



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Master Africain en Microfinance
(MAM)**

**Promotion 1
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Analyse des conditions de pérennité d'un Système Financier Décentralisé en
milieu rural : le cas DJOMEK et le DJOLOFF**

Présenté par :

M. Mohamed FALL

Dirigé par :

M. Moussa YAZI

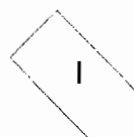
Directeur Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de Finance
du CESAG

Juin 2010



Dédicace

A mon défunt père Soulye FALL et ma mère Amy SECK



Remerciements

Alhamdoulillah.

Je tiens à remercier tout particulièrement mon Directeur de mémoire M Moussa YAZI.

Je remercie également :

- le Conseil d'Administration de la DJOMEC ;
- le Conseil de Surveillance de la DJOMEC ;
- le Comité de Crédit de la DJOMEC;
- le personnel de la DJOMEC ;
- les partenaires de la DJOMEC ;
- tous les Djoloff-Djoloff ;
- tous ceux qui m'ont facilité ce travail ;
- Djiby Ngouille Ndiaye, directeur de ARIS MICROFINANCE;
- ma famille, mes parents et mes amis;
- l'ONG AQUADEV;
- le CESAG.

Liste des sigles et abréviations

ACDI	Agence canadienne pour le développement international
AF	Autosuffisance financière
AFD	Agence du fonds de développement
AFDS	Agence du fonds de développement social
AO	Autosuffisance opérationnelle
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AT/CPEC	Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BHS	Banque de l'habitat du Sénégal
BIT	Bureau international du travail
BRS	Banque régionale de solidarité
CBAO	Compagnie bancaire de l'Afrique de l'ouest
CERISE	Comité d'échange, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGAP	Groupe consultatif d'assistance aux pauvres
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CMRL	Consortium des mutuelles de la région de Louga
CMS	Crédit mutuel du Sénégal
CNCAS	Caisse Nationale du Crédit Agricole Sénégalais
DJOMEC	Djoloff Mutuelle d'Epargne et de Crédit
DMF	Direction de la micro finance
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DRS/SFD	Direction de la réglementation et de la surveillance des systèmes financiers décentralisés
FAO	Fonds des nations unies pour l'agriculture et l'alimentation
FPE	Fonds de promotion économique
GRET	Groupe de recherche et d'échange technologiques
IMCEC	Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit
IMF	Institution de Microfinance
OCB	Organisation communautaire de base
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PALPS	Programme d'appui à la lettre de politique sectorielle
PARMEC	Programme d'Appui pour la Réglementation des institutions Mutualistes D'Epargne et de Crédit

PNDL	Programme National de Développement Local
SA	Société Anonyme
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SFD	Système Financier Décentralisé
SIG	Système d'information et de gestion
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UFM	Union financière mutualiste

Liste des figures et tableaux

Figure 1 : schéma de modélisation de l'analyse de pérennité de la DJOMEC	34
Figure 2 : cartographie de la DJOMEC	43
Figure 3 : L'organigramme de la DJOMEC	49
Figure 4 : composition actif.....	57
Figure 5 : composition passif.....	59
Figure 6 : composition passif.....	59
Figure 7 : composition passif.....	58
Figure 8: qualité du portefeuille.....	60
Figure 9 : Encours de prêts et produits.....	60
Figure 10 : décomposition du rendement de l'actif	61
Figure 11 : composantes des charges	62
Figure 12: efficience.....	63
Tableau 1: Crédits accordés de 2007 à 2009	52
Tableau 2: épargne 2007 à 2009	52
Tableau 3: évolutions bilans 2007 à 2009	53
Tableau 4: évolutions ratios prudentiels 2005 à 2007.....	54
Tableaux 5 : indicateurs de performance.....	54

Liste des annexes

Annexe 1 : Ratio charges d'exploitation	90
Annexe 2 : Productivité des agents de crédit.....	90
Annexe 3 : Portefeuille à risque.....	90
Annexe 4 : Ratio perte sur créances	90
Annexe 5 : Ratio coûts des ressources	90
Annexe 6 : Dettes / Fonds propres	90
Annexe 7 : Rentabilité des fonds propres.....	91
Annexe 8 : Rentabilité des actifs.....	91
Annexe 9 : Rendement du portefeuille.....	91
Annexe 10 : questionnaire 1	92
Annexe 10 : questionnaire 2	93
Annexe 10 : questionnaire 3	93

Table des matières

Dédicace	I
Remerciements	II
Liste des sigles et abréviations.....	III
Liste des figures et tableaux.....	V
Liste des annexes.....	VI
Introduction générale.....	1
Partie I : Détermination des aspects généraux de la pérennité des SFD	11
Introduction première partie	12
Chapitre 1 : Aspects conceptuels sur la pérennité des SFD.....	13
1.1. La pérennité et la viabilité financière	13
1. 2. La pérennité et les autres facteurs exogènes	15
Conclusion chapitre 1	16
Chapitre 2: Conditions générales de pérennité des SFD	17
2. 1. Les déterminants internes de la pérennité des SFD.....	17
2.1.1. L'adéquation des fonds propres (l'analyse de la solvabilité et la rentabilité).....	17
2.1.1.1. La rentabilité.....	18
2.1.1.2. La liquidité	19
2.1.1.3. La qualité de l'actif (le portefeuille de prêt)	20
2.1.2. La mobilisation de ressources suffisantes et adéquates	21
2.1.3. Les partenaires et le marché financier	23
2.1.4. Le système de management.....	24
2.1.4.1. La planification stratégique	25
2.1.4.2. La gestion de la performance sociale.....	25
2.1.4.3. La gouvernance et les procédures.....	27
2.1.4.4. Le système d'information et de gestion	28

2.1.4.5. La gestion des risques et le contrôle	29
2. 2. Les déterminants externes de la pérennité des SFD	30
2.2.1. Les traits caractéristiques de l'économie locale	30
2.2.2. Comportements et profils socio culturels des clients	31
2.2.3. Les infrastructures de base	32
Conclusion chapitre 2	33
Chapitre 3 : Méthode d'approche.....	34
3. 1. Modèle d'analyse.....	34
3. 2. Méthodologie de collecte de données.....	36
3.2.1. La recherche documentaire	36
3.2.2. L'entretien	37
3.2.3. L'observation.....	37
Conclusion du chapitre 3	38
Conclusion première partie.....	39
Partie 2. Les conditions de pérennité de la DJOMEC.....	40
Introduction deuxième partie	41
Chapitre 4. Présentation de la zone d'étude et de la DJOMEC	42
4. 1. Présentation de la zone d'étude	42
4. 2. Présentation de la DJOMEC	44
4.2. 1. Vision, valeur, mission et objectifs de la DJOMEC.....	47
4.2. 2. Les activités et résultats de la DJOMEC.....	47
4.2. 2. Les activités et résultats de la DJOMEC.....	51
Conclusion chapitre 4	56
Chapitre 5. Une situation favorable à la pérennité.....	57
5. 1. La DJOMEC maîtrise les aspects internes de la pérennité comparée à ses paires.....	57
5. 2. La DJOMEC est exposé à un cadre externe aléatoire	65

5.2.1. L'économie du Djoloff a un caractère extraverti	65
5.2.2. Un comportement et profil caractérisé par une faible culture bancaire.....	66
5.2.3. La faiblesse du niveau des infrastructures de base	67
Conclusion chapitre 5	68
Chapitre 6 : Recommandations	69
6. 1. Recommandations aux pouvoirs publics	69
6.1.1. Recommandations à Etat.....	69
6.1.2. Recommandations à la tutelle.....	71
6.1.3. Recommandations aux collectivités locales.....	71
6. 2. Recommandations à la DJOMEC.....	73
6.2.1. Recommandations au Conseil d'Administration.....	74
6.2.2. Recommandations au Conseil de Surveillance	76
6.2.3. Recommandations au Comité de Crédit	76
6.2.4. Recommandations à la direction générale	77
6.2.5. Recommandations au personnel technique	78
6.3. Recommandations aux partenaires de la DJOMEC	79
6.3.1. Recommandations aux bailleurs.....	79
6.3.2. Recommandations aux banques locales.....	80
6.3.3. Recommandations aux investisseurs particuliers	80
6. 4. Recommandations à la clientèle de la DJOMEC	81
Conclusion chapitre 6	84
Conclusion deuxième partie.....	85
Conclusion Générale	86
Annexes	89
Bibliographie.....	94

Introduction générale

Les acteurs principaux de l'intermédiation financière sont les Etablissements financiers. Les typologies institutionnelles existantes sont nombreuses (banques, sociétés anonymes, société à responsabilité limitée, associations, organisations non gouvernementales, fondations, coopératives etc.) et ont principalement comme objectifs de réduire la pauvreté, soutenir les micros entrepreneurs, promouvoir le développement économique. Les méthodologies opérationnelles (crédit de groupe, crédit individuel, épargne volontaire ou obligatoire etc.) pour offrir des services financiers inclusifs à une clientèle plus pauvre et plus vulnérable par rapport à la clientèle du système financier formel entrent dans la même logique.

Ces clients, bien que traditionnellement délaissés par le secteur bancaire formel, peuvent être classés à différents niveaux de pauvreté : extrême, modéré ou juste au-delà du seuil de pauvreté (les vulnérables). Parmi cette clientèle en milieu urbain, on retrouve les micro-entrepreneurs (à faible fonds déroulement) dont les activités peuvent être affectées par le moindre choc. En effet, une maladie, un accident ou un vol, suffisent pour les faire basculer dans l'indigence.

En milieu rural, on retrouve de petits paysans désireux d'améliorer le niveau de leur production et d'assurer la transformation des produits agricoles ou de leur commercialisation en vue d'une valeur ajoutée. Les femmes généralement porteuses de projets auxquelles les ressources financières font cruellement défaut font partie des clients privilégiés de ces intermédiaires dits systèmes financiers décentralisés (SFD). Ces systèmes financiers décentralisés sont dès lors soumis à une problématique fondamentale, celle de leur pérennité quand on sait qu'ils interviennent pour des populations vulnérables principalement et dans une zone essentiellement rurale. Tel est le cas de la DJOMEC et du DJOLOFF.

Les résultats des évaluations des politiques d'ajustements structurels adoptées par les gouvernements des pays du Sud ont servi de prétexte à plusieurs analystes pour recommander de nouvelles approches afin d'assurer à leurs populations l'aide dont elles ont besoin. Les plus touchées étant évidemment les populations rurales, et particulièrement les femmes et les jeunes. Bon nombre de bailleurs se sont retournés vers l'expérience de la Grameen Bank pour leur venir en aide (Zeller & Sharma 1998:15).

De nos jours, la microfinance apparaît comme l'un des meilleurs outils de réduction de la pauvreté, de création d'emploi, de génération de revenus permanents et décents, capables de

fixer les populations dans leurs localités autour des microprojets et micro entreprises, réduisant l'exode rural, l'émigration tout en contribuant ainsi au développement économique national et local.

En Afrique, en Asie, en Amérique latine aussi, la microfinance existe depuis, via les « tontines ». Ce système financier traditionnel regroupe des amis ou connaissances qui décident d'épargner régulièrement un montant fixe. Ce sont des dynamiques communautaires fondées sur des affinités affectives, de voisinage, de classes d'âge, de corporation, de secteurs d'activités.

Mais cette situation marginale n'est pas celle reconnue par le système financier des pays de l'UEMOA qui avait déjà une expérience des principes mutualistes calqués selon le modèle de la Grameen Bank. Le système financier des pays de l'Union Economique et Monétaire de l'Ouest Africain (UEMOA) était caractérisé par une forte intervention des états à travers une participation majoritaire au capital des banques, un plafonnement du taux d'intérêt, un contrôle quantitatif et une allocation sélective du crédit. Cette politique a montré ses limites entraînant la faillite des banques où les Etats étaient actionnaires majoritaires, obligeant ces derniers à mettre en place des programmes d'ajustement structurels (Zeller & Sharma 1998: 15).

Cette situation devrait conduire à une méfiance des banques qui ont survécu entraînant un alourdissement des procédures et conditions d'ouverture de compte et d'obtention de crédit mais aussi une concentration des banques dans les centres urbains. La conséquence a été un taux de bancarisions très faible et l'exclusion des groupes vulnérables. La résolution des priorités des populations est donc à envisager en fonction des moyens, structures et perspectives de développement dans lesquelles ces structures se reconnaissent. La microfinance allait naître pour se positionner en tant que système hybride entre le système bancaire formel et la tontine informelle pour offrir des services financiers et non financiers de proximité aux populations pauvres et aux micros entrepreneurs.

Suivant ce phénomène, l'Etat du Sénégal, à l'instar des pays de l'UEMOA, va promulguer la loi 95-03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit et le décret 97-1106 du 11 novembre 1997 portant application de la loi 95-03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions

mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. La loi sur l'usure et les instructions de la banque centrale (BCEAO) vont compléter la réglementation dans ce domaine de la microfinance qui, aux yeux de l'autorité de régulation, constitue un levier économique qui mérite une attention particulière du fait du nombre de membres, du volume de l'épargne et de celui du crédit mais également des défaillances du secteur. Ce diagnostic sans complaisance du secteur conduira les autorités monétaires, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) à élaborer un plan d'action quinquennal (2005-2009). Ce document, dénommé Programme Régional d'Appui à la Finance Décentralisée (PRAFIDE), dont les volets essentiels ont fait l'objet d'une large concertation vise, entre autres, à apporter des solutions correctives appropriées aux dysfonctionnements constatés depuis quelques années dans le secteur de la microfinance. L'adoption d'une nouvelle loi, cette fois-ci, dédiée au secteur de la microfinance, la loi 2008-47 du 3 septembre 2008 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés et le décret 2008-1366 du 28 novembre 2008 portant application de la loi 2008-47 du 3 septembre 2008 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés constituent la finalité du programme.

Cette loi institue la pérennité comme une ambition et institutionnalise la professionnalisation des systèmes financiers décentralisés. Elle prône l'amélioration de l'efficacité des SFD en favorisant la modernisation de leurs instruments de gestion, la suppression des groupements d'épargne et de crédit et les signatures de conventions mais également l'ouverture du secteur aux sociétés anonymes et aux sociétés à responsabilité limitée.

A ce niveau, le Sénégal est allé loin en créant un ministère de la microfinance doté d'une Direction de la Microfinance (DMF), la Direction de la Réglementation et de la Supervision des systèmes financiers décentralisés (DRS/SFD), produisant le Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP).

L'Etat interviendra à plusieurs reprises pour organiser le secteur à travers la lettre de politique sectorielle, le fonds d'impulsion de la microfinance et l'évaluation du projet de lutte contre la pauvreté initié par l'Etat et confié à l'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) sous la supervision de la Banque Mondiale. Le Djolof faisait partie des zones tests (les plus pauvres du pays) et la Mutuelle d'Epargne et de Crédit du Djolof (DJOMECE) également avait été sélectionnée pour accompagner le programme après un avis de non-objection de la Banque Mondiale.

La microfinance propose des services adaptés aux réalités locales répondant à la forte demande de la quasi-totalité des producteurs ruraux et urbains ne pouvant accéder aux banques et institutions financières classiques. En ce sens, elle est devenue un instrument privilégié de lutte contre la pauvreté. Au même moment, la mission de transiger sur les rendements à caractère social qui les avaient attirés vers la microfinance et la nécessité d'assurer leur propre pérennité et leur viabilité par l'offre de produits innovants, pertinents dans le temps deviennent des défis majeurs auxquels les organisations communautaires doivent faire face.

Le rôle de la microfinance comme « levier du développement » est aujourd'hui reconnu par tous. Mais la croissance rapide du secteur et l'engouement ajoutés à la forte et croissante demande de crédit dans un environnement marqué par son économie extravertie dont le moteur, l'agriculture, est dépendant des pluies invitent pourtant à s'interroger sur l'impact des IMF et leur capacité à atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés tout en s'adaptant aux réalités économiques et institutionnelles conjoncturelles (Zeller & Sharma 1998:15).

En 2004, la Djomec a affiché des résultats très appréciés par les partenaires comme l'AFDS et la Banque Mondiale. La clôture prématurée du projet AFDS malgré ses excellents résultats, a créé un déséquilibre structurel dans DJOMEC tout en aidant à édifier sur l'ampleur du risque de dépendance des subventions lié au secteur de la microfinance.

En effet, des retraits de fonds massifs ont été opérés dans les livres de la DJOMEC par les organisations communautaires de base (OCB) du fait de la clôture et la liquidation des dernières activités de l'AFDS. Plus de 250 millions ont été retirés au mois de juin 2005 dans les caisses de l'institution après une distribution de 204 millions de crédit le même mois. Depuis cette année, la DJOMEC vit une crise cyclique de liquidité pendant les mois de juin à août conduisant à des départs massifs vers ses nouveaux concurrents que sont : CMS, PAMECAS, UFM, CBAO, CNCAS et ECOBANK.

L'impact de la microfinance dans les pays en développement permet aujourd'hui d'affirmer que l'efficacité d'un secteur financier national ne se mesure pas seulement par les sommes d'argent qui y circulent mais aussi par la capacité de ce secteur financier à toucher, en grand nombre, plusieurs composantes de la population rurale et urbaine, notamment les plus pauvres, grâce à des dispositifs opérationnels complémentaires et diversifiés. Le secteur financier dans lequel, nous incluons la microfinance, ne pourra accompagner véritablement

l'économie que lorsqu'il permettra à plusieurs milliers de personnes aujourd'hui exclues des systèmes classiques, d'accéder aux services financiers de base et de voir des changements s'opérer dans leurs vies. Sur ce plan, les études sur l'impact de la microfinance ont démontré que celle-ci permet aux foyers pauvres de mieux satisfaire leurs besoins vitaux et de se protéger contre les incertitudes et accidents de la vie. Par ailleurs, la microfinance, en favorisant l'accès des femmes aux crédits, permet directement et indirectement l'amélioration des conditions de vie des familles et en particulier des enfants.

L'économie du Djoloff repose essentiellement sur l'agriculture, l'élevage, les salaires et pensions versés par l'administration et les mandats reçus de parents de la diaspora de l'intérieur comme de l'extérieur du pays. L'agriculture, bien qu'occupant une bonne partie de la population, ne produit que rarement les effets escomptés du fait de sa dépendance de la pluie qui, souvent fait défaut. A titre d'illustration, depuis 2004, seules les récoltes de 2009 sont jugées satisfaisantes, mais nonobstant les nombreux et inextricables dysfonctionnements de la campagne de commercialisation agricole.

Finalement, la principale ressource disponible est constituée des salaires et des transferts de fonds qui ne servent qu'à la consommation des ménages. C'est là le grand danger de l'économie du Djoloff: une consommation basée sur des denrées qui ne sont pas produites localement (riz, poisson, huile, légumes, aliments pour bétail concentré ou graine de coton.....etc). La conséquence est que non seulement l'économie ne crée pas de richesse mais aussi, n'est pas liquide du fait de son caractère extraverti, donc les ressources deviennent rares avec, comme corolaire, un impact négatif sur la capacité de rembourser des crédits et d'épargner.

La réglementation, bien qu'instituant un arsenal de normes et de ratios prudentiels, constitue un paradoxe. En effet, il nous est difficile de comprendre que la réglementation, tout en protégeant l'épargne des membres, autorise les institutions de microfinance à prêter cette épargne à des tiers et protège ces derniers quand ils sont en contentieux pour défaut de paiement (Loi N° 2008-47: 34). La protection de l'épargne gagnerait à ce que les textes de l'OHADA soient revisités pour ne plus considérer le crédit pour une affaire civile, ce qui rend très difficile le recouvrement, étant donné les limites de la loi sur les garanties et sûretés.

Tous ces éléments pèsent sur la rentabilité de DJOMECE qui se doit d'être compétitif face à ses concurrents et à la menace potentielle que constitue l'entrée très prochaine de privés dans le secteur de la microfinance avec la nouvelle loi. Nous estimons qu'il ne suffit pas de disposer de SFD performants pour s'assurer de réaliser l'ambition de développer durablement nos communautés. C'est pourquoi, il est urgent de réagir et à défaut de revitaliser la vallée du Ferlo, l'Etat se doit de relancer l'économie locale à travers l'agriculture, l'élevage, la pêche et une mini industrie locale de transformation des produits dérivés de ces trois activités.

Par ailleurs, la microfinance, en favorisant l'accès des femmes aux crédits, permet directement et indirectement l'amélioration des conditions de vie des familles et en particulier des enfants. A ce niveau, nous pensons que des lacs artificiels, des bassins de rétention et des forages qui, avec l'appui du projet déjà opérationnel des pluies provoquées peuvent permettre le démarrage de ces activités et, bien sûr, sans abandonner le projet de revitalisation de la vallée du Ferlo.

La mise en place d'un environnement institutionnel politique et économique par l'Etat est indispensable à l'émergence de SFD de qualité, performants, aptes à apporter leur contribution au décollage économique et à la réduction des fractures sociales. Cet environnement sera le socle sur lequel bâtiront les SFD, leurs conditions de pérennité (DISRP/Togo, 2004: 1-82).

Le projet de mise en réseau du consortium des mutuelles de la Région de Louga (CMRL) dont DJOMECE est membre pourrait contenir les SFD locaux non affiliés à un réseau. L'Etat et les partenaires devront apporter un appui consistant pendant cinq années successives au moins. Ces fonds seront, soit des subventions, soit de quasi fonds propres et permettront à DJOMECE de lever des fonds du marché financier. Ces ressources donneront à DJOMECE les moyens de se déployer davantage dans les communautés rurales et de recruter les jeunes diplômés qui serviront d'agents de crédit et de relais pour former les membres et clients.

Pour résoudre la problématique de la pérennité de la DJOMECE, il est utile de se poser au moins deux questions.

La première question est de savoir comment la DJOMECE peut contribuer à la lutte contre la précarité dans une localité aussi pauvre que le DJOLOFF tout en cherchant à atteindre ses objectifs de pérennité ?

La deuxième question est de savoir quels rôles doivent jouer les acteurs et bénéficiaires de la microfinance (Etat, clients, bailleurs, dirigeants et salariés) qui sont intéressés par la réduction de la pauvreté dans le Djoloff?

Afin d'élucider ces deux questions de recherche, nous tentons à travers ce travail de fin d'études, d'analyser les conditions de pérennité d'un système financier décentralisé en milieu rurale : le cas DJOMEC et le Djoloff.

Ceci nous permettra de traiter logiquement du thème relatif aux conditions de pérennité des systèmes financiers décentralisés en général et de la DJOMEC en particulier.

Cependant, le but non lucratif qui caractérise certaines de ces institutions ne leur permet pas de profiter de toutes les opportunités commerciales et financières nécessaires à leur évolution et à la pérennisation de leurs activités.

Notre objectif principal est d'analyser les conditions de pérennité de la DJOMEC, une institution de microfinance évoluant en milieu rural, dans le Djoloff.

En même temps, d'autres objectifs spécifiques seront atteints par cette étude notamment en ce qu'elle donne à toute autre institution, surtout évoluant en zone rurale, les méthodes et instruments d'analyse de sa pérennité. Pour les experts, les autorités publiques (Banque Centrale, CGAP, DMF, DRS/SFD), les bailleurs et les sociétaires, cette étude expose l'ensemble des éléments primordiaux d'évolution d'un système financier décentralisé.

Cette étude est circonscrite dans l'espace géographique du DJOLOFF. Cette entité géographique issue de la subdivision traditionnelle presque médiévale est constituée, pour notre époque, de l'ensemble du département de LINGUERE. La DJOMEC est l'institution financière concernée par nos développements ultérieurs. Des prévisions pourraient être envisagées dans le cadre d'un réseau qui dépasse la sphère géographique du DJOLOFF. Cette perspective devra être analysée dans le cadre des objectifs de pérennité objets de nos réflexions.

La présente étude révèle des intérêts particuliers à plusieurs niveaux :

Pour l'institution, elle permettra aux dirigeants de mieux manager l'institution à travers une amélioration de la gestion des ressources humaines et financières, une bonne planification stratégique, un bon plan de communication, un bon système d'information et de gestion, mais

surtout une bonne gouvernance conduisant au respect des normes prudentielles admises dans le secteur. DJOMEC pourrait, non seulement satisfaire la demande de ses sociétaires mais devrait poursuivre sa stratégie de déploiement dans toutes les communautés rurales du Djoloff, donc atteindre ses objectifs. La population va bénéficier de crédit à des conditions très compétitives pour financer les nouveaux besoins des micros entreprises dans l'agriculture, le maraîchage, l'arboriculture, l'aquaculture, l'élevage, la culture fourragère, la production de lait par la stabulation et le croisement, la production d'aliments pour les poissons. De petites unités de transformation de produits agricoles, d'élevage et halieutiques verront le jour. La régénérescence de la flore et de la faune conduira des activités de chasse et de tourisme et ses activités connexes. L'économie locale sera suffisamment liquide, du fait de la création de richesses par la production, sur place, de l'essentiel des produits de consommation. La circulation des liquidités dans la localité aura un effet sur les remboursements de crédit conduisant à une rentabilité du portefeuille tout en réduisant le portefeuille à risque et le taux de perte sur créances. Le volume de l'épargne devrait également évoluer augmentant de fait, la capacité de financement de DJOMEC à moindre coût. L'ouverture d'agences par la DJOMEC va permettre aux populations de réduire les coûts des transactions et des transferts de fonds en évitant les déplacements pour récupérer des mandats sur de longues distances. Un gain en temps du fait que les véhicules de transport quittent les villages le matin pour se rendre aux deux centres Dahra ou Linguère et ne reviennent que le soir. Ce qui permet à l'institution de facturer en-deçà du coût du transport. Tout cela peut se traduire par un bon taux de remboursement d'où une bonne qualité du portefeuille de crédit qui peut conduire à la pérennité.

Pour nous, l'étude permet de mettre en pratique les formations reçues du master africain en microfinance pour atteindre les objectifs nobles de lutte contre la pauvreté que nous nous étions assignés à travers des méthodes de gestion beaucoup plus professionnelles. Nous aurions également une satisfaction morale pour avoir contribué à tracer les voies pour assurer un développement harmonieux du monde rural.

Pour les partenaires, ils sont intéressés par le comportement de l'institution par rapport aux normes de gestion et à la fiabilité des informations financières. Ils constateront, à travers l'étude, que la pérennité d'un SFD est également fonction de facteurs externes que sont, entre autres, les conditions physique locales, le comportement des populations et les infrastructures

de base nécessaires à la mise en place de chaînes de valeur. Ils orienteront leurs actions dans ce sens également.

Pour l'Etat, la pérennité est un apport substantiel des SFD du fait des emplois qui sont un frein à l'exode rural et à l'immigration clandestine d'une part, et du fait qu'elle favorise la création de richesse d'autre part. Il en résulte nécessairement une certaine formalisation du secteur informel et une évolution de la décentralisation (création de nouveaux démembrements et des services publics) au profit de communautés rurales, lieu de prédilection de la microfinance.

Aussi, pour éclairer les divers aspects liés à la pérennité de la DJOMEC, nous traiterons deux points essentiels : la détermination des aspects généraux de la pérennité des SFD (Partie I) et les conditions de pérennité de la DJOMEC (Partie 2)

Partie I : Détermination des aspects généraux de la pérennité des SFD

Introduction première partie

De plus en plus, nombreux sont les acteurs du développement à admettre que la microfinance est un instrument pertinent de promotion et de développement des droits économiques, sociaux, environnementaux des couches de la population les plus vulnérables et par conséquent de lutte contre la précarité, l'injustice, la pauvreté. La démocratie, l'équité et la bonne gouvernance sont entre autres impacts, des acquis essentiels enregistrés dans le monde grâce aux performances des SFD.

Ces résultats très encourageants, pour être durables, ont besoin de professionnels talentueux, vertueux et engagés, très soucieux de favoriser l'émergence d'institutions mutualistes pérennes. En dépit de la diversité des points de vue sur la problématique de la pérennité des SFD, force est de constater que des consensus très forts se dégagent : l'avenir du secteur repose sur la capacité des divers acteurs à travailler en synergie dans une perspective de pérennité et de viabilité financières. Nous tenterons de contribuer à cette réflexion pour ne pas dire à la recherche-action pour la pérennité des SFD, de la DJOMECE, en particulier.

Ces aspects généraux sont constitués principalement des aspects conceptuels sur la pérennité (Chapitre I) et des conditions générales de pérennité des SFD (Chapitre II).

Chapitre 1 : Aspects conceptuels sur la pérennité des SFD

L'explication de la pérennité par les acteurs, experts et autorités en microfinance varie selon les termes et aspects étudiés mais revient au même résultat : la prise en charge par soit même de ses frais de fonctionnement, dans la durée avec une croissance soutenue. Les cabinets de diagnostic, d'évaluation ou de rating, les superviseurs et les auditeurs ont tous des modèles ou guides d'analyse touchant les mêmes aspects de la vie des SFD. Les résultats de ces évaluations sont recherchés et appréciés par les membres, dirigeants, partenaires et autorités pour s'assurer de la viabilité financière voire de la pérennité.

1. 1. La pérennité et la viabilité financière

Pour certains, les SFD doivent intégrer des paramètres fondamentaux (vision stratégique, adéquation de la forme juridique, gouvernance, structure de l'organisation, système d'information et de gestion, contrôles) dans leur cadre conceptuel du modèle de pérennisation. Cette conception n'est pas très différente de celle de la Banque Centrale (Instructions BCEAO, 1998 & projet Instructions BCEAO, 2010) selon laquelle la pérennité des IMF est fonction de la gestion professionnalisée, de l'implication des membres ou des bénéficiaires, de la maîtrise des coûts, de la diversification des produits et services adaptés à la demande et d'une mobilisation des ressources locales investies pour améliorer la capacité d'autofinancement. Ainsi, la Banque Centrale, dans ses instructions, impose aux SFD un ensemble de normes et de ratios, qui, s'ils sont respectés, peuvent conduire à la pérennité.

D'autres comme Ducroux, (GRET, 2001) estiment que dès lors que *les SFD ont acquis une autonomie en termes organisationnel, technique, financier, institutionnel et social, ils sont pérennes*. Tel est le cas selon Laydeker, (2002) du système d'information qui est indispensable pour la pérennité de leurs opérations.

Nguyen (BIM, 1999:5) conclut *qu'il est nécessaire de constituer des cadres nationaux de concertation après une période d'expérimentation dans un objectif de professionnalisation et de pérennité de la microfinance*. Ils précisent par ailleurs que, pour atteindre l'équilibre Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

financier en milieu rural, les IMF sont souvent contraintes d'appliquer des taux d'intérêt sur le crédit de l'ordre de 2 à 3 % par mois pour rester viables.

Cependant, *l'atteinte de la pérennité ne semble pas si facile à obtenir, dans la mesure où les bailleurs recentrent leur appui sur les systèmes financiers existants et sur la structuration du secteur sur les modes d'intervention des bailleurs de fonds en appui à la microfinance dans le secteur agricole.* Telle est l'opinion défendue par Lapenu, (CIRAD, 2002).

Les professeurs Hulme et Mosley, (Focus, 1997: 4), suite à une étude réalisée sur un échantillon de 13 IMF, ont formulée la conclusion suivante : *les institutions dont l'assise financière est solide ont un pourcentage d'arriérés et un indice de dépendance à l'égard des subventions plus faibles que les institutions moins solides.* Ils remarquent en outre l'existence *d'une corrélation entre la pérennité financière et les pratiques jugées les plus performantes telles que l'application de taux d'intérêt plus élevés, l'existence de plans d'épargne volontaire, la fréquence du recouvrement des prêts, et la mise en place d'incitations matérielles qui encouragent les emprunteurs et les chargés de prêts à maximiser le remboursement des prêts.*

Pour assurer leur pérennité, les SFD doivent s'appuyer sur des principes qui permettent d'assurer la sécurité des actifs de l'institution. Ces principes sont des éléments fondamentaux qui favorisent la maîtrise des risques liés à l'activité et qui permettent d'assurer la sécurité des actifs de l'institution.

Certains auteurs ont traité la question de la pérennité à travers certains thèmes spécifiques. Ainsi, à la question comment assurer la pérennité d'une IMF face à la concurrence accrue du marché financier ? Il a été formulé la réponse suivante : *Afin d'assurer leur pérennité et dans le cadre de la maturation du marché de la microfinance et d'une concurrence accrue, les IMF doivent diversifier et élargir leur gamme de produits, et optimiser leurs systèmes de distribution et de communication.* C'est la position de MicroSave-Africa,(2003: 41).

La gestion de certains risques peut conditionner la pérennité des services financiers. Il en est ainsi, pour la matière agricole, d'évènements d'ordre climatique, physique, humain ou économique et dont la caractéristique est de présenter une occurrence irrégulière, relativement temporaire et qui influence les économies paysannes.

1. 2. La pérennité et les autres facteurs exogènes

La pérennité dépasse pour certains la viabilité financière et juridique. Aussi est il logique de lier les démarches et soutenir qu'en vue d'assurer la pérennité d'une institution, une complémentarité entre la performance sociale et la performance financière s'impose. Ainsi, le défi à relever réside t-il dans la nécessité de décrire et comprendre les facteurs de succès ou d'échecs d'une part, et dans l'attitude prospective qui consiste à inventer de nouveaux outils propres à assurer un développement pérenne de la microfinance d'autre part. Suivant cette conception, la thèse a été défendue que la microfinance n'est pas la panacée du développement et que le développement n'est pas la seule préoccupation de la microfinance. En effet, estime FREDETTE, (CGAP, 2003:13) "*la microfinance peut et doit contribuer au développement durable*" mais ne saurait à elle seule régler les problèmes des pauvres. D'ailleurs, selon Severino, (AFD, 2008) « *Elle permet de soutenir la créativité et l'initiative des pauvres, et notamment des femmes, mais elle ne peut ni créer les conditions de cette initiative, ni fournir les opportunités d'investissement quand elles n'existent pas, ni à elle seule lever les obstacles physiques, politiques et culturels que rencontrent souvent les pays en développement dans leur quête pour plus de prospérité. Elle doit s'insérer dans une politique publique globale de développement de la finance, des services, des infrastructures, et plus largement de fourniture d'opportunités aux plus pauvres.*"

Nous sommes du même avis que FREDETTE (2003:13) et Severino, (2008) qui donnent une définition de la pérennité qui tient compte d'autres aspects non moins importants, des facteurs externes, que sont les infrastructures de base et le comportement psychologique des populations. En effet, dans une économie extravertie, où l'essentiel des denrées de consommation provient d'autres régions et où il n'y a pas d'activité créatrice de richesse, il est difficile d'atteindre la pérennité face à la raréfaction des ressources. Du fait que les ressources se retrouvent au marché pour les besoins de la consommation et en ressortent le lendemain pour les besoins d'approvisionnement, la capacité d'épargne donc d'investissement devient faible, voire nulle. Les populations ont commencé à croire que la microfinance elle seule, ne peut pas résoudre le problème de la pauvreté, de l'enclavement, de la valorisation de des immenses ressources. Les résultats enregistrés sont très prometteurs mais il importe de souligner que cet outil ne peut à lui seul éradiquer la pauvreté ni remplacer les investissements

prioritaires et fondamentaux dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de la formation encore moins des infrastructures de base telles routes, communication, aménagements hydro-agricoles. Par ses effets qui ne sont pas seulement économiques, la micro finance peut introduire en effet des changements qualitatifs au niveau des individus et de leurs communautés. C'est la raison pour laquelle de nombreuses agences de développement, comme l'ACDI, misent sur elle tout en appuyant d'autres stratégies telles que le soutien à l'éducation, le développement de l'agriculture, l'appui au secteur privé. Nous soutenons ces points de vue qui démontrent combien sont importantes les infrastructures de base dans la mesure où, elles peuvent contribuer à la diversification des produits d'un SFD à travers les multiples possibilités offertes pour la mise en place d'activités génératrices de revenus viables et pérennes avec les chaînes de valeurs. Ces diverses activités vont créer de nouveaux besoins chez les membres et bénéficiaires qui devront être pris en compte par les institutions financières dans le cadre de la gestion de la performance sociale.

Cette gestion de la performance sociale devrait conduire à la prise en charge des préoccupations du personnel technique en terme de renforcement de capacité à travers un plan de formation et un plan de carrière, de fidélisation et de professionnalisation que nous impose le nouvel environnement créé par la nouvelle loi avec l'entrée dans le secteur de la microfinance des SA et SARL voire des banques.

Conclusion chapitre 1

En somme, nous retenons qu'il ne suffit pas d'avoir de bons outils pour être un artiste performant ; il faut du talent, du professionnalisme, de la passion afin de mettre, durablement, les compétences au service des valeurs de la mission et de la vision de l'institution. En effet, il ne suffit pas seulement d'assurer la sécurité des actifs des SFD, à travers de bonnes pratiques mises en œuvre par des professionnels, que ces derniers atteignent la pérennité, mais aussi un environnement économique, climatique, culturel et politique favorable est non moins important.

Chapitre 2: Conditions générales de pérennité des SFD

Nous conviendrons qu'il existe des conditions générales favorables à la mise en place de structures mutualistes pérennes et viables. Elles sont internes et externes. La qualité des dirigeants et du portefeuille, le volume de l'épargne locale, les fonds propres, le marché financier, la gestion de l'information et de la communication, la rentabilité, la portée, le management ; les politiques et les procédures, le contrôle interne et externe, l'environnement économique local, national et international, les aspects socioculturels et dynamiques communautaires, la liste n'est point exhaustive font partie de ces conditions de pérennité. Ce sont autant de déterminants qui interagissent dans le cadre de la pérennité des SFD.

2. 1. Les déterminants internes de la pérennité des SFD

Ces déterminants sont constitués de l'adéquation des fonds propres (l'analyse de la solvabilité et la rentabilité) et la mobilisation de ressources suffisantes et adéquates. Ces éléments objectifs dans le cadre de l'analyse de la pérennité doivent être maîtrisés à travers les politiques adoptées et mises en œuvre par les systèmes financiers décentralisés. A défaut de maîtrise suffisante, la pérennité se retrouve remise en cause. Ce sont les indicateurs CAMEL, CARAMELS, GIRAFE ou autres, utilisés par les sociétés de notation telles que : ACTION, Planet Rating et M-Cril et Microfinanza rating. Les indicateurs les plus pertinents sont analysés dans cette section (Creusot, 2001: 5).

2.1.1. L'adéquation des fonds propres (l'analyse de la solvabilité et la rentabilité)

Il s'agit de procéder à l'évaluation du montant, de la nature, de la qualité et de la permanence des fonds propres à partir des ratios de couverture des risques par les fonds propres. La solidité d'un système financier décentralisé est sa capacité à absorber les chocs qui affectent

Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

son bilan. Cette évaluation considère le niveau de capitalisation ou de fonds propres, leur structure, la variabilité de leur disponibilité pour faire face aux chocs immédiats ou plus diffus et étalés dans le temps. L'asymétrie d'information *ex-ante* ou information cachée avant la signature d'un contrat impose aux bailleurs et banquiers à avoir un œil très regardant sur les fonds propres des SFD qui constituent un matelas pour atténuer les déficits éventuels.

Il mesure la capacité des SFD à faire face à leurs engagements en cas de déperdition de l'actif en particulier du portefeuille et des immobilisations. Le niveau des fonds propres d'un SFD doit être lié au degré de risque de l'ensemble de ses actifs ; c'est dire plus les fonds propres sont importants, plus le SFD inspire confiance aux partenaires (The SEEP Network, 2005 :77-78).

2.1.1.1. La rentabilité

La rentabilité d'un SFD mesure sa capacité à couvrir largement ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation. Cette couverture des charges d'exploitation permet à l'institution de continuer ses activités dans le long terme. La rentabilité traduit la dynamique de la solvabilité des SFD, notamment à travers leur capacité à dégager des bénéfices pour renforcer leurs fonds propres. La rentabilité est positivement liée à la qualité du portefeuille des SFD et en dépend fondamentalement. Les grandeurs et ratios utilisés pour cette analyse sont les éléments de la formation du résultat traduisant la qualité de la gestion, ainsi que les rendements des actifs et des fonds propres.

Les ratios de rentabilité et de pérennité traduisent la capacité de l'IMF à maintenir son activité et assurer sa croissance dans le futur. La plupart des IMF reconnues s'efforce d'atteindre la pérennité, quel que soit leur statut, lucratif ou non. Les bailleurs de fonds et investisseurs sont, de leur côté, à la recherche d'institutions pérennes. Plusieurs facteurs sont susceptibles d'avoir un effet sur la rentabilité et la pérennité. Même si des institutions nouvellement créées ou en croissance rapide peuvent avoir une rentabilité faible, elles construisent les fondations nécessaires à la pérennité future. Les ratios recommandés dans cette section sont ceux les plus largement reconnus dans le secteur. (The SEEP Network, 2005 :75-76).

R1 Autosuffisance opérationnelle/Autosuffisance financière =

(Produits financiers) / (Charges financières + Charges d'exploitation + Dotation aux provisions pour créances douteuses). (Micro Rate, 2003).

Le ratio retraité d'autosuffisance opérationnelle est appelé autosuffisance financière (AF). Quatre des retraitements ont une influence sur l'AF, du fait qu'ils augmentent les charges financières, les dotations aux provisions pour créances douteuses et les charges d'exploitation. Seul le retraitement au titre des abandons de créances n'a d'effet ni sur les produits ni sur les charges. La différence entre ce ratio et l'AO est que l'AF mesure non seulement la capacité de l'IMF à couvrir ses coûts d'exploitation, mais aussi sa capacité à maintenir la valeur de ses fonds propres par rapport à l'inflation et à fonctionner et se développer sans subventions. En bref, l'AO mesure la capacité de survie tandis que l'AF est un meilleur indicateur de la capacité de croissance.

AF= (Produits financiers retraités) / (Charges financières retraitées + Charges d'exploitation retraitées + Dotation aux provisions pour créances douteuses retraitées). (The SEEP Network, 2005 :75-76).

2.1.1.2. La liquidité

La réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part, au numérateur, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum), et d'autre part, au dénominateur, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Ce ratio doit être respecté à tout moment, la norme à respecter par les établissements assujettis est fixée à 75% minimum (UMOA, 2000 : 20).

Le ratio de liquidité mesure combien d'espèces une SFD a de disponible ou liquide pour couvrir ses obligations dans le court terme. D'une manière générale, la liquidité d'un SFD reflète la facilité avec laquelle il peut échanger son actif contre du numéraire sans perte de valeur. L'absence de liquidités est la cause principale de la faillite des SFD. Les risques pour Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

un SFD seraient de ne pas trouver des fonds nécessaires pour faire face à ses engagements immédiats. L'idéal serait pour un SFD d'avoir suffisamment de liquidités pour non seulement faire face à ses demandes de retraits d'épargne et de rembourser ses emprunts, mais aussi de donner du crédit au bon moment. C'est dire que l'institution doit se doter d'un plan de trésorier qui lui éviterait des tensions de trésorerie (The SEEP Network, 2005: 94).

Ces facteurs dits internes de la pérennité sont étroitement à d'autres éléments externes à l'institution à savoir l'environnement socio-économique et les infrastructures de base.

2.1.1.3. La qualité de l'actif (le portefeuille de prêt)

De l'évaluation des indicateurs de performance, dont le plus essentiel est le taux de portefeuille à risque en raison de la nature de l'activité principale de l'institution générant les principaux produits, il ressort que le manque de professionnalisme des agents, les défaillances dans la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle, les insuffisances du système de gouvernance, les insuffisances du système de supervision, les failles du système d'information et de gestion, l'absence d'une véritable politique de gestion des ressources humaines et la mauvaise foi des clients sont, entre autres, les raisons qui sont à la base de la dégradation de la qualité du portefeuille.

Certains clients utilisent le crédit pour la consommation, d'autres pour les soins médicaux. Ces facteurs expliquent l'accroissement des impayés entraînant logiquement la constitution des provisions pour dépréciation des créances douteuses, et des pertes sur créances d'une part, et des charges de recouvrement correspondantes, d'autre part, qui réduisent les résultats financiers de l'institution avec pour conséquence l'entame de sa solvabilité, de son image et de sa crédibilité. Ces situations d'impayés proviennent aussi de procédures inadaptées ou d'une analyse des dossiers de crédit, du manque de suivi réel des prêts octroyés, de l'exploitation volontaire des failles du manuel de procédures, de l'absence de la mise en œuvre des recommandations du système de contrôle et de l'absence de sanction des agents mis en cause. Les meilleures pratiques recommandent une proportion du rapport portefeuille/actif compris entre 75 et 80% (Micro Rate, 2003: 12).

L'environnement macroéconomique est aussi déterminant dans la détérioration de la qualité du portefeuille. En effet, le remboursement de crédit est tributaire de la solvabilité des clients, elle-même étant le reflet de la situation économique de la localité. Quant aux facteurs externes, outre l'évaluation de la concurrence ou d'interventions intempestives de l'Etat (distribution de crédit aux militants qui non seulement ne remboursent pas mais créent un effet d'entraînement), il faut toujours avoir en tête la dépendance de la microfinance par rapport à la santé économique d'un pays. En effet, une économie extravertie, la rareté des ressources, l'absence de chaînes de valeur, le manque d'infrastructures, les calamités naturelles, manque d'organisation des marchés des produits agricoles (ouverture tardive de la campagne de commercialisation avec de longs délais de paiement) et la vulnérabilité des populations peuvent constituer un facteur bloquant par rapport au remboursement des crédits. La réglementation fait défaut en ce sens qu'elle protège davantage le débiteur même dans les rares cas où la garantie est formalisée parce qu'étant très coûteuse et trop longue en procédures (The SEEP Network, 2005 :82-83).

2.1.2. La mobilisation de ressources suffisantes et adéquates

Au niveau de l'épargne collectée, outre sa croissance continue (cf. tableau 5 et graphique 4), le type d'épargne mobilisée joue aussi un rôle important. En effet, une mobilisation plus intense de dépôts à terme permet non seulement de mieux se garantir contre un risque de liquidité mais aussi d'octroyer des crédits de plus longue durée et ainsi de mieux répondre aux besoins de financement des membres. Les plus anciennes caisses des six Réseaux ont maintenant plus de 35 ans d'existence. Ce critère d'ancienneté n'est pas le seul indicateur de réussite mais il oblige à s'interroger sur les causes de cette longévité. Les premières tiennent aux deux caractéristiques essentielles du modèle lui-même. Commencer par l'épargne par « l'argent chaud », comme on le disait dans les années quatre-vingt, celui accumulé patiemment par les membres et non « l'argent froid », venu de l'extérieur, crée à la fois un sentiment d'appartenance à sa caisse et une certaine discipline de crédit. « C'est notre argent qui est

prêté, c'est lui qui disparaît en cas d'impayés » et non l'argent de l'Etat ou des bailleurs de fonds, dont certains pensent qu'il est normal voire légitime de ne pas le rembourser.

Cette épargne crée de plus une certaine autonomie vis à vis des banques qui sont exigeantes avec des conditions difficiles. Les financements extérieurs sont les bienvenus pour certaines opérations spécifiques comme la formation, l'informatisation, l'expérimentation, le financement du moyen et long terme ou quelques infrastructures mais le cœur des opérations, le crédit à partir de l'épargne, provient des ressources propres de l'institution, ce qui le met à l'abri, pour l'essentiel, des effets de mode et des changements d'orientation des bailleurs de fonds. Outre la sécurité personnelle des membres vis-à-vis des aléas économiques et sociaux de leur famille, l'épargne constitue également une garantie réelle pour une partie du prêt. Certes, la gestion d'une petite épargne, qu'il est possible de retirer à tout moment, est relativement coûteuse en temps, en imprimés, en procédures et infrastructures de sécurité, elle ne convient pas, au moins en période de démarrage, à tous les publics, mais elle reste un facteur essentiel de stabilité et d'autonomie des réseaux.

Il est souhaitable une augmentation du volume d'épargne mobilisée. En fait, l'institution devrait être en mesure d'attirer un volume d'épargne lui permettant de maintenir une structure de capital optimale. Ainsi, le volume d'épargne devrait évoluer sensiblement dans le même sens et selon la même intensité que la demande pour les produits de crédit.

Les facteurs de succès d'une telle démarche reposent essentiellement sur l'ingéniosité de l'institution quant au développement de produits d'épargne, à sa capacité à répondre aux besoins spécifiques d'épargne des clientèles desservies, ainsi qu'à la vigueur des efforts de sensibilisation et d'éducation déployés.

Cependant, la vulnérabilité des membres de l'institution constitue une limite objective de cette forme de ressource (épargne) qui peut aussi exposer l'IMF à une crise de liquidité de par une simple mauvaise rumeur qui peut entraîner un retrait massif inopiné : cause de faillite.

Les partenaires peuvent constituer une alternative de solution à ce risque. La coopération, le partenariat, les subventions apparaissent comme des opportunités en mesure de renforcer, consolider les efforts en vue de l'autonomisation financière et opérationnelle. Toutefois, ces conventions et autres protocoles sont assujettis parfois à des conditionnalités plus ou moins exigeantes (Wampfler, 2001:15).

2.1.3. Les partenaires et le marché financier

Les partenaires peuvent mettre à la disposition d'un SFD d'importantes ressources adéquates à condition d'avoir des comptes certifiés. Cependant, ils ont des exigences en termes de rapports en temps réel, qu'il est difficile de réaliser compte tenu de la défaillance des systèmes d'information et de gestion. Certains se sont transformés mais trouvent des difficultés pour entrer dans le capital de nos mutuelles du fait des limites de la loi.

Les méthodes de collaboration avec les partenaires varient. Il en est ainsi de la garantie ARIZ de l'AFD qui permet aux SFD locaux de bénéficier de fonds et donc de se financer sur le marché.

D'autres sources de financements peuvent revêtir la forme de quasis fonds propres. Tel est le cas lorsque les bailleurs ou l'Etat vous prêtent à des conditions très douces que vous pouvez vous-même fixer assorti d'un remboursement de dernière rang et une durée pouvant aller jusqu'à vingt ans voire trente.

Mais le financement à travers le marché est très souvent sujet à des exigences. La plupart des bailleurs exigent le rating, des comptes certifiés mais aussi un portefeuille de qualité et un niveau de fonds propres appréciable qui les rassure quant à la capacité de l'institution à respecter ses engagements ou à supporter les chocs. Le ratio : dettes/fonds propres est souvent utilisé par les partenaires (THE SEEP Network, 2005: 93).

Or ces exigences ne sont que rarement satisfaites par les SFD, ce qui rend difficile les partenariats.

2.1.4. Le système de management

La gouvernance est un élément de la viabilité institutionnelle mais peut influencer sur la viabilité sociale. Le mot a surtout été utilisé pour juger la qualité politique des états ou des entreprises. Il est maintenant utilisé dans la microfinance, mais souvent dans un sens restrictif : il désigne alors la qualité des rapports entre conseils d'administration et managers.

Il est préférable de l'utiliser dans un sens plus large, celui de "l'art de gouverner". Ceci concerne notamment les capacités suivantes :

- définir les grandes orientations, le " cap " (notamment le public concerné, les produits financiers et le type d'institution) ;
- coordonner les acteurs, les moyens, les activités pour atteindre les objectifs visés. Ceci concerne donc à la fois la qualité de l'organisation d'information (répartition des fonctions, système comptable et la viabilité sociale d'une IMF, degré de décentralisation, systèmes d'incitation, gestion des ressources humaines...) et une certaine atteinte de la viabilité sociale ;
- s'adapter rapidement aux modifications de l'environnement ;
- prévenir et surmonter les crises (GTZ/IRAM, 2001: 8-9).

L'art de gouverner doit favoriser l'existence de la viabilité sociale, en permettant par l'information, la consultation, la formation... le rapprochement des positions et la prise en compte des points de vue des différents acteurs. La recherche de la viabilité sociale, interne et externe, entraîne un certain style de gouvernance. Mais en tout état de cause, les élus doivent se limiter à prendre des décisions stratégiques tout en contrôlant celles opérationnelles qui sont du ressort de la direction (GTZ/IRAM, 2001: 9).

2.1.4.1. La planification stratégique

Qui sommes- nous? Que faisons- nous? Où voulons- nous aller? Où en sommes- nous? Comment y arriver? Avec quels moyens? Avec qui y aller? Quand y arriver? Comment prendre en compte les risques environnementaux et les crises? Qui fait quoi ? Comment évaluer les étapes? Qui corrige les écarts? Comment et quand communiquer? Avec quels indicateurs élaborer un tableau de bord?

Selon le cours sur la planification stratégique (CGAP : 2002), une bonne planification doit trouver une réponse et une parfaite articulation à ces questions qui traduisent la vision, la mission, les valeurs et objectifs de l'institution. Cela implique une bonne stratégie de partage de communication et d'implication des différentes parties prenantes. En fin, la vision, la mission, les valeurs et objectifs doivent être claires, motivants et interactifs, mais surtout mise en œuvre dans le cadre d'un processus participatif et dynamique voire itératif.

Mais une planification ne peut être pertinente que si elle intègre la notion d'objectifs sociaux, ou de performances sociales.

2.1.4.2. La gestion de la performance sociale

Au-delà des performances financières dans un marché mal régulé, les différents réseaux cherchent à conserver leur spécificité et à réaliser un équilibre entre leur vocation sociale et la nécessaire réussite économique. Comment maintenir une gouvernance originale et la tension féconde entre les élus bénévoles et les cadres de plus en plus professionnels? Comment continuer à s'intéresser aux membres féminins et aux petites opérations financières, souvent peu rentables? Comment assurer une péréquation entre caisses rurales et caisses urbaines et contribuer ainsi au financement de l'agriculture et du milieu rural? Et surtout comment, au-delà des mots d'ordre de la lutte contre la pauvreté, réaliser concrètement l'inclusion financière, c'est-à-dire l'accès d'une large majorité de la population à des services financiers de qualité. Chaque acteur a ses intérêts (par exemple accéder au crédit pour le membre/client ou avoir une sécurité de l'emploi pour le salarié) et ses normes (ou système de références ou Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

de valeurs). Par exemple l'agent de crédit et l'emprunteur ont des visions différentes sur la nécessité de rembourser le jour de l'échéance, sur le type de garanties et notamment sur les groupes de solidarité, sur les pénalités à appliquer, sur le type de sociétaires (faut-il par exemple intégrer les fonctionnaires et les gros commerçants ?), sur le niveau des taux d'intérêts, sur le niveau des rémunérations et des indemnités (les élus doivent-ils être des bénévoles ?)...

Il y a viabilité sociale si on arrive à des compromis, des compatibilités, des accords d'intérêts et des normes entre les différents acteurs. Autrement, s'il n'y a pas un véritable accord, une intériorisation des règles, on constate une non-application ou un détournement de celle-ci, une réinterprétation officieuse, ce qui débouche souvent sur des crises occasionnant une baisse des performances.

On peut parler de viabilité sociale interne quand ces compromis/accords concernent les acteurs directement concernés (les emprunteurs, les élus, les cadres, les actionnaires) et de viabilité sociale externe lorsque l'IMF n'est plus considérée comme un corps étranger venant de l'extérieur mais devient une véritable institution locale au service de la population et des autorités coutumières, religieuses ou politiques. Il s'agit donc de faire en sorte que clients, personnel, élus et partenaires s'approprient l'institution et s'y fidélisent à travers une satisfaction de l'essentiel de leurs besoins à défaut de tous. C'est cette performance sociale qui conduit à la performance financière qui aboutit à la pérennité. Et les partenaires et sociétés de notation parlent de plus en plus de rating social (Churchill & Coster, 2001: 24).

Pour analyser la viabilité sociale, il faut donc identifier les différents acteurs sociaux ; comprendre leurs intérêts, leurs logiques, leurs stratégies ; voir comment peuvent s'établir des compatibilités (par l'information, la formation, le débat, les décisions conjointes, les co-évaluations) et observer les divers dysfonctionnements (par exemple impayés, déficience dans l'analyse des dossiers de crédit, de non maîtrise des charges, détournements, démissions) et les crises.

2.1.4.3. La gouvernance et les procédures

La gouvernance peut être définie comme étant l'ensemble des mécanismes par lesquels les acteurs (élus, membres salariés et autres) définissent et poursuivent la mission de l'institution tout en préservant son actif et en assurent la pérennité en s'adaptant à l'environnement. La bonne gouvernance suppose une définition claire de la vision, de la mission, des valeurs, des objectifs, des rôles et responsabilités des différents acteurs soutenue par une bonne planification et une stricte application des manuels de procédures et de contrôle interne.

La répartition du pouvoir au sein de l'organisation entre salariés et propriétaires (quels que soient ces derniers, membres élus, actionnaires extérieurs) constitue un facteur clé de la gouvernance de l'institution. Le conseil d'administration doit se limiter aux décisions stratégiques alors que les décisions opérationnelles sont du ressort de la direction. Le professionnalisme et l'éthique des dirigeants doit être avéré ; ils ne doivent avoir en ligne de mire que la vision, la mission, les valeurs et objectifs de l'institution. Les administrateurs sont les garants de l'intégrité du système et doivent à la fois être capables de 'tirer la sonnette d'alarme' en cas de risques importants, et de garantir sur la durée le respect de la vocation sociale de l'institution de microfinance (Walras, 2003 :1-15).

La culture d'entreprise qui fonde les rapports entre les salariés de l'IMF doit être forte et basée sur le respect des clients, qu'ils soient propriétaires ou non de l'institution.

La reconnaissance légale permet à l'institution de fonctionner dans un cadre clair. La réglementation impose un minimum de rigueur mais offre également une protection face à un environnement souvent informel et risqué. L'existence d'une réglementation spécifique aux institutions de microfinance est aussi un moyen d'améliorer la compréhension de ce secteur par les autorités.

Les procédures sont l'ensemble des manuels régissant le fonctionnement de l'institution. On peut distinguer les manuels de procédures administratives, comptables, financiers, informatiques et de contrôle interne. Elaborées sur la base de la vision, de la mission, des valeurs et des objectifs, elles définissent les acteurs et l'organigramme ; définissent et distribuent les tâches et responsabilités à chaque acteur dans le temps et dans l'espace. Elles permettent de définir les politiques de gestion du personnel, de mobilisation des ressources, de

Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

distribution du crédit et de l'ensemble des services offerts par l'institution. Elles doivent être connues de tous, bien appliquées mais surtout dynamiques donc régulièrement révisées pour les adapter à l'environnement.

Il en découle la nécessité de disposer d'un système d'information, de gestion et de communications performant, capable de générer, collecter, traiter et transmettre en temps réel les informations relatives à l'institution.

2.1.4.4. Le système d'information et de gestion

Un système d'information est une série d'actions consistant à collecter des données brutes de sources diverses, les transformer en informations exploitables, stocker les informations, et les diffuser aux utilisateurs sous un format approprié.

Selon Waterfield (CGAP, 1998: 25), le développement et la gestion d'un système d'information n'est pas un processus linéaire mais plutôt un processus itératif de transformation qui demande une analyse détaillée de ce que vous avez, ce dont vous avez besoin, et ce dont vous pourriez avoir besoin dans le futur. Généralement il est automatisé à travers l'utilisation de matériels informatiques et de logiciel dans le but de produire des informations fiables et à bonnes dates.

L'existence d'un SIG de qualité réduit les risques mais surtout accroît la crédibilité de l'institution qui la rende attrayante à l'égard des acteurs /partenaires potentiels.

2.1.4.5. La gestion des risques et le contrôle

La cartographie des risques montre que les acteurs du secteur se sont accordés sur les risques opérationnels comme étant les plus importants. La probabilité de survenance des risques et leur impacte dans la viabilité de l'institution doivent guider à la mise en place d'un dispositif de contrôle préventif, de contrôle de détection, et de correction (Churchill & Coster, 2001: 2-3).

Un SFD qui a comme principale ressource l'épargne s'expose à une crise de liquidité ; une simple mauvaise rumeur peut entraîner un retrait massif inopiné : cause de faillite.

La dérive de mission, le dualisme mission sociale et mission commerciale aussi peuvent impacter sur la viabilité d'une institution de microfinance et très souvent, ils sont le fait de mal gouvernance de dirigeants guidés par des intérêts personnels. C'est pour quoi une SFD se doit :

- d'examiner et d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du contrôle interne;
- d'évaluer les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser ;
- de s'assurer de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et la mise en œuvre des recommandations pour améliorer sa sécurité.

Les SFD sont confrontés à de sérieux problèmes d'insécurité inhérents à l'activité. Elle se manifeste de divers manières mais en deux catégories : interne et externe.

En interne, elle est, le plus souvent, le fait du personnel qui se livre à des fraudes de mal versassions, de crédits fictifs et de retraits dans les comptes dormants. Elle est le corollaire d'une défaillance du système de management et/ou du système d'information et de gestion entraînant une démotivation du personnel, donc, une inefficacité. La motivation du personnel conduit à son appropriation, à sa stabilité et à l'augmentation de sa productivité. On peut ajouter à ces manifestations internes les pertes de données liées aux bugs, incendies ou inondations.

En externe, elles est le fait de brigands et cambrioleurs ou coupeurs de routes qui profitent des transferts de fonds ou de locaux ne présentant pas suffisamment de sécurité pour commettre

leurs forfaits et généralement avec des armes à feu. Le cambriolage peut également toucher des ordinateurs occasionnant des pertes de données (Churchill & Coster, 2001: 14-95).

A ces facteurs internes viennent se superposer voire s'imbriquer des facteurs exogènes : l'environnement national, local et la mondialisation de l'économie de marchés financiers.

2. 2. Les déterminants externes de la pérennité des SFD

Les principales activités des SFD du monde rural sont l'épargne et le crédit ; or la particularité de ce milieu très faible en infrastructures de base et de ressources naturelles est que les populations sont pauvres, analphabètes, vulnérables aux maladies. La combinaison de ces différents facteurs joue un rôle extrêmement important dans la disponibilité des revenus qui influent directement sur l'épargne des ménages et le remboursement des crédits. Cela suppose non seulement une disponibilité de revenu mais aussi une volonté d'épargner régulièrement, d'emprunter sagement et de rembourser promptement, mais surtout d'être animé d'une bonne dose de volonté de vouloir améliorer sa situation financière, voire sortir de la dépendance (Dia 2006: 12). Mais, d'où peuvent venir ces revenus ?

2.2.1. Les traits caractéristiques de l'économie locale

Les ressources naturelles, telles que le fleuve, les lacs, les gisements de pétrole, d'or, de diamant, de fer, de bauxite....etc ont souvent comme corollaire l'émergence d'entreprises industrielles à forte valeur ajoutée. A côté de chaque entreprise, un nouveau marché, du fait des employés qui doivent satisfaire leurs besoins qui sont fonctions de leurs revenus. Cette situation va favoriser l'émergence de petites et moyennes entreprises qui auront besoins de financements adaptés mais aussi de sécuriser leurs fonds. La prolifération de petits corps de métier, qui du fait de vouloir rendre un service de proximité aux populations, vont ouvrir leur atelier auprès des lieux d'habitation ou du marché. L'activité économique se trouve ainsi

relancée avec une masse monétaire en circulation très élevée favorisant une redistribution des revenus entre les personnes actives. Il en est ainsi des zones rurales à fortes productions agricoles avec de bons rendements procurant aux populations des revenus en leur offrant la possibilité de transformations des produits agricoles ou d'élevage. Ces créations de richesses ont un effet certain sur la pérennité des SFD.

2.2.2. Comportements et profils socio culturels des clients

Les clients des SFD en Afrique sont souvent du monde rural, donc vivant principalement de l'agriculture qui, elle dépend de la pluviométrie. Une baisse des rendements, corollaire d'une baisse de la pluviométrie, a entraîné un découragement des acteurs, qui, soit vont en exode, soit deviennent oisifs à défaut de se retrouver dans le commerce ou l'artisanat. Ces conditions les mènent dans des situations de vulnérabilité telle qu'ils empruntent très souvent pour subvenir à leurs besoins domestiques. Ces comportements des clients, du fait des conditions de vie (analphabétisme et problèmes de santé), influent négativement sur la pérennité des SFD (Zeller & Sharma 1998: 8-11).

Certaines économies sont extraverties marquées par la consommation de biens produits hors de la localité entraînant une fuite des capitaux. En général les populations de ces localités n'ont pas de culture bancaire encore moins un instinct d'épargne ; soit ils thésaurisent, soit ils le font en nature. C'est le cas de l'éleveur qui vous dit qu'il préfère confier son argent à la zone de pâturage qui multiplie son cheptel par deux voire par trois tous les ans.

Les soins de santé sont également facteur de déstabilisation des familles en grevant sensiblement leur budget. La santé coûte très chère dans certaines localités et surtout là où les gens tombent régulièrement malades. Dans certaines localités où plus de 75% de la population est séropositif, n'est-il pas un peu risqué de faire de la microfinance ? La recrudescence de maladies dites hivernales ou de l'eau en milieu rural constituent sans nul doute des risques entraînant des difficultés dans le recouvrement mais également limitant la masse monétaire d'épargne. Le paludisme, le choléra, les diarrhées et les IST sont cités parmi les maladies qui

menacent la productivité des populations rurales dans la zone sylvopastorale, (DISRP/Togo, 2004: 18-28).

La religion et la législation aussi peuvent constituer un blocage car dans certaines zones l'islam est mis en avant quand on parle d'intérêt ; de plus certaines législations ne favorisent pas l'institution et la réalisation des garanties.

Cependant, les mentalités qui ont conduit au port des brassards rouge chez les japonais ont eu un effet sur les performances des entreprises du soleil levant. Les personnes entreprenantes sont prêtes à tout type de travail et sont guidées par le sens de la valeur, de l'honneur et de la dignité sachant que seul le travail anoblit l'homme. Elles gagnent ainsi paisiblement leur vie avec des revenus plus ou moins stables. En général, ce sont ces gens qui sont disposés à épargner; s'ils empruntent sagement et remboursent promptement, le secteur y gagne. Le fait de consommer local aussi peut avoir un impact sur la vitesse de circulation de la monnaie qui permet à l'argent de passer entre plusieurs mains avant de retourner en banque,

Ces différents facteurs peuvent bien influencer sur l'épargne et le remboursement donc avoir un impact sur la pérennité des SFD. Mais, force est de constater que l'action de l'homme peut apporter une solution par la mise en place d'infrastructures adaptées.

2.2.3. Les infrastructures de base

La mise en place d'infrastructures scolaires, sanitaires et hydrauliques a un impact très important dans le comportement de la clientèle des SFD. L'analphabétisme est un des facteurs qui aggrave la pauvreté, ce qui constitue un des obstacles entre les agents de crédit et cette catégorie non négligeable des groupes vulnérables. Les infrastructures scolaires et sanitaires peuvent inverser la tendance en faisant d'eux de véritables agents économiques capables d'influer sur les agrégats macroéconomiques.

A défaut de cours d'eau naturels, les investissements dans le domaine de l'hydraulique et des routes permettent de produire du poisson, des légumes, des céréales et autres produits qui seront drainés facilement au niveau des marchés où ils trouveront acquéreurs. Ainsi l'Etat et Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

ses partenaires peuvent créer les conditions de décollage surtout en favorisant la mise en œuvre de chaînes de valeurs tout en mettant fin au caractère extravertie de l'économie. L'économie devient liquide grâce à une vitesse de circulation de la monnaie assez élevée créant de nouveaux besoins de financement que les institutions financières peuvent prendre en charge. La maîtrise de l'énergie est un facteur important dans la croissance économique. Les délestages par contre constituent un handicap dans la production surtout pour les artisans en réduisant leur temps de travail, d'où, une baisse des chiffres d'affaires voire de l'épargne et des remboursements de crédit (DISRP/Togo, 2004: 33-34).

Conclusion chapitre 2

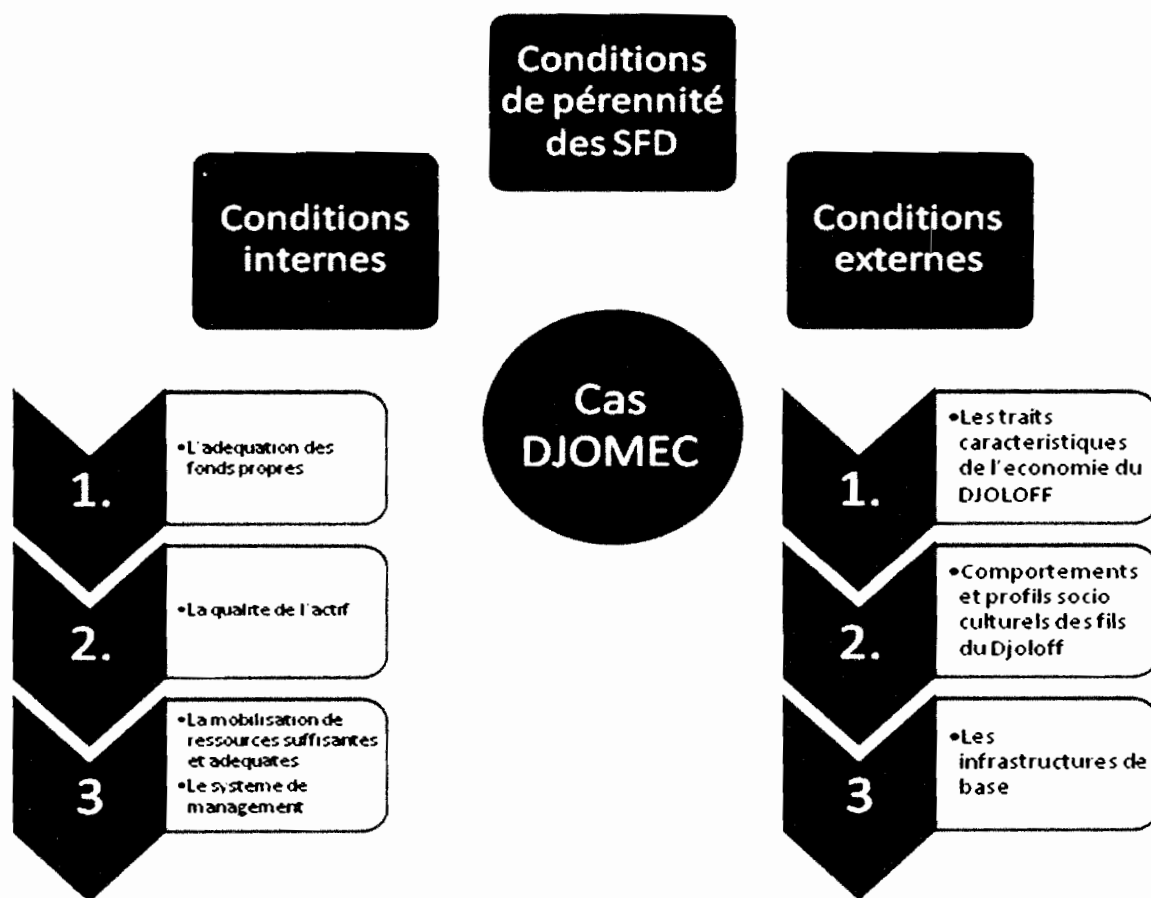
La stabilité, la viabilité et la pérennité reposent sur un socle dont l'élément de base pourrait être la bonne gouvernance reposant à son tour sur une mission, une vision, des valeurs et des objectifs partagés. Une dotation importante de ressources ne suffit guère à se pérenniser et être financièrement viable. Le respect des normes édictées par les autorités de supervision et de contrôle peut conduire à la viabilité. Mais cette viabilité doit reposer sur un environnement économique favorable caractérisé par la disponibilité d'infrastructures de base adaptées mais aussi un comportement humain pas hostile au développement.

Chapitre 3 : Méthode d'approche

Ce modèle d'approche sera mis en exergue à travers le modèle d'analyse et les méthodologies de collectes des données retenus pour traiter de l'analyse des conditions de pérennité.

3. 1. Modèle d'analyse

Figure 1 : schéma de modélisation de l'analyse de pérennité de la DJOMEC



Source : adapté par nous même

Le modèle proposé consiste d'une part à fixer la pérennité en termes de respect des meilleures pratiques et des ratios et normes prudentielles (facteurs internes), et à montrer comment des facteurs externes peuvent impacter sur la pérennité d'autre part.

En effet les infrastructures de base combinées aux comportements socioculturels, aux habitudes de consommation et à l'exploitation des ressources naturelles, peuvent être un levier de développement très appréciable et ont un rôle plus que déterminant dans l'activité économique d'une localité. Par le fait de chaînes de valeur, l'économie locale devient liquide et une vitesse de circulation de la monnaie élevée permet à l'argent de passer entre plusieurs mains, ce qui est synonyme de revenu.

C'est tout le contraire d'une économie extravertie qui voit tous ses ressources sortir du fait des importations de produits de première nécessité. Cet environnement permet à la DJOMEC de se déployer dans un environnement propice à sa pérennité.

Ce modèle compte sur l'apport de tous les acteurs (clientèle, partenaires au développement, bailleurs, Etat et collectivités locales, expatriés). Ce qui implique que les défaillances éventuelles auront nécessairement un impact réel sur la pérennité.

Suivant ce modèle, nous pouvons soutenir trois hypothèses :

Hypothèse n°1 : la pérennité de la DJOMEC est fonction d'éléments indispensables tels que l'adéquation de ses fonds propres, la qualité de son portefeuille de prêt, son système de management, son système d'information et de gestion, sa rentabilité et sa liquidité.

Hypothèse n°2 : la pérennité de la DJOMEC est aussi fonction d'éléments dits nécessaires liés aux traits caractéristiques de l'économie du Djoloff, au comportement et du profil socioculturel du Djoloff-Djoloff ainsi que de son environnement technologique et environnemental.

Hypothèse n°3 : les méthodes et stratégies d'intervention de la DJOMEC, des pouvoirs publics, de ses partenaires ainsi que les attitudes et prédispositions de sa clientèle permettent d'optimiser les conditions de pérennité de l'institution.

3. 2. Méthodologie de collecte de données

Afin de bien cerner la problématique que nous nous sommes proposés d'explorer, dans le cadre de ce travail, les résultats du benchmark publiés dans le MIX et du rating de Micrfinanza Rating de 2008 auxquels nous avons participé et fourni toutes les données ont été d'un grand apport. Ensuite nous avons procédé dans un premier temps à une revue littéraire exhaustive. Les résultats de cette première analyse documentaire nous ont permis de mieux centrer l'objet de notre étude et d'en dégager des hypothèses de recherche dans une seconde phase.

En plus de la documentation, des entretiens semi-guidés, des consultations ciblées et des observations ont été nécessaires pour documenter certains thèmes relatifs à notre étude. L'échantillonnage était de type aléatoire et le choix de la population cible a respecté les ratios entre les différents secteurs, les sexes, les ethnies représentés dans la population locale de la zone d'étude. Cette méthode assure à chaque personne dans la banque les mêmes chances de figurer parmi l'échantillon de la population cible ce qui nous assure une validité à la méthode d'échantillonnage. Cependant, nous avons fait valoir notre propre expérience pour avoir été originaire de la localité avec dix huit années dans le secteur dont douze dans DJOMEC que nous gérons depuis sa création et d'avoir confectionné tous les textes statutaires, réglementaires, états financiers depuis la phase de préparation de l'assemblée générale constitutive à nos jours. Nous mettons à profit également notre appartenance à la zone géographique d'étude pour y avoir vécu plus de quarante années.

3.2.1. La recherche documentaire

Pour la recherche documentaire nous avons tiré profit de la bibliographie des différents cours reçu lors de la formation, des sites du CGAP, du GRET, CIRAD, AFD, FAO, ACDI, BCEAO/BIT, CERISE, du portail de la microfinance.

Nous avons également passé en revue l'ensemble des rapports, diagnostics, rating, MIX/MARKET, manuels et états financiers de DJOMEC. Le benchmark du MIX/MARKET a été d'un grand apport.

Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

Conclusion du chapitre 3

Cette approche nous permet de mieux appréhender la pérennité de la DJOMEC aussi bien à travers des éléments objectifs que subjectifs. Elle nous permet de disposer des outils d'analyse pertinents à mettre en évidence dans le cas de la DJOMEC et d'en faire une appréciation adéquate.

Conclusion première partie

La méthodologie qui a guidé notre étude a été de nous appesantir sur notre propre expérience en tant directeur général de l'institution qui a vécu plus de quarante années dans la zone d'étude. En tant que partie prenante, nous avons pu comprendre les difficultés auxquelles sont confrontées les populations, difficultés qui ont conduit souvent au non remboursement de crédit.

C'est fort de cela que nous nous sommes rendu compte qu'en dehors des facteurs internes que sont les meilleures pratiques, il y avait d'autres aussi importants que sont l'environnement socio économique, les infrastructures de base et le comportement des populations.

Partie 2. Les conditions de pérennité de la DJOMEC

Introduction deuxième partie

Guidés par l'esprit de solidarité et d'entraide, les fils du Djoloff ont eu du mal à supporter le désert bancaire que constituait leur terroir. Ainsi en 1999, ils ont fait un diagnostic sans complaisance, à l'occasion d'un forum, pour déceler le manque criard d'infrastructures de base, mais aussi d'institutions financières. Les potentialités en ressources naturelles également étaient identifiées. Des solutions furent proposées pour subvenir aux besoins en financement des populations, en particulier, des groupes vulnérables. Parmi les recommandations, figurait en bonne place, la mise en place d'un système financier décentralisé, qui, avec l'appui des autorités et des partenaires, devrait prendre en charge les besoins en services financiers de proximité et surtout, de qualité.

Cette partie est consacrée à la présentation de la zone d'étude, de la DJOMEC et de ses activités et résultats. Une fois ces aspects exposés, nous ferons une analyse de cette situation avant de proposer les recommandations nécessaires.

Chapitre 4. Présentation de la zone d'étude et de la DJOMEC

Situé au centre nord du Sénégal, le Djoloff couvre un peu plus de la superficie du département de Linguère dans la mesure où, certaines communautés rurales, notamment, Lougréthiolly et Vélingara sont rattachées à la région de Matam par le nouveau découpage administratif. Composée essentiellement d'agriculteurs et d'éleveurs, elle constitue une des zones les plus arides du pays, faisant d'elle la zone de prédilection de l'élevage.

C'est justement ces populations rurales qui constituent l'essentiel des membres de la mutuelle d'épargne et de crédit du Djoloff (DJOMEC), qui, compte six points de services et un peu plus de 8 500 membres et un total bilan de plus d'un milliard en huit années d'existence.

4.1. Présentation de la zone d'étude

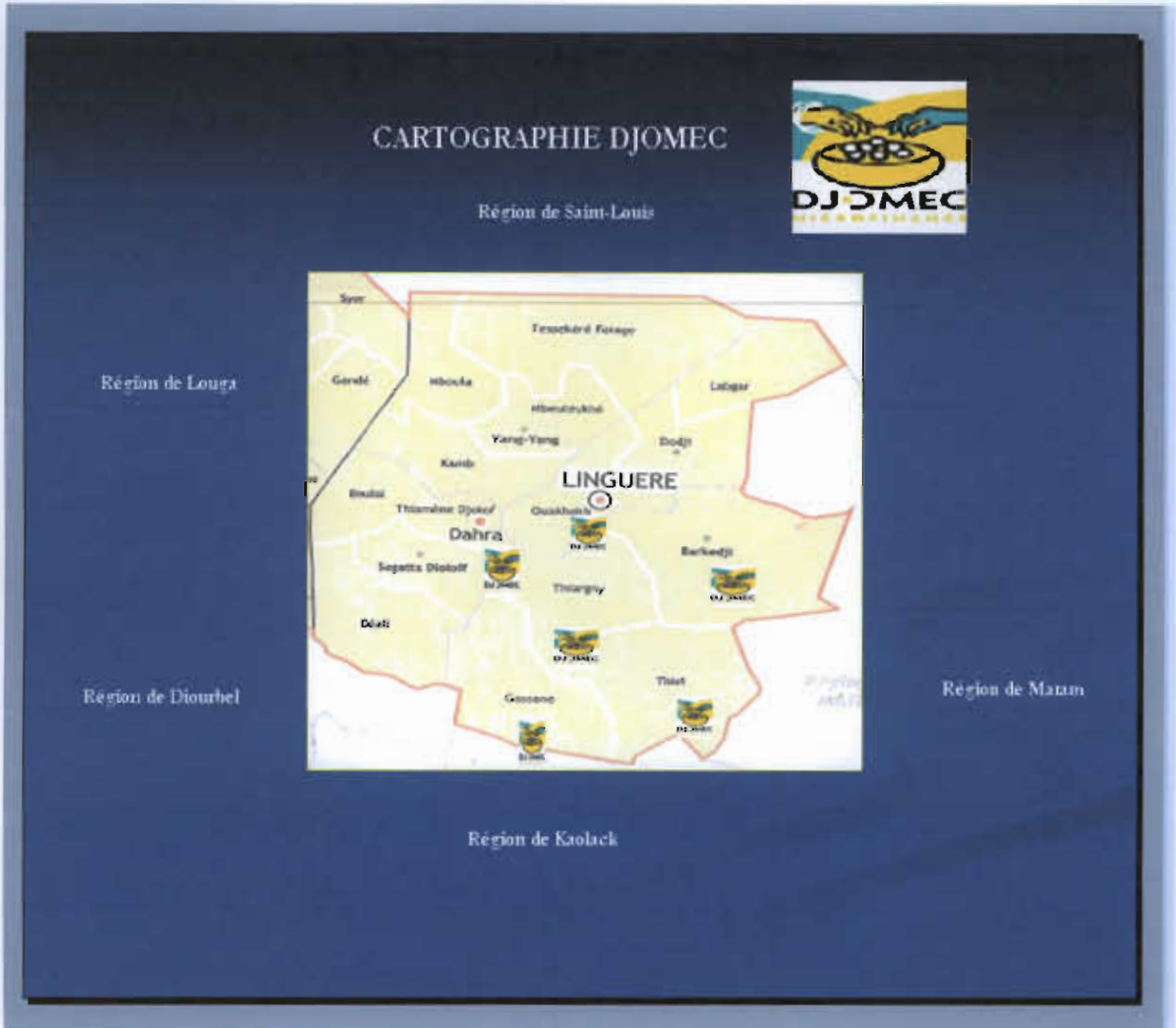
Situé au cœur du Ferlo, zone de prédilection de l'élevage, Linguère (Djoloff) est le plus vaste département de la région de Louga couvrant ainsi plus de 10% de la superficie du Sénégal. Il constitue un grand carrefour en ce sens qu'il fait frontière avec six régions que sont Saint Louis, Matam, Tambacounda, Kaolack, Fatick, et Diourbel. Il couvre une superficie de 19 702 Km² avec une population de plus de 230 000 habitants dont 146 000 sont actives en plus de 2 200 transhumants venant de la Mauritanie. Elle a deux communes (Linguère et Dahra), 15 communautés rurales et 862 villages (enquêtes terrain).

Les acteurs ONG sont peu présentes dans la localité du fait de la canicule, le thermomètre affiche régulièrement 43° voire 45° faisant d'elle, la zone de prédilection de l'élevage.

Cet élevage de prestige est dominé par l'ethnie Peulh qui se plait à compter le nombre de têtes. Cet élevage qui a donné à la zone trois labels : le lait du Djoloff, le beurre de vache du Djoloff et la viande du Djoloff n'est pas soutenu par des unités de transformation. L'activité est dominée par la transhumance, vers le sud du département, qui favorise la mise bas aux

petits ruminants, donc multiplie le cheptel mais déplace une partie du pouvoir d'achat de la localité vers les régions centres du pays.

Figure 2 : cartographie de la DJOMEC



Source : direction des travaux géographiques et cartographiques, adapté par nous-mêmes

Le commerce s'y développe avec plus de 20 marchés hebdomadaires dont celui de Dahra qui constitue l'un des plus grands marchés du pays à cause de son marché de bétails. Des sujets viennent de partout voire de la Mauritanie et du Mali. C'est la raison pour laquelle des milliers de sujets y sont vendus tous les dimanches et sont transférés vers les grands centres de consommation de viande. Selon certaines études le marché de Dahra assure 75% de la

consommation en viande du Sénégal. Le lait frais, lait caillé, le beurre de vache et l'huile de "soumpe" y sont commercialisés.

Une agriculture principalement hivernale vient en seconde position derrière l'élevage et se caractérise par des sols pauvres, des déficits réguliers en pluviométrie. Elle est dominée par une culture de rente, l'arachide qui a des rendements de plus en plus faibles. Le mil, le maïs et le haricot viennent en appoint. L'évasion acridienne constitue également une menace pour cette activité qui est délaissée par beaucoup de jeunes pour le compte de l'exode ou l'immigration.

Les infrastructures de base sont très modestes, et l'Etat, pour gérer les intérêts d'une industrie de production de sucre de très mauvaise qualité, a stopper net un lac qui coulait le long du territoire du Djoloff. Ce lac allait servir de base pour la mise en œuvre de chaînes de valeurs en mettant fin au caractère extraverti de l'économie du Djoloff (enquêtes terrain).

4.2. Présentation de la DJOMEC

Le choix porté sur le Djoloff par l'AFDS venait de confirmer les raisons qui avaient poussé ses fils à organiser un Forum dénommé : *Ensemble développons le Djoloff*. Les conclusions du Forum recommandèrent « la mise en place d'une institution de microfinance après avoir fait constat du désert bancaire que connaissait la zone en cette année de 1999 ».

Le problème restait de trouver des dirigeants pour cette initiative locale. Des personnes maîtrisant le secteur de l'intermédiation financière allaient faire l'affaire pour mettre sur les fonds baptismaux ce qu'allait devenir la Mutuelle d'Épargne et de Crédit du Djoloff (DJOMEC).

C'est dans cet environnement qu'est née la DJOMEC qui s'est fixé un seul objectif : le développement du Djoloff. Pour se faire, DJOMEC compte mettre en application plusieurs programmes :

- programme d'I.E.C qui a permis l'acceptation par les populations du fameux slogan:
ENSEMBLE DEVELOPPONS LE DJOLOFF ;
Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

- programme de promotion qui permettra un relèvement assez significatif du taux de pénétration (8 545 adhérents au 31/12/2007) ;
- programme de domiciliation des salaires des fonctionnaires et autres agents du département qui tournent autour de 810 personnes (713 au 31/12/2007) dont 158 salariés, 172 pensionnaires et 374 maîtres contractuels, volontaires de l'éducation et autres) ;
- programme d'IEC sur la valorisation des ressources naturelles ;
- programme de formation et d'éducation des membres ;
- programme de promotion de l'épargne avec voyage à l'étranger(les immigrés);
- programme d'autonomisation des agences de Dahra, de Gassane et de Barkédji et la mise en place du réseau en plus de l'ouverture des agences de Dakar et de Boulal ;
- programme d'élaboration de requêtes de financement à soumettre à des partenaires et bailleurs de fonds ;
- programme de crédits adaptés aux spécificités de la zone (6 137 crédits accordés en 2007 pour un montant de 954 450 564 Fcfa).

DJO/MEC a développé un certain nombre de produits que sont :

- épargne à vue : qui permet à certains commerçants de faire des opérations, de dépôts ou de retraits, au jour le jour;
- épargne de garantie: qui permet de bénéficier de crédit quatre (4) mois après adhésion et au moins dix (10) opérations de versement ;
- épargne à terme: qui permet à l'adhérent de bloquer de l'argent pendant un certain temps avec un taux d'intérêt variant entre 3 et 9 % ;
- épargne logement : qui permet au client de bénéficier d'un crédit habitat après avoir accepté d'épargner mensuellement pendant 10 ans, au moins, la somme de 10 000 FCA ; cette épargne est rémunérée à 3% ;

- transfert de fonds : qui permet à certaines personnes de la diaspora de l'intérieur ou de l'extérieur d'envoyer de l'argent à leurs parents du Djoloff à travers notre compte BHS ; l'opération consiste à verser de l'argent dans l'un de nos compte et à téléphoner au bénéficiaire, pour l'informer, qu'il se présente à DJO/MEC pour rentrer dans ses fonds à temps réel ;
- intermédiaires : qui permettent à certains fonctionnaires de s'équiper auprès des fournisseurs par le système de retrait à la source ;
- crédit : qui est le principal motif d'adhésion des membres ;
- crédit d'urgence : qui permet de donner du crédit aux groupes vulnérables à hauteur de 50 000f à 200 000 f cfa maximum avec une épargne de 10 000 f sans garantie préalables ;
- domiciliation de salaire des volontaires et maîtres contractuels de l'éducation nationale : qui leur permet de bénéficier de crédit ;
- domiciliation de Salaires ;
- le service paiement facture de téléphone : qui consiste à payer sa facture de téléphone à partir de nos agences moyennant une commission.

Djomece a démarré le programme de guichets automatiques à Dahra et Linguère en 2006 en relation avec FERLO SARL.

Ces produits doublés de la compétence et de la rigueur des dirigeants de l'institution mais également de la confiance qu'ont les bénéficiaires par rapport au personnel lui ont valu les résultats ci-dessous :

- actif: 1 098 255 916 F CFA ;
- encours de crédit: 853 916 024 F CFA ;
- épargne: 576 547 293 F CFA ;
- capital : 24 835 300 F CFA ;

- nombre de crédits accordés en 2007 : 6 137 ;
- montant crédit accordés en 2007: 954 450 564 F CFA ;
- crédits cumulés de 2000 à 2007: 23 693 pour un montant de 3 403 697 558 F CFA ;
- excédent 2007: 2 512 472 CFA ;
- la note B - au rating effectué par MICROFINANZA RATING, malgré un logiciel à parfaire.

4.2.1. Vision, valeurs, mission et objectifs de la DJOMEC

La DJOMEC n'a pas dans son plan d'affaires 2007 2010 une définition opérationnelle des notions de vision, de valeurs, de mission et d'objectif. Cependant, elle a l'ambition de contribuer au financement du développement local par la mise en place d'un système financier inclusif de proximité et de qualité dans le département de Linguère.

Elle compte atteindre cette mission pour satisfaire les aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels de ses membres au moyen de politiques d'épargne et de crédit adaptées. Sa mission se manifeste essentiellement à travers :

- la promotion et le développement des micro-entreprises,
- la valorisation des ressources
- l'exploitation des potentialités de la zone d'intervention
- la fourniture de services financiers adaptés aux besoins de ses membres.

La mission principale de la mutuelle DJOMEC est donc la mise en œuvre des conditions nécessaires à la pérennisation de la mutuelle pour soutenir les activités économiques de la région.

Au-delà de cette mission la DJOMEC vise essentiellement à gérer la performance sociale de la mutuelle à travers la bonne gouvernance et la gestion des risques par la création de la valeur

ajoutée et de la richesse à travers les appuis institutionnels reçus des partenaires et des infrastructures réalisées par l'état.

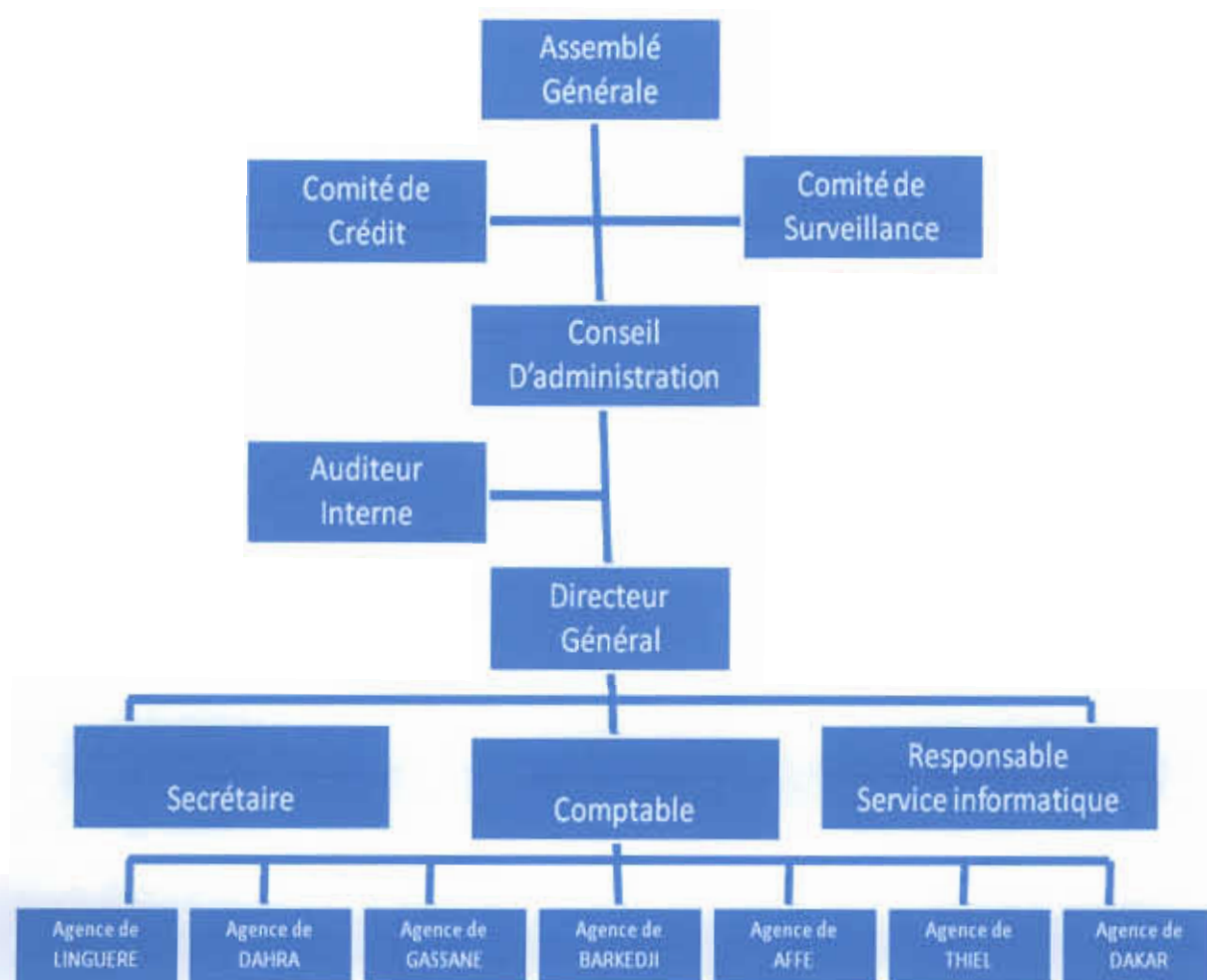
Bien que soucieuse d'efficacité et de rentabilité pour réaliser sa vision de devenir un des plus grands réseaux du secteur, la DJOMEC est, d'abord et avant tout, une entreprise à visage humain dont les efforts contribuent à réduire la pauvreté et l'exclusion sociale dans le département de Linguère.

Cette mission repose sur les valeurs de solidarité, d'entraide, de responsabilité sociale et morale, d'altruisme, de transparence, d'équité, de démocratie et de bonne gouvernance.

L'objectif étant d'ouvrir le maximum de guichets dans les communes et communautés rurales de la zone sylvo pastorale afin de permettre aux groupes vulnérables de bénéficier des services de micro finance de proximité et surtout adapter (Plan d'affaires DJOMEC, 2007-2011: 11)

Pour atteindre cet objectif, DJOMEC s'est basée sur des organes et des ressources humaines unis par des relations matérialisées à travers un manuel de procédures, une définition des rôles et responsabilités soutenue par un organigramme. Plan d'affaires, DJOMEC, (2007-2011: 39)

Figure 3 : L'organigramme de la DJOMEC



Source : manuel des procédures DJOMEC (2008)

L'Assemblée Générale est l'organe suprême. Cet organigramme a connu une évolution à partir de 2008 avec la création de DJOMEC Diaspora, son agence de Dakar. En dehors des organes statutaires que sont l'assemblée générale, le Conseil d'Administration (17 membres), le Comité de Crédit (27 membres) et le Conseil de Surveillance (18 membres), l'organigramme fonctionnel de DJOMEC compte au total sept (7) points de services et cinquante deux employés (52) (stagiaires compris).

a)- L'Assemblée Générale, composée de l'ensemble des membres, a compétence pour entre autres de s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement, élire les membres d'organes, et modifier les statuts, approuver les comptes et affecter les résultats (Statuts DJOMEC, 2008: 5).

b)- Le Conseil d'Administration, composé de 17 membres, il veille au fonctionnement à la bonne gestion de la DJOMECE. Il est chargé notamment d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires, en mettant en application les décisions de l'Assemblée Générale. Il a la responsabilité de définir la politique de gestion des ressources et de prise de décisions stratégiques (Statuts DJOMECE, 2008: 8).

c)- Le comité de crédit a la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit. Il est chargé du suivi du crédit (Statuts DJOMECE, 2008: 9).

d)- Le Conseil de Surveillance est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de la DJOMECE et du contrôle de la gestion. De ce fait, il veille au respect des règles de déontologie et du respect des procédures en vérifiant l'encaisse et l'actif (Statuts DJOMECE, 2008: 9).

e)- Le directeur général a la responsabilité de gestion des ressources humaines et du patrimoine de DJOMECE. Il est le coordonnateur de toutes les activités tout en veillant à la bonne exécution des décisions des organes par le personnel. Il a la charge de produire des états financiers fiables aux autres organes (règlement intérieur DJOMECE 2008: 9).

f)- L'auditeur interne, dépendant du Conseil d'Administration, il est chargé d'effectuer l'inspection et les vérifications relatives aux domaines comptables, financier, administratif, logistique de l'ensemble des services de l'institution. Il procéder à la vérification du degré de mise en œuvre des politiques et procédures dans l'Institution (manuel des procédures DJOMECE, 2008).

g)- Au regard du projet de convention collective des SFD (2008: 78), le chef d'agence, placé sous la responsabilité du directeur ou du gérant, il assure la responsabilité de l'entité placée sous sa direction. Il assure la bonne gestion des

ressources humaines, du patrimoine matériel et financier qui son sous sa responsabilité.

h)- D'après le projet de convention collective des SFD (2008: 95), Le responsable du service informatique est chargé d'obtenir, d'installer et de maintenir le logiciel pour soutenir les besoins de l'Institution en termes de base de données ; il veille à la sécurité du logiciel notamment aux codes d'accès.

i)- conformément au projet de convention collective des SFD (2008: 99), la secrétaire a la charge d'accueillir, de renseigner et d'orienter les clients elle gère les courriers, appels téléphoniques et l'agenda du directeur.

j)- Selon le projet de convention collective des SFD (2008 : 59), le comptable est chargé de réaliser les opérations comptables, d'assurer la gestion budgétaire, d'élaborer des tableaux de bord et de veiller à leur suivi en particulier la trésorerie.

4.2.2. Les activités et résultats de la DJOMEC

Suite au constat du désert bancaire dans le Djoloff, la DJOMEC a été mis en place pour proposer des services financiers. La DJOMEC avait en charge de créer un ensemble de produits de crédit et d'épargne.

Par rapport aux produits de crédit, la DJOMEC propose les offres suivantes :

- crédit d'urgence pour les besoins ponctuels imprévus comme les transferts sanitaires, les calamités naturelles, le décès etc....;
- crédit express pour les groupes vulnérables qui leur permet d'accéder aux tous petits crédits et qui varient entre 50 000 et 200 000 FCFA ;
- crédit ordinaire qui touche l'ensemble des volets économiques tels que le commerce, le transport, l'élevage et autres ont une durée de 60 mois maximum ;
- crédit habitat pour permettre aux fonctionnaires de bénéficier de logements.

Les crédits d'urgence et express sont accordés par le personnel technique pour une durée maximale de 12 mois tandis que les autres sont accordés par le Comité de crédit.

Les produits d'épargne sont :

- l'épargne à vue ;
- l'épargne à terme ;
- l'épargne nantie.

Tableau 1: Crédits accordés de 2007 à 2009

Années	2007	2008	2009
Montants	954 450 564	659 446 154	934 471 568
Nombres	6137	5083	8081

Source : rapport d'activités, DJOMEC (2009)

Les chiffres cachent les 3 mois de 2007 sans comité de crédit, les 6 mois de 2008 sans comité de crédit et une limitation du plafond de crédit en 2009, faute de liquidité suffisante.

Tableau 2: épargne 2007 à 2009

Années	2 007	2 008	2 009
Montants	576 547 293	586 797 810	598 303 398
Nombre	6 137	9 561	12 018

Source : rapport d'activités, DJOMEC (2009)

L'épargne affiche une bonne évolution bien que constituée principalement d'épargne nantie du fait que l'essentiel des clients n'épargnent que pour avoir du crédit.

La DJOMEC fait également des activités de transfert à partir des 7 agences, de ses comptes en banque et de Money Gram. La domiciliation de salaire et le paiement des factures de téléphone également sont offerts aux clients. En plus de ces activités de crédit et d'épargne et de transfert, la pérennité intègre les autres volets.

Tableau 3: évolutions bilans 2007 à 2009

ACTIF	2007	2008	2009
	Net	Net	Net
Opération avec les Institutions Financières et Assimilées	71 677 942	138 824 152	76 122 349
Opérations avec les membres ou bénéficiaires	853 916 024	674 350 339	731 919 045
Opérations diverses	63 735 710	219 984 169	172 468 328
Immobilisations	108 926 240	144 000 104	111 332 537
TOTAL ACTIF	1 098 255 916	1 177 158 764	1 091 842 259
PASSIF	2007	2008	2009
Opérations avec les Institutions Financières et Assimilées	307 845 303	380 202 123	339 993 649
Opérations avec les membres ou bénéficiaires	576 547 293	586 797 810	598 303 398
Dépôts des membres	573 521 851	584 361 199	594 389 977
Opérations diverses	4 548 886	36 367 302	1 915 849
Provisions, Fonds propres et Assimilés	209 314 434	173 791 529	151 629 363
TOTAL PASSIF	1 098 255 916	1 177 158 764	1 091 842 259

Source : états financiers, DJOMEC (2007-2008-2009)

Ce tableau montre que DJOMEC doit faire des efforts pour maintenir ses fonds propres et son portefeuille de crédit à un niveau plus satisfaisant. Egalement des actions peuvent être menées pour une meilleure évolution de l'épargne.

Tableau 4: évolutions ratios prudentiels 2005 à 2008

	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
Ratio de limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit	1,11%	1,12%	0,26%	0%
Réserve générale	10 588 641	19 720 759	21 748 098	23 254 510
Limitation des risques portés par une Institution	0,98	1,25	1,51	1,18
Couverture des emplois moyens et longs par des ressources stables	0,57	0,48	0,63	0,49
Limitation des prêts aux dirigeants	3,71%	6,31%	11,09%	11,14%
	0,74%	1,10%	1,01%	0,96%
Limitation des risques pris sur un seul membre				
Norme de liquidité	108,70%	148,18%	157,92%	98%

Source : états financiers, DJOMECE, (2005 - 2008)

Les ratios sont respectés mais ce tableau ne montre pas le manque de liquidité qui a conduit à des mois sans comité de crédit (3 à 6 mois).

Tableaux 5 : indicateurs de performance

Indicateurs financiers	Déc 05	Déc 06	Déc 07
PAR 30	nd	4.3%	4.3%
Taux de radiation	0.0%	3.3%	1.6%
Portefeuille restructuré	nd	nd	nd
Rendement de fonds propres (ROE)	17.2%	-1.5%	4.2%
Rendement de fonds propres ajusté (AROE)	nd	-14.0%	-5.3%
Autosuffisance opérationnelle (OSS)	126.8%	98.5%	99.6%
Autosuffisance financière (FSS)	124.4%	84.3%	90.7%
Productivité du personnel	206	178	191
Productivité des agents de crédit	1,441	1,210	1,003
Taux de charges opérationnelles	13.0%	15.6%	14.3%
Taux de charges de financement	2.1%	1.1%	2.4%
Taux de charges de provision	1.4%	3.6%	2.8%
Rentabilité du portefeuille	21.1%	19.5%	18.0%
Taux de couverture du risque	nd	25.5%	50.5%
Taux de charges de financement	2.2%	0.9%	2.3%
Ratio dettes/capital	4.8	4.9	5.1

Source : Microfinanza Rating, (2008:1)

DJOMEC affiche un niveau des fonds propres et de respect des ratios prudentiels acceptable lui permettant de faire face à ses engagements vis-à-vis de ses partenaires en termes de remboursement d'emprunt mais aussi des retraits d'épargne des clients. Cependant elle reste souvent des mois sans distribuer du crédit faute de liquidité. Cette incapacité à satisfaire la demande, surtout en termes de prêts à long terme se traduit par une baisse des produits conduisant à une autonomie opérationnelle relativement faible du fait des charges élevées liées à l'étendue de la zone géographique d'intervention. Une défaillance au niveau de l'étude des dossiers de crédit et du suivi s'est traduite par des provisions sur créances douteuses et des pertes sur créance assez élevées conduisant à une dégradation de la qualité du portefeuille..

Pour faire face à cette difficulté, la DJOMEC, devrait, malgré un niveau acceptable de l'épargne, mobiliser davantage de ressources longues pour distribuer plus de crédits de qualité aux fonctionnaires qui sont de bons payeurs malgré une épargne très faible. La recherche de ressources longues auprès des partenaires bute sur les conditionnalités de ces derniers qui exige des garanties, des comptes fiables et certifiés, casse tête de DJOMEC du fait d'un système d'information et de gestion défaillant. Bien qu'ayant la note B- au rating en 2007, DJOMEC est paralysée par un logiciel pas adapté à ses besoins ne produisant pas de rapports, d'où, une difficulté dans le suivi du crédit et des ratios prudentiels.

Cette défaillance du logiciel a des conséquences sur le système de management qui pêche à plusieurs autres niveaux. Des insuffisances sont notées dans la qualité des ressources humaines et une surcharge de travail (un agent de crédit gérant plus de 1 000 dossiers). Trop de pouvoirs et de tâches concentrés entre les mains du directeur général l'obligeant à travailler sans repos ni congés. Un document de planification stratégique statique, un manuel de procédure incomplet, absence de manuels de contrôle interne, de sécurité et de gestion des ressources humaines sont autant de faits marquants du système de management de DJOMEC. Il s'y ajoute une mal gouvernance en termes d'implication d'organes de gestion et de contrôle dans la gestion quotidienne de DJOMEC, de méconnaissance des rôles et responsabilités des élus, d'un transfert de rivalités politiques entre deux familles dans le fonctionnement de l'institution. Ce conflit a entraîné un cramponnement aux postes d'une part et, d'autre part, une tentative de déstabilisation à travers l'utilisation des moyens de l'Etat et l'intoxication par voix de presse.

Conclusion chapitre 4

La DJOMEC, située au cœur du Djoloff, est une initiative locale. Son objectif de faire face au désert bancaire est atteint. Mais cet objectif ne met pas réellement en exergue la pérennité de l'institution. C'est surtout à travers ses activités que celle-ci est mise en valeur. DJOMEC est une institution caractérisée par un fort enracinement dans le contexte dans lequel elle opère et qui a obtenu la confiance de la population cible grâce à son engagement dans la promotion du Djoloff. La mutuelle a déjà entamé un processus de renforcement institutionnel, pour faire face aux faiblesses organisationnelles et institutionnelles qui peuvent entraver la phase de croissance.

Les points les plus critiques restent : le SIG (en particulier le logiciel) et donc la production d'information fiable et sa distribution (surtout pour la gestion du portefeuille) qui actuellement ralentit tous les processus décisionnels ; la gestion des crédits en particulier au niveau de l'analyse des clients et du suivi après octroi.

D'autres aspects problématiques sont liés à la gestion de la liquidité et de la trésorerie, surtout considérant que l'institution se finance principalement avec l'épargne même si essentiellement obligatoire. De plus, l'organigramme résulte être incomplet et en particulier le cadre de management manque de suffisante expertise, impliquant un risque de personne clé dans la figure du Directeur Général.

La gestion financière souffre particulièrement des insuffisances de la situation courante. La DJOMEC affiche un niveau de viabilité assez faible, ce qui en vue de la croissance **prospectée** pourra impacter négativement sur le déjà peu élevé niveau de capitalisation.

Chapitre 5. Une situation favorable à la pérennité

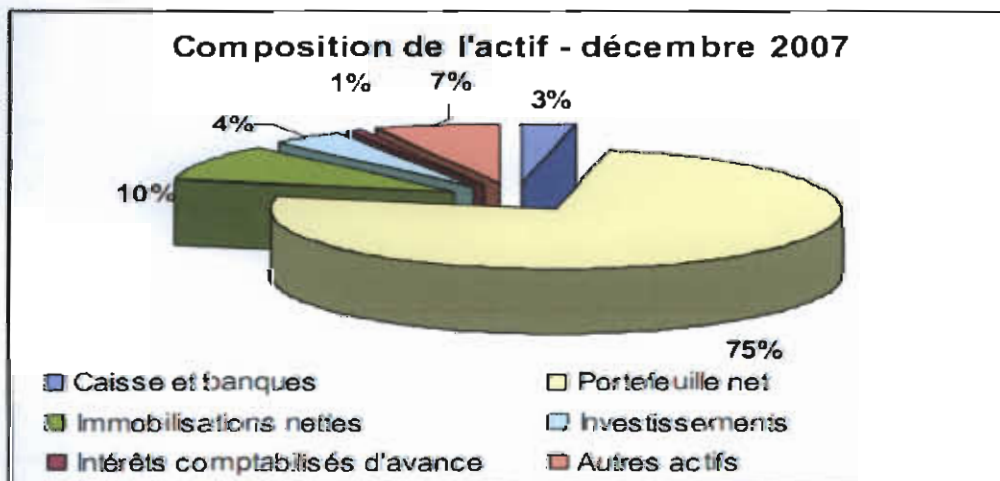
L'activité de crédit et d'épargne sont la mesure de la pérennité de la DJOMEC. Nous allons exposer successivement ces activités et procéder à une présentation des résultats. A partir de ce moment nous en ferons une analyse. La DJOMEC maîtrise les aspects internes, aux vues des résultats du benchmark. Cependant, elle est exposée à un cadre externe plus ou moins aléatoire, n'ayant pas la maîtrise de tels éléments.

5. 1. La DJOMEC maîtrise les aspects internes de la pérennité comparée à ses pairs

La méthode du benchmark a permis d'analyser les résultats de la DJOMEC en termes de pérennité. En effet, en 2007, DJOMEC a fait un rating avec Microfinanza Rating en collaboration avec Terrafina Microfinance et, depuis, ses états financiers sont publiés dans le MIX.

Le portefeuille de la DJOMEC est acceptable

Figure 4 : composition actif



Source: Microfinanza Rating, (2008: 19)

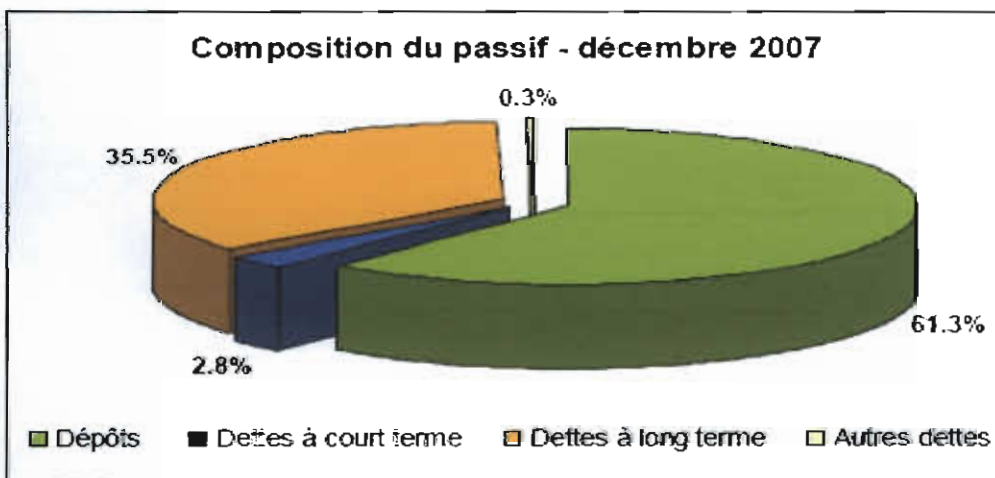
Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

L'analyse de la décomposition de l'actif de DJOMEC montre que le portefeuille est à un niveau acceptable, bien qu'il serait plus intéressant de le porter à 80%. Les valeurs affichées en cours d'exercice suggèrent une saisonnalité dans la dynamique d'évolution du portefeuille, liée dans le temps aussi aux flux de fonds de donation reçus de AFDS, qui, clôturée, a engendré un retrait massif d'épargne des OCB. Dans les 2 dernières années, en absence de financement externe qui puisse soutenir les activités de crédit, le portefeuille tend à diminuer en période de soudure, avec les clients accédant à leur épargne obligeant l'institution à rester trois à quatre mois sans comité de crédit.

Cela représente un niveau peu élevé de concentration dans l'activité principale, avec un niveau d'immobilisations nettes constamment assez élevé (9,5% du total de l'actif en décembre 2007. Il faut noter que surtout en décembre 2007 une certaine distorsion peut être produite par la présence de compte de régularisation de l'actif (causée par des erreurs dans les comptes internes entre agences et produites par un logiciel qui ne l'est que de nom).

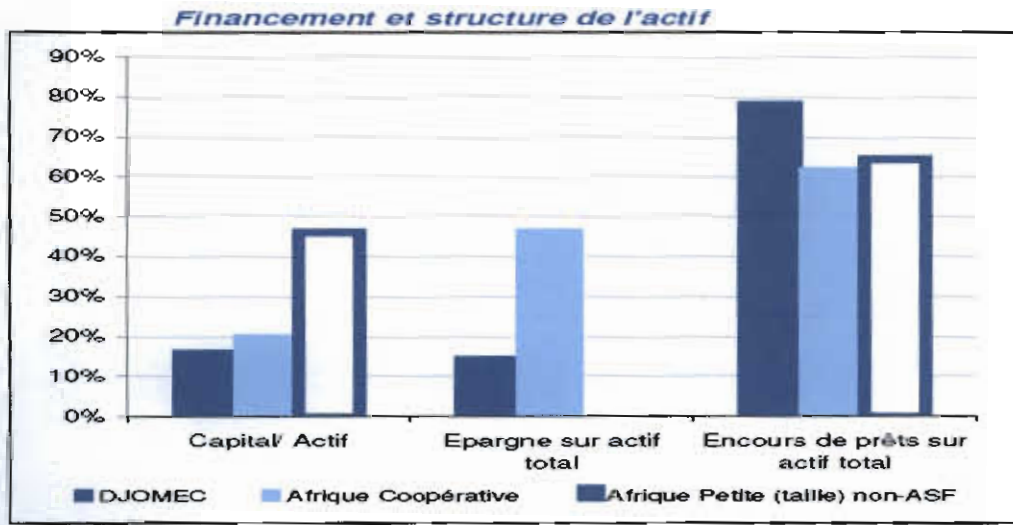
A décembre 2007 le 7% de niveau de liquidité est faible, surtout pour une institution qui gère beaucoup d'épargne, même si mitigé par le fait qu'une bonne partie de l'épargne est représentée par l'épargne obligatoire. Le niveau de liquidité est assez fluctuant au cours des années 29% en 2006 et 13% en 2005 sur l'épargne. DJOMEC devrait maintenir son ratio des ressources liquides sur les dépôts à au moins 20%.

Figure 5 : composition passif



Source: Microfinanza Rating, (2008: 22)

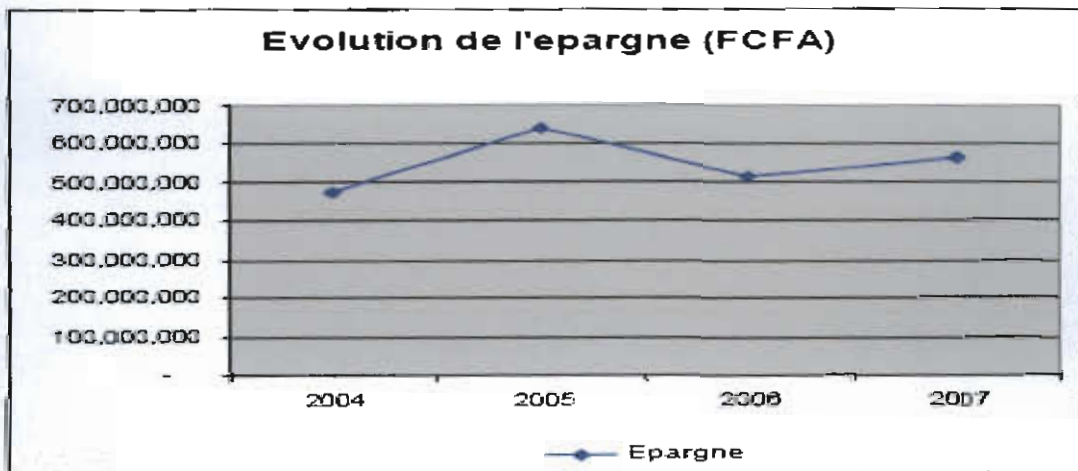
Figure 6 : composition passif



Source : Mixmarket, (2007)

Par rapport à ses pairs, DJOMECE doit faire un effort pour relever le niveau de son capital du fait que les partenaires sont très regardant sur le matelas financier que constituent les fonds propres. Même constat pour l'épargne, DJOMECE doit faire des efforts pour être au même niveau que ses pairs. Cependant l'analyse de l'épargne dans le benchmark ne tient pas compte de l'épargne obligatoire qui constitue plus de 61% du passif. Quant à l'encours de prêts, DOMECE s'est bien positionnée par rapport à ses pairs bien qu'elle aurait pu faire mieux si des ressources adaptées étaient disponibles.

Figure 7 : composition passif

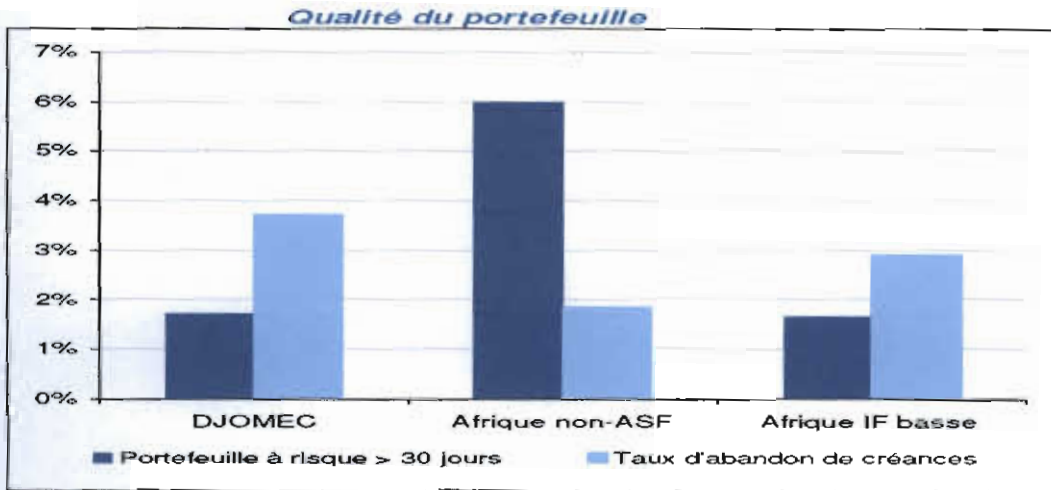


Source: Microfinanza Rating, (2008: 23)

Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

L'évolution de l'épargne affiche un bon niveau sauf pour l'année 2006, année où AFDS a été clôturée entraînant un retrait massif des dépôts des OCB, plus de 250 millions au seul mois de juin de la même année. Les produits proposés aux clients sont adaptés aux besoins, sauf que le produit construction tarde à avoir des ressources longues afin de supporter le niveau relativement faible des quotités saisissables des salaires.

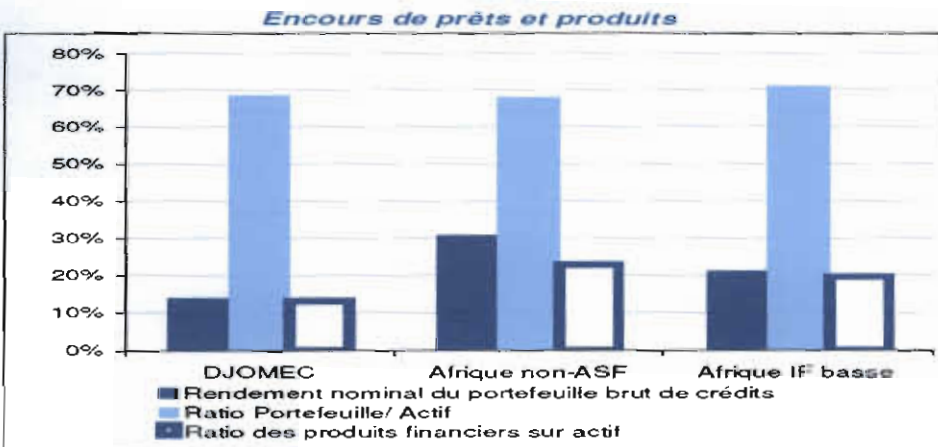
Figure 8: qualité du portefeuille



Source : Mixmarket, (2007)

DJOMEC affiche une qualité de portefeuille comparable à ses pairs SFD d'Afrique bien qu'elle doit faire des efforts pour recouvrer ses abandons de créances qui gèrent le crédit. L'abandon de créances impact sur la qualité du portefeuille.

Figure 9 : Encours de prêts et produits

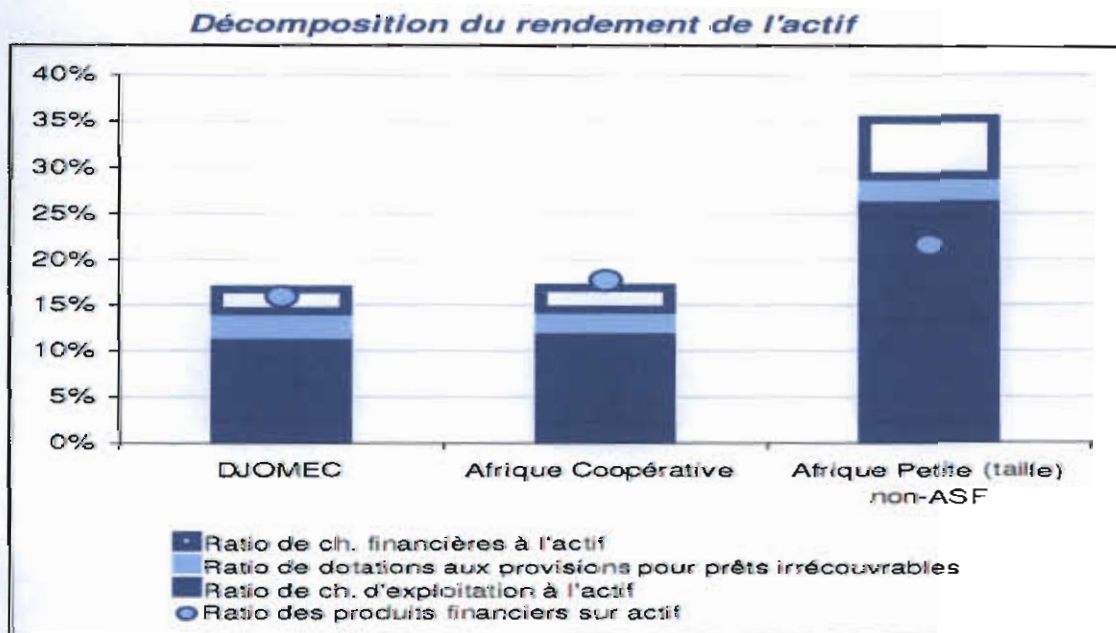


Source : Mixmarket, (2007)

La qualité du portefeuille de DJOMEC est acceptable, étant meilleure que celle de ses pairs, mais pourrait être améliorée par un suivi plus rigoureux et surtout par la distribution de bons crédits. Les agents de crédit doivent être bien formés afin de faire de bonnes études des dossiers de crédit.

La DJOMEC montre une portée plus profonde que les principaux groupes de pairs. Le PAR 30 affiché par l'institution apparaît en ligne avec le secteur. Néanmoins, la qualité du portefeuille pourrait résulter surestimée par les erreurs du SIG et les faiblesses du système de gestion. Le rendement du portefeuille résulte bas, contribuant à un bas niveau de ROE (en dépit d'un ratio dettes/fonds propres élevé). Les charges d'exploitations sont en ligne avec le groupe de pairs des structures coopératives, ce qui est assez réduit par rapport aux autres principaux groupes. Néanmoins, il faut souligner que la DJOMEC est caractérisé par une extraordinaire sous dotation de personnel dans le département de crédit (avec un agent de crédit gérant théoriquement 1003 clients).

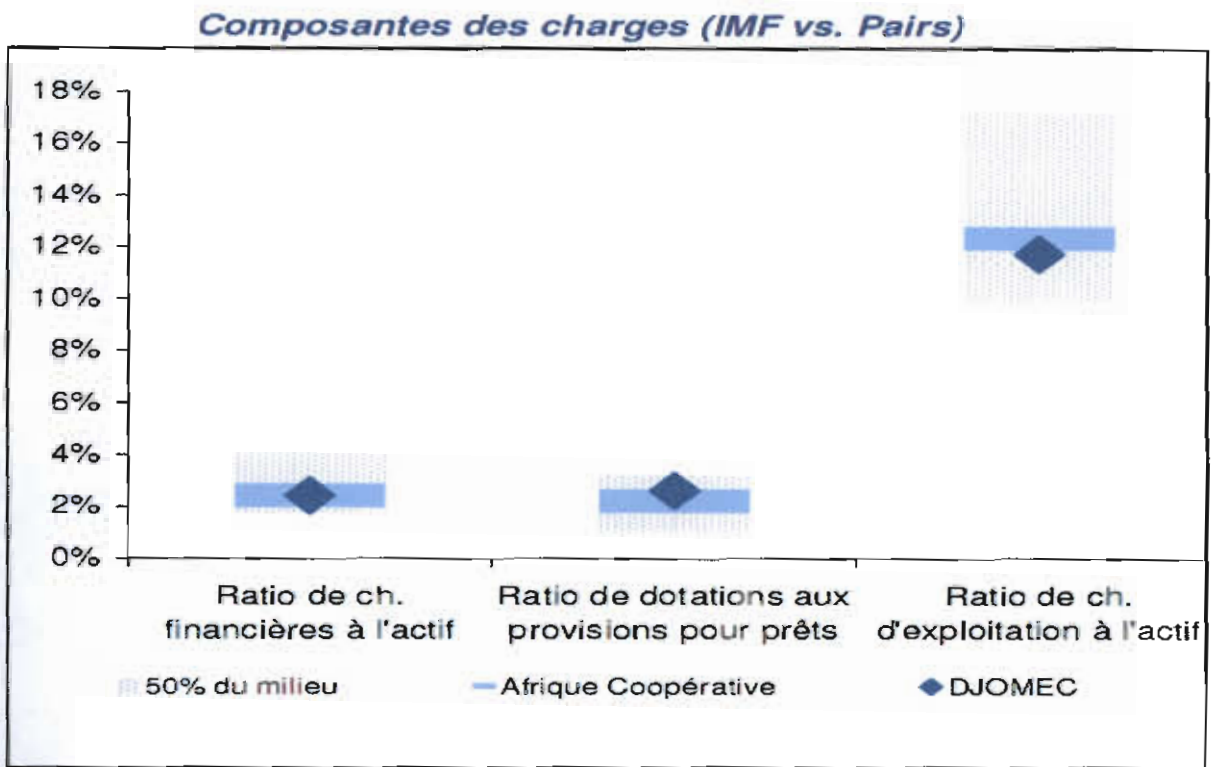
Figure 10 : décomposition du rendement de l'actif



Source : Mixmarket, (2007)

DJOMEC affiche un niveau acceptable des charges par rapport à ses pairs, mais ce ratio cache la surcharge de travail de son personnel.

Figure 11 : composantes des charges



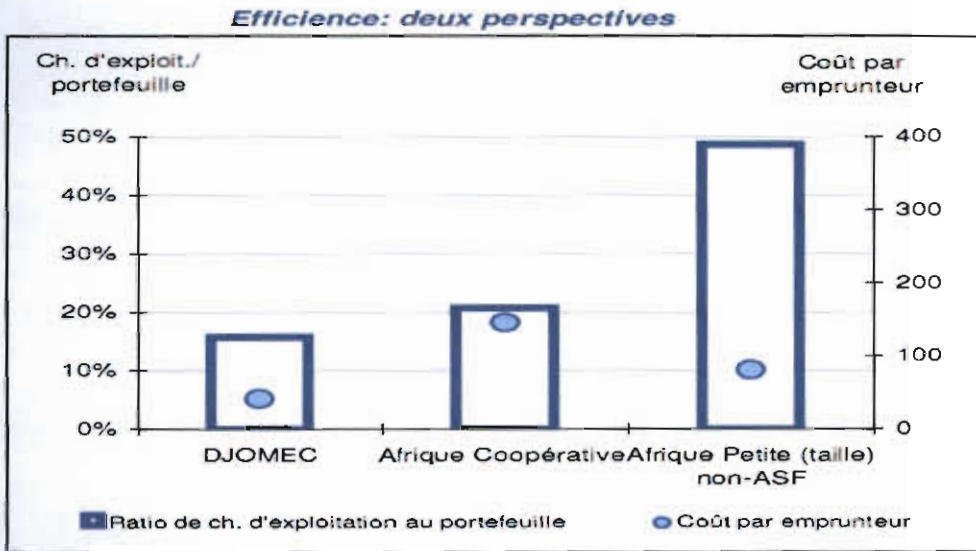
Source : Mixmarket, (2007)

La couverture d'une zone assez vaste avec des points de services excentrés a augmenté les charges de fonctionnement de DJOMECE bien qu'elle soit bien positionnée par rapport à ses pairs. Au mois de décembre 2007, l'encours du portefeuille de la DJOMECE s'élève à 774 millions de FCFA, affichant un taux de croissance assez contenu autour du 20%, notamment influencé par l'accès limité aux ressources externes au cours des 2 dernières années. En particulier, en 2006 l'encours du portefeuille a été affecté par la clôture du projet AFDS. Pendant cette période la croissance du portefeuille a été financée principalement par la collecte d'épargne auprès du public, dont la mobilisation reste limitée sinon en fonction de l'accès au crédit.

Le crédit octroyé moyen reste peu élevé et il ne change pratiquement pas au cours des années, en dépit de l'augmentation du plafond de crédit et de l'attendue augmentation des crédits de construction de montant plus élevé. La concentration de portefeuille reste réduite, avec un plafond de crédit qui est de 5 millions de F CFA (soit moins d'1% du total de portefeuille).

La DJOMECE ne garde pas de trace de la rétention des clients et d'ailleurs les limites du SIG ne permettent pas de produire les données nécessaires pour suivre tel indicateur. Par contre, l'institution a souffert dans les 2 dernières années de problèmes de rétention liés à la disponibilité de ressources (en période de soudure) et des conditions de crédit aux salariés (durée maximum du prêt combinée à la limite légale de la traite sur le montant du salaire). Surtout en considération de la concurrence récemment établie dans le milieu, la DJOMECE est maintenant en train de gérer de façon informelle l'abandon des clients (surtout des salariés) et un effort est fait pour améliorer les principales raison de mécontentement (seulement au cours du mois de novembre 2007, on a constaté le départ de 30 fonctionnaires pour défaut de ressources longues, rachetés par la concurrence).

Figure 12: efficacité



Source : Mixmarket, (2007)

Ce niveau de charge d'exploitation sur le portefeuille bas confirme la surcharge de travail du personnel de DJOMECE la plaçant à une position confortable par rapport à ses pairs. Cependant la DJOMECE a des difficultés à couvrir ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation du fait du niveau faible de ses produits. Ce niveau de facturation des services ne peut assurer la pérennité qu'avec un volume plus important de portefeuille, surtout que l'institution a du mal à satisfaire la demande de ses clients en termes de ressources longue.

Le niveau relativement élevé des charges d'exploitation de DJOMEC est la conséquence des facteurs ci-dessous:

- la vaste superficie de la zone géographique d'intervention, le département de Linguère fait plus de 3 fois la région de Thiès entraînant un mauvais suivi du portefeuille de crédit a conduit également à la dégradation de sa qualité entraînant une dotation aux provisions pour créances douteuses importante ;
- la décision de l'assemblée générale de juin 2006 de baisser les taux d'intérêt de 6 points tout en augmentant les salaires qui sont passés du simple au double ; décision motivée par un excédent de plus de 60 millions occasionné par l'appui de AFDS sous forme de subventions et de ligne de crédit déguisée, projet qui a été qui a été clôturée malheureusement l'année suivante ;
- la clôture du projet AFDS a conduit à un retrait massif des avoirs des OCB dans nos livres occasionnant une crise de liquidité. Cette rareté des ressources a conduit DJOMEC dans une situation telle qu'elle est restée des mois sans distribuer du crédit à ses membres qui s'est traduite par une baisse du portefeuille par conséquent des produits d'exploitation.

La DJOMEC a démontré sa capacité à faire face, à court terme, à ses obligations en termes de remboursements d'emprunts et de retraits d'épargnes. Cependant, cette volonté de vouloir respecter ses engagements l'a poussée à rester plus trois mois sans comité de crédit d'où une incapacité à faire face à la demande toujours plus importante de crédit de ses membres. Elle reçoit, certes des fonds de partenaires, même étrangers, mais ces ressources sont inadéquates en termes de durée et de volume par rapport à la demande.

DJOMEC ne dispose pas de politique de performance sociale même si elle dispose de plan stratégique, il reste qu'il n'est pas dynamique car n'étant pas évalué et révisé par conséquent source de mal gouvernance. Le niveau bas de charges d'exploitation et de personnel par rapport à ses groupes de pairs montre qu'elle doit faire des efforts pour motiver son personnel.

DJOMEC traverse une crise qu'elle surmonte à travers un plan d'actions soutenu par de multiples recommandations. La DJOMEC a été victime de ces deux formes d'insécurité entraînant un licenciement d'une partie du personnel qui refusait de rejoindre un poste

d'affectation en milieu rural et un investissement dans les infrastructures pour mieux sécuriser ses actifs suite à un cambriolage.

5. 2. La DJOMEC est exposé à un cadre externe aléatoire

En effet, le caractère aléatoire est visible au regard de son économie qui est considérée comme extraverti, le comportement et le profil socio-culturel des habitants du Djoloff qui ont faible culture bancaire et de l'état des infrastructures de base qui sont souvent obsolètes.

5.2.1. L'économie du Djoloff a un caractère extraverti

Nous savons que l'activité principale de l'économie du Djoloff est l'élevage. Elle génère une bonne partie des revenus de la zone à côté des Salaires versés par l'administration ou le secteur privé et les transferts de fonds de la diaspora. Le Djoloff brille par son manque d'unités de production. Les habitudes alimentaires sont essentiellement basées sur le riz, le poisson, l'huile, les légumes et accessoires qui ne sont pas produits sur place. C'est dire qu'une part importante des revenus générés par le système économique du Djoloff retourne au marché pour les besoins de la consommation domestique, masse d'argent qui ressort de la zone en faveur des centres d'approvisionnement ou de production. Il est certain que la mise en place d'unités de production de ces denrées alimentaires accompagnée d'une révision des habitudes de consommation des Djoloff-Djoloffs améliorerait sensiblement l'économie du Djoloff avec un effet très positif sur la pérennité de DJOMEC.

En effet, une baisse sensible de la consommation d'huile, accompagnée d'une production de légumes à travers le micro-jardinage avec des matériaux de récupération, des pneus scapés dans lesquels on met du terreau sur de la toile, augmenterait la capacité d'épargne des ménages. La consommation en huile se chiffre aux environs de 4,8 milliards par an. Un changement de comportement pourrait conduire à économiser les trois quart de cette somme.

Pour la DJOMEC le caractère extraverti de l'économie du Djolof a un enjeu réel dont il urge de trouver une solution dans l'objectif d'asseoir les principes de base de sa pérennité.

Les légumes coûtent très chères au Djolof, les femmes en achètent au moins, en moyenne, 600f par jour (enquête au marché de Linguère auprès des ménages): une carotte à 125 f, choux pommé de 200 grammes à 250 f, aubergine à 75 f, aubergine amère à 50 f, navet à 75 f, piment à 50 f, oignon à 100 f . A ces prix des légumes, si on y ajoute 300f de poisson sardinelle. Une moyenne de 1000 f par famille par jour, à multiplier par le nombre moyen de familles (23 000), à multiplier par 360 jours, soit 8 280 000 000F (enquêtes terrain).

Les femmes arrosent les plans de légumes avec les eaux de récupération La consommation d'huile est estimée à 48 000 hectolitres par année soit 4 800 000 000f.

Les récoltés d'arachide vendues à Touba sont décortiquées par les femmes de Touba, les graines revendues aux commerçants du Djolof, tandis que les femmes sont rémunérées à partir des rebuts ou graines cassées, qu'elles triturent pour produire de l'huile et des tourteaux d'arachide. Ainsi, le Djolof produit de la matière première et la vend à Touba à vil prix, ce dernier la transforme en produit fini qu'il revend au Djolof à un prix fort; une véritable détérioration des termes de l'échange, comme aimait à le dire feu le Président Senghor en parlant des relations nord- sud. Un changement de comportement dans les habitudes alimentaires pourrait conduire à une amélioration des conditions de vie et avoir un impacte positif sur la pérennité de DJOMEC (enquêtes terrain).

5.2.2. Un comportement et profil caractérisé par une faible culture bancaire

Les Djolof- Djolof, par nature sont hostiles aux changements, ils ne prennent aucun risque. Pour les convaincre, il faut pratiquer devant eux, à moins qu'ils soient édifiés par un proche. Une fois qu'ils ont confiance, il est très difficile de leur faire croire à autre chose. Ils sont très solidaires surtout quand ils sont hors du Djolof. Ils sont orgueilleux et ont le sens de l'honneur étant descendants de guerriers du royaume du Djolof qui a vu naître sur son sol des tirailleurs et des officiers supérieurs dans l'armée.

En matière de politique, ils raisonnent en termes de parent et non de conviction idéologique ou d'intérêt général. Ils peuvent en découdre avec vous pour un rien, mais il suffit d'un pardon qu'ils laissent tout tomber. Ils sont musulmans avec une prédominance des Wolofs et des Peulhs.

Les Maures et Sérères sont les minorités ethniques. La transhumance également constitue un frein à l'activité économique, transférant du coup le centre d'affaire vers les régions frontalières. Dans la capitale, la commune de Linguère, les rivalités entre des familles rivales constituent un frein pour la localité (enquêtes terrain).

C'est dans cet environnement qu'est née la mutuelle d'épargne et de crédit du Djolof (DJOMECE) qui s'est fixé un seul objectif : le développement du Djolof. Objectif qu'elle partage avec des partenaires en tête de qui l'Etat et ses démembrements.

5.2.3. La faiblesse du niveau des infrastructures de base

Le Djoloff est dotée par la nature d'un cours d'eau, le lac de guerre, mais, les autorités ont jugé plus pertinent de servir les intérêts de la compagnie sucrière que ceux des Djoloff-Djoloff en stoppant net l'eau à hauteur de Keur Momar Sarr, soit à 140 kilomètres de Linguère. Vers les années cinquante, nous racontent nos parents, le Djoloff était verdoyant, avec une faune très riche du fait du lac qui traversait le territoire sur toute sa longueur. Cet assèchement du lac a également détruit la flore en faisant disparaître beaucoup d'espèces végétales à qualité thérapeutique jamais égalée. Des forages et bassins de rétention en quantité auraient pu atténuer la souffrance, mais les autorités traînent dans la mise en œuvre du projet de faisabilité de dix bassins par communauté rurale. L'aboutissement de ce projet allait mieux rentabiliser l'investissement sur le projet de pluies provoquées installé à Linguère. Le ranch de Doly et le centre de recherches zootechniques de Dahra devraient être réhabilités pour mieux servir l'élevage (enquêtes terrain).

Les chemins de fer aussi desservaient l'axe Louga-Linguère faisant de Louga un marché pour le Djoloff. Les rails sont un vieux souvenir pour ceux qui sont nés avant les années quatre

vingt. Une route existe, la nationale 3 qui traverse la zone sur sa longueur, avec moins de 100 kilomètres de piste latéritique rendant difficile le transport des biens et des personnes.

Conclusion chapitre 5

Au regard des résultats du benchmark, La DJOMEC a la capacité de maîtriser les facteurs internes de pérennité. Cependant, la première institution financière du Djoloff fait face à des éléments externes sur lesquels elle n'a aucune maîtrise car ne dépendant pas de sa volonté. Ce sont des éléments subjectifs liés à des politiques publiques et aux volontés particulières des individus qui, non seulement n'ont pas de culture bancaire, mais ont un comportement qui coexiste avec le caractère extraverti de l'économie locale.

Ceci permet de rappeler que le cadre environnemental est tout aussi nécessaire que les aspects internes puisqu'il facilite le cadre d'exercice des activités de la DJOMEC.

Chapitre 6. Recommandations

Certaines propositions peuvent être formulées pour résoudre la question de l'analyse des conditions de pérennité de la DJOMECE. Ces propositions concernent les pouvoirs publics, la DJOMECE, les partenaires de la DJOMECE et la clientèle de la DJOMECE.

6. 1. Recommandations aux pouvoirs publics

Elles varient selon qu'il s'agit de l'Etat, de la tutelle et des collectivités locales. Pour chacun, il s'agira d'étayer sa part de rôle pour l'analyse des conditions de pérennité.

6.1.1. Recommandations à l'Etat

L'Etat joue un rôle primordial pour la pérennité des systèmes financiers décentralisés comme la DJOMECE.

Aussi, un certain nombre de mesures, en plus de celles relatives au cadre légal et réglementaire, devront nécessairement être prises. Le pouvoir central doit dès lors:

- mettre en œuvre le programme de revitalisation des vallées fossiles ;
- mettre en œuvre le programme de construction de 150 bassins de rétention ;
- mettre en œuvre le programme de réalisation de 15 lacs artificiels ;
- mettre en œuvre un projet de petites murailles vertes du Djoloff ;
- mettre en œuvre le programme de construction de pistes de production ;
- mettre en œuvre le programme de dotations de quasi fonds propres aux SFD ;
- mettre en œuvre le programme de retour sur investissements.

Ces différentes mesures stimulent l'esprit d'entreprise et constituent un environnement qui favorise les activités génératrices de revenus à travers des chaînes de valeur. Pour le DJOLOFF, en effet, elles sont des éléments indispensables et nécessaires pour le développement de toute activité d'intermédiation financière, et donc, de ce fait, participent à la pérennité de la DJOMEC.

Par rapport au Ministère de la Microfinance, deux aspects nous interpellent directement.

D'une part, la Direction de la Microfinance (DMF) qui, au niveau de ce Ministère, assure la coordination de la Politique générale du Gouvernement en matière de microfinance, le suivi des activités et des opérations des intervenants du secteur et l'évaluation des performances des projets/programmes. Elle a élaboré un document, en concertation avec les principaux acteurs, dénommé lettre de politique sectorielle microfinance (LPS).

L'analyse de ce document montre un diagnostic sans complaisance et une rigueur scientifique mais elle pêche au niveau de la réalisation accusant un retard dans la mise en œuvre du plan d'action de la LPS. Même si le niveau de mobilisation des fonds est satisfaisant, certains projets/programmes comme le Programme d'Appui à la Microfinance (PAMIF) et le Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle (PALPS) pouvaient avoir un niveau de réalisation plus satisfaisante.

D'autre part, le Fonds d'Impulsion de la Microfinance a été créée en 2005 par le Gouvernement du Sénégal pour contribuer à l'essor de la Microfinance. Il est rattaché au Ministère de la Femme, et de la Microfinance.

Ce fonds devrait servir à mettre à la disposition des SFD de quasi fonds propres afin de leur permettre de lever des ressources longues dans le marché financier. Les SFD en retour vont financer le programme de logements sociaux de l'Etat destiné aux fonctionnaires qui se substituera à son programme DMC.

Une modification de la loi pourrait permettre l'ouverture du capital à des investisseurs et favoriserait un développement du marché financier portant sur des emprunts obligataires et une cotation des titres. Mais attention à la titrisation, crise mondiale oblige.

6.1.2. Recommandations à la tutelle

Il existe en général deux obstacles aux modalités d'intervention de la tutelle : les ressources limitées (matérielles, humaines, financières). Du fait de la nécessité de procéder à des inspections périodiques, force est de remarquer que de telles initiatives doivent répondre à des plan d'action interne de la Direction et de façon objective. Parce que la tutelle des SFD est toujours assurée par le Ministre chargé des Finances, la Direction de la Réglementation et de la Surveillance des SFD doit cultiver certains principes tels l'indépendance (des inspections diligentées sur des bases politiques), la transparence (le respect du contradictoire), l'autonomie (la Direction devrait être une agence autonome en toutes ressources) etc....

Toutefois, l'intervention de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire pour contrôler les SFD d'une certaine taille semble être un bon moyen de protection contre les dérives des interventions non justifiées¹ de l'Etat (FENU, 1999: 35).

6.1.3. Recommandations aux collectivités locales

Les collectivités locales à travers leur partenariat avec le Programme national de développement local (PNDL) appuieront DJOMECE dans le financement de projets à haute valeur ajoutée comme l'aquaculture avec la mise en place d'un fonds de garantie.

En rapport avec l'Etat et les partenaires au développement, les collectivités locales mettent en place des organisations communautaires de base (OCB), du modèle de l'agence du fonds de développement social (AFDS), en leur dotant de périmètres gommiers, de jujubiers sur la base de dix hectares par OCB de dix membres. La culture fourragère et la stabulation permettraient d'avoir assez d'espace sur 19 702 km² pour une partie des 230 000 âmes qui y vivent. Un hectare de gommiers pouvant avoir 625 pieds avec un rendement annuel de 2,5 à 10 kilogrammes par pieds et un début de production à partir de la 3^{ème}, 4^{ème} ou 5^{ème} année suivant la variété. Le kilogramme se vendant entre 500f et 800f sur la marché, nous pouvons

¹ Cf article 44 de la loi

estimer un minimum par hectare : de $500F/kg/pieds \times 2,5kg \times 625pieds = 781\ 250f$ qui est équivalent à 9 dollars par jour. Un retour sur investissement est attendu en instituant une taxe sur la vente de gomme arabique, par exemple 5%, soit 39 063f par hectare. Une communauté rurale qui en a pour 30 000 hectares empocherait 1,172 milliards de taxes par an. Ce qui constitue, pour l'ensemble des 17 collectivités un budget de 19,922 milliards. Quant à la population, elle est en droit d'attendre 398,437 milliards.

Elles devront utiliser les carrières de la localité pour faire des pistes de production assez large qui serviront en même temps de pare feux de brousses. C'est une voix pour revitaliser l'écosystème, une piste pour développer le tourisme à cause de la chasse aux multiples gibiers qui vont revenir dans la zone.

De nouveaux besoins vont naître entraînant le développement de nouveaux produits et services par DJOMEC. De belles opportunités d'institution de taxes rurales, de quoi mieux gérer les 9 compétences transférées. Une relation stratégique pourra être arrêtée afin de faire profiter aux populations démunies, par ailleurs clientèle des SFD, des diverses opportunités dont regorgent les localités. Il en est ainsi parce que, les collectivités locales ont pour mission de mettre en place des politiques publiques pertinentes adaptées aux ressources locales.

De telles stratégies de développement nécessitent l'appui d'un bailleur en amont comme en aval es qualité de partenaire privilégié (FENU, 1999: 38).

La DJOMEC étant une initiative locale pourrait parfaitement jouer ce rôle servant de levier entre la population et les autorités locales dans leurs initiatives économiques.

Les rôles des uns et des autres étant complémentaires, des partenariats gagnant-gagnant pourraient être envisagés en ce sens. Ainsi, on peut considérer que les collectivités locales peuvent directement permettre le développement de certains produits et participer au relèvement du chiffre d'affaires de la DJOMEC.

Le crédit habitat de la DJOMEC représente 2,46% de l'encours de crédit en 2008 La tendance haussière de ce produit durant les années 2000 démontre d'un réel besoin des populations a l'acquisition d'un toit.

Pour satisfaire cette demande, les autorités peuvent accorder des parcelles de terrains pour faciliter les prises de garanties foncières. Une fois cet obstacle levé, il sera facile de financer l'habitat, soit par la DJOMEC, soit en partenariat avec des banques locales intéressées (BHS, BRS, ECOBANK etc...)

Egalement, des partenariats ciblés pourraient être arrêtés dans le cadre de convention faisant de la DJOMEC le relais financier du développement local :

- domiciliation obligatoire des marchés publics : contrats de cultures avec des sociétés privés et autres investisseurs, marché de travaux publics et autres,
- domiciliation de salaires pour leur personnel des collectivités locales.

Intervention des collectivités locales dans le cadre de sa mission de gestion de la police de la cité:

- du règlement de certains litiges : recouvrement de créances avec intervention des délégués de quartiers et notables conseillers municipaux et ruraux,
- de la facilitation de certaines stratégies de développement locales pour l'émergence de certains pôles économiques.

Il s'agit de façon générale de créer un cadre stratégique de développement à travers lequel les collectivités locales créent la clientèle et les activités nécessaires pour le développement de tout système financier décentralisé.

6.2. Recommandations à la DJOMEC

La DJOMEC devra se doter d'un SIG adéquat et performant en donnant plus d'importance au service informatique sur les plans matériels et humains à même de gérer le système d'archivage et de classement des données.

Consolider son « encrage dans le territoire » et mieux s'engager pour le développement du Djoloff. Il conviendra pour se faire de saisir le potentiel de pénétration du marché, surtout en milieu rural, où la demande est réelle.

Redéployer des efforts pour s'adapter aux besoins de la population cible par l'élaboration de plan d'action marketing et de veille concurrentielle pour mieux résister aux concurrents. Entre autres actions envisageables, Faire la promotion de l'épargne à terme, les crédits de groupe.

Au niveau de la gestion, il faudra :

- actualiser les manuels de procédures, administratives, financières, comptables et de contrôle interne,
- élaborer un manuel de gestion de la performance sociale,
- améliorer le plan d'affaires en revisitant les notions de vision, de valeurs, de mission et d'objectifs,
- améliorer la qualité et augmenter le volume du portefeuille de crédit,
- trouver des ressources longues,
- améliorer la gestion de la trésorerie,
- approcher d'autres institutions proches pour créer un réseau.

Revoir sa politique de recrutement et se doter d'un personnel qualifié en élaborant une politique de gestion des ressources humaines qui fidélise et motive son personnel. Des plans de carrière et de formation du personnel bien ficelés seront des méthodes nécessaires à cet effet. Enfin, pourquoi ne pas envisager un changement institutionnel qui fera de DJOMECE une société anonyme en impliquant les partenaires dans le capital social ?

6.2.1. Recommandations au Conseil d'Administration

Certes, la vie coopérative est loin d'être parfaite et le slogan « le pouvoir dans la coopérative est aux coopérateurs » peut entraîner des dérives dangereuses lorsque des élus plus ou moins inamovibles font fonctionner leurs SFD dans leurs propres intérêts avec la complicité de certains techniciens. C'est pourquoi il est important de faire une étude environnementale.

Pour fixer et atteindre les objectifs de développement harmonieux le Conseil d'Administration de DJOMECE doit disposer d'une bonne étude environnementale et prendre les mesures suivantes:

- mieux définir la mission et demander à la direction de procéder à son affichage dans les différents agences et guichets,
- vaincre l'analphabétisme de certains élus,
- faire des sessions de démultiplication en incitant les élus à aller vers l'information,
- renforcer la capacité des élus à travers le module sur la bonne gouvernance,
- élaborer le manuel de procédure,
- voter le budget et contrôler son exécution par la direction,
- élaborer un manuel de sécurité,
- partager l'information,
- impliquer tous les membres du CA dans la prise de décision,
- redéfinir les fonctions et appartenances du contrôle interne dans l'organigramme,
- lutter contre les conflits d'intérêts,
- inviter les élus à se départir de la politique,
- éviter autant que faire se peut l'accaparement des organes par des parents ou amis,
- renouvellement des instances en mettant fin au cramponnement aux postes,
- limiter le nombre d'élus (7 au Conseil d'Administration, 5 au Conseil de Surveillance, et 5 au Comité de Crédit),
- faire des assemblées générales sectorielles, trouver des délégués d'agence pour impliquer tous les membres afin d'éviter l'accaparement des postes par les membres de l'agence de Linguère.

6.2.2. Recommandations au Conseil de Surveillance

Les membres du conseil de surveillance doivent être bien formés, mais aussi, ne doivent pas avoir un œil partisan afin de :

- contrôler les actions du conseil d'administration et de la direction,
- s'assurer que tout évolue selon le plan stratégique,
- mesurer les résultats et les comparer avec ceux attendus,
- proposer des mesures correctives en cas de constat d'écarts,
- tirer sur la sonnette d'alarme pour alerter les dirigeants.

6.2.3. Recommandations au Comité de Crédit

Le comité de crédit doit bien analyser les dossiers de crédit et voir s'ils sont bien adaptés aux projets et aux emprunteurs. Le contrôle social doit être efficace pour éviter les détournements d'objet. A cet effet ils doivent comprendre qu'il n'y a pas de mauvais clients, il n'y a que de mauvais crédits et que la qualité du portefeuille est l'élément le plus déterminant de la pérennité si non un des plus déterminants de la DJOMECE.

Les clients doivent être convaincus que l'IMF est leur instrument et que le comité de crédit est à cheval sur le respect des procédures et de la déontologie (le secret doit être garanti). En milieu rural le crédit est basé sur la confiance donc doit reposer sur la prudence étant donnée le niveau élevé du risque. Le comité de crédit doit également tenir compte de la proximité en termes de :

- suivi physique qui est le suivi le plus important ;
- suivi psychologique qui cherche à comprendre les milieux et les habitudes des gens;
- système de rapportage à partir des états financiers qui ont leur importance (les ratios prudentiels) ;
- demander l'inscription dans le budget de leur plan de formation.

6.2.4. Recommandations à la direction générale

Pour sa part, la DJOMECE pourrait former les femmes dans le domaine du micro jardinage. A travers son plan de communication DJOMECE lancera les slogans :

- consommer local,
- moins d'huile,
- moins de riz et de sucre.

Ce volet devrait être géré avec les services de santé et de l'action sociale par le canal du centre de formation féminine. Des recettes culinaires seront vulgarisées par voie de presse avec les cinq radios de la zone.

Les actions de l'Etat, des collectivités locales, des partenaires au développement, des membres, clients et autres acteurs conduiront à la naissance de multiples besoins incitant la direction à créer des produits adaptés. En particulier, grâce aux quasis fonds propres reçus de l'Etat et les ressources longues qu'ils permettront d'avoir sur le marché financier, la DJOMECE financera aux fonctionnaires, en priorité, et les autres clients des logements sociaux pour une durée pouvant aller allant jusqu'à 15 ans avec respect de la quotité saisissable. Ce volet pourrait, aussi, être géré dans le cadre d'une convention liant l'institution à une banque qui financera l'opération, DJOMECE démarchant les clients et assurant le suivi moyennant une commission. Tous ces programmes sont intégrés dans le plan d'affaires qui s'est fixé un certains nombres d'objectifs de performances sociales et financières en vue d'atteindre la viabilité et la pérennité. Un accent particulier sera mis sur la supervision et le professionnalisme. La direction veillera sur les aspects que sont :

- la motivation du personnel et sa formation ;
- la révision permanente des manuels et politiques de procédures ;
- le respect des textes et règlements ;
- l'application des bonnes pratiques ;
- la recherche de partenaires et de ressources adaptées ;
- l'amélioration de l'image de l'institution ;
- l'atteinte les objectifs assignés ;

- proposition au CA du relèvement du niveau des parts sociales ;
- instauration des frais de tenue de compte mensuels ;
- instauration des cotisations solidaires par dossier de crédit

6.2.5. Recommandations au personnel technique

Le personnel doit s'approprier la mission et la valeur de DJOMECE. Il doit être professionnel et avoir le goût de la formation. Chaque membre du personnel doit se fixer son propre plan de carrière et œuvrer à l'atteinte de ses objectifs. Le respect des manuels et politiques doit être un impératif pour tous et que la gestion des risques est l'affaire de tous.

Le crédit constitue l'actif principal de la DJOMECE, il est sa raison d'être principale mais il comporte des risques qui, non maîtrisés, peuvent grever sa rentabilité et hypothéquer sa pérennité. Dans le pire des cas la réalisation de ces risques peut ternir l'image de DJOMECE et entraîner sa faillite.

Les agents de crédit doivent :

- réaliser un entretien de crédit,
- collecter les informations nécessaires à une bonne visibilité sur l'emprunteur (activités, revenus, expérience, visite de terrain),
- analyser une demande de crédit,
- instruire un dossier le crédit

Même si la mutuelle réalise de bonnes performances commerciales elle se doit de fidéliser sa clientèle pour pérenniser ses performances. Cette fidélisation passe par plusieurs actions telles que :

- les visites « professionnelles » de courtoisie ;
- les conseils pertinents fournis à la clientèle ;
- les produits et services répondants aux attentes de la clientèle ;
- la prise en compte des exigences de la clientèle ;

- la diligence dans les opérations ;
- la qualité du service ;
- le réflexe du « bon père de famille » ;
- l'octroi de bons crédits et à temps ;
- le fait de tenir compte des réalités socio- culturelles ;
- l'imagination des prix symboliques à attribuer aux sociétaires ou clients ayant les meilleurs comportements au sein de la mutuelle aussi bien en matière d'épargne que de crédit ;
- la promotion de l'esprit d'appartenance.

Le personnel doit tout faire pour éviter de frustrer, démoraliser, et causer la démission de membres.

6. 3. Recommandations aux partenaires de la DJOMECE

Les bailleurs sont un volet essentiel pour la pérennité de la DJOMECE. Qu'ils soient des bailleurs internationaux, des banques locales ou des investisseurs privés, les conditions d'interventions intéressent la pérennité de l'institution.

6.3.1. Recommandations aux bailleurs

Les bailleurs internationaux, devrait accompagner l'Etat dans son programme de mise en place d'infrastructures de base en terme de bassins de rétention, de lacs artificiels, de forages, de pistes de production, de structures sanitaires, d'adduction d'eau, d'écoles et dans le domaine de l'environnement. Une assistance en termes de fonds de dotation ou de quasi fonds propres permettrait à la DJOMECE de lever suffisamment de ressources dans le marché financier pour satisfaire la demande en financement des membres.

6.3.2 Recommandations aux banques locales

Les banques doivent s'associer à DJOMEC pour lui accorder une ligne de crédit sous forme de ressources longues mais aussi lui permettre d'assurer la gestion terrain de certains crédits d'un montant élevé moyennant une commission. L'accord peut être poussé jusqu'à ce que DJOMEC soit considérée comme un relai pour les banques qui n'auront plus besoin d'ouvrir une agence dans le département de Linguère. Les fonctionnaires vont domicilier leur salaire dans leur compte ouvert dans les livres de la banque ; ensuite, ils reçoivent un prêt de la banque et font un ordre de virement permanent dans le compte de DJOMEC ouvert dans les livres de la banque. Ainsi ils feront leurs opérations dans les guichets de DJOMEC ce qui leur éviteraient de faire jusqu'à 150 km pour percevoir leur salaire. DJOMEC va gérer les découverts.

6.3.3. Recommandations aux investisseurs particuliers

Le portefeuille de crédit est partiellement financé par les banques sous forme de ressources longues dans l'ordre de deux à trois milliards en dix ans permettant à DJOMEC de financer l'habitat aux fonctionnaires de la place ayant domicilié leur salaire ; un moyen sûr pour assurer la qualité du portefeuille. Se doter de la garantie ARIZ et bénéficier du fonds international de garantie pour faciliter la relation avec les banques locales et éviter les risques de change et inciter les banques locales à créer des fonds éthiques destinés au monde rural.

ARIZ est un produit de la place qui, en réduisant les risques pris par la banque, permet :

- à des entreprises, dont les SFD, d'obtenir plus facilement des crédits bancaires, en particulier à moyen et long terme;
- aux banques partenaires de diminuer le recours à des garanties supplémentaires (hypothèques, nantissements).

C'est un produit de l'agence française de développement (AFD) qui couvre tous les risques y compris le risque politique ou la catastrophe naturelle.

Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

6. 4. Recommandations à la clientèle de la DJOMECE

Les clients doivent :

- épargner progressivement;
- emprunter sagement;
- rembourser promptement;
- avoir une culture d'entreprise.

Les Djolof-Djolof doivent travailler, toujours travailler, davantage travailler, mais bien travailler. Ils ne doivent plus perdre du temps en ne faisant rien, ou en faisant ce qu'ils ne doivent pas faire ou faire mal ce qu'ils doivent faire.

Les femmes seraient formées et financées dans le domaine du micro jardinage afin de leur permettre d'économiser au moins 500f par jour en produisant elles mêmes les légumes quelles consomment sur la base de l'eau de récupération et des bassines, bols ou pneus de récupération. La diminution de la consommation en huile pourrait également générer une autre économie de 250 f voire 400 f par jour.

Les clients doivent valoriser le label du Djolof : *Diwou Nior Rou Djolof*, (le beurre de vache) transformé localement devrait être mis en petits sachets de 25 à 50 grammes sur lequel serait inscrit le label. Le produit serait commercialisé dans les grands centres, dans les marchés et les restaurants. Les OCB pourraient s'en charger sur financement de DJOMECE et déployer des agents commerciaux en leur sein qui segmenteront les marchés et se les partageront. Le lait pourrait être transformé en fromage par exemple après des sessions de formations reçues de l'office national de formations professionnelles (ONFP). Les investissements en termes d'infrastructures de base et les bassins de rétention et lacs artificiels offriront de belles opportunités de création d'entreprises dans des domaines innovateurs ouvrant la porte à des chaînes de valeurs.

- a) - Changer les habitudes de consommation

Une modification des habitudes alimentaires en consommant davantage du haricot local, du mil, du maïs et du lait à la place du riz permettrait aux familles non seulement de faire des économies non négligeables mais également constituer une alimentation riche et complète. Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

Les familles seront invitées à consommer des produits ayant des qualités thérapeutiques comme l'huile de sompe, qui traite les hypertendus, le ndiandame et le diaga qui sont des déparasitants. Les clients adhéreront à un système de micro assurance santé mis en place par DJOMEC en partenariat avec des professionnels de la santé et des assureurs. Se soigner devient très coûteux et la maladie est souvent cause d'impayés et de diminution de la portée à cause des décès.

Une baisse sensible de la consommation d'huile, accompagnée d'une production de légumes à travers le micro-jardinage avec des matériaux de récupération, des pneus scapés dans lesquels on met du terreau sur de la toile, augmenterait la capacité d'épargne des ménages. La consommation en huile se chiffre aux environs de 4,8 milliards par an. Un changement de comportement pourrait conduire à économiser les trois quart de cette somme. Pour la DJOMEC le caractère extraverti de l'économie du Djolof a un enjeu réel dont il urge de trouver une solution dans l'objectif d'asseoir les principes de base de sa pérennité.

Les légumes coûtent très chère au Djoloff, les femmes en achètent au moins, en moyenne, 600f par jour (enquête au marché de Linguère auprès des ménages): une carotte à 125 f, choux pommé de 200 grammes à 250 f, aubergine à 75 f, aubergine amère à 50 f, navet à 75 f, piment à 50 f, oignon à 100 f. A ces légumes si on y ajoute 300f de poisson sardinelle. Une moyenne de 1000 f par famille par jour, à multiplier par le nombre moyen de familles (23 000), à multiplier par 360 jours, soit 8 280 000 000F.

Les femmes arrosent les plans de légumes avec les eaux de récupération. La consommation d'huile est estimée à 48 000 hectolitres par année soit 4 800 000 000f.

Les récoltés d'arachide vendues à Touba sont décortiquées par les femmes de Touba, les graines revendues aux commerçants du Djoloff, tandis que les femmes sont rémunérées à partir des rebuts ou graines cassées, qu'elles triturent pour produire de l'huile et des tourteaux d'arachide. Ainsi, le Djoloff produit de la matière première et la vend à Touba à vil prix, ce dernier la transforme en produit fini qu'il revend au Djoloff à un prix fort; une véritable détérioration des termes de l'échange, comme aimait à le dire feu le Président Senghor en parlant des relations nord- sud. Un changement de comportement dans les habitudes alimentaires pourrait conduire à une amélioration des conditions de vie et avoir un impact positif sur la pérennité de DJOMEC.

b) - S'approprier la DJOMECE

Les clients s'approprient DJOMECE en sachant que cette institution est la leur et qu'ils peuvent, s'ils le désirent et que les autres leur font confiance, devenir des dirigeants. Ils doivent être conscients et s'impliquer dans le plan de développement pour l'atteinte des objectifs qui ont pour finalité la satisfaction de leurs besoins financiers et non financiers. Ils doivent comprendre que la DJOMECE a:

- employé 47 personnes
- financé au centre de santé Magatte Lo plusieurs achats de médicaments
- financé le renforcement de capacité d'un médecin en échographie du centre de santé ;
- financé l'achat d'équipements pour le bloc opératoire du centre de santé ;
- financé les études supérieures de certains qui sont devenus des cadres dans de grosses boîtes.

c) - Développer une culture d'épargne

Au Djoloff, les populations ont une culture d'épargne mais en nature. Généralement, les vieilles dames conseillent à leurs filles d'avoir avec soit en permanence des poules, des chèvres ou des moutons pour ne pas être surprises par un hôte, une dépense urgente ou une maladie. Cette forme d'épargne est très développée chez les peulhs qui continuent avec l'élevage de prestige mais elle a baissé d'intensité à cause des vols de bétails chez les Wolofs. Ces derniers trouvent d'autres formes d'épargne : bijoux en or, le commerçant du coin mais aussi dans les mâles et armoires. De nos jours, elles commencent à épargner dans les SFD mais le plus souvent pour des besoins de crédit. Du fait qu'elles ne touchent à leur épargne qu'en cas de force majeure, elles souhaiteraient en disposer dès qu'elles en expriment le besoin.

Les membres doivent avoir une culture d'épargne formelle grâce à un changement de mode et de comportement en matière de régime alimentaire. Les femmes devront bannir les gaspillages à l'occasion des cérémonies familiales. Le plan de communication devrait prévoir un large volet dans la politique d'épargne et son impact sur le développement local. Les femmes seront conscientisées sur le rôle qu'elles peuvent jouer pour développer le Djoloff par une simple réallocation de leur budget qui permettrait de dégager un excédent, donc une capacité de financement et d'épargne.

Mohamed Fall Master Africain en Microfinance (MAM) 2008-2009 ISCBF/CESAG

d) - Développer une culture de remboursement de crédit

Une bonne analyse des dossiers de crédit, un bon suivi des clients par les agents de crédit, une bonne culture d'entreprise, un changement des comportements et d'habitudes alimentaires, une appropriation de DJOMEC et une bonne culture d'épargne devraient conduire à une culture de remboursement de crédit.

Les expatriés devront adhérer et avoir des dépôts à terme sur 10 ans au moins. DJOMEC les rémunérera à 9% l'an avec paiement mensuel des intérêts qui seront versés, pour ceux qui le désirent, à leurs familles sur place. Ainsi un dépôt à terme de 10 millions percevra des intérêts mensuels de 75 000f, sans compter l'économie en termes de frais de transfert. Ils devront se rendre compte qu'épargner 100 millions sous forme de dépôt à terme pendant dix ans pour y gagner 750 000f par mois doit être plus avantageux que de l'investir dans l'immobilier où il est difficile d'avoir un terrain et un immeuble qui leur rapporte 400 000f de loyer mensuel avec cette somme.

Conclusion chapitre 6

La pérennité est une question qu'il faut apprécier dans un ensemble. Celui-ci est constitué de conditions générales et spécifiques liées les unes aux autres. Ce n'est qu'à partir de ce moment qu'une analyse pourra permettre de voir dans quelle mesure et sur quel aspect insister pour améliorer et amener les éléments correctifs nécessaires.

Les acteurs que sont les pouvoirs, les élus, la direction, le personnel, les membres et partenaires, chacun en ce qui le concerne, ont un rôle important à jouer dans ce processus. Un manquement, aussi minime soit-il, peut porter atteinte à la pérennité.

Les réformes préconisées ci-dessous auront certainement pour objectifs d'améliorer les éléments objectifs et subjectifs de la pérennité soit en consolidant les acquis du secteur de la microfinance, soit en agissant sur ses failles.

Conclusion deuxième partie

L'analyse des conditions de pérennité de la DJOMEC à travers notre modèle d'analyse révèle que la DJOMEC possède les atouts nécessaires pour être pérenne. Mais cette pérennité cache des réalités exogènes qu'il ne faut pas négliger. Pour cela, nous estimons que les diverses propositions formulées à l'endroit des différents acteurs qui interviennent directement ou indirectement permettront d'optimiser les conditions de pérennité de l'institution. Les populations s'étant approprié l'institution, il revient aux autorités et aux partenaires de jouer leurs partitions du jeu, pour doter de ce vaste domaine, des infrastructures capables d'accompagner le processus de pérennisation. Les ressources financières peuvent aussi venir et de l'Etat et des partenaires.

Conclusion Générale

Nous nous étions posé deux questions pour résoudre la problématique de la DJOMEC. La question principale consistait à se demander comment la DJOMEC pouvait contribuer à la lutte contre la précarité dans une localité aussi pauvre que le DJOLOFF tout en cherchant à atteindre ses objectifs de viabilité et de pérennité ? La seconde interrogation se proposait d'éclairer sur les modalités pratiques d'intervention des acteurs et bénéficiaires de la microfinance (Etat, clients, bailleurs, dirigeants et salariés) qui sont intéressés par la réduction de la pauvreté dans le Djoloff ? La réflexion que nous avons menée à travers cette étude a révélé qu'au-delà des meilleurs pratiques en termes de management, la DJOMEC a besoin de maîtriser les facteurs externes pour atteindre ses objectifs que ce soit sur le plan commercial ou social.

Sur le plan commercial, depuis sa création, la DJOMEC a traversé d'énormes obstacles, allant d'un patrimoine initial de départ de 580 000 à 1 091 842 259 aujourd'hui. Un tel résultat confirme l'hypothèse selon laquelle la pérennité de la DJOMEC est fonction d'éléments indispensables tels que l'adéquation de ses fonds propres, la qualité de son portefeuille de prêt, son système de management, son système d'information et de gestion, sa rentabilité et sa liquidité. Ce sont des éléments objectifs que la DJOMEC est sur la voie de maîtriser, ce qui l'a conduit à afficher des résultats satisfaisants par rapport à ses groupes de pairs.

Sur le plan purement social, la DJOMEC a réussi son ancrage social de par la portée de son intervention sur la production de crédit à travers ses agences déployées dans le DJOLOFF. Bien que des obstacles liés à la réticence au changement de mentalités, la DJOMEC a pu faire face et évoluer à travers cet environnement. Nous avons donc eu raison de dire que la pérennité de la DJOMEC est aussi fonction d'éléments liés aux traits caractéristiques de l'économie du Djolof, au comportement et du profil socio-culturel du Djolof-Djolof ainsi que de son environnement technologique et environnemental.

La DJOMEC compte sur ses partenaires sans lesquels ses activités seraient partiellement ou totalement compromises. L'intervention de ceux-ci a été indispensable pour le développement des activités de l'institution à tel point qu'elle a permis la continuité d'activité de crédit (crise cyclique, etc...). Ce qui nous permet également de confirmer l'hypothèse selon laquelle l'intervention des pouvoirs publics, des partenaires de la DJOMEC ainsi que les attitudes et prédispositions de sa clientèle permettent d'optimiser les conditions de pérennité de l'institution.

Quels que soient les résultats atteints par la DJOMEC en termes de pérennité, il convient de préciser la possibilité de les optimiser. Les résultats enregistrés sont très prometteurs mais il importe de souligner que les investissements prioritaires et fondamentaux dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de la formation et des infrastructures de base (troues, communication, aménagements hydroagicoles.....) mais aussi le comportement socio culturel des populations locales a un effet plus que déterminant dans l'atteinte de la pérennité.

Enfin ne serait-il pas intéressant de faire une étude d'impact des facteurs externes dans l'atteinte de la pérennité de DJOMEC ? Une telle étude permettrait par exemple de mettre en exergue l'apport réel de ces facteurs aux systèmes financiers décentralisés, de le quantifier et d'éclairer sur certains aspects de la microfinance verte. *Le triple bottom line*, qui combine les aspects sociaux, environnementaux et la pérennité, est une problématique nouvelle qui intéresse tous les systèmes financiers décentralisés et les autres acteurs de la microfinance.

Annexes

Annexe 1 : **RATIO CHARGES D'EXPLOITATION**

Charges d'Exploitation
Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits

Annexe 2 : **PRODUCTIVITE DES AGENTS DE CREDIT**

Nombre d'Emprunteurs
Nombre d'Agents de Crédit

Annexe 3 : **PORTEFEUILLE A RISQUE**

(Encours des Crédits ayant des Impayés excédant 30 jours + Encours des Crédits Rééchelonnés)
Encours Total du Portefeuille Brut de Crédits

Annexe 4 : **RATIO PERTES SUR CREANCES**

Créances passés en Pertes
Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits

Annexe 5 : **RATIO COÛTS DES RESSOURCES**

Charges d'Intérêts et de Commissions
Valeur Moyenne des Ressources Financières

Annexe 6 : **DETTES/FONDS PROPRES**

Total des Dettes
Total des Fonds Propres

Annexe 7 : RENTABILITE DES FONDS PROPRES

Résultat Net avant Donations

Fonds Propres Moyens

Annexe 8 : RENTABILITE DES ACTIFS

Résultat Net avant Donations

Actifs Moyens

Annexe 9 : RENDEMENT DU PORTEFEUILLE

Produits d'Intérêts et de Commissions

Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits

Source : Micro Rate (2003)

Annexe 10 : questionnaire 1

<i>INDICATEURS</i>	<i>QUESTIONS AUX COMMERÇANTS</i>
<p>La fuite des capitaux vers d'autres localités.</p>	<p>Q1. Quelle est la quantité de votre approvisionnement mensuel en riz ? 30 tonnes, 60 tonnes, 90 tonnes, 120 tonnes, 150 tonnes, plus.</p> <p>Q2. Quelle est le volume de votre approvisionnement mensuel en huile ? 50 futs de 200 litres, 75 futs de 200 litres, 100 futs de 200 litres, 150 futs de 200 litres, 200 futs de 200 litres, plus.</p> <p>Q3. Quelle est le coût de votre approvisionnement hebdomadaire en légume et autres? 100 000f, 150 000f, 175 000f, 200 000f, 225 000f, 250 000f, 275 000f, 300 000f, 350 000f, 375 000f, 400 000f, 425 000f, 450 000f, 475 000f, 500 000f, plus.</p>

Annexe 10 : questionnaire 2

<i>INDICATEURS</i>	<i>QUESTIONS AUX MENAGES</i>
La part de la base alimentaire produite hors de la zone d'étude.	Q1. Quelle est la base de votre alimentation? Riz, mil, bouillie, viande, céréales locales, poisson.
Le volume d'huile consommé par les populations de la zone d'étude.	Q2. Quelle est le volume d'huile que vous consommez par jour ? 0,250litre, 0,5 litre, 0,75 litre, 1 litre, plus d'1 litre.
La quantité de riz consommée par les populations de la zone d'étude.	Q3. Quelle quantité de riz consommez-vous par jour ? 2kg, 2,5kg, 3kg, 3,5 kg, 4kg, 4,5 kg, 5kg, plus de 5 kg.
Ce que les ménages de la zone d'étude gagneraient en produisant leur consommation en légume.	Q4. combien dépensez-vous pour l'achat de légume par jour? 100f, 150f, 200f, 250f, 300f, 400f, 450f, 500f, plus.
le nombre de familles de la zone d'étude.	Q5. Combien de personnes compte votre famille? 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, plus.
Le comportement des populations.	Q 6. Que pensez-vous de vos habitudes alimentaires ? Q 7. Etes-vous disposés à changer de régime alimentaire ?
La culture bancaire des populations	Q 8. Connaissez-vous DJOMECE ? Q 9. Que pensez-vous des services offerts par DJOMECE ?

Annexe 10 : questionnaire 3

<i>INDICATEURS</i>	<i>QUESTIONS TRESOR PUBLIC ET INSTITUTIONS FINANCIERES</i>
Les rentrées de fonds dans la zone d'étude	Q1. Quelle est la masse salariale mensuelle distribuée par votre institution ? Q2. Quelle est le volume des paiements mensuels du fait de transfert de fonds décaissé par votre institution ?.

Bibliographie

- 1- Barlet, K. (2004), L'actionnariat en microfinance : propriété et gouvernance des IMF (BIM), 3 p
- 2- Brown W. & Nagarajan G. & Calmeadow (2000), Fonds de crédit d'urgence pour les IMF : une expérience en cours, 4 p ;
- 3- Brütrup M (2003), Association des institutions de la microfinance : le cas de l'association nigérienne des institutions professionnelles de la microfinance, 47 p ;
- 4- Champion A. (2003), Analyse du cadre juridique et réglementaire pour la microfinance, 5 p ;
- 5- Churchill C. & Coster D. (2001), Manuel de gestion des risques en microfinance, 135 p ;
- 6- Cohen M. & Sebstad J. (1999), Microfinancement et gestion des risques : Le point de vue du client, 2 p ;
- 7- Creusot A-C. (2001), La coordination entre bailleurs de fonds (BIM), 4 p ;
- 8- Creusot A-C. (2001), Présentation de l'outil d'évaluation des performances CAMEL(BIM), 47 p ;
- 9- Dia Samba (2006), Organisation de la gestion pratique du crédit: cas du PAMECAS, 78 p ;
- 10- Ducroux Christophe Le Picard (2001), Les conditions de la pérennité des institutions de microfinance, 4 p ;
- 11- FENU (1998), Etude indépendante des activités de microfinance, 69 p ;
- 12- Gardiol I. D. (2004), La mobilisation de l'épargne : Questions clef et pratiques universelles pour la promotion de l'épargne, 32 p ;
- 13- Gibbons D.S. & Meehan J.W. (2004), Financer la microfinance pour la réduction de la pauvreté, 24 p ;
- 14- Geneviève NGUYE, BIM n° 26 – 06 juillet 1999, Durabilité et professionnalisation des SFD en Afrique de l'Ouest et présentation du CIDR, de FIDES et Kafo Jiginew, 5 p ;

- 15- Helms B. (1998), Imputation des coûts pour les institutions de microfinancement multiservices, 28 p;
- 16- Hulme et Mosley, Focus Notes (1997), Pérennité financière, ciblage des plus pauvres et impact sur le revenu : Quels compromis pour les institutions de microfinancement ?, 25 p;
- 17- Lapenu (2002), CIRAD, Séminaire international sur le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de libéralisation, 46 p;
- 18- McCord M.J (2003), Améliorer la réactivité des IMF aux besoins de la clientèle, 48 p ;
- 19- Micro Rate (2003), Indicateurs de Performance pour les Institutions de Microfinance ; Guide Technique, 2^{ème} édition, 63 p ;
- 20- Ministère de l'économie, des finances et des privatisations, Avant-projet de document intérimaire de stratégie de réduction de la pauvreté du Togo (2004), 82 p
- 21- Salehuddin A. (2004), Créer des fonds autonomes nationaux et sous-régionaux de micro-crédit, 33 p;
- 22- Sam D (2003), Performance, transparence et viabilité sociale des IMF (BIM), 4 p ;
- 23- Severino Jean-Michel (2008), Microfinance, micro-impacts ?
- 24- The SEEP Network (2005), Mesurer la performance des institutions de microfinancé, 132 p;
- 25- WALRAS CENTRE, (2003), Enjeux et limites de la participation des bénéficiaires et des salariés dans la structure de gouvernance des institutions de microfinance, 15 p ;
- 26- Wampfler Betty, (CIRAD, 2001), Microfinance, banques agricoles, banques commerciales : Quels partenariats pour le financement de l'agriculture, 77 p ?
- 27- Waterfield Charles & Nick Ramsing (CGAP, 1998), Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance, Guide pratique, 236 p;

- 28- Wright G. A. N. (2003), Etude de marché et développement de produit orienté client, 18 p;
- 29- Young R. & Mitten L. (2000), Cadre juridique et normes de performance pour la microfinance : Quelques enseignements pour Haïti, 21 p;
- 30- Manfred Zeller et Manohar Sharma (1998), Finance rurale et réduction de la pauvreté, 38 p.