénéficiaires qu'elle a choisis de financer grâce au crédit reçu dans le cadre de cette " ligne micro finance", sera ainsi entièrement pris à sa charge.

5.2.4.2: Analyse des types de garanties exigées par les partenaires de refinancement

Les garanties concernent à la fois les clients des IMF et les IMF elles-mêmes vis-à-vis des institutions de refinancement (les bailleurs privés ou publics...)

5.2.4.2. A Les garanties exigées aux clients

Elles sont diverses et variées et tournent autour de sûretés réelles personnelles. Elles tournent autour des hypothèques, du nantissement, du cautionnement solidaire, de gage de bijoux...etc. Les sûretés assurent l'exécution des obligations du débiteur et les risques d'impayés.

Le choix des garanties dépend du type de crédit consenti. Les crédits de groupe reposent sur le principe de cautionnement solidaire et aucune garantie réelle n'est demandée. Ils s'adressent plus aux groupements, GIE et organisations. Malgré les difficultés de réalisation de cette sûreté personnelle et la propension connue des impayés, cette forme de garantie est la plus utilisée en milieu rural. Les crédits individuels, quant à eux exigent la constitution de garanties réelles et parfois de garanties personnelles.

Le système de garanties mis en œuvre par les institutions mutualistes doit cependant faire l'objet d'une réflexion approfondie. Les garanties formelles (nantissement, gage, warrant (garanties sous forme de stock), hypothèque, cautionnement, aval,...etc.), telles que prévues par l'acte uniforme portant organisation de sûretés (Traité de l'OHADA) sont difficilement exigibles compte tenu de la nature des promoteurs et de la complexité des problèmes fonciers au Sénégal.

Il faut aussi noter que certains ne sont pas en mesure d'octroyer les garanties exigées du fait de leur situation financière ou de leur niveau de vie. Ce qui remet en cause l'objet même des IMF, qui est l'inclusion financière des personnes physiques ou morales exclues du système bancaire, si ces dernières ne parviennent pas à satisfaire les besoins de leurs clients. Cependant, il faut clarifier que les activités de consommation n'exigent pas des garanties élevées dans certains cas. Ce sont les activités de production qui souffrent le plus de l'exigence de garanties.

Parallèlement, des garanties peuvent être exigées par les bailleurs de fonds lors du refinancement des IMF.

5.2.4.2 B Les Garanties exigées par les bailleurs

Il s'agit d'une forme d'assurance mobilisée par les IMF pour convaincre le prêteur, ou pour obtenir des conditions de refinancement plus avantageuses. Elle permet aussi de couvrir le risque relatif au défaut de paiement d'un emprunt contracté par une IMF auprès d'une banque commerciale ou par un organisme tiers interne ou externe (fonds de garantie). Elle paie une prime pour cette assurance pour accéder facilement au crédit.

Ce système a été mis en œuvre par les bailleurs de fonds pour démontrer la solvabilité des IMF. L'objectif est de long terme et veut une intégration de ces structures dans le système classique de financement. Les enjeux principaux de la garantie sont les suivants :

- permettre le prêt d'une banque locale à l'IMF. Sans la garantie, dans la plupart des cas, la relation n'aurait pu être établie ;
- faciliter l'accès des IMF aux prêteurs internationaux de plus en plus;
- faciliter l'accès à un prêt en monnaie locale.

Dans ce cas, si la garantie est libellée en devise et le prêt en monnaie locale, la garantie prend en charge non seulement le risque de défaut de paiement, mais aussi le risque de change ;

- contourner des contraintes réglementaires liées au risque de change et à la notation.

Plusieurs acteurs considèrent que cette garantie peut disparaître dès lors que l'IMF devient solvable. Il sera ainsi favorable à l'IMF que les relations de refinancement se poursuivent sans garanties. Cependant le risque qu'elle présente est la raréfaction des sources de refinancement disponibles pour les IMF. En effet, les garanties représentent un surcoût pour ces dernières, qu'elles ne seraient pas prêtes de payer si elles disposaient de moyens plus abordables. Et la majorité des banques ne sont pas disposées à octroyer un prêt à l'absence de garanties. Le risque ne peut être couvert à leurs yeux que par des garanties.

D'autre part, vu le coût occasionné par ces dernières, les IMF se mettent à la recherche de sources alternatives de refinancement. Elles vont jusqu'à créer leur propre banque. C'est le cas du CMS, qui a mis en place la BIMAO avec ses partenaires sous régionaux et internationaux (le centre international du crédit mutuel (CICM)).

Le problème est qu'au lieu que les relations entre banques et IMF s'agrandissent, celles-ci se creusent. Certains bailleurs prennent la position des banques et peuvent être écarté de leur objectif de financer des activités pourtant porteurs. L'aversion au risque est variable d'un apporteur de fonds à un autre fort heureusement. Sinon, les IMF auraient bien du mal à trouver du refinancement face à la croissance du secteur.

En plus le facteur risque constitue la principale problématique du secteur de la microfinance.

Chapitre 6 : Analyse des Résultats

Le chapitre six retrace d'abord les difficultés des SFD sur les différentes offres de refinancement, analyse les politiques de financement et refinancement des IMF en place.

Le benchmarking a propos des SFD paires donne une vue globale sur les problèmes liés à la mobilisation des fonds, les préalables ainsi que les diverses expériences.

Cette analyse nous permettra de bien définir le système de refinancement adéquat pour le réseau RADI Microfinance objet de l'étude en s'appuyant sur les pratiques antérieures.

6.1 Difficultés des SFD sur les différentes offres de refinancement

6.1.1 Les faiblesses liées à la mobilisation des dépôts des sociétaires pour le refinancement des SFD

L'approche « épargne préalable au crédit », contrairement aux expériences précédentes, doit susciter une volonté de remboursement et une appropriation du système financier par les populations ciblées.

Aujourd'hui, l'accès au crédit devient non pas secondaire mais tributaire de l'épargne. En effet, la mobilisation et la sécurisation de l'épargne ainsi que la promotion d'une culture de l'épargne, sont considérées comme des objectifs prioritaires. Cette nouvelle approche confirmait l'orientation fondamentale de DID qui s'est constituée sur un développement d'institutions financières dont *'les principales ressources proviendraient des communautés desservies, par opposition à de simples guichets de crédit disposant exclusivement de fonds externes'* Gaboury (2003 : 15). Elle a le mérite de privilégier les demandes des clients potentiels et notamment des épargnants. A contrario, les SFD qui dépendent des ressources des bailleurs se focalisent plus sur les exigences de ceux-ci.

Les dysfonctionnements que posent la collecte de l'épargne sont de deux ordres :

- le problème de la sécurisation des dépôts qui demeure un des handicaps du fait d'un manque de contrôle à la fois interne et externe ;
- le coût de l'épargne modeste pour les bénéficiaires, les coûts de l'épargne peuvent être parfois très élevés, ce qui peut constituer un frein à la collecte ;
- le caractère très peu diversifié des produits d'épargne.

Au Sénégal, on se rend compte qu'une institution peut, dès sa constitution, commencer à collecter des dépôts. Il revient à la cellule d'assistance technique de se donner les moyens de les contrôler.

6.1.2 Difficultés liés à l'accès au refinancement bancaire par les SFD

Il s'agit d'exigences au niveau de la constitution de garanties, de la longue durée de traitement de dossiers et de réalisation du refinancement, du taux d'intérêt élevé, du Système d'Informatique et de Gestion encore peu fiable, de la qualité du portefeuille et du faible professionnalisme des IMF.

6.1.2.1 Constitution des garanties: Certaines IMF interrogées ont eu des difficultés pour constituer des garanties. Les IMF jeunes disposent d'une faible capitalisation de départ et n'ont pas des immobilisations comme les maisons ou autres biens. Certains membres du conseil d'administration sont obligés d'hypothéquer leurs maisons pour le compte de l'IMF et dans la plupart des cas, ces patrimoines ne remplissent pas les conditions exigées telles que les actes de propriété ou titres de propriété des maisons. Ce processus occasionne des frais énormes qui gonflent le coût réel du crédit.

6.1.2.2 Durée très longue de traitement du dossier et de réalisation du refinancement: cette préoccupation apparaît chez toutes les IMF interrogées qui sont certes conscientes de leur responsabilité mais qui accusent la lenteur des banques dans le traitement des dossiers. Pour les IMF, leur responsabilité se situe au niveau de l'indisponibilité des informations nécessaires à l'analyse de leurs dossiers, à la recherche des signatures auprès des autorités pour certains documents et à l'incapacité de leurs agents à comprendre et à fournir les documents demandés par les Banques. Les agents de la BRS reconnaissent ces retards et remettent en cause les étapes et procédures à franchir pour arriver à la dernière décision.

6.1.2.3 Taux d'intérêt élevé: 5 IMF sur 7 interrogées affirment que le taux d'intérêt du refinancement est élevé lorsqu'il faut considérer tous les frais occasionnés par le dossier. BRS a un taux d'intérêt nominal de refinancement se situant entre 9 à 12% l'an. Quand on considère les frais de service (0,75%) plus la TVA (18%), les différents frais de constitution de garanties et de suivi du dossier, le coût réel du refinancement ou le taux d'intérêt effectif de refinancement de l'IMF dépasse 12%. En effet une grande partie de ces IMF sont encore jeunes et n'ont pas encore atteint un niveau d'autonomie opérationnelle et financière satisfaisant, leur permettant de diminuer leur taux d'intérêt en dessous du taux débiteur des banques commerciales qui varie entre 16 et 18%.

6.1.2.4 Qualité du portefeuille: Cinq(5) IMF sur sept (7) clientes interrogées ont eu des difficultés pour maintenir le taux de remboursement à plus de 10%. Ce critère est très important et encourage les IMF à maîtriser leurs portefeuilles.

6.1.2.5 Système d'information de gestion (SIG) peu fiable: Sur sept (7) IMF clientes interrogées, quatre (4) ont un système d'information informatisé et les informations comptables ou statistiques demandées par une Banque comme BRS n'étaient pas difficiles à trouver. Il faut encore rappeler que pour une grande partie des IMF visitées dans le cadre de cette étude, une proportion faible seulement avait un système d'information informatisé. Ceci traduit la faiblesse du niveau d'équipement, la faible maîtrise des nouvelles technologies liées probablement au coût élevé de ce dispositif (SIG).

6.1.2.6 Professionnalisme: le faible professionnalisme de certaines IMF englobe plusieurs aspects institutionnels liés au savoir, au savoir faire et au savoir être dans l'institution. Cette faiblesse a été relevée dans quatre (4) IMF clientes sur sept (7) interrogées. Ceci est dû au manque du personnel ayant une expertise et une connaissance dans les activités bancaires, au manque de formation du personnel sur les bonnes pratiques de la microfinance et à la mobilité du personnel formé par les IMF vers le secteur bancaire. Toutefois un début de solution est à noter avec l'avènement de l'APSPD qui commence à imprimer sa marque dans le secteur.

Face à ces dernières, les banques se trouvent dans l'incapacité voire dans l'impossibilité de mettre des structures de financement dédiées aux SFD. Elles privilégient les grands Réseaux de Microfinance et les petites sont exclues de leur système

6.1.2.7 Mauvaise gouvernance et mauvaise gestion: le secteur de la microfinance souffre actuellement de la mauvaise gouvernance accompagnée d'une mauvaise gestion. Cette situation est observable au niveau de 4 IMF clientes sur 7 interrogées pour la mauvaise gouvernance .En général, elle se manifeste à travers l'absence de transparence (gonflement des actifs, dissimulation des pertes, provisionnement insuffisants etc.), l'appropriation de l'IMF par un groupe d'administrateurs appuyé par le directeur ou par un groupe de techniciens.

6.1.2.8 Fonds propres insuffisants: sur sept IMF clientes interrogées, quatre ont eu des difficultés à réunir des fonds propres suffisants.

En somme, ces difficultés sont seulement l'expression des IMF interrogées qui ont pu introduire leurs dossiers de demande de refinancement au sein d'institutions de refinancement bancaires.

6.1.3 Problèmes liés au refinancement par les IFI

Le recours croissant des IMF aux sources de financement internationales pose le problème du risque de change auxquelles elles s'exposent. Certains acteurs, inquiets de voir les IMF prendre des risques inconsidérés, préconisent la création de mécanismes de prêts en monnaies

locales ou la participation des fonds internationaux à la couverture du risque de change, et font appel à la responsabilité de ces investisseurs pour l'adéquation de leurs objectifs risque/rendement avec les besoins en financement des IMF.

6.1.3.1 Le facteur risque ou incertitude

Les IMF ne sont pas à l'abri de risques et d'incertitudes. La viabilité des institutions pouvant être affectée en cas d'insolvabilité des clients. Elle dépend aussi de la capacité de ces derniers à cotiser, à épargner et à rembourser. La confiance qu'ils ont en leur institution est un facteur fondamental dans leur décision de retirer leurs dépôts ou d'épargner de façon régulière. Ceci renvoie à la notion de construction des liens de confiance entre les IMF et leurs clients pour minimiser les risques de déviance (recours à une autre IMF) ou de défaillance (impayés). Ce qui légitime la mise en place de moyens sécuritaires. Ceci concerne aussi les liens entre le bailleur et l'institution, les garanties étant plus ou moins importantes en fonction du niveau de risque anticipé.

D'autre part, les IMF peuvent faire face à un risque de change dans leur quête de financement étranger. En plus, tout le monde s'empare de la question et les IMF ont de plus en plus accès à des investissements dont l'objectif est loin sans faux la rentabilité et non la réduction de la pauvreté. Le danger est que le nouveau marché qui s'ouvre à elles pour leur refinancement, notamment celui des investisseurs traditionnels exige des rendements élevés, dépassant le court terme. Ainsi la médiatisation de la microfinance pourrait attirer des bailleurs sans scrupule : elle intègre de plus en plus l'aspect capitalistique et non humanitaire.

Cependant le nouveau visage capitalistique de la microfinance pourrait être favorable au secteur. Les fonds seraient facilement accessibles et la concurrence s'en trouverait élargie. Les clients pourraient avoir accès à un nombre important de produits grâce à l'innovation qui en émanerait. Encore faudrait-il qu'il existe une centrale des risques pour ne pas aboutir à une défaillance systémique qui proviendrait de l'usage abusif des fonds proposés. La viabilité et la pérennité du secteur s'en trouveraient remises en cause.

6.2 : les politiques de refinancement pratiqués par les SFD

Au Sénégal, les principaux réseaux d'IMF sont l'alliance de crédit et d'épargne pour la production (ACEP), le crédit mutuel du Sénégal (CMS) et l'union des mutuelles du partenariat pour la mobilisation de l'épargne et du crédit au Sénégal (UM-PAMECAS). Il existe plus de 800 caisses au Sénégal (833 en 2005), mais notre attention s'est focalisée sur les principales qui se sont formées en réseaux.

Pour montrer que le renforcement financier du Sénégal dépend du développement des IMF, on va tenter de le montrer à travers nos quatre échantillons et grâce aux organismes de notation (planet rating, microrate, mix..). L'adaptation de leur offre de produits et de services, la performance de la gestion de leurs caisses et leur proximité psychologique et physique témoignent de leur légitimité en matière de choix de modèle de refinancement.

6.2.1 Politique de refinancement de l'ACEP : sources de financement, gestion de la liquidité et rentabilité

Dès 1996, à l'occasion d'une assemblée générale, les objectifs de l'ACEP ont été redéfinis comme suit :

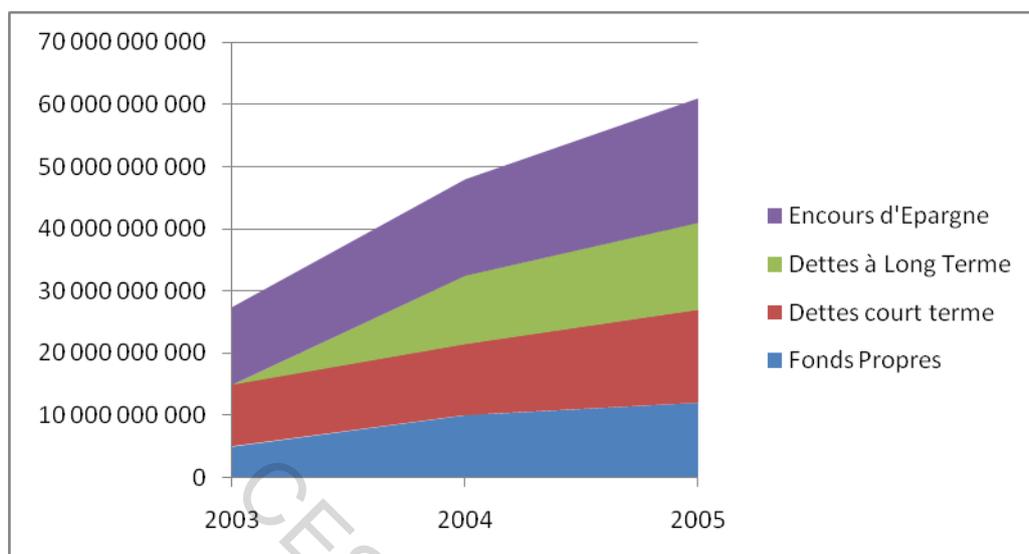
- offrir des services de crédit et d'épargne à des entreprises Sénégalaises afin de favoriser leur croissance ainsi que le développement économique du Sénégal,
- mettre en place un réseau de services financiers,
- gérer ses activités selon le principe de la coopération.

Ses stratégies ont été adaptées aux évolutions socio économiques, politique et juridique du Sénégal. Elles tournent principalement autour de sa gestion administrative et au niveau de son financement.

L'ACEP se finance à hauteur de 65% de son passif avec des fonds propres (cf. tableau) issus des subventions et des réserves accumulées. Ce qui reflète à la fois l'origine de l'institution et sa rentabilité. L'épargne vient en deuxième position et représente 17% du passif en 2005, l'épargne de garantie représentent à elle seule 13,3%. L'endettement externe vient en troisième position, avec un emprunt commercial auprès de la caisse nationale du crédit agricole du Sénégal (CNCAS) et d'autres emprunts concessionnels dans le cadre des différents programmes réalisés par ACEP.

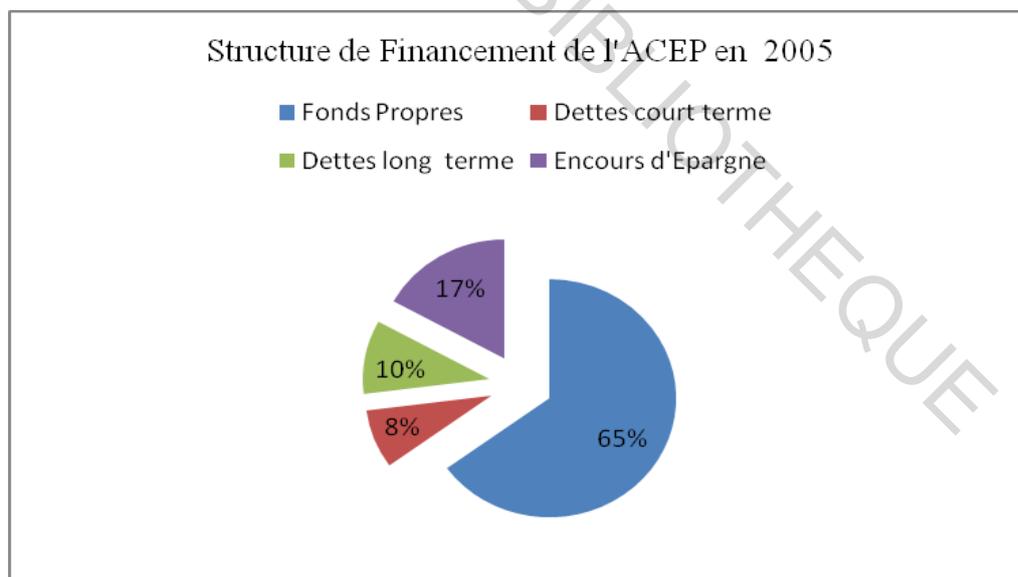
L'institution maîtrise les principaux risques liés à la gestion actif/passif. Le risque de maturité est couvert par un financement essentiellement à long terme pour les crédits à 12 mois environ. Ainsi l'encours de crédit est couvert à 100% par des fonds propres et par de l'épargne garantie. Et le risque de taux est maîtrisé par l'importance du refinancement sur les fonds propres et le fait que l'épargne et les emprunts sont à taux fixe.

Graphique 01 : Types de refinancement de l'ACEP



Source : rapport Planet rating décembre 2005, Page 2

Graphique 02 : Structure de financement de l'ACEP en 2005



Source : planet rating, décembre 2005, Page 2

En effet, ACEP dispose de fonds propres conséquents issus des subventions du projet initial et de la capitalisation des résultats positifs enregistrés ces dernières années. Ils représentent au 31 décembre 2005 près de 65% des ressources de financement de l'institution. Cependant, ce poids des fonds propres est dans une tendance baissière car il représentait plus de 75% du

total des ressources en fin 2003. Ceci est faiblement dû à la hausse notée de la part d'épargne dans le total ressource –passant de 12,3% en fin 2003 à près de 17,16 en fin 2005.

Cette évolution s'explique plutôt par la progression importante de la part des financements commerciaux dans les ressources de l'institution. En effet, cette part a plus que doublé en deux ans passant de 8,38% du total ressources en fin 2003 à près de 18,54% en fin 2005. Cette progression importante s'explique par les efforts importants menés par la direction auprès des banques locales afin de mobiliser les ressources (voir tableau ci-dessous) nécessaires au financement du crédit PME mis en place en 2005 et qui rencontre depuis son lancement, un succès très important

Globalement, la structure de financement témoigne d'une forte dépendance de l'ACEP de ses fonds propres pour le développement de son activité de crédit. Cependant nous notons aussi le développement de l'épargne, quoiqu'elle soit essentiellement obligatoire et liée au crédit.

Tableau 12 : Structure de refinancement par les Banques à l'ACEP

Emprunts	Montant en FCFA
Société Générale Sénégal	1 500 000 000
ECOBANK SENEGAL	500 000 000
Crédit Agricole (CNCAS)	500 000 000
Fonds Belgo Sénégalais	200 000 000

Source : rapport Planet Rating ACEP 2006, Page 3

Ces différents emprunts ont fait augmenter le ratio d'endettement de l'institution, qui passe de 32,1% en fin 2003 à 55,6% en fin 2005. Toutefois et malgré cette hausse de son endettement, l'institution reste encore loin de ses capacités réelles de mobilisation de financements commerciaux. Seulement, elle souhaite garder une bonne maîtrise de la croissance de son portefeuille et a donc fait le choix de rester mesurée dans son endettement.

Face à ses contraintes de refinancement, ACEP a commencé à démarcher plusieurs investisseurs, commerciaux et solidaires et entretient de bonnes relations avec les bailleurs de fonds. La qualité de l'institution lui permet de mobiliser des fonds au niveau des banques sénégalaises pour subvenir à ses besoins ponctuels et récurrents comme le financement de la campagne agricole. Cependant, elle devrait plus encourager l'épargne volontaire pour combler ses besoins financiers.

La bonne organisation de la gestion de la liquidité permet d'éviter des crises de liquidité et de placer le surplus qui en émane. Cependant, les taux proposés par les banques ne sont pas très incitatifs. La liquidité est rigoureusement suivie et sa gestion repose sur la maîtrise des calendriers de déboursement et de remboursement. Ainsi les déboursements sont effectués après les périodes de remboursements qui sont concentrés sur cinq jours (du 1^{er} au 5 de chaque mois). A la fin de chaque mois, le chef du service comptable et financier, sur la base des disponibilités dans les comptes, des prévisions de financement et de remboursements attendus, planifie les besoins de chaque agence régionale. Selon Planet rating, ce type de gestion de la liquidité paraît pertinent et compense le fait que l'institution ne réalise pas de prévisions annuelles de cash flow.

La rentabilité de l'ACEP est solide et connaît peu de risques selon Planet Rating. Les seuls éléments qui pourraient affecter sa performance sur le court/moyen terme sont :

- l'augmentation du coût de la dette du fait de la recherche de financements externes, ou l'augmentation des charges liées à la gestion de l'épargne si l'institution décide de dynamiser la collecte de l'épargne ;
- la possible dégradation du portefeuille en raison de l'endettement croisé et de la concentration des risques découlant de l'augmentation du prêt moyen.

Cependant, l'institution dispose de marges de manœuvre pour faire face à ces menaces.

6.2.2 Politique de refinancement de l'UM PAMECAS : sources de financement, gestion de la liquidité et rentabilité

Le Pamecas est une institution autonome et qui gère son organisation de façon efficace. Elle est appuyée financièrement par ses membres et les bailleurs de fonds. Sa vision est de démocratiser l'offre de services financiers au Sénégal, afin d'améliorer durablement la qualité de vie des populations.

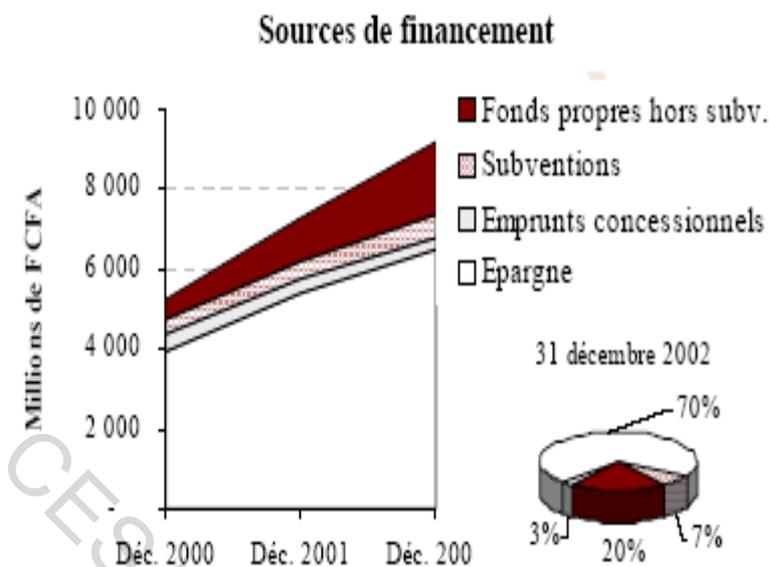
Le réseau est sous le contrôle et la surveillance de 3 organes :

- le conseil d'administration chargé du fonctionnement et de la bonne gestion ;
- le comité de crédit chargé de la distribution du crédit ;
- le conseil de surveillance responsable du contrôle de toutes les opérations et de la gestion de l'institution.

L'épargne représentait en 2003, 70% du passif, les fonds propres sont constitués à 32% de fonds non permanents (parts sociales des membres et fonds de garanties) ; de 26% de subventions accumulées et 42% de report à nouveau.

Tableau 13 : Description Financement de l'UM – PAMECAS en 2003

Description du financement actuel



(Source : Planet rating Pamecas, juin 2003, Page 3)

Pamecas, dans les premières années du lancement du centre financier aux entrepreneurs (CFE), a pu se refinancer grâce à une partie de ses fonds propres pour ce produit.

Il n'a jamais eu besoin de financement externe autre que l'épargne et n'en a pas envisagé avant 2005.

Tableau 14 : Disponibilité de l'épargne à l'UM PAMECAS en 2002

Epargne - FCFA	Déc. 2001	Déc. 2002	Evolution 2001/2002
Epargne obligatoire			
Encours	1 588 581 672	1 941 842 817	22%
Nombre d'épargnants	12 280	13 615	11%
Encours moyen par épargnant	129 363	142 625	10%
Epargne volontaire			
Encours total	3 821 690 164	4 576 636 823	20%
<i>Encours des DAT</i>	344 248 440	417 254 554	21%
<i>Encours des comptes courants</i>	3 477 441 724	4 159 382 269	20%
Nombre d'épargnants	n.d.	n.d.	
Encours moyen par épargnant	n.d.	n.d.	
Total			
Encours	5 410 271 836	6 518 479 640	20%
(EUR)	8 247 906	9 937 358	
Nombre d'épargnants	n.d.	n.d.	
Encours moyen par épargnant	n.d.	n.d.	

Source : Planet rating Pamecas, juin 2003, Page 5

L'institution a cependant reçu un certain nombre de prêts concessionnels destinés à financer des populations particulièrement défavorisées ou qui connaissent des difficultés. Elle reçoit aussi des subventions de différents bailleurs Fonds de Contrepartie belgo Sénégalais, CIF, ADA, Fond Local de Développement etc.

Au niveau de la rentabilité, Pamecas satisfait toutes les conditions requises selon Planet rating. Il est rentable depuis 2000. Avant subvention, le réseau dégage un excédent égal à plus de 4% des actifs moyens sur l'année. Il reste positif après l'ajustement opéré par Planet rating, soit 2,5%, une performance inférieure au groupe des IMF autosuffisantes (5,5%), mais supérieure au groupe Africa Large (0,2%) et très supérieure aux IMF jeunes (entre 4 et 7 ans : avec, -7%).

Grâce à un effet de levier des fonds propres très élevé (l'épargne représente 70% du passif total) et une rentabilité certaine, Pamecas dégage une rentabilité des fonds propres élevé, de plus de 20%. En 2002, la diminution s'est expliquée non pas par une diminution de la rentabilité mais par une augmentation des fonds propres, puisque l'institution a reçu à cette année de nouvelles subventions (effet de levier de 400% à 300%).

Le rendement du portefeuille a augmenté malgré la diminution de la qualité du portefeuille. Ce qui s'explique par la part de la croissance des crédits de montants importants dans le portefeuille.

6.2.3 : Politique de Refinancement de l'U- IMCEC

U- IMCEC est une mutuelle créée en 2006. Elle dispose quatre (04) agences dans le territoire du Sénégal. Les particuliers hommes femmes ainsi que les groupements sont les clients potentiels.

L'institution est dotée d'organes tels que : Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Comité de Crédit et Conseil de Surveillance. Ces organes travaillent en relation avec un personnel technique dans différents domaines : direction, audit, comptabilité, crédit, contrôle ect.

Les besoins de refinancement identifiés à partir d'un business plan sont estimés à 1, 2 Milliards et portent sur l'activité principal de crédit, le fonctionnement et charges personnel.

L'U- IMCEC fait recours à différents types de refinancement :

- d'abord à partir du marché financier grâce aux banques de la place tels que BRS et autres , des investisseurs tels que le Fond Belge, le Fond d'Equipement des Nations Unies, OICO Crédit , CAICHA, APSFD, Terafina , PAMIF 1 et PAMIF 2 etc. .)
- Les dépôts des sociétaires constituent la deuxième source de refinancement ;

- l'apport des bailleurs de fonds vient en troisième position.

Le recours aux différents types de financement permet de satisfaire à 80 % des besoins.

Les Fonds sollicités sont utilisés pour les activités de crédits, formation des sociétaires.

On a vu que les trois IMF (ACEP, PAMECAS et U-IMCEC) qu'on a choisies ont pu adapter leurs produits et leurs services à leurs populations ciblées et sont performantes au niveau organisationnel et financier.

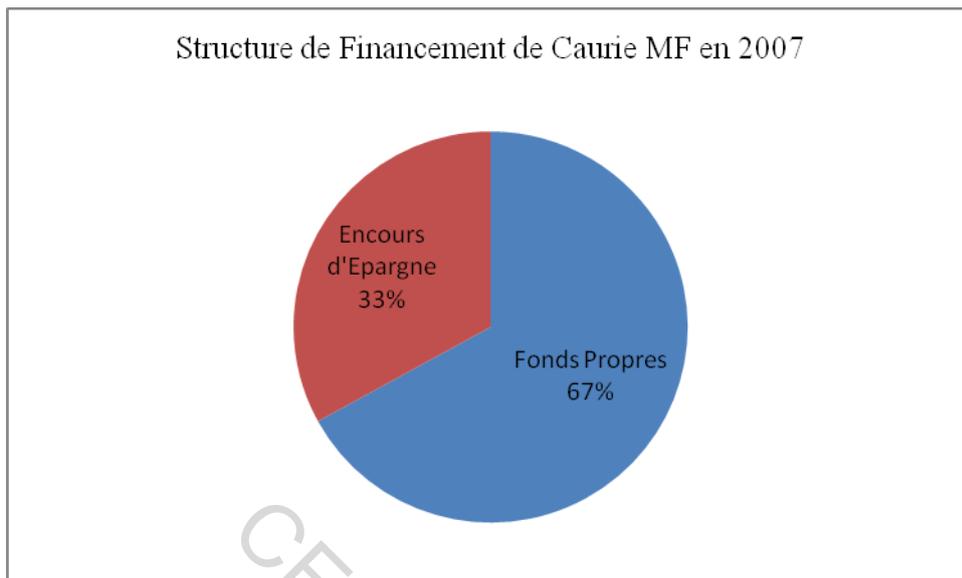
6.2.4 Politique de Refinancement de CAURIE MF

La Caisse Autonome pour le Renforcement des Initiatives Economiques par la Microfinance (CAURIE MF), est née en octobre 2005 avec le statut de SARL, suite à une fusion entre le Programme microfinance du Catholic Relief Services Sénégal et de CARITAS Thiès (région Centre - Ouest du Sénégal). Les activités de CAURIE MF, dont le siège est à Thiès, sont localisées dans les régions de Ziguinchor, Kolda, Tambacounda, Louga, Diourbel, Dakar et Thiès. Au 30 juin 2007, l'institution comptait 12 330 clientes, regroupées en 233 Banques Villageoises. L'encours de crédit global était de 1,9 M EUR et l'encours d'épargne de 1,05 M EUR au 30 juin 2007.

La structure de financement de CAURIE MF reposait essentiellement sur les fonds propres issus des subventions et les transferts reçus de ses bailleurs historiques : CRS et CARITAS. Ils représentaient quasiment l'ensemble des ressources de l'institution, en plus de certains prêts concessionnels de ces mêmes bailleurs, jusqu'en fin 2005.

C'est à partir de cette date, avec l'institutionnalisation du projet, que CAURIE MF a décidé d'intégrer dans son bilan l'épargne qu'elle collecte auprès des bénéficiaires. Celle-ci était auparavant déposée dans des comptes ouverts auprès d'autres institutions financières (ex : CMS) et n'était pas réutilisée dans le cycle de crédit. Elle représentait en fin 2006, le tiers des ressources de l'institution

Graphique 03 : Structure de Financement de Caurie MF en 2007



Source (Rating GIRAFE-CAURIE MF, Sénégal – Juillet 2007)

La recherche de financement n'a pas été très active ces dernières années car jusqu'à leur autonomisation, en octobre 2005, les programmes (Caritas et CRS Sénégal) n'avaient pas la latitude de lever des financements en dehors de ceux proposés par leurs bailleurs. CAURIE MF a par la suite, pu compter sur la disponibilité de l'épargne collectée auprès de ses membres pour couvrir une part importante de ses besoins de financements.

Chapitre 7 : Recommandations

Avec le chapitre des recommandations, une politique de refinancement est proposée pour le réseau RADI Microfinance ainsi que le développement de stratégies d'amélioration des politiques de financement des SFD de manière globale.

7.1 : Définition du Politique de Refinancement pour le Réseau RADI Microfinance

Le choix du mode de financement d'un projet est crucial; il doit assurer à l'entreprise autonomie, solvabilité et rentabilité. Une bonne gestion financière respecte les équilibres financiers reposant sur la durée de détention des biens et le type de financement associé.

Les ressources stables (fonds propres et dettes financières à moyen long terme) financent les emplois stables (immobilisations corporelles, incorporelles et financières).

Par exemple, une entreprise pourra financer l'achat d'une machine-outil par un emprunt à long terme.

Les besoins à court terme sont financés par des ressources à court terme.

Par exemple, le besoin en fonds de roulement peut être financé par un découvert bancaire.

Compte tenu de leurs risques élevés, les étapes de faisabilité et de développement d'un programme d'innovation se financent traditionnellement par augmentation des fonds propres ou par utilisation de la capacité d'autofinancement de l'entreprise. Cette première source de financement peut évidemment être complétée par des aides publiques.

Un projet est consommateur de ressources, quelque soit son stade d'avancement. investissements en R&D, investissements en production (matériel, outillage...), investissement commerciaux (réseau de vente, packaging, publicité...) et financement de besoins en fonds de roulement (stocks, crédits clients...) doivent trouver des capitaux pour assurer la pérennité du projet.

L'organisation d'une levée de fonds auprès d'investisseurs se décompose en plusieurs phases:

- rédiger un business plan et un "executive summary" ;
- valoriser l'entreprise ;
- sélectionner les investisseurs, en fonction du stade de développement de l'entreprise mais également en fonction de son domaine de compétence ; il est fondamental d'approcher des investisseurs compétents dans le secteur d'activités duquel relève le projet.
- Envoyer l' "executive summary" aux investisseurs sélectionnés, puis le business plan à ceux qui ont manifesté un intérêt ;

- organiser des réunions individuelles avec les investisseurs qui souhaitent approfondir le dossier (éventuellement après signature d'un accord de confidentialité).

7.1.1 Orientations du Réseau en matière de refinancement et de financement

Une fois donc installé et opérationnel, le Réseau va donc permettre à ses MEC ou Caisses de base de pouvoir développer des capacités de gestion et d'intervention plus harmonisées, plus performantes et plus efficaces grâce à la mise à leur disposition :

- de lignes de crédit à la fois adaptées et appropriées et autres fonds spécifiques d'appui destinés à augmenter de façon très significative, à diversifier et à renforcer davantage le niveau, ainsi que les capacités de financement des MEC ou caisses de base affiliées afin de les rendre plus opérationnelles, plus fortes et plus aptes à répondre aux multiples requêtes et sollicitations des populations en matière de crédit pour le financement de leurs activités productives de transformation (APT), de leurs activités génératrices de revenus (AGR), de leurs initiatives socio – économiques rurales, de leurs micro ou petits projets individuels ou communautaires, de leurs micro et petites entreprises (MPE), de leurs petites et moyennes entreprises ou industries (PME / PMI), etc...
- de services soutenus en matière d'encadrement, d'assistance, d'appui – conseils/accompagnement, de formation destinée au renforcement des capacités techniques de leurs agents et personnel gestionnaire (gérant, agent de crédit, caissier, guichetier...), ...
- d'un système efficace et adapté de suivi/supervision, de contrôle et d'inspections, de vérification et d'audit, permettant non seulement d'éviter, de corriger, de minimiser ou de restreindre certaines erreurs, certaines dérives ou distorsions en matière de gestion ou d'exploitation, mais également de redresser et d'apporter de réelles améliorations notables en matière de gestion, de redéploiement et de perspectives,
- d'une centrale d'achat qui servira de lieu d'approvisionnement des MEC ou Caisses de base affiliées en matière de fournitures diverses (imprimés des outils et supports techniques de gestion, fournitures de bureau, etc.), ce qui vise à réduire sensiblement les coûts de commande et d'achat de ces différents éléments.

7.1.2 Options de Financements retenues

Quelque soit l'option retenue, un certain nombre de critères devraient être privilégiés.

Cinq critères ont été retenus:

- Le mécanisme de financement doit être structurant (Il doit permettre de résoudre au moins en partie les lacunes en capitalisation des groupements féminins et villageois partenaires du RADI et des MEC et GEC existants)
- Il doit impliquer les partenaires en les responsabilisant. En autant que faire se peut, il doit offrir des services de proximité et créer un sentiment d'appartenance.
- Même si au départ le mécanisme ne pourra desservir toutes les populations ciblées, il doit pouvoir croître sans que l'on ait à procéder à des changements de structure.
- Il doit être en mesure d'offrir des services financiers de qualité ayant un impact sur la vie des membres et leur famille.
- Il doit être en adéquation avec la stratégie de développement du RADI et répondre aux exigences de la réglementation en vigueur.

Deux options ont été envisagées :

- appuyer les MEC et GEC créées pendant un certain temps et les mettre sous forme d'union ou en réseau pour qu'ils offrent les services financiers;
- créer au sein du RADI une structure spécifique qui offrira le financement direct.

A l'analyse et après concertation avec les différents partenaires, l'option finale a consisté à jumeler les deux options de départ. Il s'agira pour le RADI de s'investir pleinement dans la micro finance tout en apportant un soutien technique et financier aux mutuelles d'épargne et de crédit qu'il a mis en place précédemment.

Le processus de transformation institutionnelle aboutira à la création d'une institution de micro finance dénommée « RADI MICROFINANCE » qui présente les caractéristiques similaires des autres réseaux mutuelles de la place.

7.1.3 Mobilisation des Ressources Financières par le Réseau RADI Micro finance

Cette structure apportera aussi, sur la base de protocoles d'accord de partenariat dûment élaborés et signés, un appui technique et financier aux Mutuelles d'Épargne et de Crédit (MEC) partenaires (antennes ou Caisses de base du Réseau) ainsi qu'aux guichets ou CIVEC polarisés par les MEC partenaires et que le RADI a mis en place dans le cadre de ses programmes antérieurs en:

- leur apportant la logistique et l'assistance technique et financière nécessaires pour leur bon fonctionnement ;
- leur donnant les moyens de développer l'activité de crédit dans les meilleures conditions ;

- vérifiant le respect des dispositions légales et réglementaires ;
- organisant des opérations pour leur refinancement.

Le partenaire stratégique du Réseau RADI Microfinance reste la Fondation CEAR d'Espagne. Aujourd'hui, RADI- Microfinance mène plusieurs discussions avec de potentiels bailleurs pour augmenter sa mobilisation de ressources comme par exemple le FCEAR, la coopération Belge, l'USAID et des banques de la place comme BRS qui leurs proposent respectivement un certain nombre de financement pour faire face aux besoins du Plan Stratégique. Des perspectives favorables ont également été identifiées auprès d'acteurs comme ICCO, Coopération Espagnole.

Cependant l'entrave majeure reste l'obtention de l'agrément du réseau auprès de la DRS/SFD même si des avancées significatives ont été notées.

7.2 : Stratégies d'amélioration des politiques de refinancement des SFD

Pour faciliter l'accès des SFD au refinancement des mesures incitatives sont suggérés :

- L'accélération de la mise en place du fonds de garantie de la microfinance;
- L'établissement de plans d'affaires pour chaque SFD;
- Augmenter la mobilisation de l'épargne par les SFD;

7.2.1 Les Banques classiques et les IMF

7.2.1.1 Pour un partenariat entre banques et IMF

Certaines banques effectuent du DOWscaling, c'est-à-dire qu'elles adaptent leurs produits à une cible prédéterminée. C'est le cas de la CBAO Attijariwafa (Sénégal), ECOBANK SENEGAL qui ont mis en place un service dédié à la microfinance. Le but de cette dernière est de se tailler une part de marché dans le secteur où les banques sont « exclues » du fait de la concurrence forte des IMF. Certaines vont jusqu'à collaborer avec des IMF pour récupérer les clients qui ne peuvent plus bénéficier de financement du fait de la taille que leurs activités ont atteint. Les banques concurrencent à cet égard avec les IMF au niveau des clients qui auparavant étaient exclus du système bancaire, mais qui deviennent réintégrables du fait de leur évolution financière rendue possible par les dites IMF.

Ainsi, les banques et les IMF devraient établir des politiques communes visant à assainir le système financier ensemble. En effet, cette tâche n'incombe pas seulement les IMF antérieurement et les banques à posteriori. La concurrence que le système financier décentralisé (SFD) subit à ce niveau pourrait même remettre en cause les performances déjà notées du secteur de la microfinance d'une part. Ce qui serait dommageable, car le secteur bancaire rappelons le ne s'est pas basé sur les réalités socioculturelles et économique

financières pour mettre en place ses politiques. Elles devraient s'imprégner des stratégies du SFD pour développer des produits adéquats.

D'autre part, les IMF confient leurs dépôts aux banques classiques. Donc le développement du secteur de la microfinance ne permet pas réellement une concurrence des banques classiques, mais il lui reste favorable puisqu'il leur apporte des liquidités supplémentaires.

Parallèlement, les IMF ne doivent pas « dormir sur leurs lauriers », à cause des évolutions économique, financière, sociale, culturelle, politique et juridique. Elles ont été les premières à être capables à s'adapter dans un environnement non structuré et fortement risqué financièrement. L'innovation financière leur a permis cette réelle adaptation. Elles sont dans un environnement fortement concurrentiel, où l'innovation en produits, en services, en outils de gestion sera inévitable pour conserver sa clientèle.

Celles qui sont constituées en réseau devraient alléger leur procédure de gestion, rendue caduque à cause de la diversité des caisses fédérées. Les simplifier, reviendrait à conserver leurs clients et leurs employés.

Les clients qui sont susceptibles de croître, doivent faire l'objet d'une étude prévisionnelle. C'est-à-dire que, pour les empêcher d'aller vers les banques pour assouvir leurs besoins financiers, qui ne peuvent pas être satisfaits par l'institution à laquelle ils ont adhéré, celle-ci doit effectuer des efforts d'anticipation des besoins de la clientèle. Cela pourrait s'effectuer en étudiant l'évolution des prêts accordés à un client type et ses capacités à rembourser sur une période donnée.

Dans la perspective de renforcer ce partenariat il est indiqué de renforcer la capacité d'intervention des banques d'une part, et de sécuriser leurs emplois d'autre part, en :

- mettant à leur disposition des lignes de crédit;
- créant un Fonds de Garantie inter SFD

L'accès des SFD au refinancement doit passer aussi par un ou une :

- établissement d'une bonne stratégie de communication des SFD vers les banques;
- organisation des rencontres entre SFD et banques au niveau des dirigeants;
- mise en place d'un cadre de concertation entre les SFD et les banques;
- traitement rapidement des demandes par les banques;
- exploitation au mieux de la complémentarité entre SFD et banques ;
- parrainage des petites structures par les plus grandes et les plus anciennes;
- parrainage d'un client par un SFD auprès d'une banque;
- et encouragement de la caution technique par les opérateurs.

Afin de palier l'insuffisance de performance des SFD qui freinent la collaboration avec les banques, il urge de :

- mettre en place d'un système d'information et de gestion performant;
- produire et auditer régulièrement les comptes.

7.2.1.2 Pour une collaboration entre IMF

Une IMF doit aussi être capable de nouer des partenariats avec ses concurrents au niveau national, international et au niveau de l'union pour s'imprégner des pratiques du secteur de la microfinance et pour ne pas être prise au dépourvu, vu la forte croissance du secteur.

Elles pourraient renforcer leur regroupement au niveau des organisations professionnelles de la microfinance pour bénéficier d'allègements au niveau de la réglementation et au niveau des taux de leur refinancement. Le fait de constituer des groupes de pression au niveau national et international pourrait apporter des changements au niveau des pratiques financières qui ont toujours existé et qui ont toujours accompagné les banques. Cela pourrait constituer une révolution financière, qui doit être bien pensée et motivée pour lutter contre l'exclusion financière des populations pauvres.

La bonne mise en œuvre de l'association professionnelle des Structures Financières Décentralisées (APSFD) au Sénégal constitue un excellent début à cet effet.

7.2.1.3 Pour une réforme de l'environnement financier

La faiblesse du financement à long terme relève du fait que l'environnement financier Sénégalais est risqué dans une certaine mesure. Le groupe de réflexion du PRIME pointe du doigt certains éléments de la réglementation qu'il est important d'améliorer pour la zone UEMOA. Il s'agit :

- du taux de transformation financière fixé par la BCEAO (=100%, couverture exigée des emplois long terme par des ressources long terme) ;
- des accords de classement ;
- des ratios de portefeuille ;
- du problème de l'utilisation des ressources à long terme ;
- de la cherté du coût du crédit.

La considération de cette recommandation implique fortement la Banque centrale et l'ensemble des institutions financières de la sous région.

7. 3 Recommandations liés à la mobilisation des dépôts des sociétaires

L'une des recommandations en micro finance consiste à vérifier la gestion financière d'une institution par des contrôles internes efficaces avant de lui permettre de mobiliser l'épargne des populations. Au Sénégal, on se rend compte qu'une institution peut, dès sa constitution, commencer à collecter des dépôts. Il revient à la direction de la réglementation et de supervision des SFD de se donner les moyens de les contrôler.

Cette dernière problématique concerne l'intermédiation financière dans sa forme la plus élémentaire : l'offre de services de dépôt aux épargnants et l'intermédiation de cette épargne aux emprunteurs. Pour les IMF réglementées collectrices de dépôts, la mobilisation de l'épargne répond à un double objectif : offrir un service utile aux épargnants et fournir une source de financement pour les activités de crédit.

De nombreux acteurs soutiennent que l'épargne constitue une source de fonds moins coûteuse que les emprunts sur les marchés nationaux et internationaux pour alimenter les portefeuilles de prêts. Cependant, ce n'est pas toujours le cas. La mobilisation de l'épargne requiert un développement institutionnel considérable, et le coût réel des fonds peut s'avérer plus élevé que celui de l'emprunt, en particulier sur les marchés où les IMF ont accès à des fonds de refinancement subventionnés. Le coût relatif de la mobilisation de l'épargne dépend aussi largement de la nature de l'instrument d'épargne considéré. Par ailleurs, elle requiert des compétences et des systèmes qui diffèrent de ceux nécessaires aux seules activités de crédit. Enfin, la capacité à mobiliser de l'épargne peut être fortement influencée par les conditions macroéconomiques et l'environnement réglementaire du pays.

Bien qu'une IMF puisse commencer par offrir un produit d'épargne particulier pour une phase pilote, une offre diversifiée lui permettra par la suite de faire entrer un volume plus important de dépôts. La palette de services devrait inclure, d'une part, des produits très liquides avec un taux d'intérêt bas et, de l'autre part, des dépôts à terme avec des taux d'intérêt plus élevés.

Le solde minimum requis pour ouvrir un compte doit être modéré afin d'attirer les clients à bas revenu. L'IMF devrait prendre en considération la diversité de sa clientèle quant aux besoins en services d'épargne

Les bailleurs de fonds peuvent jouer différents rôles dans la promotion de services d'épargne pour les pauvres.

Premièrement, ils peuvent influencer le dialogue politique pour l'élaboration d'un cadre légal et réglementaire adapté aux IMF. Deuxièmement, ils peuvent encourager les IMF à offrir des services d'épargne en transmettant un message clair sur leurs intentions de financement dans le long terme et/ou en liant le montant de leur financement à un montant minimum de volume d'épargne.

7.4 Recommandations Envers les Institutions Financières Spécialisées.

Tous les bailleurs et investisseurs ne peuvent pas être bons à tous les niveaux du système financier. Chacun d'entre eux doit plutôt intervenir en fonction de ses avantages comparatifs. Les agences peuvent se fonder sur les cinq composantes suivantes de l'efficacité des bailleurs pour définir leurs points forts et identifier des partenaires susceptibles de compléter leurs capacités.

Adapter les financements aux priorités définies par les SFD car ce sont les institutions financières et les autres prestataires de services financiers, et non leurs bailleurs ou investisseurs, qui sont les mieux placés pour comprendre les besoins des clients et concevoir des services adaptés, car ils sont en contact direct avec les clients pauvres au quotidien.

Dans tous les cas, les bailleurs et les investisseurs ne doivent pas saturer le marché. Il est important de prendre soin d'encourager la spécialisation parmi les institutions financières et d'appuyer la collaboration tout en favorisant la concurrence (ou au moins en évitant les comportements anticoncurrentiels).

Entre autres il s'agira pour ces institutions financières spécialisées de suivre les recommandations suivantes :

- **Identifier des institutions qui partagent la vision du bailleur ou de l'investisseur** en matière de réduction de la pauvreté et de recherche de pérennité, plutôt que d'imposer une vision extérieure ou de cibler un groupe social spécifique.
- **Adapter le financement au stade de développement institutionnel du prestataire de services financiers.** L'appui doit être structuré en fonction des besoins spécifiques de chaque phase de développement (démarrage, croissance, etc.). Ne pas appuyer d'institutions qui ont besoin d'instruments ou de capacités que le bailleur n'est pas en mesure de leur fournir efficacement.
- **Laisser aux prestataires de services financiers de détail, la responsabilité des décisions stratégiques et opérationnelles clés** concernant la prestation des services. Celle-ci n'incombe pas aux bailleurs et investisseurs. L'appui à ces institutions financières doit se fonder sur leur demande et laisser les dirigeants d'institutions prendre le premier rôle.

- **Aider les prestataires de services financiers à recourir progressivement aux ressources commerciales ou aux dépôts** (lorsque la loi le permet) sans se substituer aux marchés des financements locaux. Les bailleurs de fonds et investisseurs doivent analyser les coûts et les avantages de la transformation pour déterminer s'il est pertinent d'appuyer ce processus long et ardu.
 - Réaliser une évaluation des institutions financières, portant sur des facteurs tels que la vision, la mission, la stratégie, la structure de propriété, la gouvernance, la capacité en ressources humaines, la qualité et la diversité des services, la portée, l'efficacité, les performances financières et la qualité du portefeuille.
 - Accorder une attention particulière aux questions de gouvernance, telles que la composition du conseil d'administration, la gestion des risques, la responsabilité fiduciaire, la transparence et l'éventualité de conflits d'intérêt.
 - Vérifier l'équilibre des pouvoirs entre la direction et le conseil d'administration et l'existence de comités spécifiques au sein du conseil d'administration (audit, rémunération, investissements, par exemple). Les questions de propriété et de gouvernance sont particulièrement importantes dans le cas des institutions associatives telles que les coopératives d'épargne et de crédit.
 - Lier le financement aux performances :
 - Recourir à des contrats fondés sur les performances comportant des objectifs fixés d'un commun accord (incluant la stratégie de retrait du bailleur).
 - Inclure quelques indicateurs de performance essentiels (nombre de clients servis, niveau de pauvreté des clients, qualité du portefeuille, rentabilité financière, efficacité). Éviter de surcharger les institutions financières avec un trop grand nombre d'indicateurs.
 - Lier le renouvellement ou la prolongation du soutien à la réalisation d'objectifs de performance clairs et significatifs.
- Etre prêt à se retirer des institutions qui ne remplissent pas les objectifs définis, soit en annulant le versement des tranches restantes, soit en exigeant le remboursement (lorsque c'est faisable).
- Respecter les engagements contractuels incombant au bailleur ou investisseur (schéma de financement, ponctualité des décaissements, rapidité de réaction aux rapports, etc.)
 - Promouvoir la transparence et la responsabilisation.
 - Exiger la publication régulière d'états financiers en conformité avec les normes internationales d'information financière (IFRS), les réglementations nationales et les directives concertées publiées par le CGAP.

- S'assurer que les exigences en matière de publication de l'information financière sont cohérentes avec les besoins de la direction et des organes de gouvernance de l'institution, ainsi qu'avec les sollicitations d'autres bailleurs ou investisseurs et les obligations réglementaires dans ce domaine.

- Encourager les évaluations de performances et le rating des IMF par des tiers pour prendre des décisions de financement saines et aider les institutions à analyser et améliorer leurs opérations.

Lorsque des méthodes efficaces de mesure des performances sociales sont en place et que les performances sociales font partie des objectifs clés du bailleur ou de l'investisseur et de l'IMF en question, inclure un contrôle régulier de ces performances dans le système de suivi.

- Mettre au point une stratégie de retrait qui définit, dans les contrats et accords de subvention, la durée de la relation depuis le démarrage du projet, sans oublier le délai d'atteinte de la pérennité financière. Pour les bailleurs et investisseurs utilisant des instruments tels que la prise de participation, la question du retrait ne se pose pas de la même manière. Il n'est pas indispensable dans ce cas de définir une stratégie de sortie dès le début.

- Encourager les gains d'efficacité (simplification des procédures, introduction de nouvelles technologies, etc.) et l'amélioration de la structure de gouvernance et de la formation afin de réduire les coûts pour la clientèle pauvre.

Les bailleurs de fonds doivent appuyer le développement d'outils et d'instruments standards de modélisation financière et de création de produits.

➤ Prendre des risques raisonnés en appuyant des institutions nouvelles mais prometteuses capables de toucher un grand nombre de clients encore exclus des services financiers ou de proposer des services moins disponibles (épargne ou assurance par exemple). C'est aux fonds commerciaux du secteur privé qu'il revient de financer les institutions les plus établies qui ont la capacité d'absorber les investissements aux taux du marché. Les bailleurs disposant de fonds essentiellement publics doivent prendre plus de risques pour faire émerger la nouvelle génération d'institutions performantes, appuyer le développement et l'expérimentation de produits et étendre la portée des services parmi les populations non servies.

➤ Fixer le taux des prêts octroyés aux institutions financières au niveau de ceux du marché (ou quasiment) pour éviter de décourager la mobilisation des dépôts ou le recours à des sources locales de financement. Les bailleurs et investisseurs peuvent offrir des prêts au-dessous du taux du marché pour aider des institutions financières qui servent des régions à

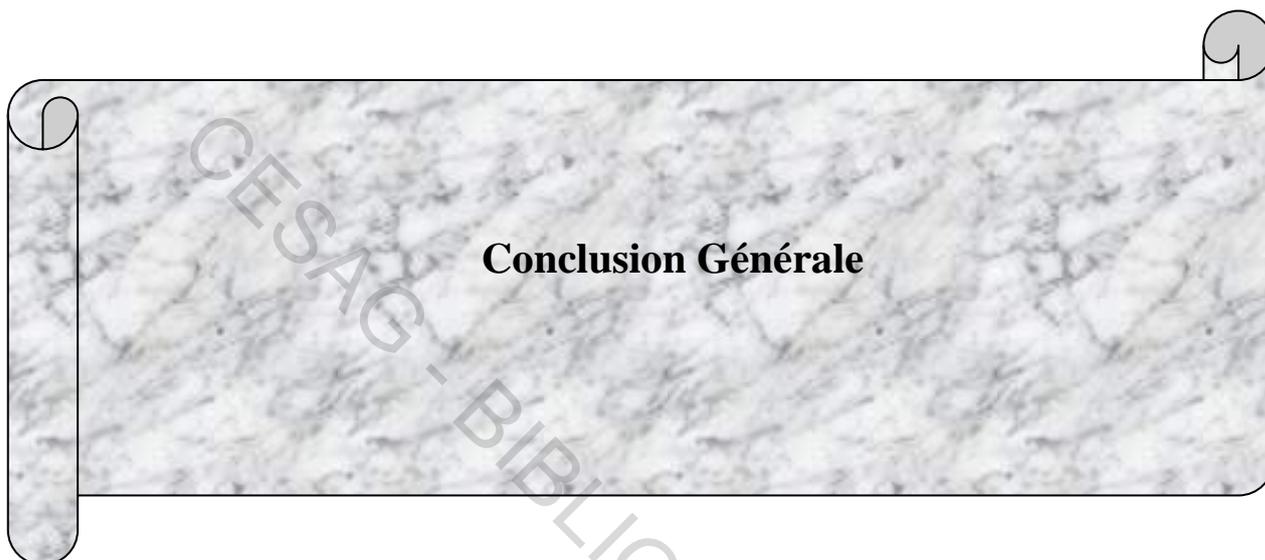
faible densité de population ou d'autres types de segments de clientèle difficiles d'accès, tant que ces institutions appliquent des taux qui leur permettent de couvrir leurs coûts.

- Limiter l'octroi de prêts ou de garanties aux institutions qui ne sont pas en mesure de se financer de manière adéquate sur les marchés financiers locaux ou internationaux ou celles qui ont des difficultés à trouver des financements de moyen ou long terme (par exemple lorsque les fonds à moyen et long terme ne sont pas disponibles sur le marché national).
 - Assortir les instruments de garantie (par exemple les garanties accordées aux banques nationales qui octroient des prêts aux IMF) de mesures d'incitation visant à forger des liens permanents entre les deux parties, de façon à accroître l'intérêt des banques locales pour de futurs prêts non garantis. Le partage du risque avec la banque concernée est essentiel pour garantir que le montant de ressources consacrées à la microfinance à moyen terme est supérieur au montant qui serait disponible sans garantie.
 - Éliminer progressivement les subventions et les prêts à taux préférentiels à mesure que les marchés de capitaux commerciaux nationaux ou internationaux et l'épargne locale deviennent des sources durables de financement pour l'institution financière.
 - Promouvoir l'établissement de liens entre les différents types de prestataires de services financiers afin d'augmenter la portée et d'offrir des produits diversifiés aux clients par exemple la collaboration entre les institutions financières formelles et différents types d'institutions financières plus petites ou informelles, ou les liens entre les institutions financières et les prestataires non financiers, tels que les distributeurs et les fournisseurs d'intrants agricoles.
- Encourager les fusions et regroupements dans les pays où le nombre d'institutions financières est trop important par rapport à la demande existante

7.5 Recommandations pour une mise en place de fonds de garanties ou alliance Stratégique

De nombreux acteurs préconisent la mise en place de fonds de garantie et d'autres mécanismes de garantie pour améliorer la capacité des IMF à mobiliser des capitaux. Ils avancent que les garanties sont justifiées pour corriger les « défaillances du marché », telles qu'une évaluation incorrecte du risque par le marché. Toutefois, les dispositifs de garantie doivent être rigoureusement structurés, afin de remédier à la mauvaise appréciation des risques de crédit sans pour autant compromettre les mécanismes de gestion des risques des institutions prêteuses.

- Plus inhabituelle que l'emprunt auprès d'une banque, l'émission d'obligations permet parfois à des IMF de lever efficacement des fonds. Pour être efficace, l'émission doit attirer un grand nombre d'investisseurs, principalement institutionnels, ce qui implique la diffusion accrue d'informations pour susciter une confiance adéquate. Ces instruments bénéficient d'un intérêt croissant sur les marchés financiers. En revanche, les prises de participation à l'échelle locale demeurent un défi majeur pour les IMF dans la plupart des pays en développement. De nombreuses contraintes pesant sur les emprunts et les émissions d'obligations valent également pour l'accès à l'actionnariat.
- Les accords de sous-traitance, les alliances stratégiques et autres partenariats sont des moyens de plus en plus courants pour les IMF de s'engager dans des relations avec une grande diversité d'acteurs du marché financier. « Alliances stratégiques », fusions et acquisitions, 'joint ventures 'ou accords contractuels quelle que soit leur forme, tous ces modes de collaboration visent à exploiter les avantages comparatifs d'une grande variété d'institutions.



Conclusion Générale

La problématique de refinancement qui était l'objet de notre étude nous a permis d'analyser les activités des offreurs, c'est-à-dire les IMF, les banques et les investisseurs.

Cette analyse nous a permis aussi de voir la nécessité pour les SFD de s'organiser en vue d'accéder facilement aux différents mécanismes de refinancement. Et cela permettrait aux SFD de minimiser les risques et de réduire les asymétries d'informations entre prêteurs et emprunteurs.

Les besoins en services financiers des populations étant permanents, les institutions de microfinance doivent veiller à la viabilité et à la pérennité de leurs opérations ; cet objectif peut constituer un véritable creuset pour un refinancement adéquat.

Du coup, le financement interne (dépôts des sociétaires et fonds propres), le refinancement (à travers les banques et fonds d'investissement) touche la majeure partie des SFD. Il est caractérisé par la souplesse de son organisation et porte l'empreinte de la population pauvre par sa contribution à son propre financement ou à celui des autres.

La microfinance a démontré dans beaucoup de pays qu'elle était un secteur stratégique pour la réduction de la pauvreté. Il reste à savoir si le secteur est en mesure de s'intégrer au secteur financier formel. Le financement est appelé à jouer un rôle important dans cette intégration, particulièrement en aidant la future génération des IMF 'gagnantes' à émerger.

Pour attirer des montants significatifs de ressources privées, le secteur de la microfinance doit faire tomber les multiples barrières qui ont été dressées dans les domaines de l'information, la réglementation interne, la gestion. Cela passe par l'acceptation de la part des IMF des audits, des cotations et des supervisions les plus pointus et qui disposent de la meilleure notoriété.

La promotion de la culture de l'épargne constitue une des portes d'entrée à ce type de refinancement. Il convient ainsi une fois qu'elle est mobilisée de l'articuler au financement d'activités productives.

Le développement des politiques et des programmes intégrants visent à rendre le secteur de la microfinance plus professionnel et plus attrayant pour les capitaux privés.

A cet effet, le RADI –Microfinance ne doit pas être en reste en essayant de développer d'alternatives crédibles de refinancement différentes de l'épargne et fonds propres, d'où la nécessité de recourir aux investisseurs et aux banques locales pour booster ces activités de crédits.

Il est opportun de souligner que, la microfinance n'est pas la solution miracle capable à elle seule d'éliminer la pauvreté. Dans un contexte économique favorable, la microfinance

constitue un outil adapté pour améliorer les conditions de vie des pauvres qui ne sont pas en mesure d'exploiter les opportunités économiques faute de moyens financiers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Annexes

1) Questionnaire destiné aux Institutions de Refinancement des SFD

I. Renseignements Généraux

1. Raison sociale
2. Objet Social
3. Date de démarrage des activités.....
4. Rayon d'intervention.....
Nombre d'agences ou nombre de bureau

II. Financement des Institutions de Micro finance

5. Financez – vous les SFD ?
Oui Non
Si non, pourquoi ?.....
Si oui, passez aux questions suivantes.
6. Depuis combien de temps financez-vous les SFD?.....
7. Quels types de SFD financez- vous ?
ONG Coopérative Mutuelle Réseau
Société Anonyme Autre ()
8. Quels sont vos types de refinancement ?
9. Quels sont les types d'appui financier octroyés aux SFD ?
Subvention Dons
Autres (à préciser)
- Accordez vous des prêts aux SFD ?
Oui Non
Si Non, pourquoi ?
- Si Oui, passez aux questions suivantes ?
10. Au cas où vous accordez des prêts, quels sont les types de produits que vous leur proposez ?
Prêt à terme Prêt à vue Ligne de crédit rotative
Découvert Prêt à court terme Financement à moyen terme
Financement à long Terme Autres (à préciser)

11. Quels sont les conditions nécessaires pour l'obtention de financement ?

.....

12. Les SFD parviennent – elles à satisfaire les différentes conditions sans difficulté majeure ?

Oui Non

13. Appliquez vous des taux d'intérêts ?

Oui Non

14. Si oui, quel est le taux d'intérêt proposé pour les SFD ?

Taux fixe

Taux d'intérêt flottant

Autres (à préciser)

15. Si Non, pourquoi ?.....

.....

16. Quels sont les modes de remboursement des crédits octroyés aux SFD ?

Remboursement échelonné

Remboursement in fine

Autres (à préciser)

17. Quelles sont les difficultés majeures liées au financement des SFD ?

.....

18. Quelles solutions préconisez- vous ?

19. Collaborez – vous avec d'autres institutions financières ou autres acteurs dans le refinancement des SFD ?

Oui Non

Si Oui, lesquels ?

Si Non, Pourquoi ?

20. Quelles sont les formules de refinancement que vous développez ?

III. Mise en place de prêts aux SFD

21. Comment appréciez-vous une demande solvable des SFD ?

.....

.....

22. Avez- vous actuellement des demandes de refinancement des SFD en cours ?

Oui Non

Si Oui, quel est le montant cumulé de ces demandes ?.....

23. Quels sont vos indicateurs privilégiés pour une meilleure analyse financière des SFD ?

- Qualité du portefeuille
- Rentabilité
- Portée des activités
- Efficacité et Productivité
- Effet de levier
- Autres (à préciser)

24. Avez- vous d'autres outils d'évaluation des risques liés au refinancement des SFD ?

.....
.....

25. Quels sont les principaux documents que vous exigez pour un refinancement ?

.....
.....

IV. Garanties pour les crédits

26. Exigez – vous des garanties ?

Oui Non

27. Si oui, quelles sont les garanties que vous exigez pour un refinancement ?

- | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Garanties matérielles | <input type="checkbox"/> | Garanties non monétaires | <input type="checkbox"/> |
| Garanties de prêt (ou cautionnement) | <input type="checkbox"/> | Lettre de crédit (Stand by) | <input type="checkbox"/> |
| Autres (à préciser) | <input type="checkbox"/> | | |

28. Si non, Pourquoi ?

29. Selon vous, quelles formes de garanties sont envisagées pour faciliter l'accès des SFD au refinancement bancaire ?

V. Rentabilité des crédits accordés aux SFD

30. Pensez vous que les crédits accordés aux SFD sont rentables ?

31. Quel est le plafond du montant des crédits que vous pouvez accorder à une SFD ?

.....

32. Y a-t-il des incidents de paiement dans vos relations d'affaires avec les SFD financés ?

Oui Non

Si oui, quelles en sont les causes ?

Les impayés ont –ils duré dans le temps ?

Oui Non

33. Comment gérez – vous les incidents de paiement avec les SFD ?

.....

VI. Autres questions

34. Quelles sont les perspectives de votre institution financière, en termes de relation avec les SFD ?

.....
.....

35. Avez – vous des perspectives d'être opérationnel sur le marché de la micro finance ?

.....
.....

36. Que proposez- vous pour une meilleure complémentarité entre SFD et Institution de Refinancement ?

- Propositions à l'endroit des autorités monétaires ?
- Propositions à l'endroit des SFD ?
- Propositions à l'endroit des Institutions Financières Internationales ?
- Propositions à l'endroit des autres acteurs financiers ?
- Propositions à l'endroit des banques commerciales ?

37. Selon votre expérience, quelles peuvent être les meilleures solutions face au problème de refinancement des SFD ?

.....
.....
.....

38. Pensez- vous qu'il existe d'autres modes de refinancement plus adaptés aux SFD dans notre environnement financier ?

Oui Non

39. Si oui, lesquels ?

40. Comment pensez- vous les mettre en œuvre ?

.....
.....
.....
.....

Nous vous remercions de votre aimable participation

QESAG - BIBLIOTHEQUE

2) QUESTIONNAIRE POUR LES STRUCTURES FINANCIERES DECENTRALISEES (SFD)

I. RENSEIGNEMENTS GENERAUX

1- Nom de l'Institution :

2- Date de création ou de démarrage :

3- Activité principale ?

Collecte de Dépôts :

Opérations de Prêt :

Transfert d'Argent :

Engagement par signature

4- Autres activités ? (à préciser :))

5- Statut de l'institution ?

ONG Coopérative Mutuelle Réseau

Société Anonyme Autre ()

6- Identité et fonction de l'interlocuteur

II. ORGANISATION – FONCTIONNEMENT

7- Etendue de l'Institution ?

Nombre d'agences ? Nombre de caisses ?

Nombre d'employés ? Nombre d'agents de crédit / Chargé de prêts ?

Autres

8- Quelle est votre clientèle cible ?

Hommes Femmes Groupement PME

Préciser votre zone de couverture :

Urbain Périurbain Rural

9- Quels sont les produits que vous proposez à votre clientèle ?

Crédit individuel Crédit de groupe Crédit Equipement

Crédit d'Activités Autres (à préciser)

10- Comment est organisée votre institution ?

11- Existe -il de manuel de procédures claires pour les opérations

Oui Non

12- Est-ce le manuel de procédures est opérationnel au niveau de l'ensemble des agences

Oui Non

Si non, donnez les raisons fondamentales ?

13- Comment se fait le suivi / contrôle de vos opérations :

- Opérations de Prêt :

- Collecte de Dépôts :

14- Disposez – vous d'un système d'Information et de Gestion fonctionnel ?

Oui Non

Si oui, est –il manuel ou informatisé

Préciser le logiciel

Si non, quelles sont les raisons

.....
.....

III. ACCES AU FINANCEMENT

15- Quelles sont vos besoins de financement de façon globale ?

16- Par quel processus identifiez- vous vos besoins de financement ?

17- Comment financez- vous vos opérations ?

Fonds Propres Dépôt des sociétaires Apport des bailleurs

Créances Bancaires Marché financier Autres (à préciser)

18- Faites la classification par ordre de priorité des types de financement développés par votre institution ? (5 plus élevé et 1 non élevé)

Types de financement	Ordre de Priorité
Fonds Propres	
Dépôt des sociétaires	
Apport des bailleurs de fonds	
Créances Bancaires	
Marché financier	
Autres (à préciser)	

Donnez les raisons ?.....

19- Est-ce avec le recours à ces différents types de financement, vous parvenez à satisfaire vos besoins de financement ?

Oui Non

Si oui, à quel niveau

20- Existe-t-elle une adéquation entre types de financement et opérations à financer ?

Oui Non

Si oui, précisez ?

21- Disposez – vous actuellement des besoins de refinancement de vos activités ?

Oui Non

Si oui, de quels types de crédit avez- vous besoin ?

Crédit à court terme Crédit à moyen terme

Crédit à long terme Autres (à préciser)

Précisez la durée selon le terme choisi ?

Refinancement Bancaire

22- Avez- vous déjà eu recours au refinancement bancaire ?

Oui Non

Si Non, pourquoi ?

Et comment couvrez-vous alors vos besoins de refinancement ?

Si OUI, on passe aux questions suivantes.

23- lequel des banques de la place avez – vous obtenu de refinancement

24- Quels sont les différents produits que vous proposent les banques ?

.....

25- Vous satisfont-ils ?

Oui

Non

26- Après combien d’années d’activité avez- vous pu bénéficier du concours bancaire ?

27- Quelle a été la durée de la mise en place du crédit depuis l’introduction de la demande ?

28- Comment trouvez – vous cela par rapport à vos activités

Très Satisfaisant

Satisfaisant

Pas du tout Satisfaisant

29- Avez- vous bénéficié d’autres crédits bancaires pour vos activités ?

Oui

Non

Si OUI, préciser le type de concours obtenu ainsi que les montants sur les 3 dernières années ?

30- Quelles sont les difficultés majeures que vous rencontrez pour accéder au financement bancaire ?

31- Quelles sont, à votre avis, les causes de vos difficultés d’accès au financement bancaire ?

32- Quelles solutions, selon vous, pourrait –on mettre en œuvre pour remédier à cette situation.

Refinancement sur Fonds Propres

33- Avez-vous déjà eu recours à vos fonds Propres pour le financement de vos activités

Oui Non

Si Non, pourquoi ?

Si oui, on passe aux questions suivantes

34- Précisez la composition de ces fonds Propres ?

.....

.....

35- Les fonds Propres couvrent vos besoins ?

Oui Non

Si Non, quelles sont les alternatifs pour combler vos besoins de financement ?

.....
.....

Si Oui, quels sont les stratégies développées pour une mobilisation des fonds Propres ?

.....
.....

36- A quel niveau de couverture ?

.....
.....

37- Quelles sont les difficultés majeures que vous avez pour mobiliser les fonds Propres ?

.....
.....

38- Quelles sont, à votre avis, les causes de vos difficultés de mobilisation des fonds Propres ?

.....
.....

39- Quelles solutions, selon vous, pourrait –on mettre en œuvre pour remédier à cette situation ?

.....
.....

.....

Refinancement par dépôts des sociétaires

40- Avez-vous déjà eu recours aux dépôts des sociétaires pour le financement de vos activités

Oui Non

Si Non, pourquoi ?

Si oui, passez aux questions suivantes

41- Précisez la composition de ces dépôts ?

.....
.....
.....

42- Les Dépôts couvrent vos besoins ?

Oui Non

Si Non, quelles sont les alternatifs pour combler vos besoins de financement ?

.....
.....

Si Oui, quels sont les stratégies développées pour une mobilisation des dépôts ?

.....
.....

43- A quel niveau de couverture peut-on dire?

.....
.....

44- Quelles sont les difficultés majeures que vous avez pour mobiliser les dépôts des sociétaires ?

.....
.....

45- Quelles sont, à votre avis, les causes de vos difficultés de mobilisation des dépôts ?

.....
.....

46- Quelles solutions, selon vous, pourrait –on mettre en œuvre pour remédier à cette situation

.....
.....

Refinancement par les bailleurs de fonds

47- Avez- vous déjà eu recours aux Fonds d'Investissements locaux ou Internationaux ?

Oui Non

Si Non, pourquoi ?

.....
.....

Si OUI, on passe aux questions suivantes.

48- Lesquels des différents Fonds d'investissements avez – vous sollicité durant les 3 dernières années ?

.....
.....

49- Comment couvrez-vous alors vos besoins de refinancement ?

.....
.....

50- Quels sont les types d'appui financier que vous proposent les bailleurs ?

.....
.....

Vous satisfont-ils ?

.....
.....

51- A quand date le 1^{er} financement obtenu par votre institution avec un bailleur de fond ?

.....
.....
.....

52- Après combien d'années d'activité avez- vous pu bénéficier de fonds d'investissement internationaux à vocation solidaire ?

.....
.....
.....

53- Quelle a été la durée de la mise en place du fonds depuis l'introduction de la demande ?

.....
.....

54- Comment trouvez – vous cela par rapport à vos activités ?

Très Satisfaisant Satisfaisant Pas du tout Satisfaisant

55- Avez- vous bénéficié d'autres investissements financiers pour vos activités ?

Oui Non

Si OUI, préciser le type d'investissement obtenu ainsi que les montants sur les 3 dernières années ?

.....
.....

56- Quelles sont les difficultés majeures que vous avez pour accéder aux fonds d'investissements internationaux ?

.....
.....

57- Quelles sont, à votre avis, les causes de vos difficultés d'accès aux fonds d'investissements internationaux ?

.....
.....

58- Quelles solutions, selon vous, pourrait –on mettre en œuvre pour remédier à cette situation.

.....
.....

IV. MISE EN PLACE DES FINANCEMENTS

59- Comment déterminez-vous vos besoins de refinancement ?.....

.....
.....

60- Quels sont les outils de gestion que votre institution utilise pour apprécier ses besoins et sa capacité d'endettement ?.....

.....

61- Pouvez – vous nous citer les documents exigés par les partenaires dans le cadre d'un refinancement ?

Partenaires	Type de financement	documents exigés	Fourchette	Conditions
Etablissement financier (Banque)				
Bailleur de fonds				

V. GARANTIES EXIGEES POUR UN REFINANCEMENT

62- Quelles sont les garanties que la banque exige pour la mise en place d'un concours à votre institution ?

Sûretés réelles Sûretés Personnelles Autres (à Préciser)

63- Quelles formes de garanties, selon vous, sont envisageables pour faciliter l'accès des SFD au refinancement bancaire ?

.....

VI. ANALYSE DU PORTEFEUILLE CREDITS DE L'INSTITUTION

64- Avez- vous déjà eu des incidents de paiement dans votre relation bancaire ?

Oui Non

65- Quelles sont les causes de vos impayés ?

.....

66- Quelles solutions préconiserez- vous pour éviter les impayés ?

.....

VII. RELATIONS AVEC D'AUTRES ACTEURS DU SECTEUR

67- Votre Institution fait –elle partie d'un réseau ou association d'IMF ?

Oui Non

Si oui, précisez le nom du réseau ou l'association ?

.....
.....

68- Êtes-vous membres d'une Centrale des Risques ?

Oui Non

69- Avez- vous des relations privilégiées avec un ou des bailleur (s) de fonds ?

Oui Non

Si oui lesquels ?

.....
.....

70- Quelles sont leurs modes d'intervention dans votre institution ?

VIII. AUTRES QUESTIONS

71- Comment trouvez-vous aujourd'hui les relations Banques – SFD ?

.....
.....
.....

72- Pouvez-vous nous faire une proposition de conditions de banques qui pourraient faciliter l'accès des SFD au crédit bancaire et leur permettre de rentabiliser leurs activités ?

.....
.....

73- Comment trouvez-vous aujourd'hui les relations Bailleurs –SFD ?

.....
.....

74- Pouvez-vous nous faire une proposition de conditions des bailleurs qui pourraient faciliter l'accès des SFD au crédit bancaire et leur permettre de rentabiliser leurs activités ?

.....
.....

75- Donnez les avantages et inconvénients par rapport à chaque type de financement

Types de financement	Avantages	Inconvénients
Fonds Propres		
Dépôt des sociétaires		
Subventions des bailleurs de fonds		
Créances Bancaires		
Marché financier		
Autres (à préciser)		

76- Quelle est selon vous, le meilleur mécanisme de financement des ressources des SFD ?

Types de financement	Ordre de Classement
Fonds Propres	
Dépôt des sociétaires	
Apport des bailleurs de fonds	
Créances Bancaires	
Marché financier	
Autres (à préciser)	

77- Justifiez votre choix ?

.....
.....

Merci de votre collaboration et votre disponibilité.

3) Fiche d'Enquêtes destinés aux sociétaires du Réseau RADl-Microfinance

Région de :

Département de :

Arrondissement de :

Commune ou Communauté Rurale de :

Date de l'enquête :

I /Identification

1. Prénom (s) et Nom de l'enquêté (e) :

2. Age :

3. Sexe : M F

4. Adresse professionnelle :

5. Résidant dans la Région : Oui Non

6. L'entreprise vous appartient – elle ? Oui Non

7. Type d'entreprise ?

1. SA 2. SARL 3. SUARL

4. INDIVIDUEL 5. FAMILLIALE

6. Autres (à préciser)

8. Quels sont les domaines d'activités de l'entreprise ?

Agriculture Commerce Artisanat Transformation de Produits

Embouche Aviculture Services Transport

Autres (à préciser)

II. Accès au financement

9. Quels sont vos partenaires financiers les plus sollicités ?

Banque SFD

Bailleurs

Acteur Informel Autres (à préciser)

Expliquez les raisons du choix d'un tel partenaire ?

10. Est-ce vous connaissez le Réseau RADi Micro finance ?

Oui Non

11. Est – ce avez-vous eu recours au Réseau RADi Micro finance pour le financement de vos activités ?

Oui Non

Si oui passez aux questions suivantes :

12. Pour quelles raisons avez – vous eu recours au RADi Micro finance ? (veuillez les classer par ordre de priorité de 1 à 7)

1. La Position géographique de la Mutuelle
2. Le lieu d'implantation de l'Entreprise
3. La Facilité d'accès au crédit
4. Les Taux d'intérêt
5. L'importance des montants octroyés
6. La discrétion dans les affaires
7. La Compétence et la disponibilité des agents (appui-conseil et orientation vers les créneaux porteurs)

13. Depuis quand sollicitez – vous le Réseau RADi Micro finance ?

14. Quel est le montant de votre dernier prêt au RADi Micro finance ?

15. Quelle est la destination des prêts ?

1. Financement des équipements
2. Financement du BFR
3. Autres (à préciser)

16. Quelle est la part du Réseau RADi dans le financement de vos activités ?

1. Moins de 50 %
2. 50%
3. Plus de 50%
4. Autres (à préciser)

17. Ce financement a-t-il été obtenu de manière :

1. Collective
2. Individuelle

18. Quelle est la part de vos fonds propres dans le financement de vos activités ?

19. D'où proviennent vos fonds Propres ?

- 1. Epargne
- 2. Tontine
- 3. Héritage
- 4. Dons
- 5. Prêts familiaux
- 6. Autres (à préciser)

20. Avez-vous éprouvé des difficultés dans le remboursement de votre crédit

Oui Non

Si oui, quelles sont les causes de ces difficultés ?

- 1. Insuffisance des crédits accordés
- 2. Délai de remboursement trop court
- 3. Non rentabilité des activités
- 4. Autres (à préciser)

21. Avez – vous eu à payer des pénalités pour retard de paiement ?

Oui Non

Si oui, combien de fois ?

Et pour quelles raisons ?

22. Quels sont, selon vous, les principaux obstacles des PME ? (Classer par ordre de priorité de 1 à 6)

- 1. Insuffisance de financement
- 2. Problèmes de gestion
- 3. Problèmes de gouvernance
- 4. Problèmes d'écoulement de la production
- 5. Insuffisance de la formation
- 6. Autres (à préciser)

23. Avez – vous eu recours à d'autres bailleurs de fonds pour compléter vos besoins de financement ?

Oui Non

Si oui, précisez-les

Banque SFD
Acteurs financiers informels Autres (à préciser)

Expliquez les raisons qui ont motivé votre démarche ?

III Contribution à l'amélioration de l'accès au financement

24. Comment jugez-vous le système de financement des PME mis en place par le Réseau RADI Micro finance ?

Bon Acceptable
Mauvais Peut être amélioré

Justifiez votre réponse :

25. Que pensez-vous des garanties exigées aux PME par le Réseau RADI Micro finance ?

1. Acceptables
2. Contraignantes
3. Autres réponse (à préciser)

26. Donnez un aperçu sur les types de garanties ?

Garanties matérielles Garanties non monétaires
Cautions Solidaires Lettre de crédit (Stand by)
Autres (à préciser)

27. Comment les PME peuvent-elles compter sur elles mêmes pour trouver des solutions convenables à leurs problèmes de financement ?

28. Quelle alternative proposez-vous pour que votre partenariat avec le Réseau RADI Micro finance soit durable ?

29. Est-ce possible aux PME de contribuer au financement du Réseau Micro finance de RADI ?

Oui Non

Si oui, comment les PME peuvent contribuer sur la problématique de financement du Réseau RADI Micro finance ?

Epargne sur fonds Propres et à quel pourcentage
Prises de part dans le capital social et à quel pourcentage
Autres (à préciser)

30. Quelles solutions préconisez-vous pour une meilleure mobilisation de l'épargne ?

31. Selon vous, le financement des PME par les SFD est-il viable ?

Oui Non

Si oui, sur quels leviers faut-il davantage s'appuyer ?

Si non pourquoi ?

Merci de votre aimable contribution

4) Guide d'entretien destiné aux responsables du Réseau RADI Micro finance

I. Identification

Date de l'entretien :

Prénom (s) et Nom du Répondant :

Fonction

1. Date de mise en place du Réseau RADI Micro finance ?
2. Le Réseau RADI Micro finance dispose t'il un agrément ?
3. Le Réseau RADI Micro finance est –il fonctionnel
4. Quels sont les principales activités de RADI Micro finance ?
5. Son Rayon d'intervention ?
6. Quelles sont les grandes orientations du Réseau en matière de refinancement et de financement ?
7. Quels sont les caisses ou agences les plus fonctionnels ?
8. Si vous devriez faire une classification en termes de santé financière, développement des opérations, capacité de financement des différentes caisses de RADI Micro finance, que direz-vous ?
9. Quels sont les besoins du Réseau RADI micro finance en terme de refinancement
10. Comment le Réseau RADI Micro finance mobilise t-il les ressources financières ?
11. Qui sont ces partenaires financiers ?
12. Quels sont les conditions fixées par les partenaires ?
13. Quelle est votre appréhension vis-à-vis de conditions fixées par les partenaires ?
14. Quelles sont vos propositions alternatives face à ces conditions ?
15. Les ressources financières obtenues auprès des partenaires parviennent-ils à couvrir vos besoins de refinancement ?
16. Vous arrive t-il de recourir aux acteurs économiques pour combler vos déficits s'il y a lieu ?
17. Quelles sont les stratégies développées ?
18. Comment fonctionne le système de crédit mis en place au niveau de RADI Micro finance ?
19. Quelle est l'allocation des crédits RADI Micro finance par secteur économique ?
20. Quels sont les activités les plus financés et pourquoi ?
21. RADI Micro finance, finance les PME et depuis quand ?

22. Combien de PME ont été financés à ce jour ?
23. Quels sont les caisses de RADI Micro finance ou le financement des PME est plus développé et Pourquoi?
24. Comment jugez- vous l'apport de capitaux propres des PME en général
25. Que préconisez- vous, en tant que responsable pour une mobilisation de l'épargne des PME pour améliorer la situation de la problématique de refinancement ?
26. Quelles sont les spécificités dans le mécanisme de financement des PME ?
 - Taux d'intérêt
 - Taux d'inflation est –il prit en compte
27. Quelle est la nature des garanties exigées par RADI Micro finance ?
28. Quelle est la pertinence de chaque type de garantie ?
29. Comment se fait l'expertise pour chaque type de garantie ?
30. Quels sont les problèmes rencontrés par RADI Micro finance en ce qui concerne les garanties ?
31. Quels sont les problèmes rencontrés par RADI Micro finance en terme de refinancement et de financement ?
32. Quelles sont les solutions préconisées par RADI Micro finance pour contourner ces problèmes ?
 - a. Refinancement
 - b. Financement
 - c. Garanties
33. Quelle est la part de RADI Micro finance dans le budget des PME ?
 1. Moins de 50 %
 2. 50 %
 3. plus de 50 %
34. Quelles sont les contraintes de ce système ?
35. Quels leviers activez – vous pour assurer la pérennité d'un tel système de crédit ?
36. Le RADI Micro finance travaille t-il avec d'autres institutions de financement dans l'optique de faciliter aux PME l'accès au crédit et lesquels ?
37. Pourrait –on envisager un partenariat avec des structures financières visant à faciliter l'accès au crédit aux PME évoluant dans un espace géographique ?
38. Formulez des Propositions à l'endroit des partenaires financiers que sont les banques de refinancement et les bailleurs de fonds pour une meilleure mobilisation des ressources financières?

39. Pensez – vous pas que RADI Micro finance doit continuer d’attendre toujours l’appui des bailleurs de fonds pour un bon démarrage de ces activités ?
40. N’est – il pas plus opportun de mener ces activités à l’aide des fonds propres disponibles ?

Merci de votre disponibilité

CESAG – BIBLIOTHEQUE

Liste de personnes rencontrées pour le recueil de données

Prénom et Nom	Fonction	Structure
El Bachir NIANG	Directeur	RADI- Microfinance
Aicha Bocar SOW	Gérante	MEC RADI- Microfinance
Souleymane SARR	Responsable Etudes et Développement	ACEP
Mayoro LOUM	Managing Director	ACEP
Papa Assane SOW	Contrôle Interne	ECOBANK
Mansa OUALY	Responsable	PAMIF 2
Issa DIOP	Charge Mobilisation Financières	BRS
Saguinatou AW	Responsable	FDEA
Waly Clement FAYE	Responsable Evaluation	Direction de la Microfinance
Adama THIAM	Responsable Operations	CMS
Moustapha AMAR	Directeur	FCEAR
Saidatou DIALLO	Gérante Crédit	MICROCRED
Fallou NIANE	Département des Operations	PAMECAS
EL H. Moussa DIAO	D.A.F	U-IMCEC
Moussa DIAW	Charge des Operations	CAURIE MF
ISSA DIEYE	Financier	AP/SFD
Abou WELE	Expert Comptable	Cabinet CECA- SARL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

A. Ouvrages Généraux

1. Arnaud Zacharie et Marta Ruiz, (2008), ‘ *Financer le développement, l'introuvable consensus*, Luc Pire, 135 pages ;
2. Brouillet, A.S., (GRET) et Gentil D., (IRAM) ; BIM, (2004), *Microfinance et Lutte contre la pauvreté, regard du réseau compact*, 150 pages ;
3. Bloy et Dupuis, (1989), *Adaptation des règles de gestion aux contraintes du financement informel*, Département Monnaie Finance Banque, Université Lumière Lyon 2, France, Ed.Aupelf-Uref, Eurotext Paris, 75 pages ;
4. Christen, R.P., Rhyne, E., Vogel, R , and McKean, (1995), *Maximizing the Outreach of Microentreprise Finance : The Emerging Lesson of Successful Programs*, IMCC , Arlington, VA, 132 pages;
5. Eugène Kamalan, (2006), *Microfinance et Développement économique. Repères et évidences dans des pays de l'UEMOA*, LEFI Université Lumière , Bordeaux , 198 pages ;
6. FALL Dié Astou SAMB, AMAR Moustapha et ALL, (2010), *Démarches administratives sources de financement, 1ere Edition, AVIAMAR CONSEIL* 223 pages ;
7. Gignère Pierre, (1992), ‘ *Démarrage d'une coopérative d'épargne et de crédit*’, Desjardins DID, Canada, 175 pages ;
8. Lhériaux Laurent, (2009), *Précis de la réglementation de la micro finance*’, Numéro 45, AFD, Page 359 ;
9. Morgan, D.P. , (2002), *rating Banks : risk and Uncertainty in an Opaque Industry*, The American Economic Review, Vol 92 N 4, P 235 ;
10. NDIAYE Fodé, (2009), *Microfinance en Afrique de l'Ouest Quelle viabilité*, L'Harmattan, Paris 415 pages;
11. Perrot Jean- Yves et Gautier Chatelus, (2001), *Financement des infrastructures et des services collectifs. Le recours au Partenariat public-privé*, Presses de l'école nationale des Ponts et Chaussées, 389 pages ;
12. Silem Ahmed, Albertini Jean Marie, (2002), *Le lexique de l'économie*, 7 ème édition 2002, Dalloz, 681 pages ;

13. Vogel, RC, (1984), *Saving Mobilization : The Forgotten Half of Rural Finance* in ‘ *Undermining Rural Development with Cheap Credit* , edited by DW, Boulder , 167 pages;
14. Woller, GM. (1999), *Where To Microfinance, International Journal of Economic Development* , 64 pages;
15. WIRTZ PETER, 2002, *Politique de Financement et de Gouvernement d’entreprise* Edition Economica, 254 pages ;
16. Yaron, Benjamin et Piprek , (1997), *Manuel de Microfinance*, Desjardins, Canada, 308 pages ;

B. Rapports, Etudes, Mémoires, Articles

17. Adams, M. (1998), *La micro finance : un outil de développement dans un contexte de lutte contre la pauvreté*, ADA-ADA Dialogue, numéro 14, P 95 ;
18. BIM, (2007), *Les Institutions financières internationales sont-elles en train d’évincer de la microfinance les investisseurs privés* n° - 10, 75 pages ;
19. CGAP, (2006), *Guide des Bonnes Pratiques pour les organisations qui financent la microfinance* Directives concertées en Microfinance ,2ème édition, 63 Pages ;
20. DRS- SFD, (2008) *rapport consolidé ‘Données Consolidées des Systèmes Financiers Décentralisés*, 15 Pages ;
21. DIOP El hadji, *Rapport de Notation ACEP SENEGAL*, (2006), Planet Rating , P 26 ;
22. Groupe Agence Française de Développement, (2008), *‘L’investissement privé vecteur de développement durable dans les pays du Sud ‘* Page 9 ;
23. Mix Market, Novembre (2007) *Coup de projecteur :Le financement des IMF, enjeux et débats* , rapport 54 pages ;
24. MORDUCH J, cité par BRONDEAU (2007) (BRONDEAU N. « *La microfinance: Outil de développement durable?*» Article publié initialement dans Etudes, Septembre 2006. Revue des Revues, 48 pages ;
25. Mix, Microfinance Word UEMOA, (2010), *Benchmarking et Analyse du secteur de la Microfinance* , 22 pages ;
26. Ministère des Petites et Moyennes Entreprises de l’Entrepreneuriat et de la Microfinance, (2004), *Lettre de Politique Sectorielle du Secteur de la Microfinance*, Dakar Sénégal, 59 pages ;

27. Nations Unies, (2006), «*Construire des secteurs financiers accessibles à tous*», New York, 54 pages ;
28. Planet Rating, *Rapport de Notation Caurie Microfinance SARL*, Sénégal, (2007) 16 pages ;
29. RADI, (2010), *Plan Stratégique du Réseau RADI Microfinance*, 75 pages ;
30. République du Sénégal, (2006), *Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté au Sénégal II*, 103 pages ;
31. SATCHIVI M.Serge Nathanael, (2005), *Le refinancement des Institutions de Microfinance : se rapprocher davantage les banques commerciales des IMF*, Mémoire MBF 4^{ème} promotion, CESAG, Dakar, 69 Pages ;
32. SOULAMA S. (2002), «*Micro finance, pauvreté et développement, «Théories économiques et manuel de cours*», CEDRES-EDITIONS, Université de Ouagadougou 150 pages

C. Lois et Règlements

33. République du Sénégal, 93, '*Loi Portant Réglementation des Institutions Mutualistes d'Epargne et De Crédit du 30 décembre 93*' ;
34. République du Sénégal, (1995), '*La loi n° 95-03 du 05 janvier 1995 et le décret 97-1106 du 11 novembre 1997*' ;
35. République du Sénégal, (2008), Loi N° 2008 – 47 du 03 Septembre 2008 et de son Décret d'application N° 2008 – 1366 du 28 Novembre 2008 portant *Réglementation des Systèmes Financiers Décentralisées au Sénégal*, 84 P

D. Sites web consultés

1. ADA La Microfinance <http://www.lamicrofinance.org>, Avril 2010
2. BCEAO: <http://www.bceao.int>, Avril 2010
3. Banque Mondiale : <http://www.worldbank.org>, Mars 2010
4. CGAP : <http://www.cgap.org>, Mai 2010
5. CERISE: <http://www.cerise-microfinance.org>, Avril 2010
6. MFI Rating Fund:<http://www.mfirating.org> Rating, Avril 2010
7. Planet Finance: <http://www.planetfinance.org>, Mai 2010

8. Site Officiel du Gouvernement du Senegal: [http:// www.gouv.sn](http://www.gouv.sn), Mars 2010
9. UEMOA : <http://www.uemoa.int>; Juin 2010
10. Microsave :<http://www.microsave.org>, Mai 2010
11. RADI: <http://www.radi-afrique.net>, Février 2010
12. MICROCRED : <http://www.microcred.com> MicroCred Sénégal / Rapport annuel 2008
13. ACEP SENEGAL : <http://www.acepsenegal.com>, Juin 2010
14. CMS SENEGAL: <http://www.cms.sn>, Juillet 2010
15. PAMECAS: <http://www.pamecas.org>, Juillet 2010

RESAG - BIBLIOTHEQUE