



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

**ACTUALISATION DU MANUEL DES PROCEDURES
POUR UNE MEILLEURE MOBILISATION DE
L'EPARGNE EN MILIEU RURAL : CAS DU RESEAU
DES CAISSES VILLAGEOISES DE LA
COOPERATIVE DE SERVICES TAANADI**



Présenté par :

Mounkaila GARBA

Dirigé par :

Monsieur Arouna IDRISSA

Enseignant permanent à

L'ENAM du Niger

Octobre 2009

M0007MAM11

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de toutes les personnes qui nous ont aidé dans la réalisation de ce travail.

Nous tenons à remercier particulièrement notre Directeur de mémoire monsieur Arouna Idrissa pour l'encadrement dont nous avons bénéficié, mais aussi et surtout pour sa rigueur dans le travail.

Nous tenons à remercier Monsieur Moussa Yazid pour ses qualités humaines très appréciables, nous tenons à lui rendre un hommage mérité car le travail accompli par celui-ci au profit des étudiants du MAM est considérable.

Nous exprimons notre vive gratitude à l'ensemble du personnel de la Coopérative de Services TAANADI pour son soutien et sa disponibilité. Notamment :

- Monsieur Tahirou Salifou, Directeur Général de Taanadi,
- Monsieur Aboubacar Ibrahim, Directeur d'Exploitation de Taanadi,
- Monsieur Salambéré Oumarou, conseiller en épargne/crédit à Baleyara,
- Monsieur Hama Alassane, conseiller en épargne/crédit à Birni N'Gaouré,
- Madame Barmou Hadjara, conseillère en épargne/crédit à Filingué.

Nos remerciements vont également aux élus villageois pour leur disponibilité et leurs participations aux réunions et entretiens ; il s'agit des :

- présidents des unions des CVA du réseau,
- membres de comités des caisses villageoises,
- secrétaires/gestionnaires des caisses villageoises,
- membres des caisses villageoises.

Nous tenons à remercier tous les étudiants de la première promotion du MAM pour la bonne ambiance de groupe et les liens familiaux tissés au CESAG.

Enfin, nous remercions l'ONG AQUADEV pour avoir initié et financé ce programme.

Sigles et Abréviations

AFD : Agence française de Développement
AG : Assemblée Générale
AREC : Association Rotative d'Epargne et de Crédit
BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BDRN : Banque de Développement de la République du Niger
CE/C : Conseiller en Epargne/Crédit
CGAP : Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres
CIDR : Centre International de Développement et de Recherche
CM : Carte de Membre
CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole
COOPEC : Coopérative d'Epargne et de Crédit
CRN : Crédit Rural du Niger
CRZ : Crédit Rural Zinder
CVA : Caisse Villageoise Autogérée
DAT : Dépôt à Terme
DAV : Dépôt à Vue
ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
FDT : Fiche Dépôt à Terme
FDV : Fiche Dépôt à Vue
FIDA : Fonds International pour le Développement et l'Agriculture
FII : Fiche Individuelle d'Identification
FPEC : Fiche Plan Epargne Crédit
FPES : Fiche Plan Epargne Simple
IMF ; Institution de Micro Finance
IRAM : Institut de Recherches Appliquées aux Méthodes de développement
JC : Journal de Caisse
JDT : Journal Dépôt à Terme
JDV : Journal Dépôt à Vue
JPEC : Journal Plan Epargne Crédit
JPES : Journal Plan Epargne Simple
ONG : Organisation Non Gouvernementale
PCRD : Programme Crédit rural décentralisé
PDSFR : Programme de Développement des Services Financiers Ruraux
PEC : Plan Epargne-Crédit
PES : Plan Epargne Simple
PME : Petite et Moyenne Entreprise
PMI : Petite et Moyenne Industrie

Listes des tableaux et figures

Tableaux	Page
Tableau N°1 : situation DAT et DAV Union Zaalifonto de Baleyara	51
Tableau N° 2 : situation DAT et DAV Union Albey de Birni N'Gaouré	51
Tableau N° 3 : situation DAT et DAV Union Taskira de Filingué	52
Tableau N°4 : répartition des responsabilités entre les acteurs	63

Figures	
Figure N° 1 : processus de communication	73
Figure N° 2 : processus de sensibilisation	74

Table des matières

Remerciements	i
Sigles et abréviations	ii
Liste des tableaux et figures	iii
Introduction générale	1
Première partie : cadre théorique	11
Introduction	12
Chapitre 1 : L'épargne en microfinance	13
1.1. Notion d'épargne	13
1.1.1-Définition de l'épargne	13
1.1.2-Formes et objectifs de l'épargne	14
1.1.2-1-Les formes de l'épargne	14
1.1.2-2-Les objectifs de l'épargne	16
1.1.2-2-1- objectifs pour les Institutions de Microfinance	16
1.1.2-2-2- objectifs pour les épargnants	17
1.2. Procédures de collecte de l'épargne	19
1.2.1- Catégories d'épargne	19
1.2.2-Moment de la mobilisation de l'épargne pour une caisse	20
1.2.3- Règles de mobilisation de l'épargne par les caisses	21
Conclusion	23
Chapitre 2 : Démarche d'actualisation du manuel de procédures	24
Introduction	24
2-1- Définition et objectifs d'un manuel de procédures	24
2-1-1-Définition d'un manuel de procédures	24
2-1-2- Objectifs d'un manuel de procédures	25
2-1-3- Justification de l'actualisation du manuel de procédures	26
2-1-4- Principaux facteurs de réussite de l'actualisation du manuel de procédures	27
2-1-4-1- Implication et appui de tous les intervenants	27
2-1-4-2- Bon diagnostic des produits d'épargne	27
2-1-4-3- Assurer la pertinence de sa réalisation	28

2-1-5- les outils internes d'actualisation	28
2-2 Démarche d'actualisation du manuel de procédures	29
2-2-1- Détermination des besoins	29
2-2-2- Analyse des besoins	30
2-2-3- Définition et catégorisation des produits d'épargne	30
2-2-4- Détermination des outils	32
Conclusion	33
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude	34
3-1- Modèle théorique standard d'élaboration d'un manuel de procédures	34
3-2- Les outils de collecte des données	35
3-2-1- L'entretien	35
3-2-2- Le Focus Group	36
3-2-3- l'observation	37
3-3- Les outils d'analyse	38
Conclusion de la première partie	39
Deuxième partie : cadre pratique	40
Introduction	41
Chapitre 4 : Présentation de TAANADI et le Réseau des CVA	42
4-1- La Coopérative de Services Taanadi	42
4-1-1- Historique	42
4-1-2- Organisation	44
4-1-3- Activités	45
4-1-4- Ressources Financières	46
4-1-5- Relation Taanadi – Réseau des caisses villageoises	46
4-2- Le réseau des Caisses Villageoises	47
Conclusion	52

Chapitre 5 : Diagnostic du manuel existant	53
5-1- Description du manuel, étapes et organisation de la collecte de l'épargne	53
5-1-1- Description du manuel	53
5-1-1-1- Procédures du Dépôt A Terme	53
5-1-1-2- Procédure de retrait d'un DAT	54
5-1-1-3- Procédure de dépôt et de retrait du DAV	55
5-1-2- Etapes et organisation de la collecte de l'épargne	56
5-1-2-1- Les étapes de la collecte de l'épargne au sein des CVA	57
5-1-2-2- Organisation de la collecte de l'épargne	57
5-2- Examen des procédures	58
Chapitre 6 : Actualisation du manuel de procédures	60
6-1- Problèmes liés à la mobilisation de l'épargne au sein des CVA	60
6-2- Actualisation des procédures	64
6-2-1- la clientèle	64
6-2-2- Les produits d'épargne	65
6-2-2-1- Dépôt à terme : DAT	65
6-2-2-2- Dépôt à vue : DAV	68
6-2-2-3- Plan épargne simple : PES	69
6-2-2-4- Plan épargne crédit : PEC	71
6-3- Communication et sensibilisation	72
6- 4- Recommandations	74
Conclusion de la deuxième partie	75
Conclusion générale	76
Annexe	
Bibliographie	

Introduction générale

Les années 1970 et le début des années 1980 marquent un tournant décisif dans l'évolution des systèmes financiers dans le monde. Malgré cette évolution significative, la pauvreté reste toujours une préoccupation. En dépit des efforts déployés par les gouvernements, les chercheurs et les bailleurs de fonds, il y a toujours des personnes dans le monde qui vivent en dessous du seuil de pauvreté, qui manquent d'eau potable, qui meurent chaque jour de faim, de maladie et de soif. La pauvreté concerne non seulement les pays en développement mais aussi les pays développés. Une pauvreté qui se caractérise par :

- l'insuffisance de ressources matérielles, comme nourriture, habillement, eau potable, logement, etc.
- l'insuffisance de ressources intangibles, comme l'éducation, les soins de santé, l'exercice d'activité valorisante, le respect reçu des autres, etc.

Pour vaincre la pauvreté, des systèmes financiers ont été mis en place dans le cadre de prestation de services financiers. Les banques de développement et les caisses de crédit agricole devront jouer ce rôle car la lutte contre la pauvreté est liée au financement en monde rural. Or, avec la disparition de ces outils considérés comme des moyens de lutte contre la pauvreté, il fallait trouver un autre système pour financer le secteur des plus démunis. Les banques classiques offrent leurs produits à une frange infime de la population considérée comme ayant des capacités de remboursement écartant de facto une partie importante de la population constituant le monde rural. Alors que ce dernier a aussi besoin de ces services financiers surtout dans la nouvelle vision du millénaire de la stratégie de lutte contre la pauvreté. A cet effet, il importe donc de trouver une nouvelle formule pour offrir des services financiers appropriés à ces populations.

Pour offrir des services financiers de proximité tenant compte de l'environnement du monde paysan, la solution semble être trouvée dans la mise en place des institutions de micro finance (IMF) à travers l'octroi de micro crédit et la collecte de l'épargne. La prise en compte des objectifs et missions des IMF conformément aux objectifs du millénaire pour le développement, (réduire la pauvreté au maximum par l'accès des couches les plus déshéritées aux services financiers), a contribué à la floraison des IMF dans le monde en général et particulièrement en Afrique et notamment au Niger.

Au Niger, depuis la disparition de la Banque de Développement de la République du Niger (BDRN) et la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), le seul secteur restant pour le financement du monde rural est celui des IMF. Ainsi dans les années 1990, on assiste à une émergence d'Institutions de Microfinance :

- ONG de développement avec volet crédit,
- mutuelles d'épargne et de crédit,
- coopérative d'épargne et de crédit,
- projets multisectoriels dont volet crédit,
- programme de crédit direct,
- service d'intermédiation en crédit.

Parmi les services offerts par les IMF à leur clientèle, on peut identifier l'épargne qui, pour certaines IMF, constitue le préalable à l'accès au crédit. Car les IMF ont su que le monde rural n'a pas seulement besoin du crédit mais également besoin d'autres services financiers.

Compte tenu du volume de l'épargne collectée par les institutions de Microfinance et leurs membres croissant, il y a raison de trouver un mécanisme de régulation et de contrôle pour mieux structurer le fonctionnement et le développement des institutions. C'est dans ce cadre que la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a adopté le 30 décembre 1993 le projet de loi portant Réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopérative d'Epargne et de Crédit, ainsi que son décret d'application, afin de la mettre en vigueur.

L'épargne est considérée comme la part du revenu non consommé immédiatement. Elle constitue cette partie du revenu qu'on met en réserve pour une utilisation future. Pour répondre à la satisfaction de ses détenteurs l'épargne peut avoir plusieurs formes :

- épargne en nature,
- épargne en numéraire,
- épargne volontaire,
- épargne obligatoire,
- épargne solidaire,
- les tontines.

De même qu'il y a diverses formes d'épargne, les raisons de sa constitution varient en fonction des besoins des constituants. Ainsi on peut y avoir comme raisons:

- sécurité,
- consommation,
- investissement, acquisition de biens durables,
- baptême, mariage, dépenses sociales en général,
- santé,
- variations saisonnières des flux de trésorerie

L'épargne constitue une source importante de ressource pour les institutions collectrices ; Il faut signaler que toutes les institutions de microfinance ne collectent pas de l'épargne. C'est le cas des structures de crédit direct et d'intermédiation en crédit.

Taanadi, comme toutes les autres institutions de microfinance, a pris conscience que les ménages pauvres sont attirés par une diversité de services et produits d'épargne. Les services de dépôts permettent aux ménages à faibles revenus d'épargner en vue de dépenses importantes, d'accumuler des fonds pour un investissement futur, ou de prévoir le manque, voire l'absence totale de revenus à certaines périodes, par exemple pendant la période de soudure. L'accès aux services d'épargne peut protéger les ménages à faible revenu en les rendant moins vulnérables, et en leur offrant la possibilité d'obtenir un rendement réel positif.

Avec cette perspective de satisfaire les besoins des ménages pauvres, est né le Programme Crédit Rural Décentralisé (PCRD). Projet de développement, le PCRD a été mis en place en 1995 par l'Agence Française de Développement (AFD) à la demande de l'Etat nigérien avec comme opérateur l'Institut de Recherche et d'Applications des Méthodes de Développement (IRAM). Ce programme devient en 2001 Crédit Rural du Niger (CRN) poursuivant les activités du PCRD, sous cofinancement AFD-FIDA.

Sa mission était d'octroyer de petits crédits aux producteurs économiques ruraux qui n'ont pas accès au système financier des banques classiques, en vue d'augmenter leur capacité d'épargner et l'amélioration de leurs conditions de vie par l'accumulation de revenu.

Son approche était basée sur le crédit aux groupes solidaires et la collecte de l'épargne collective et individuelle avec pour objectif la mise en place d'un réseau de Caisses

Villageoises Autogérées (CVA). Ces activités sont effectuées directement au niveau des villages pour assurer la proximité.

Ces Caisses Villageoises ont commencé à être mises en place en 1998. Le projet venait à terme en 2003, les anciens salariés ont mis en place une structure privée dénommée Coopérative de services TAANADI pour non seulement continuer à suivre les CVA mais aussi offrir d'autres services financiers tels que : l'octroi de crédit, le warrantage, la collecte de l'épargne, le transfert d'argent et les prestations de services.

La coopérative de service Taanadi collecte l'épargne en milieu urbain. Mais comme elle a en charge le suivi et l'appui des caisses villageoises, elle s'est fixé comme objectif leur promotion. C'est à Taanadi de prendre toutes les mesures adéquates pour leur viabilité, en partenariat avec les comités villageois.

Ces caisses ont pour sources de financement, les fonds accordés par Taanadi, les parts sociales des membres et les dépôts. Mais le refinancement de Taanadi est fonction de la mobilisation de l'épargne locale. Plus une CVA mobilise de l'épargne, plus elle a l'avantage d'avoir un refinancement TAANADI.

Cette collecte nécessite la mise en place de certaines dispositions dont le manuel des procédures. Ce document, qui décrit dans les détails les étapes du processus de la collecte de l'épargne, est fondamental pour la gestion des caisses.

Les caisses villageoises, dans le cadre de la bonne gestion, ont élaboré un manuel de procédures retraçant les tâches constituant chaque activité. Ce manuel a été rédigé dans le cadre du bon fonctionnement et de la bonne gestion des caisses.

Les CVA offrent les produits d'épargne suivants aux membres :

- dépôt à terme, montant minimum 1 000 F, durée 8 mois, taux de rémunération 5%,
- dépôt à vue, montant minimum 500 F, liquide, commission 1%.

Mais, depuis le démarrage des CVA en 1998 jusqu'au 31/12 /2008, on constate que le montant collecté en épargne est très insignifiant par rapport à l'évolution des activités des CVA. En effet, avec tout ce qui a été mis en place pour la mobilisation de l'épargne, celle-ci ne représente que 2% de l'encours de crédit du réseau des caisses villageoises au 30/09/2008.

Compte tenu de la situation géographique des caisses, recensées essentiellement en milieu rural, et que la situation de ce milieu a évolué entre 1998 et 2008, la mobilisation de l'épargne constitue un problème auquel les caisses doivent trouver une solution.

L'épargne devait constituer une ressource financière locale pour les caisses, car les lignes de crédit venant de l'extérieur ne peuvent pas être éternelles. Elle devait permettre aux villageois de s'approprier leur caisse et d'en faire une fierté communautaire. Plus les gens y mettent leurs biens, plus, ils en prennent soin. Pour la viabilité des caisses rurales, l'épargne locale joue un rôle très important, non seulement par rapport à la gestion mais surtout par rapport au remboursement des crédits octroyés, elle est considérée comme « l'argent chaud ». L'épargne mobilisée permet le développement à la base, au point de vue microéconomique et même macro économique. L'épargne locale contribue à la réduction des coûts des ressources empruntées sur le marché financier, permet aux dirigeants de mieux connaître les membres et leurs besoins vis-à-vis des produits offerts.

Cependant, malgré les divers avantages liés à la collecte de l'épargne, les caisses en milieu rural n'arrivent pas à répondre à cette mobilisation depuis un certain temps.

Donc il y a lieu de prendre des mesures afin de favoriser cette mobilisation. D'où il convient de revoir tout le processus lié à la mobilisation de cette épargne afin de trouver des solutions.

Les caisses villageoises ont connu beaucoup de changement et les besoins d'épargne des populations ne doivent pas rester statiques. Les caisses continuent à offrir les mêmes produits d'épargne alors que, les besoins des individus sont appelés à évoluer.

On constate une importante évolution des besoins en services financiers en milieu rural. Alors, il faut trouver et/ou mettre des systèmes ou méthodes pour que les caisses villageoises puissent mobiliser suffisamment d'épargne pour diminuer leur dépendance vis-à-vis de

l'extérieure en matière de ressources financières, tout en répondant aux besoins en services financiers.

Plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- sensibiliser les villageois,
- proposer de nouveaux produits d'épargne,
- revoir les conditions d'ouverture et fermeture des comptes,
- revoir les conditions de retrait,
- revoir les outils de gestion de l'épargne,
- faire une étude de marché.

Notre connaissance du réseau de Caisses Villageoises qu'encadre Taanadi va nous aider à trouver des solutions adaptées à cette situation.

Dans notre étude, nous proposons de revoir les outils de gestion de l'épargne parmi lesquels le manuel des procédures en tenant compte de l'évolution des besoins en services financiers. Le manuel doit être révisé et mis à jour de temps en temps en intégrant les changements intervenus suite aux évolutions des activités. Et, en plus, le manuel regroupe plusieurs points des solutions possibles cités plus haut.

Compte tenu de la diversité et de la particularité socio-économique du monde rural, il est du devoir de Taanadi, comme évoluant dans le milieu, de tenir compte des aspects spécifiques pour bien mener les activités dans le but de satisfaire les besoins des populations.

Nous avons décidé d'actualiser le manuel des procédures de la collecte de l'épargne en milieu rural afin de permettre aux caisses villageoises de bien collecter l'épargne et de mieux satisfaire les besoins des clients en matière d'épargne. Nous allons organiser notre recherche au tour de cette question :

Comment améliorer la mobilisation de l'épargne en milieu rural? Pour élucider ces préoccupations, nous avons décidé d'organiser une réflexion autour du thème :<<**Actualisation du manuel des procédures pour une meilleure mobilisation de l'épargne en milieu rural**>>

Pour l'étude de ce thème, nous devons répondre à un certain nombre de questions :

- quelle méthode utiliser pour identifier les besoins de la clientèle en produits d'épargne ?
- quels sont les différents types d'épargne adaptés au monde rural ?
- comment identifier les différentes tâches de l'activité de la collecte de l'épargne ?
- quel plan de rédaction du manuel des procédures suivre pour l'actualiser ?

Notre objectif principal est d'actualiser le manuel de procédures pour une meilleure mobilisation de l'épargne en milieu rural.

Cet objectif nous amène aux objectifs spécifiques suivants :

- discuter avec les responsables et les membres des caisses sur les produits d'épargne offerts par les caisses,
- suivre un client épargnant afin de connaître et d'identifier les étapes du processus de dépôt, faire le rapprochement par rapport au manuel existant,
- actualiser le manuel existant en intégrant les nouveaux besoins en produits d'épargne exprimés par la clientèle,
- faire des recommandations par rapport à l'application du manuel des procédures actualisé.

Notre étude sera consacrée au réseau des caisses villageoises autogérées de Taanadi. Ces caisses sont suivies et financées par Taanadi sur base de contrats (un contrat de prestation de service d'appui/conseil, un contrat de refinancement de ligne de crédit et un contrat de mise à disposition de matériel de bureau). Ces caisses sont au nombre 32, réparties comme suit :

- zone Birni N'Gaouré : 10 caisses villageoises,
- zone Baleyara : 10 caisses villageoises,
- zone Filingué : 12 caisses villageoises.

Vu l'importance de collecter l'épargne par les IMF, le rôle de l'épargne dans la gestion des caisses rurales, la mise en application de la décentralisation, le rôle des IMF dans la lutte

contre la pauvreté, que le monde rural constitue une clientèle potentielle et certaines exigences des bailleurs de fonds à privilégier le développement à la base, le thème a plusieurs intérêts :

- pour les Caisses rurales, disposer d'un manuel des procédures actualisé, pour une collecte saine, transparente et réussie de l'épargne.
- pour les responsables des Caisses, cerner l'importance de l'épargne dans les activités de leurs caisses et l'intérêt de sa mobilisation, disposer d'un manuel à jour et adapté aux besoins financiers actuels, pouvant les aider dans la bonne gestion de leur caisse.
- pour la Coopérative de Services Taanadi, disposer d'un point important du suivi des caisses.
- pour le stagiaire, c'est une manière d'apporter sa modeste contribution au développement du secteur de la microfinance, en milieu rural, en menant cette étude sur la problématique de la mobilisation de l'épargne en milieu rural. Il n'y a pas de forme standard d'élaboration de manuel des procédures de mobilisation de l'épargne en général, et en particulier pour les zones rurales. Chaque institution élabore son manuel en fonction de ses activités à mener et en fonction de son milieu. Les contextes des milieux ruraux étant différents d'un pays à un autre, il est mieux de trouver un plan standard d'élaboration du manuel des procédures pour la mobilisation de l'épargne en milieu rural.

Ce mémoire s'articule autour de deux parties :

- une première partie qui concerne le cadre théorique autour du terme épargne, ses procédures de mobilisation et la méthodologie. Elle comporte trois chapitres :
 - ✓ le premier chapitre porte sur l'épargne en microfinance,
 - ✓ le deuxième chapitre porte sur la démarche d'actualisation du manuel de procédures,
 - ✓ le troisième chapitre porte sur la méthodologie de recherche.

- une deuxième partie sur la pratique concernant notre stage à la coopérative de services Taanadi et son réseau de caisses villageoises autogérées. Elle comporte trois chapitres :
 - ✓ le premier chapitre porte sur la présentation de Taanadi et le réseau des CVA,
 - ✓ le deuxième chapitre porte sur le diagnostic du manuel existant,
 - ✓ le troisième chapitre porte sur l'actualisation du manuel de procédures.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction

L'épargne constitue la partie du revenu non consommée immédiatement. Cette partie qui est conservée sous diverses formes, constitue une source importante de financement pour les institutions de Microfinance, si elle y était déposée.

Donc pour les IMF, la mobilisation de l'épargne constitue un enjeu majeur. Cependant, bien que la plupart des institutions de microfinance offrent aujourd'hui des services d'épargne, celle-ci reste difficile à mobiliser, surtout en milieu rural.

Actuellement le défi à relever pour les IMF est comment mobiliser l'épargne locale afin d'augmenter leurs ressources financières et diminuer leur dépendance financière et réduire les coûts de ressources ? Il convient aux IMF de développer des stratégies efficaces de mobilisation de l'épargne, répondant aux différents besoins des clients.

Les IMF, qui, au départ ne collectaient pas l'épargne, sont entrain d'intégrer aujourd'hui la mobilisation de l'épargne dans leurs activités. Elles ont compris que les pauvres ont besoin d'offre de services de dépôts et que l'épargne constitue une source de financement locale.

Cette partie s'articule autour de trois chapitres :

- un premier chapitre qui est consacré à la mobilisation de l'épargne en microfinance,
- un second chapitre qui porte sur la démarche d'actualisation du manuel de procédures,
- et un troisième chapitre qui porte sur la méthodologie de recherche.

Chapitre 1 : l'épargne en microfinance

Introduction

Selon une étude menée par Développement International Desjardins (2005 :11), les ménages ont besoin d'épargner afin de réduire leur vulnérabilité face à des chocs négatifs tels que catastrophes naturelles, pertes de récoltes, perte d'emplois, maladie ou décès au sein de la famille. L'épargne, en nature ou en espèces, permet de créer un filet de sécurité. Dans une perspective à plus long terme, l'épargne peut contribuer à augmenter la base de revenu. Les ménages peuvent investir dans des activités économiques ou dans des biens productifs.

Les pratiques traditionnelles d'épargne en milieu rural montrent que les besoins en la matière sont nombreux :

Les ménages épargnent pour faire face à des dépenses prévisibles et/ou imprévisibles. Pour la microfinance, la mobilisation de l'épargne est un enjeu majeur puisqu'elle constitue une partie des ressources financières nécessaires pour faire du crédit.

Les institutions de microfinance ont besoin de mobiliser l'épargne pour augmenter leurs ressources financières en vue de se pérenniser, de se stabiliser et de gagner la confiance des clients.

Dans ce chapitre nous allons définir le concept d'épargne, ses formes, ses objectifs et ses procédures de collecte en milieu rural.

1.1. Notion d'épargne

Nous considérons épargne tout ce qui est argent déposé dans les institutions de microfinance par leurs membres.

1.1.1. Définition de l'épargne

L'épargne est définie comme l'action de mettre une partie du revenu courant de côté, afin de la consommer ou l'investir ultérieurement.

« Le premier capitaliste a été le chasseur des âges primitifs qui, au lieu de dévorer toute sa venaison, en a fumé ou salé une partie, pour mettre sa famille à l'abri de la faim. Au

commencement de l'épargne, il y a le renoncement à un plaisir immédiat », « L'épargne est l'origine du capital comme elle est la justification morale du capitalisme, puisqu'elle représente une privation, un effort et même un sacrifice. Car celui qui ne consomme pas tout ce qu'il a gagné pense aux autres au lieu de penser à lui-même. Il pense à ses enfants, à ses successeurs. Il pense, sans le savoir à tout le monde » (Bainville ; Le Capital du 7 octobre 1927 ; L'Action française du 6 juin 1925 ; Encyclopédie libre Wikipédia : Epargne, citations : <http://fr.wikipedia.org/wiki/épargne>). Avec ses deux citations, nous constatons deux éléments importants de toute activité d'épargne :

- privation d'une chose de valeur pour une utilisation future, par soi-même ou par une tierce personne au lieu d'une consommation immédiate ;
- anticipation et prévision des risques et urgences possibles, prévoir les événements et les dépenses surtout sociales (un mariage, un baptême, etc.) et commencer ou accroître une activité.

Dans le même sens, Gardiol (2004 : 44) définit l'épargne comme l'action de mettre une partie du revenu courant de côté afin de la consommer ou l'investir ultérieurement.

Donc on peut définir l'épargne comme l'action de mettre de côté une partie d'un revenu en vue d'une utilisation future, la satisfaction d'un besoin, personnel ou pour autrui. D'où une privation d'une satisfaction immédiate au profit d'une satisfaction future.

1.1.2. Formes et objectifs de l'épargne

L'épargne peut avoir divers objectifs de même qu'elle peut avoir diverses formes. Les épargnants ont leurs raisons pour lesquelles ils épargnent et choisissent la forme de leur épargne. Il en est de même pour les institutions de microfinance.

1.1.2.1. Formes de l'épargne

Selon Kalala et Ouédraogo (2000 : 50), les formes de l'épargne dépendent de la nature du revenu, du milieu socio-économique et de l'environnement. D'où on peut avoir les formes des secteurs informels, semi formel et formel.

Selon Rutherford (2002 :168), en milieu rural, les secteurs qui offrent le plus de services d'épargne sont l'informel (parent, voisin, boutiquier du coin, garde monnaie) et le semi informel (banquier ambulant, caisse villageoise, COOPEC (Coopérative d'Epargne et de Crédit)).

Donc l'épargne en milieu rural, est le plus souvent constituée en nature sous forme de:

- ✓ animaux ;
- ✓ bijoux ;
- ✓ matériaux de construction ;
- ✓ numéraire à domicile ;

La partie constituée en numéraire, est mobilisée par :

- ✓ la thésaurisation
- ✓ les tontines
- ✓ les Associations Rotatives d'Epargne et de Crédit (AREC) ;
- ✓ les gardes monnaies et/ou tirelire ;
- ✓ les banquiers ambulants ou banque mobile ;
- ✓ les comptes d'épargnes au sein des IMF :
 - compte sur livret
 - compte à vue
 - compte à terme
 - plan d'épargne
 - épargne d'investissement.

Selon ADECHOUBOU, (2002 :16) « les pauvres épargnent à travers les sous systèmes du secteur financier :

- Secteur informel : garde monnaie, club d'épargne, tontine, banquiers ambulants, associations mutuelles ou coopératives, caisses de solidarité,
- Secteur semi formel : coopérative d'épargne crédit (COOPEC), caisses villageoises, système de crédit solidaire,
- Secteur formel : banques commerciales, banques de développement. »

Poursat et alliés (2006 :304), nous montrent que, comme le milieu rural est exclu des services des banques, alors on retrouve les formes d'épargne du milieu rural citées plus haut.

De même que les pauvres, bien qu'épargnant le plus souvent en nature, gardent toujours, soit à la maison, soit chez le voisin, ami ou parent, soit dans une institution de microfinance, un montant en espèce afin de faire face à une urgence.

Selon Poursat & alliés (2006 :304), l'épargne en nature n'est pas toujours facilement monnayable en cas d'urgence. D'où la nécessité d'avoir un peu d'espèces afin d'éviter certaines surprises. En plus il y a des besoins qui nécessitent moins que la valeur du bien en nature.

Par exemple, pour quelqu'un qui a une vache d'une valeur de 200 000 F CFA et qui se retrouve dans un besoin immédiat de 50 000 F CFA. Quelle solution adaptée si cette personne n'a pas une épargne en numéraire : vendre sa vache, tout de suite, n'est pas facile ; et pour satisfaire ce besoin va-t-elle vraiment vendre sa vache ? D'où une épargne en numéraire reste vraiment justifiée.

1.1.2.2. Objectifs de l'épargne

L'épargne peut avoir divers objectifs, pour les épargnants et pour les institutions collectrices. Chaque épargnant à travers son épargne vise des objectifs bien déterminés.

Les institutions de microfinance, au-delà de l'offre de service des produits d'épargne, visent aussi la mobilisation de fonds locaux en vue du renforcement de sources de financement.

1.1.2.2.1. Objectifs pour les Institutions de Microfinance

De part l'offre de service d'épargne que proposent les IMF à leurs clients, la mobilisation de l'épargne peut constituer une source de financement en monnaie locale, au lieu d'emprunt en devise, pour les Institutions collectrices. Le rôle de l'épargne comme source de financement est particulièrement valorisé dans un secteur où le manque de ressources locales est souvent l'un des principaux freins au développement des IMF.

Le Focus 13 du CGAP (1998 :4) et Wright et Mutesassira (MicroSave Africa ; 2001 :28) montrent que les IMF prennent progressivement conscience du besoin de fournir des services

d'épargne à la fois pour offrir un service utile à leurs clients et pour disposer d'une source de capital à long terme, d'où l'épargne est très utile aux IMF.

Dans ces mêmes documents on apprend qu'en dehors du service rendu par les IMF à leurs clients, l'épargne permet à ces IMF de se financer localement et à un coût moindre par rapport au marché. Une IMF doit collecter de l'épargne au moins pour deux raisons :

- Tout d'abord, les clients ont plus de chance d'être plus satisfaits et donc rembourseront bien leurs prêts pour maintenir un accès continu à l'ensemble des services financiers ;
- En suite, l'épargne donne aux institutions de microfinance une source attrayante de capital.

En proposant des services de dépôt bien conçus et bien distribués, les IMF peuvent devenir de véritables intermédiaires financiers, réduisant ainsi leur dépendance vis-à-vis des financements externes et générant un flux régulier de capital pour financer leurs opérations.

La mobilisation de l'épargne permet aux IMF de diversifier les offres de services financières et d'atteindre les différents segments du marché. Car les membres n'ont pas uniquement besoins de crédit, ils ont besoin aussi de services de dépôt.

Assurer la sûreté et la sécurité des dépôts des clients,

Contribuer au bien être des clients à bas-revenus. Wright et Mutesassira (MicroSave ; 2001 :28), La mobilisation de l'épargne par les institutions de microfinance leur permet de mieux connaître les clients, de connaître leur capacité à mobiliser des fonds et au-delà leur capacité de remboursement de crédit.

1.1.2.2.2. Objectifs pour les épargnants

Tout le monde épargne, même les pauvres. Les pauvres ont seulement moins de ressources pour démarrer, et ne peuvent donc qu'épargner de petites sommes. Selon Rutherford (2002 :168) « Les pauvres n'ont pas besoins uniquement de crédit mais aussi d'offre de service d'épargne, leur permettant de mettre de coté une partie de leurs revenus reçus de l'agriculture, des opérations de commerce, des envois de parent, des allocations ».

D'après Gardiol (2004 :21), « les pauvres ne constituent pas un groupe homogène avec des besoins à peu près semblables, les ménages économisent pour diverses raisons de manières diverses et multiples (formelle et informelle) et avec différents horizons temporels »

Rutherford (2002 :168) décrit l'importance de l'épargne pour les pauvres en ces termes « l'épargne joue un rôle de premier plan dans la stratégie de gestion financière des personnes pauvres : en effet les facilités de dépôts permettent aux clients pauvres de transformer plus facilement des petites sommes d'argent en des sommes globales utiles ».

Ces deux citations montrent que les clients ont besoin des services d'épargne, puisqu'ils en exigent. Les clients, en dehors de la satisfaction de leur besoin en offre de service de dépôt, visent des intérêts plus personnels et spécifiques. Contrairement aux institutions de micro crédit et/ou de crédit direct qui pensent que les pauvres n'ont besoin que du crédit ; beaucoup d'études menées dans le cadre du développement de la microfinance, par des structures, comme le CGAP(Focus 8 ,1997,4 ; Focus 13,1998,4 ; Focus 37,2006,20), le CIDR (CVECA ,2002,14), Micro Save(2001 :28) montrent que partout dans le monde, les ménages pauvres épargnent sous des formes et à des fins diverses. Ce qui prouve que les pauvres n'ont pas seulement besoin du crédit mais aussi des services d'épargne en vue de satisfaire certains objectifs.

Les objectifs les plus spécifiques visés par les pauvres en épargnant sont, selon les sources citées ci haut :

- la sécurité : dans le but de protéger leur revenu,
- la liquidité : avoir accès en tout temps à leur revenu déposé,
- proximité : avoir accès à l'institution sans parcourir une longue distance, au sein du village,
- avoir et/ou rembourser un crédit : en vue d'obtenir un crédit ou d'assurer le remboursement d'un crédit,
- à travers leur épargne, les pauvres cherchent également à se préparer aux urgences ou risques futurs (catastrophes naturelles, blessures, décès),
- effacer les variations de revenus et de consommation: épargner pendant les périodes de surplus pour utiliser pendant les périodes difficiles,

- investir dans des opportunités potentiellement rentables (acheter une vache, démarrer une petite entreprise, stocker des céréales pour les revendre pendant la saison des prix forts, etc.),
- remplir leurs obligations sociales et religieuses (mariage, baptême).

De tout ce qui précède, nous constatons que les pauvres, bien qu'ils n'aient pas beaucoup d'argent à épargner, mettent de côté des petites sommes pour des objectifs bien déterminés.

Dans ce paragraphe nous avons évoqué quelques notions relatives à l'épargne volontaire, bien que notre souci soit de répondre au problème de la mobilisation de l'épargne en milieu rural. Et notre piste de recherche est l'actualisation du manuel des procédures pour une meilleure mobilisation de cette épargne du monde rural.

Nous ne pouvons pas parler de la mobilisation de l'épargne sans passer en revue sa définition, ses caractéristiques, ses objectifs, ses formes.

1.2. Procédures de collecte de l'épargne

Dans ce deuxième paragraphe, nous allons aborder les différentes catégories d'épargnes pour les pauvres, quand est ce qu'une IMF doit commencer à mobiliser l'épargne et comment elle doit faire cette mobilisation. Les outils et préalables à mettre en place.

1.2.1. Catégories d'épargne

Rutherford (2002 :168) nous identifie trois catégories d'épargne (en continu, a priori et a posteriori) par lesquelles les pauvres gèrent leur argent.

Les mêmes catégories d'épargne ont été reprises par ADECHOUBOU (2002 :16). Ce qui nous laisse conclure que toute l'épargne tourne au tour de ces trois catégories, qui sont :

- l'épargne a priori ou épargne ascendante : l'argent est d'abord accumulé et la somme globale résultante est utilisée ensuite ;
- l'épargne a posteriori ou épargne descendante : la somme globale est d'abord utilisée sous forme d'une avance ou prêt sur l'épargne future ;

- l'épargne en continu ou épargne transversale : la somme globale est utilisée au moment où elle est nécessaire à partir d'un flux connu d'épargne.

BIALES, (2004 : 8) subdivise les différentes motivations sous-tendant l'accumulation d'épargne chez les individus en 4 catégories :

- "l'épargne d'accumulation : investissement, placement, thésaurisation
- l'épargne de précaution : crainte de réduction du revenu, soins de santé, retraite
- l'épargne de prévoyance : en vue des dépenses déjà programmées, préparation des vacances, éducation des enfants, mariage
- l'épargne de spéculation : en fonction de l'anticipation des prix des actifs et de leur évolution".

Les IMF, dans un souci de répondre aux besoins d'offre de services d'épargne, ont instauré des types de dépôts, en vue de satisfaire les membres. Ces types de dépôts les plus reconnus sont :

- Les comptes courants ou dépôt à vue ;
- Les dépôts à terme ;
- Le plan épargne : scolarité, investissement, pèlerinage, tabaski.

1.2.2. Moment de la mobilisation de l'épargne pour une caisse

Une caisse doit savoir à quel moment elle doit commencer à mobiliser l'épargne du public.

Selon ADECHOUBOU (2002 :16) il y a des conditions externes et internes que les institutions de microfinance devraient respecter avant de commencer à mobiliser l'épargne.

- Conditions externes :
 - environnement macro-économique favorable ;
 - cadre juridique et réglementaire approprié ;
 - stabilité économique ;
 - situation démographique favorable ;
 - supervision compétente et efficace.
- Conditions internes :
 - bonne gestion ;
 - bonne gouvernance ;

- solvabilité financière ;
- taux de remboursement élevé ;
- bon rendement de l'investissement.

Nous n'allons pas développer ces points, car notre étude porte sur comment favoriser la mobilisation de l'épargne en général et en milieu rural en particulier. Donc sous entendu que notre étude porte sur des caisses qui ont déjà réglé la question de quand est-ce qu'une caisse doit-elle commencer à collecter l'épargne ? Mais comment améliorer cette mobilisation ?

Les Caisses Villageoises ont intégré cette offre de produits d'épargne dès leur création, VANDENBROUCKE (2004: version 3 ; 123), seulement le problème reste à trouver un processus pour une meilleure mobilisation de cette épargne.

Néanmoins, certaines conditions favorisent la mobilisation de l'épargne, comme la bonne gouvernance, la bonne gestion, la stabilité financière, l'environnement macro-économique favorable.

Pour illustration, CGAP (Focus 13, 1998 :4), cite parmi les obstacles à la mobilisation de l'épargne : « un contexte macro-économique et financier défavorable, un cadre réglementaire qui n'est pas adapté aux caractéristiques particulières des IMF et des capacités de gestion plus complexe».

1.2.3. Règles de mobilisation de l'épargne par les caisses

ADECHOUBOU (2002 :16) et Advancing Microfinance in Rural Africa (2000 :16) d'après ces deux présentations, on note que les produits d'épargne doivent être conçus pour répondre aux caractéristiques des différents segments de marché et doivent tenir compte des revenus, des habitudes de consommation, des obligations socio-culturelles, des stratégies personnelles ainsi que du contexte économique.

Et qu'en outre l'élaboration de produits d'épargne adaptés, les IMF doivent savoir qu'il existe d'autres éléments essentiels – pour la plupart hors de leur contrôle – permettant de délivrer avec succès les produits d'épargne. Ces éléments comprennent :

- un environnement financier et macroéconomique favorable ;

- une gouvernance, une définition de la propriété et des structures institutionnelles saines pour les IMF proposant des services d'épargne, garantissant une bonne intermédiation financière entre les épargnants et les emprunteurs ;
- des moyens de gestion financière sophistiqués, centrés sur la liquidité et la gestion des risques ;
- une gamme étendue de produits d'épargne est proposée, correspondant à différents niveaux de liquidité et de rendement, de sorte que les clients peuvent choisir les produits les mieux adaptés à leurs besoins ;
- des produits d'épargne simples peuvent coexister avec des produits d'épargne complexes ; cela crée un équilibre approprié pour le personnel administratif, qui dispose ainsi des ressources pour gérer les deux types de produits.

Selon le Réseau Solidarité Microfinance (RSM), (2003 : 17), La caisse doit avoir un manuel des procédures bien adapté au milieu, tenant compte :

- des principes de mobilisation de l'épargne ;
- des divers produits proposés ;
- une description claire des produits d'épargne : définition et catégorie ;
- des conditions d'ouverture et fermeture des comptes ;
- des conditions de dépôt et de retrait ;
- déterminer les outils de gestion liés à la mobilisation de l'épargne ;
- des conditions de rémunérations de dépôts.

Tous ces points se retrouvent dans l'élaboration du manuel des procédures, d'où pour mobiliser l'épargne, les caisses devront revoir leur manuel des procédures, le réviser et le mettre à jour en fonction des besoins des villageois en matière d'épargne.

Plusieurs études du CGAP (Focus 8 : 1997 :4 ; Focus 13 : 1998 :4 ; Focus 24 : 2003 : 12 ; Focus 37 : 2006 :20) ont montré que les pauvres ont les moyens et la capacité d'épargner. Dans sa contribution à la conférence internationale de Paris les 21 et 22 juin (2005 : 71), Bourguinat disait « Les IMF et les ONG, spécialisées dans la microfinance rurale, ont dû, au fil des ans, élaborer des produits, des services, et de mode de gestion adaptés à ce secteur et à ses contraintes ».

Dans l'étude du CGAP (Focus 13 : 1998 :4), l'expérience montre que les pauvres confieraient leurs économies à des établissements financiers s'ils existent des institutions et des mécanismes d'épargne appropriés.

Ce qui prouve qu'une IMF ne doit pas rester figée sur ses produits, ses services et son mode de gestion, surtout en milieu rural où il y a beaucoup de contraintes liées aux conditions socio-économiques et environnementales. Dans leur manuel, les caisses doivent proposer des produits d'épargne appropriés aux besoins et exigences des villageois.

Conclusion

Il y a différentes formes d'épargne et différents besoins d'épargner. Seulement, il faut des institutions proposant des produits et services appropriés et adaptés aux besoins des clients. D'où les institutions doivent élaborer leur manuel des procédures de telle sorte qu'il tienne compte de l'environnement, des conditions socio-économiques du milieu. Le manuel des procédures ne doit pas être figé, mais révisé et mis à jour en fonction des besoins et des réalités économiques des populations bénéficiaires.

De tout ce que nous avons lu sur l'épargne, les auteurs ne font pas cas d'une actualisation du manuel des procédures en cas d'une proposition ou d'une modification d'un produit d'épargne. Or, la pratique nous montre que le manuel de procédures est, dans la plupart du temps et dans beaucoup d'institutions, rangé dans un tiroir. Et l'institution fait ses activités sans vraiment tenir compte des étapes décrites dans le manuel de procédures.

Dans notre étude nous allons travailler sur l'actualisation du manuel de procédures pour une meilleure mobilisation de l'épargne, soit par introduction d'un nouveau produit soit par modification des procédures de produit existant.

Chapitre 2 : DEMARCHE D'ACTUALISATION DU MANUEL DE PROCEDURES

Introduction

Le secteur de la microfinance fait partie du secteur financier dont l'encadrement par les autorités monétaires et le respect des normes de prudence, surtout pour les institutions collectant l'épargne publique, sont d'une nécessité absolue. Tout ceci n'est possible que s'il est défini au préalable, les normes de gestion et de contrôle interne. Ces différentes obligations sont nécessaires pour assurer la pérennité et la rentabilité des institutions de microfinance. Ce qui suppose au préalable, l'existence d'un cadre réglementaire, assuré par les autorités de régulation et de supervision et d'un manuel des procédures conforme au secteur d'activité de la microfinance et répondant aux objectifs de l'institution. Pour atteindre ces objectifs avec efficacité et efficience, le manuel des procédures mis en place doit répondre aux préoccupations de bonne gestion, de bonne gouvernance, de pérennité et de respect de textes législatifs régissant les IMF.

Cependant, une fois mis en place, ce manuel doit être mis à jour en fonction de l'évolution de l'institution, du changement intervenu au niveau de la réglementation et des objectifs de pérennité.

2.1. Définition et objectifs d'un manuel de procédures

Dans cette partie nous allons étudier le manuel des procédures dans tous ses états : définition, nécessité, objectifs et les outils pour sa mise en place.

Selon les Cabinets YERO & PANAUDIT-Niger, (2004 : 143) « toute institution de microfinance est tenue d'avoir et de mettre à jour un manuel des procédures ».

2.1.1. Définition d'un manuel de procédures

D'après les cabinets YERO & PANAUDIT-Niger (2004 : 143) « Un manuel de procédures illustre de façon concrète les principes qui régissent l'institution et les objectifs à atteindre et au quel on peut recourir pour renseigner les bénéficiaires. On peut dire que le manuel des procédures est un des documents les plus importants dont peut se doter une institution de microfinance ».

De là on peut dire que le manuel de procédures de mobilisation de l'épargne, c'est l'ensemble des principes, description des produits d'épargne, conditions d'ouverture et fermeture de compte, conditions de dépôt et de retrait, outils de gestion et conditions de rémunération, qui sont écrits, détaillés et précisés.

Le manuel de procédures de collecte de l'épargne est un document, qui décrit de manière concrète et la plus précise possible la façon dont les réglementations relatives à la mobilisation de l'épargne sont mises en œuvre au sein de chaque institution.

2.1.2. Objectifs d'un manuel des procédures

Selon, le Réseau Solidarité Microfinance (2003 :17), les objectifs du manuel des procédures sont de :

- définir les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales de l'institution ;
- tracer les filières que devront emprunter les pièces justificatives tant internes qu'externes ;
- définir les attributions dévolues aux différents préposés à chaque étape d'exécution des opérations ;
- connaître les outils dont doivent disposer les intervenants chargés d'exécuter les opérations ;
- d'identifier les types de contrôle fondamentaux à effectuer a priori ou a posteriori.

Et toujours d'après le Réseau Solidarité Microfinance (2003 : 17), le manuel a pour objectifs de:

- définir les principaux types de produits d'épargne et leurs caractéristiques,
- définir les conditions d'ouverture et de fermeture de compte,
- définir les conditions de dépôt et de retrait,
- déterminer les outils de gestion,
- arrêter les conditions de rémunération des dépôts.

Le manuel de procédures constitue pour les utilisateurs un recours utile en cas d'oubli ou de doute sur les procédures à suivre au niveau de toutes les opérations entrant dans le domaine de la mobilisation de l'épargne.

Selon les cabinets YERO et PANAUDIT-Niger (2004 : 143), le manuel permet aux différents utilisateurs de connaître et suivre les différentes étapes du processus de dépôt et de retrait d'épargne. De même la maîtrise du manuel sert de base de sensibilisation des membres par les dirigeants par rapport aux différentes catégories de dépôts.

Il sert de guide à toutes les personnes qui participent à la collecte de l'épargne et assure une cohésion dans la mise en œuvre de la collecte.

En définitive on peut dire que le manuel vise à assurer que tous les membres de la gestion d'une CVA et toutes les personnes qui ont un rôle à jouer au sein de cette CVA connaissent clairement qui est responsable de chacune des tâches à accomplir dans le cadre de la mobilisation de l'épargne. Il est le "garde-mémoire" des responsables des CVA et peut être utile tant aux nouveaux responsables et les autres services, notamment de contrôle externe.

2.1.3. Justification de l'actualisation du manuel de procédures

Selon, les Cabinets YERO & PANAUDIT- Niger, (2004 : 143), on peut dire que le but premier d'un manuel de qualité est de fournir une description adéquate de l'institution et de servir de référence permanente pour la mise en œuvre et le maintien du fonctionnement de l'institution. Pour améliorer le fonctionnement de l'institution, ce manuel doit être constamment révisé et mis à jour à cause de l'évolution du secteur de la microfinance et des changements de stratégie au sein de l'institution

De ce fait il est important pour une structure de microfinance, collectant les dépôts des membres, d'avoir un manuel de procédures en général, et celui de collecte de l'épargne en particulier. Mais comme la vie de l'institution n'est pas figée (évolution du secteur et changements de stratégie) il s'avère très important de revoir le manuel de procédure et de l'actualiser en tenant compte des changements et/ou modifications survenus au sein de la structure.

Dans *Advancing Microfinance in Rural Africa* (2000 : 16) les auteurs nous donnent les points qui doivent être pris en compte dans la mise en place de tout produit d'épargne:

- les différents segments de marché constituant la population cible ;
- les sources de revenus de la population cible ;

- les habitudes de consommation ;
- les obligations socio-culturelles, telle que les fêtes, les mariages, les baptêmes ;
- les stratégies personnelles.

Le manuel de procédures, dans son élaboration, doit tenir compte de tous ces éléments. Or, nous savons tous que la vie socioculturelle de chaque population change, les besoins aussi, de même que les sources de revenus. Il y a donc lieu de tenir compte de tous ces changements pour actualiser le manuel de procédures. Car une CVA ne vit que par la satisfaction des besoins de ses membres.

2.1.4. Principaux facteurs de réussite de l'actualisation du manuel de procédures

Toujours en fonction des Cabinets YERO & PANAUDIT- Niger (2004 : 143), on constate que l'élaboration et la mise à jour du manuel des procédures ne sont pas l'œuvre d'une seule personne, qu'elle soit un dirigeant, un assistant technique ou un consultant. Sa réussite dépend de plusieurs facteurs, dont implication et appui de tous les intervenants, un bon diagnostic de produits d'épargne et s'assurer de la pertinence de sa réalisation

Ainsi, le manuel des procédures, après son élaboration, est appliqué sur le terrain dans le cadre de la bonne gestion des IMF.

2.1.4.1. Implication et appui de tous les intervenants

Selon, le Réseau Solidarité Microfinance (2003 :17), La bonne réussite de l'actualisation du manuel de procédures de mobilisation de l'épargne passe par l'implication et l'appui de tous les intervenants et à tous les niveaux ; Les acteurs chargés de son application doivent veiller à identifier et à noter tous les points forts et points faibles du manuel. Le manuel, à actualiser, contribue à l'occasion de sa mise à jour, au développement de réflexions constructives en termes d'organisation, d'efficacité et de perfectionnement. L'actualisation doit se faire sur une base participative, ce qui signifie l'implication et l'appui de tous les acteurs (dirigeants, membres, CA).

2.1.4.2. Bon diagnostic des produits d'épargne

Dans *Advancing Microfinance in Rural Africa* note numéro 3 (2000 : 16), nous avons quelques éléments par rapport aux produits d'épargne. Il a été constaté que la grande majorité des IMF, mobilisant l'épargne du public, offrent presque les mêmes produits d'épargne que les banques classiques (compte d'épargne à vue ou DAV, compte courant, compte de dépôt à terme ou DAT), alors que les IMF sont sensées toucher la frange de la population exclue des offres de ces banques classiques.

Or la proposition, la définition et la catégorisation des produits d'épargne font partie intégrante du manuel de procédure ; donc en cas d'actualisation du manuel, les produits d'épargne offerts ou proposés doivent être bien déterminés ou diagnostiqués en fonction des besoins des membres.

Si les besoins des membres en offre de service de dépôt ne sont plus les mêmes que dans le manuel existant, une bonne identification des besoins permettra une bonne réussite de l'actualisation du manuel.

2.1.4.3. Assurer la pertinence de sa réalisation

En tenant compte des documents des Cabinets YERO & PANAUDIT- Niger (2004 : 143) et du "guide de procédures de gestion des caisses villageoises" VANDENBROUCKE (version 3 : 2004 ; 123) on constate que l'actualisation du manuel de procédures doit être pertinente et réalisée soit en fonction du constat de la faiblesse des dépôts, soit en fonction de la nécessité d'introduire un nouveau produit, soit en fonction de changements stratégiques.

Il ne sert à rien d'actualiser le manuel si c'est pour uniquement reconduire les mêmes choses. Cette pertinence de l'actualisation du manuel de procédures doit être démontrée par les acteurs chargés de son application.

2.1.5. Les outils internes d'actualisation

D'après Réseau Solidarité Microfinance (2003 : 17), on peut noter que pour actualiser le manuel de procédures de collecte de l'épargne, on doit tenir compte d'un certain nombre d'outils:

- Le manuel de procédures existant ;
- Les documents utilisés dans le cadre de la collecte de l'épargne ;
- Les résultats des études de satisfaction de la clientèle ;
- Les rapports du contrôle interne sur la collecte de l'épargne.

2.2. Démarche d'actualisation du manuel de procédures

Dans “guide de procédures de gestion des caisses villageoises“ VANDENBROUCKE (version 3 : 2004 : 123), destiné aux CVA, on peut retenir la démarche d'actualisation suivante : après son adhésion régulière à la CVA un membre peut effectuer, en fonction de ses besoins des opérations de dépôts et de retraits. Ces transactions sont encadrées par des procédures et des outils.

Selon Cabinets YERO & PANAUDIT- Niger (PDSFR avril 2004 : 143), dans la pratique, toute modification d'une procédure en vue de son amélioration ou son adaptation entraîne la nécessité d'actualiser le manuel. Cette démarche peut être réalisée suivant les étapes ci-après :

- collecte d'informations ;
- discussion préalable entre responsables des Caisses et les acteurs intervenant dans le circuit d'actualisation, le personnel d'encadrement de Taanadi ;
- rédaction des comptes rendus des discussions ;
- revue des procédures actualisées ;
- diffusion aux acteurs des modifications ;
- mise en application et observation.

L'approche participative est privilégiée avec l'implication de tous les responsables des caisses villageoises autogérées, du personnel terrain et les responsables du siège pour les caisses qui sont en réseau.

2.2.1. Détermination des besoins

Il doit y avoir des besoins justifiant la nécessité d'actualiser le manuel de procédures de mobilisation de l'épargne. Car les procédures ne sont pas figées et la gestion de l'institution n'est pas standard. Donc pour des besoins stratégiques, l'institution doit revoir annuellement ses procédures et passer à la mise à jour.

La détermination des besoins consiste à relever les points forts, les points faibles des procédures en cours, les nouvelles stratégies à mettre en place, les nouveaux besoins de la clientèle à satisfaire et les outils adaptés.

Pour le manuel de procédures de mobilisation de l'épargne, les besoins qui peuvent amener à l'actualiser:

- introduction de nouveaux produits ;
- changement dans les procédures d'exécution des anciens produits (conditions d'ouverture et de fermeture de compte) ;
- changement stratégique au niveau de la gestion (conditions de dépôts et de retrait, modification montant minimum de dépôt) ;

2.2.2. Analyse des besoins

Dans le document élaboré par les Cabinets YERO & PANAUDIT- Niger (2004 : 143) nous avons une description de l'analyse de besoins pour un manuel de procédures de collecte de l'épargne dont les plus importants sont les suivants :

- description des principes de collecte de l'épargne,
- description des divers produits d'épargne,
- définition et classification des produits d'épargne,
- description des conditions d'ouverture et de fermeture de compte,
- description des conditions de dépôts et de retraits,
- détermination des outils utilisés dans le cadre de la collecte de l'épargne,
- définition des conditions de rémunération,
- et les autres dispositions, entrant dans le cadre de la gestion de la caisse.

S'il y a des besoins d'actualisation de ce manuel de procédures, elle doit porter sur les éléments ci-dessus.

Donc l'analyse va porter sur les éléments portant modification du manuel, parce que la mobilisation de l'épargne exige un certain professionnalisme, afin de gagner la confiance des déposants. La mobilisation de l'épargne implique différents changements dans les processus, modes de fonctionnement et règles internes qui doivent être considérés et analysés au préalable avec sérieux afin que l'opération soit un succès.

2.2.3. Définition et catégorisation des produits d'épargne

Selon, Cohen Monique. (2001 : 375), on peut retenir en résumé que la mobilisation de l'épargne repose sur des conditions préalables sur lesquelles doit s'attarder l'institution en vue d'assurer sa pérennité et sa rentabilité et ce, tant au niveau de l'environnement économique, juridique qu'institutionnel.

Que le choix des produits à offrir doit se fonder sur les besoins des clients de la zone desservie par la caisse.

Et qu'avant de définir les produits à offrir, il y a un certain nombre de questions auxquelles il faut chercher des solutions :

- quel genre de clients veut-on satisfaire ? Les mêmes ou des clients potentiels ? les femmes, les hommes, les jeunes ?
- de quels produits d'épargne ont-ils besoins ? Pourquoi ?
- où se trouvent ces clients ?
- accepteront-ils de déposer ? Combien ?
- quelle est la période propice pour lancer ce produit ?
- existent-ils des concurrents qui offrent le même produit ?

D'où l'analyse de ces questions et du document élaboré par Cabinets YERO & PANAUDIT-Niger (2004 : 143) nous aidera à mieux cibler notre clientèle et à mieux définir nos produits. Ainsi les produits d'épargne doivent être définis et catégorisés. Pour chaque produit, il faut définir :

- le nom ;

- l'objectif et la priorité :
 - l'utilisation de l'épargne
 - le profil du client concerné
 - la localisation du produit

- le montant
 - le solde minimal

- le montant minimal de dépôt
- le montant maximal de dépôt
- le retrait minimal
- le retrait maximal

- les conditions préalables
 - le solde d'ouverture
 - le solde minimal
 - le solde moyen pour maintenir le compte
 - la base de calcul du solde moyen (quotidienne, mensuelle, etc.)
 - la méthode de calcul du solde moyen
 - le dépôt minimum
 - le retrait minimum/maximum
 - la fréquence des dépôts
 - la fréquence des retraits

- la tarification
 - le taux d'intérêt
 - la méthode de calcul des intérêts
 - les commissions et frais
 - le calendrier/fréquence : versement initial, en continu
 - les pénalités

Le produit doit être catégorisé, à savoir si c'est un DAV, un DAT ou un plan d'épargne. Ce qui permettra à chaque membre d'adopter le produit qu'il pense satisfaire ses besoins ; Les produits d'épargne doivent être conçus en fonction de la demande locale. Il est essentiel pour une caisse de réaliser une étude de marché, si elle en a les moyens, avant d'introduire des produits d'épargne et d'offrir un ensemble de produits équilibrés, plus ou moins liquides, qui répondent aux caractéristiques et aux besoins financiers des différents segments de marché.

2.2.4. Détermination des outils

En faisant la synthèse des outils déterminés dans le “manuel des procédures standard des institutions de la microfinance” (Cabinets YERO & PANAUDIT- Niger, 2004 : 143) et “guide de procédures de gestion des caisses villageoises” (J-P VANDENBROUCKE, version 3 ; juin 2004 : 123) on retrouve les outils qui sont utilisés et en cas d’actualisation de ce manuel, il est impératif de prédéterminer les outils à utiliser, ou si les mêmes sont maintenus il y a lieu de le préciser.

Pour un processus de dépôt les outils suivants sont utilisés :

- le livret individuel ;
- la fiche de dépôt du membre ;
- la fiche de compte d’épargne du membre ;
- le journal de dépôt ;
- le détecteur de faux billet;
- le bordereau de versement et/ou reçu.

Pour les caisses villageoises autogérées, encadrées par Taanadi, les membres n’ont pas de livret individuel mais une fiche de dépôt et une carte de membre.

Pendant l’actualisation, il serait utile de déterminer les outils à mettre en place ou pour des questions d’efficacité de continuer à travailler avec les mêmes outils.

Conclusion

Le manuel de procédures est très utile pour toute institution. Pour des besoins de performance et d’efficacité, il est recommandé d’actualiser le manuel de procédures.

Le manuel retrace les étapes à suivre pour mener à bien les différentes opérations au sein d’une institution. Il formalise les principales procédures administratives, financières et comptables et le contrôle qui régissent le fonctionnement de l’institution. Il constitue le “garde mémoire” pour les utilisateurs, qui peuvent y recourir en cas d’oubli ou de doute.

L’actualisation du manuel nécessite la mise en place d’un comité, chargé d’étudier les données de base, de rédiger les textes et les soumettre pour approbation. Mais tous les acteurs doivent être impliqués pour une meilleure réussite. La définition des objectifs, la détermination des produits en jeu et la détermination des nouveaux outils doivent être claires pour tous les acteurs.

Chapitre 3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La mobilisation de l'épargne est un défi à relever par toute institution de microfinance, qu'elle soit en milieu urbain ou en milieu rural.

Le constat fait par les IMF, est que la plupart des membres épargnent uniquement pour accéder au crédit. Or toutes les IMF visent à travers la collecte de l'épargne, à mobiliser des fonds et à offrir un service à ses membres. Pour ces raisons, même les institutions de crédit direct ont intégré la collecte de l'épargne dans leurs activités (cas de la coopérative de services Taanadi, voir deuxième partie, chapitre 4.4.1).

Pour mobiliser l'épargne beaucoup d'institutions ont eu recours à l'épargne obligatoire ou forcée ou de garantie. Alors que l'objectif de l'offre de service d'épargne c'est de pouvoir mobiliser l'épargne volontaire.

Toutes les IMF ont chacune un manuel de procédures adapté à leur contexte et en fonction de leurs activités ou leur philosophie d'intervention.

3.1. Modèle théorique standard d'élaboration d'un manuel de procédures

Chaque institution a sa propre méthodologie appliquée dans le cadre de sa gestion des activités. Pour une uniformisation des pratiques d'élaboration du manuel de procédure (au Niger), les cabinets YERO et PANAUDIT-Niger, ont élaboré un guide sous le nom de "manuel des procédures standard des institutions de la microfinance" en avril 2004.

Ce guide trace les différentes étapes à suivre pour la réalisation d'un manuel de procédures

Mais pour compléter ce guide, il y a des préalables avant d'introduire un changement dans l'offre de services (en matière de crédit ou d'épargne) au sein d'une institution. Il convient de faire une étude, qui peut être :

- une étude de marché ;
- une étude de la satisfaction de la clientèle.

Dans ce guide, nous avons les différents points à suivre dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédures :

- informations sur l'institution,
- détermination de points faibles et forts du manuel existant,
- détermination des changements à introduire en fonction de l'étude de marché et/ou de la satisfaction de la clientèle,
- élaboration des procédures.

Cette méthode s'applique non seulement à l'élaboration du manuel de procédures de collecte de l'épargne, mais aussi à celui relatif au crédit.

3.2. Les outils de collecte des données

Ces outils sont les méthodes et techniques utilisées en vue de collecter les informations sur le problème de la mobilisation de l'épargne au sein d'une caisse villageoise. Dans le cadre de la réalisation du modèle cité plus haut, nous utiliserons l'entretien, le focus group, l'observation et l'analyse des documents.

Les outils, dont nous allons nous servir pour la suite de cette partie sont des questionnaires (annexe). Les entretiens et les Focus groupe sont orientés sur la base de ces questions.

3.2.1. L'entretien

L'entretien a pour but d'obtenir des avis des interlocuteurs sur le problème de mobilisation de l'épargne au sein des CVA, sur les conditions de mobilisation de l'épargne, sur le manuel de procédures, actuel, de collecte de l'épargne des CVA.

L'entretien va nous permettre de mieux connaître et comprendre les activités liées à la mobilisation de l'épargne au sein des caisses villageoises, les besoins en produits d'épargne.

Liste des entretiens :

- Directeur d'exploitation de Taanadi,
- L'inspecteur sur le réseau des caisses villageoises,
- Conseillers en Epargne/Crédit, chargés d'encadrer les CVA ;

- ✓ Un à Birni N’Gaouré,
 - ✓ Un à Baleyara,
 - ✓ Un à Bonkougou,
 - ✓ Un à Filingué.
- Les présidents des unions des CVA,
 - ✓ Un à Birni N’Gaouré,
 - ✓ Un à Baleyara,
 - ✓ Un à Filingué,
 - Les membres de comité de gestion des CVA (quatre au niveau de chaque caisse, soit un total de cent vingt huit pour les trente deux caisses) ;
 - Secrétaires/gestionnaires des CVA (deux au niveau de chaque caisse, soit un total de soixante quatre pour les trente deux caisses).

L’entretien est basé sur des questionnaires en fonction des niveaux de responsabilités de chaque acteur.

3.2.2. Le Focus Group

Selon l’encyclopédie libre Wikipédia « Un focus group (ou groupe de discussion) est une forme de recherche qualitative qui prend forme au sein d'un groupe spécifique culturel, sociétal ou idéologique afin de déterminer la réponse de ce groupe et l'attitude qu'il adopte au regard d'un produit, d'un service, d'un concept ou de notices ».

Le Focus Group a pour but d'obtenir des informations relatives aux opinions et attitudes des gens face à des idées ou des produits donnés, ou encore d'explicitier les attentes des gens face à de nouveaux produits et d'obtenir des idées sur leurs usages éventuels tout comme sur leurs contextes d'utilisation.

C’est un moyen plus rapide, plus ouvert de rassembler des informations.

C’est un moyen d’explorer les attitudes, attentes et opinions des gens.

Nous avons utilisé le focus group, avec les membres des CVA, pour répondre aux objectifs suivants :

- collecter des opinions, des croyances et des attitudes concernant la problématique de l'épargne en milieu rural ;
- confirmer nos hypothèses, quant à l'actualisation du manuel de procédures pour une meilleure mobilisation de l'épargne.

Pour la réalisation des Focus group par zone, nous allons procéder comme suit au niveau de chaque caisse :

Des groupes homogènes de huit à douze personnes (membres et non membres) pour discuter des services offerts par leur caisse, notamment l'épargne, de leurs besoins en service d'épargne et des propositions d'amélioration des services existants.

3.2.3. L'observation

L'entretien et le Focus Group ne donnent accès qu'aux représentations que les utilisateurs ont des tâches et de la manière de les réaliser. L'observation permet de recueillir des informations sur ce qui est effectivement réalisé. C'est une méthode incontournable quand on souhaite appréhender la différence entre le discours et la réalité des pratiques.

C'est pourquoi, au cours du stage, nous avons observé dans différentes caisses, comment les membres de comité et leurs gestionnaires collectent les dépôts, notamment les différentes étapes ou procédures qu'ils suivent par rapport à cette mobilisation. Nous allons observer la réaction des membres au cours de dépôt et au cours de retrait.

Notre observation peut être tantôt participante, en aidant les gestionnaires à se rappeler des documents à remplir, tantôt non participante.

A ce niveau, nous allons cibler des clients qui sont venus épargner et les suivre du début du processus à la fin. Ce ci nous permettra de voir le niveau de maîtrise des membres du comité de gestion et des secrétaires/gestionnaires des procédures relatifs au dépôt. La même observation sera faite pour un client venu effectuer un retrait.

3.3. Les outils d'analyse

Comme outils d'analyse des données nous n'avons que la documentation au niveau de Taanadi, les réponses aux entretiens et aux Focus group, concernant le réseau et les caisses villageoises, et les documents trouvés au sein même des caisses.

Parmi ces documents, il y a le Guide de procédures qui sert de manuel des procédures administratives, financières et comptables pour les CVA. C'est un document qui retrace toutes les opérations liées à la gestion, à la viabilité et à la fiabilité des caisses villageoises.

Nous avons complété l'analyse des données par le questionnaire au comité de surveillance des caisses villageoises. Ce questionnaire nous avait aidé à connaître les forces et faiblesses des CVA en matière de sensibilisation sur l'épargne et sa collecte.

Conclusion de la première partie

Cette partie nous a permis de connaître et de comprendre l'épargne en microfinance, ses caractéristiques, ses objectifs et ses formes. De même dans cette partie nous avons étudié le manuel de procédures, son importance, son but et la démarche d'élaboration.

En effet bien que les caisses villageoises soient des outils de proximité pour l'offre de services d'épargne, la mobilisation de cette dernière reste un défi à relever. Vu les formes traditionnelles d'épargne au niveau des villages, on se rend compte que les villageois ont besoins des services de dépôt. Les CVA sont sensées répondre à ces besoins, mais on constate que le défi est toujours à relever.

Dans cette partie nous avons vu quand et comment collecter l'épargne, la démarche d'actualisation du manuel de procédures et les outils d'analyse. Nous allons mettre en pratique ces données afin de trouver la solution de la problématique de la mobilisation de l'épargne et actualiser le manuel de procédures. Nous espérons rendre cette solution pratique et applicable pour une meilleure mobilisation de l'épargne en milieu rural.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

La collecte de l'épargne est très utile pour une IMF, dans le cadre de sa mobilisation des ressources financières. Une IMF, dans ce cadre, doit proposer et offrir à ses membres des produits d'épargne adaptés à leurs besoins et spécifiques à leurs conditions socio-économiques.

L'équipe du service "Développement&Recherche" au sein de l'institution, doit faire des enquêtes de satisfaction au près de la clientèle. Ce qui permettra à l'institution de voir s'il y a lieu de proposer de nouveaux produits ou de revoir les produits déjà offerts.

Dans l'un ou l'autre cas, l'institution doit revoir son manuel de procédures, afin de l'adapter à la nouvelle situation. Le manuel de procédures définit les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales de l'institution.

Dans la première partie, nous avons vu l'importance de la collecte de l'épargne pour une IMF, celle du manuel de procédures et la nécessité de sa mise à jour. Nous allons faire l'application de ce que nous avons appris dans cette partie au réseau des CVA encadrées par Taanadi.

Cette deuxième partie s'articule au tour de trois chapitres. Un premier chapitre fera la présentation de Taanadi et le réseau des CVA, ainsi que celle des produits d'épargne offerts. Un second chapitre portera sur le diagnostic de l'existant, c'est-à-dire du manuel de procédures de collecte de l'épargne existant et des produits offerts. Enfin un troisième chapitre portera sur des propositions d'une meilleure mobilisation de l'épargne et l'actualisation du manuel de procédures.

Chapitre 4 : Présentation TAANADI et du Réseau CVA

TAANADI est une institution de microfinance de type coopérative non mutualiste, née de l'institutionnalisation d'un programme (PCRD) qui venait de prendre fin. Le réseau de caisses villageoises autogérées est un ensemble de caisses mises en place par le PCRD. Le programme venant à terme, Taanadi hérite l'encadrement de ces caisses.

Dans ce chapitre nous allons présenter les structures de la Coopérative de Services Taanadi et du réseau des Caisses Villageoises Autogérées.

4.1. La Coopérative de Services Taanadi

4.1.1. Historique

La coopérative Taanadi est le résultat de l'institutionnalisation de l'équipe d'appui du Programme Crédit Rural Décentralisé (PCRD) en 2003, lui-même existant depuis 1995, et qui a connu les étapes marquantes suivantes :

- 1992 :** étude de faisabilité du programme ;
- 1993 :** étude d'évaluation du programme ;
- 1994 :** signature de la convention de financement (entre l'Agence Française de Développement (AFD) et l'Etat nigérien) et matérialisation de la création du projet par un arrêté ministériel et la mise en place d'un comité d'orientation du programme jouant le rôle de conseil d'administration ;
- 1995 :** installation des équipes de terrain réparties sur deux zones géographiques distinctes (Base Ouest et Base Est), et démarrage des premiers crédits en externe par des salariés sur les principes de crédit solidaire (système Grameen Bank adapté) ;
- 1997 :** parachèvement de la mise en œuvre du dispositif de la structure projet et démarrage des animations à la création des Caisses Villageoises après réorientation méthodologique ;
- 1998 :** création des premières Caisses Villageoises Autogérées et réflexion engagée sur l'institutionnalisation du réseau ;

- 1999 :** évaluation externe du programme, poursuite de la création de nouvelles Caisses villageoises et de la réflexion sur la structuration du réseau (début d'organisation des CVA autour d'unions locales avec mise en place de premiers organes représentatifs dénommés comités inter Caisses, et réflexion autour du type de structure privée devant à terme se substituer à la structure du Projet) ;
- 2000 :** démarrage du processus de reconnaissance juridique des CVA, extension et renforcement des capacités d'organisation des comités de gestion provisoires inter Caisses ; poursuite de la réflexion sur le mode d'organisation et de gestion de la future société privée de services bancaires; création d'une société privée (SARL) sur la Base Est et redimensionnement du dispositif d'appui sur la Base Ouest ;
- 2001 :** signature de la convention de financement d'une deuxième phase de 4 ans dans le cadre d'un cofinancement AFD-FIDA (Fonds International pour le Développement et l'Agriculture), et reconduction de l'Institut de Recherches Appliquées aux Méthodes de développement (IRAM) comme opérateur du programme. Cette deuxième phase (2001-2005) a pour objectif de consolider la situation financière du Crédit Rural du Niger (CRN) et de réaliser son institutionnalisation ;
- 2002 :** création de 3 Unions Locales de Caisses Villageoises et reconnaissance juridique des 3 unions, aboutissement de la réflexion sur l'institutionnalisation de la structure d'appui sous la forme coopérative ;
- 2003 :**
- révision à la baisse des objectifs assignés à la deuxième phase du projet en matière d'extension géographique, pour axer la priorité sur la consolidation des acquis, le maintien du réseau des Caisses à son extension actuelle tout en visant l'équilibre financier de la coopérative dans un délai raisonnable ;
 - création de la coopérative de prestations de services Taanadi par une partie des salariés du PCRD ;
 - Taanadi devient opérateur du PCRD, en lieu et place de l'IRAM jusqu'en 2005, date de clôture du programme;

- arrêt de l'appui à la SARL "CRZ" (Crédit Rural Zinder) en raison des mauvais résultats enregistrés sur le réseau des CVA de la zone Est (100 % d'impayés depuis 1 an), et rapatriement à Niamey de la ligne de crédit disponible, mise à disposition du CRZ en 2000;

2004 Elaboration du Plan d'affaires 2005/2008 ;

2005 Signature de la convention cadre avec le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) ;

Fin du programme et de l'assistance technique ;

2006 Atteinte de l'équilibre financier et intervention dans de nouvelles zones

Signature de convention de partenariat avec la coopération suisse pour la gestion de son volet crédit dans la zone de Gaya ;

2007 Introduction de produits d'épargne et de transfert d'argent avec ouverture de guichets au siège de la coopérative.

4.1.2. Organisation

Le schéma organisationnel de la coopérative de services Taanadi comprend :

- une assemblée Générale,
- un conseil d'administration,
- un commissariat aux comptes.

Sur le plan opérationnel la coopérative Taanadi comprend :

- une équipe technique composée:
 - ✓ d'un Directeur,
 - ✓ d'un Gestionnaire comptable,
 - ✓ d'un responsable des opérations,

- ✓ d'un contrôleur interne,
 - ✓ d'un responsable de portefeuille,
 - ✓ d'un responsable de caisse,
 - ✓ d'un responsable administratif et financier,
 - ✓ d'un responsable de bureau régional à Dosso,
 - ✓ d'un responsable de recouvrement,
 - ✓ d'un aide comptable,
 - ✓ de huit (8) agents de crédit,
 - ✓ de trois (3) caissières,
 - ✓ de deux (2) chauffeurs,
 - ✓ d'un gardien.
- un comité de crédit composé du :
 - ✓ Directeur,
 - ✓ Responsable des Opérations,
 - ✓ Responsable du portefeuille.

4.1.3. Activités de Taanadi

La coopérative de services Taanadi a pour mission de contribuer à la réduction de la pauvreté des populations dans ses zones d'intervention à travers le renforcement des capacités financières et techniques et de garantir le développement à la base.

Pour ce faire, Taanadi s'est assigné les objectifs suivants :

- octroyer des crédits :
 - ✓ aux opérateurs regroupés au sein des groupements non membres de la coopérative dont les relations avec celles-ci sont régies par des bases contractuelles,
 - ✓ aux organisations paysannes et groupements agréés,
 - ✓ -aux personnes physiques ou morales (PME/PMI) porteuses de projets bancables ;

- amener les membres des groupements à s'approprier leurs structures à travers des actions d'animation/sensibilisation et d'encadrement,
- mettre à la disposition de sa clientèle des services d'épargne et de transfert d'argent,
- appuyer les partenaires au développement dans la concrétisation de leurs interventions (y compris la gestion de ligne de crédit),
- assurer l'équilibre financier de la structure à travers la diversification de ses produits, de sa clientèle et la valorisation des compétences de ses membres,
- pérenniser ses activités,
- représenter et défendre les intérêts de ses membres.

4.1.4. Ressources financières

Taanadi dispose, au travers du PCRD, d'une ligne de crédit de FCFA 164 millions destinée au financement d'organisations de base, d'institutions de Microfinance et/ou d'organisations de producteurs.

Taanadi a su diversifier un partenariat technique et financier avec plusieurs institutions financières nationales et internationales, ce qui lui permet de lever facilement des fonds, tant en emprunts qu'en ligne de crédit pour le financement de ses activités.

4.1.5. Relation Taanadi – Réseau des caisses villageoises

La Coopérative de Services Taanadi et le réseau des CVA sont deux entités juridiquement séparées. Chaque structure a sa propre reconnaissance. Le réseau fonctionne à travers trois Unions mises en place par zone:

- **Albey** pour la zone Birni N'Gaouré ;
- **Taskira** pour la zone Filingué ;
- **Zaalifonto** pour la zone Baleyara.

La coopérative Taanadi refinance et encadre les CVA, membres des unions, sur une base contractuelle. En effet il y a des contrats annuels, avec tacite reconduction, que Taanadi signe avec les membres de comité de gestion des CVA et les bureaux des unions.

4.2. Le Réseau des Caisses Villageoises

Les caisses villageoises ont été créées en 1998. Leur présence dans le village est fortement ancrée ; une partie des profits est utilisée à des fins sociales et communautaires, la construction d'écoles, de rénovation de Mosquée, par exemple. Des mécanismes d'intéressement des villageois qui s'impliquent dans la gestion et le contrôle de leur caisse assurent la longévité de leur participation. L'épargne n'est pas obligatoire et n'est pas liée au crédit.

L'objectif étant de pérenniser ce type d'intervention, un réel enracinement dans la zone d'intervention est recherché.

C'est pourquoi, le PCRD a contribué à développer un réseau de Caisses Villageoises Autogérées (CVA) qui constitue sa clientèle phare pour l'écoulement de la ligne de crédit, et qui joue un rôle majeur dans l'intermédiation entre Taanadi et la clientèle finale du crédit.

Ces CVA, agréées en tant qu'institutions de microfinance, redistribuent le crédit à leurs membres avec un différentiel d'intérêt leur permettant, d'une part, de couvrir leurs charges, et d'autre part, d'accroître leurs fonds propres, gage d'une meilleure appropriation de l'outil par ses membres et d'un renforcement de leurs capacités financières.

Le réseau des Caisses Villageoises Autogérées est responsabilisé dans la gestion des activités d'épargne et de crédit. Chaque unité de base est dirigée par un comité de gestion mis en place par l'Assemblée générale des membres. Ces unités sont regroupées au sein de trois Unions de Caisses villageoises (Filingué, Baleyara et Birni N'Gaouré).

L'approche choisie était celle de l'autogestion visant dès au départ, une responsabilisation des acteurs à la base et une maîtrise des charges de fonctionnement.

Un gros effort d'organisation était demandé aux villages souhaitant mettre en place une CVA appuyée par le PCRD et Taanadi. La sélection des groupes fiables et leur classement par ordre d'accès au crédit (tous les groupes ne pouvant y accéder en même temps) relève de la

responsabilité d'un Comité Villageois de Sélection, dont les membres (maximum 9/groupe) sont librement choisis par les villageois. Le recouvrement est également de leur ressort.

Un ou deux gestionnaires sont choisis et formés pour tenir les documents comptables de la caisse.

La caisse est logée dans un local construit par les villageois. La Coopérative subventionnant le coffre-fort et le mobilier de bureau.

Pour être membre d'une CVA, il faut remplir les conditions suivantes :

- acceptation de la candidature par le bureau de la CVA ;
- identification du nouveau membre à travers une Fiche d'Identification Individuelle (FII) et subordonnée à la fourniture de deux photos d'identité (pour la carte de membre et pour la FII) ;
- paiement d'un droit d'entrée de FCFA 500 permettant la délivrance de la Carte de Membre (CM).

Aucun membre ne peut adhérer à deux CVA. Chaque CVA a un code constitué de deux chiffres et d'une lettre.

Ces CVA sont regroupées au sein de trois Unions locales qui sont gérées par un bureau composé d'élus des caisses villageoises et ont pour rôle principal de fournir une assistance technique (via la contractualisation avec la coopérative TAANADI), de représenter les CVA membres, de négocier chaque année le refinancement par la ligne de crédit de Taanadi des CVA membres et de définir les critères d'éligibilité au refinancement.

Aujourd'hui, les CVA sont davantage considérées comme un instrument du développement local. Elles impliquent tous les villageois dans leurs nombreuses décisions de gestion, et non plus seulement les clients ou les membres du réseau CVA. Chaque caisse villageoise est gérée par une assemblée générale, composée du village tout entier, et parfois de villages ou hameaux associés. Lors de l'assemblée générale annuelle, les dirigeants de la caisse, avec l'appui du conseiller en Epargne/Crédit de Taanadi, présentent les états financiers de la caisse, et d'autres indicateurs appropriés. Les villageois expriment à cette occasion, leurs préoccupations et décident de la façon dont la caisse villageoise doit disposer des bénéfices.

Bien que les CVA soient des institutions centrées sur le crédit, le constat d'une demande en services d'épargne a été fait. Selon leur modèle de gestion, elles dépendaient largement des informations et des idées des villageois, menant ainsi des études détaillées afin de mieux comprendre les besoins et les capacités d'épargne à la fois des groupes et des individus. Les résultats étaient évalués publiquement lors des assemblées du village. Les décisions finales étaient prises collectivement. Sur cette base, les CVA ont commencé à offrir les produits d'épargne suivants :

- **Dépôts à vue** : avec ce type de compte, la CVA exige un dépôt minimum de 500 franc CFA. Le compte n'est pas rémunéré, et de leur côté, les villageois paient une commission de 1% du montant déposé comme frais de gestion. Les clients peuvent effectuer des retraits sans préavis, aux heures d'ouverture de la caisse.

Le DAV est la forme la plus liquide et flexible d'épargne du point de vue des épargnants. Elle permet entre autres des transactions fréquentes.

Cependant, le DAV, de par les multiples transactions de petits montants qu'il implique, s'avère être l'un des produits les plus coûteux à gérer du point de vue de la gestion de la caisse. De plus, il peut constituer un facteur limitatif du développement de services financiers car l'instabilité des fonds fait que les caisses ne les utilisent même pas pour le financement du portefeuille de crédit.

- **Dépôts à terme** : il s'agit d'un compte à caractère contractuel, avec une période et une date de retrait déterminées. La période est de huit mois, et les retraits prématurés ne sont en aucun cas autorisés. Un montant minimum de 1 000 francs CFA est exigé. Les dépôts à terme rapportent un taux d'intérêt de 5% sur la période.

Contrairement aux produits de dépôts à vue, les dépôts à terme présentent l'avantage, pour les CVA, de permettre la planification et une meilleure gestion des liquidités et constitue en conséquence une base beaucoup plus stable et fiable de financement du portefeuille de crédit. Ce type de produit est privilégié autant par les clients qui désirent investir sur le long terme que par les clients qui désirent épargner en vue d'événements familiaux (cérémonies de mariage, baptême, pèlerinages) ou, plus simplement, soustraire une partie de leurs économies aux contingences et pressions du quotidien et de l'entourage.

Une variante du dépôt à terme, l'épargne systématique ou forcée, permet l'accumulation de fonds à partir de prélèvements périodiques d'un montant prédéterminé par l'épargnant, chaque fois que le membre bénéficie d'un crédit. Une fois la date d'échéance atteinte, les montants peuvent habituellement être retirés en totalité et utilisés au gré de l'épargnant. Les retraits préalables sont interdits.

Ce type de produit, souvent apprécié de la clientèle pauvre puisqu'il oblige à une discipline d'épargne stricte et présente plusieurs similitudes avec l'épargne informelle, présente l'avantage de permettre l'accumulation en vue d'évènements futurs d'importance tels que : mariage, fêtes religieuses, etc.

À l'intérieur des produits d'épargne, on retrouve également deux grandes variantes qu'il est important de distinguer puisqu'elles émanent de philosophies très distinctes :

- L'épargne volontaire: dans ce cadre, l'épargnant est libre de déposer ou non son argent et de réaliser des transactions dans les limites du produit proposé. Ce produit, très apprécié des épargnants, présente certains désavantages pour l'institution puisqu'il ne constitue bien souvent pas une base de financement fiable pour le financement des prêts et ne peut être conservé pour cautionnement des prêts. Une institution comptant sur une clientèle importante et diversifiée pourra néanmoins compter sur des volumes d'épargne volontaire qui, en raison du grand nombre de petits d'épargnants, représenteront une source de fonds relativement stable.
- épargne obligatoire ou de garantie: dans ce cadre, la caisse oblige les épargnants à déposer des fonds, soit 5% sur chaque montant de crédit reçu. C'est une des conditions principales d'accès à l'obtention du crédit. Contrairement à l'épargne volontaire, l'épargne obligatoire ou de garantie constitue, pour la caisse, une base de financement stable et fiable. Cette épargne peut également être utilisée pour le cautionnement du crédit : elle ne peut être retirée tant que le crédit n'est pas remboursé.

Quelques données sur les situations des DAT et DAV des Caisses Villageoise Autogérées par Union de 2004 à 2008.

Tableau 1 : Situation DAT et DAV Union "Zaalifonto" de Baleyara

CVA	Encours DAT : en FCFA					Encours DAV : en FCFA				
	2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
N'DIKITAN	64000	0	0	0	0	5000	0	0	0	0
TCHAKAWA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DJONGO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FARIA	1500	1500	1500	1500	1500	0	0	0	0	0
GORMA	0	0	0	15000	15000	0	0	0	0	0
KOUBOUTCHE	0	0	157500	150000	150000	0	0	0	0	0
MAOUREY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZOURAGANE	0	0	0	105000	275000	0	0	0	0	0
DANKOUKOU	0	0	60000	120000	150000	0	0	0	0	0
BORGO	0	0	0	35000	76000	0	0	0	0	0

Source: indicateurs réseau CVA, zone Baleyara.

Tableau 2: Situation DAT et DAV Union "Albey" de Birni N'Gaouré

CVA	Encours DAT : en FCFA					Encours DAV : en FCFA				
	2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
GOUMADEYE	438000	250000	250000	250000	250000	0	0	0	0	0
KIOTA MAYAKI	68000	68000	67000	67000	67000	0	0	0	0	0
KIOTA BERI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LOULOUdje	1000	36000	0	0	285000	0	0	0	0	22500
DEBBOGA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KANKANDI	0	31250	0	0	0	0	0	0	0	0
NIAMBERE	5000	5000	0	0	0	0	0	0	0	0
SANDIDEY	14000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N'GUIDE	18000	18000	18000	18000	18000	0	0	0	0	0
GONGATAREY	11000	11000	11000	11000	11000	0	0	0	0	0

Source : indicateurs réseau CVA, zone Birni N'Gaouré.

Tableau 3 : Situation DAT et DAV Union Taskira de Filingué

CVA	Encours DAT : en FCFA					Encours DAV : en FCFA				
	2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
TARWEYE	0	0	0	0	0	0	0	181000	0	0
TOUDOU ARAWA	12000	12000	12000	12000	12000	0	0	0	0	0
GAO	4000	2000	2000	2000	1500	0	0	0	0	0
TARKASSA	11000	11000	0	0	0	0	0	108000	0	0
TAKAWAT	14000	14000	14000	14000	14000	0	0	0	0	0
TIDANI	14000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHANYASSOU	15000	15000	0	0	0	0	215785	40000	208000	0
ILLELA	25000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
WAGOU	10000	2000	2000	2000	0	0	43500	601000	601000	0
SABON YAYI	12000	12000	12000	12000	12000	0	0	0	0	0
MAIKOGO	8000	1000	0	0	0	0	0	0	0	0
KOUNNOU	47000	47000	47000	47000	47000	0	0	0	0	0

Sources : indicateurs réseau CVA, zone Filingué.

Constat : au regard de ces trois tableaux, nous constatons une quasi inexistence des DAT, idem pour les DAV. Selon l'enquête menée au niveau des CVA, nous avons appris que ces DAT ne sont pas des dépôts volontaires mais des dépôts imputés sur les crédits et/ou des fonds communautaires, comme le cas de Goumadey à Birni N'Gaouré. C'est-à-dire que chaque membre bénéficiant d'un crédit a obligation de faire un DAT de CFA 1 000, quelque soit le montant du crédit. Cette forme de DAT est qualifiée de DAT forcé ou obligatoire. Les CVA, qui n'ont pas de DAT, n'ont pas opté pour cette formule.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté la Coopérative de Services Taanadi, le réseau des Caisses Villageoises Autogérées et les produits offerts par les CVA. Nous avons présenté aussi quelques données sur la mobilisation de l'épargne (DAT, DAV) au sein des CVA.

Chapitre 5 : Diagnostic du manuel

Comme toute institution, le réseau des CVA dispose d'un manuel de procédures relatif à son fonctionnement. Ce manuel a été élaboré pour le premier assistant technique de l'IRAM, Robin Gilles en 2001(version 1). Ledit manuel a été mise à jour en 2003 (version 2) et en 2004 (version 3) par Jean-Pierre VANDENBROUCKE, assistant technique de l'IRAM successeur de Robin GILLES. Ce manuel sert de guide de procédures de gestion des CVA et de document de référence pour les agents chargés de leur encadrement. Ce manuel prend en compte toutes les procédures liées aux activités des caisses, dont la mobilisation de l'épargne.

Dans ce chapitre nous allons étudier dans ce manuel des procédures la partie concernant la mobilisation de l'épargne au sein des CVA.

5.1. Description du manuel, étapes et organisation de la collecte de l'épargne

Les caisses villageoises disposent d'un document (Jean-Pierre VANDENBROUCKE, version 3 : 2004 : 123), appelé "Guide des procédures de gestion du réseau des caisses villageoises appuyées par Taanadi", qui sert de manuel d'utilisateur où sont consignées toutes les procédures liées aux activités d'une caisse villageoise.

5.1.1. Description du manuel

L'épargne volontaire est constituée des dépôts à vue (DAV), non rémunérés, et les dépôts à terme (DAT), rémunérés. L'épargne obligatoire ou de garantie n'est pas prise en compte dans le manuel de procédures de mobilisation de l'épargne, comme n'étant pas volontaire. Cette épargne est liée au crédit. Par contre les DAT forcés opérés sur les octrois de crédits, en raison de FCFA 1 000 par membre, sont considérés, ici, comme de l'épargne volontaire. Ils sont gérés de la même manière que les DAT volontaires.

5.1.1.1. Procédure du dépôt à terme

Le déposant se présente à la CVA avec sa carte de membre auprès des membres du comité de gestion et les informe de sa volonté de faire un dépôt. Il leur donne en liquide le montant de

son dépôt. Le comité vérifie le montant, ainsi que la validité des billets, et donne instruction aux secrétaires/gestionnaires¹; qui établissent deux fiches de dépôt à terme pour le déposant, si c'est son premier dépôt, ou il cherche sa fiche dans le bac, si le déposant possède déjà une fiche. Le déposant doit effectuer toute opération de dépôt en venant à la CVA avec sa fiche. Le montant minimum pour ce type de dépôt est de FCFA 1 000 et la durée est de huit (8) mois, délai avant lequel aucun retrait n'est possible.

Pour chaque opération, il y a deux fiches DAT (FDT) rigoureusement identiques, dont l'une est détenue par le membre et l'autre est classée à la CVA. Tout enregistrement d'opération doit être effectué simultanément sur les deux fiches.

Pour établir les deux exemplaires d'une FDT, le secrétaire/gestionnaire porte en en-tête, le nom et le code du village, puis le nom et le numéro du déposant.

Pour enregistrer chaque dépôt, il porte sur chacun des deux exemplaires de la FDT et sur une même ligne :

- la date du dépôt ;
- le numéro de semaine du dépôt ;
- le montant du dépôt et le solde des avoirs du déposant à la CVA ;
- le numéro de semaine de l'échéance (= numéro semaine du dépôt + 32) ;
- il signe les deux FDT pour authentifier le dépôt.

Le secrétaire/gestionnaire remet une des fiches au déposant en lui rappelant son nouvel avoir DAT à la CVA (solde de la fiche) et classe l'autre fiche selon son numéro, dans le bac à FDT de la CVA.

Il inscrit l'opération au journal DAT.

5.1.1.2. Procédure de retrait d'un DAT

Le déposant qui veut se faire rembourser ses DAT à échéance se présente à la caisse pendant les heures d'ouverture muni de sa FDT et sa carte de membre.

¹ Dans certaine caisse, ceux ou celles qui tiennent les comptes sont appelés secrétaires dans d'autres on les appelle des gestionnaires

Le secrétaire/gestionnaire vérifie que la FDT détenue par le membre est identique à celle qu'il a retirée du bac à FDT portant le même numéro. Si c'est bien le cas, il peut procéder à la vérification du solde à échéance pour le rembourser. Sinon, il doit au préalable corriger les écritures des deux fiches qui ne sont pas à jour en s'aidant du JDT.

Pour calculer à partir de la FDT le montant du DAT à échéance et peut procéder à son remboursement, le secrétaire/gestionnaire passe par les opérations suivantes: à partir du dernier solde calculé (dernière ligne), retrancher tous les dépôts (entrées troisième colonne) dont la date d'échéance (numéro de semaine de la septième colonne ECHEANCE) est postérieure au numéro de semaine de la date actuelle.

Le solde à rembourser constitue la valeur nominale des DAT à l'échéance, à laquelle il convient d'ajouter les intérêts dus au membre.

Le secrétaire/gestionnaire porte sur chacun des deux exemplaires de la FDT et sur une même ligne :

- la date et le numéro de semaine du retrait,
- le montant remboursé (capital sans les intérêts) dans la colonne retrait,
- le nouveau solde DAT du membre,
- sa signature sur les deux FDT pour authentifier le retrait.

Le secrétaire/gestionnaire porte sur le JDT le capital remboursé en sortie, en mentionnant sur la même ligne : date, numéro de semaine, numéro de compte et nom du membre ; et en calculant le nouveau solde global des DAT de la caisse.

Il porte ensuite le montant des intérêts versés dans la dernière colonne.

Toutes ces opérations se déroulent sous la supervision du comité de gestion.

5.1.1.3. Procédure de dépôt et de retrait du DAV

La particularité du DAV par rapport au DAT est qu'il n'est pas rémunéré et est disponible dès lors que la caisse est ouverte. En revanche, le service que rend la caisse en acceptant de mettre en sécurité les liquidités de ses membres fait l'objet d'un paiement par le client d'une commission de 1% du dépôt, payable lors du dépôt.

Le montant minimum du dépôt est de FCFA 500.

La comptabilité des DAV se tient séparément du reste des opérations avec un journal spécial, le journal de dépôt à vue (JDV), qui sert à la fois de journal de caisse auxiliaire et de journal des dépôts à vue.

Pour leurs dépôts et retraits à vue, les membres de la caisse disposent d'une fiche d'identification individuelle, de couleur rose, en deux exemplaires dont l'une est détenue par le membre lui-même, et l'autre est classée à la caisse dans l'ordre des numéros de comptes des clients.

Cette fiche dépôts à vue (FDV) est construite sur le même modèle que la fiche dépôts à terme (FDT) mise à part sa couleur jaune et son utilisation est la même.

De la sorte les opérations sur les DAV ont beaucoup de similitudes avec celles de DAT. Cependant, le secrétaire/gestionnaire doit veiller au prélèvement de la commission sur dépôt, lorsqu'un membre fait un versement.

A l'inverse il n'a pas à se préoccuper d'une date d'échéance, ni d'un intérêt à rembourser lorsqu'un membre effectue un retrait à sa guise.

La caisse DAV est séparée de la caisse principale pour simplifier la gestion dans les cas où les mouvements d'argent liés à la nécessaire disponibilité des DAV seraient très nombreux et interviendraient en dehors des horaires ou journées initialement prévus pour l'ouverture de la caisse.

Ce journal n'enregistre que deux types d'opération : le dépôt à vue et le retrait à vue. Tant que les DAV ne sont pas utilisés par la caisse (crédit ou placement), ils n'ont pas besoin d'être reversés à la caisse principale et sont donc gérés grâce au journal des dépôts à vue.

5.1.2. Etapes et Organisation de la collecte de l'épargne

Pour mener à bien la gestion de la collecte de l'épargne, des étapes et une organisation ont été définies.

5.1.2.1. Les étapes de la collecte de l'épargne au sein des CVA

Pour avoir accès au service d'épargne d'une CVA il faut obligatoirement être membre, sans souscription de part sociale. Néanmoins il faut payer les frais d'adhésion de FCFA 500 et fournir deux photos d'identité identiques de moins de cinq ans, afin d'obtenir sa carte de membre. Seuls les membres, voulant bénéficier du crédit, sont obligés de payer leur part sociale.

Le membre, voulant faire son dépôt, DAT ou DAV, se rend à la caisse, les jours et heures d'ouverture, présente sa carte de membre aux responsables de la caisse (les membres du comité de gestion élus par l'assemblée Générale Villageoise) et leur notifie son intention de dépôt en leur communiquant le montant.

Les membres du comité récupèrent de la carte de membre et le montant, comptent et valident le montant remis par le membre. Les membres du comité donnent instructions aux secrétaires/gestionnaires pour les formalités. Ces derniers se munissent des documents nécessaires (Fiches de dépôt (en deux exemplaires), journal DAT ou DAV, du semainier (pour déterminer la date d'échéance si c'est un DAT) et du journal de caisse).

Une fois les documents en possession des secrétaires/gestionnaires, ils passent à leur remplissage, renseignent le montant, gardé par les membres du comité.

Après remplissage des documents et leur signature, les secrétaires/gestionnaires remettent la carte de membre et une des fiches de dépôt au propriétaire déposant et les membres du comité mettent la somme dans la caissette puis dans le coffre fort, en fin de journée.

5.1.2.2. Organisation de la collecte de l'épargne

L'organisation de la collecte de l'épargne au sein d'une CVA dépend de l'organisation de la gestion de la CVA elle-même. Car la mobilisation de l'épargne fait partie de sa gestion.

Toutes les CVA ont presque le même mode d'organisation :

- l'Assemblée Générale Villageoise ;
- le bureau du conseil d'administration ;
- le comité de gestion ;
- le comité de sélection des groupes pour l'accès au crédit,
- les détenteurs des clés,
- le comité de recouvrement,
- les secrétaires/gestionnaires.
- le comité de surveillance.

Concernant la gestion de la collecte de l'épargne, c'est au comité de gestion de s'en charger. Mais pour la sensibilisation c'est le rôle de l'assemblée générale villageoise de faire des campagnes. C'est à l'assemblée générale qu'il revient de prendre des mesures pour faire la promotion des services offerts par leur caisse.

Les Conseillers en épargne/crédit (C E/C) viennent en appui aux membres de comité de gestion et aux secrétaires/gestionnaires, qui tiennent les comptes. Chaque C E/C a obligation d'envoyer son rapport mensuel au plus tard le 07 du mois suivant.

5.2. Examen des procédures

Pour une caisse villageoise, ce manuel paraît très simple et adapté, surtout que la grande majorité des membres du comité sont des analphabètes et les secrétaires/gestionnaires, qui tiennent les comptes, ont un niveau de scolarisation très bas.

Mais ces procédures, conçues depuis la mise en place des premières caisses, ont été revues, seulement en juin 2004, sans changement dans le contenu.

Depuis la date de création de la première CVA en 1998, les CVA encadrées par le Crédit Rural du Niger, d'abord, et par Taanadi actuellement, offrent toujours les mêmes produits avec les mêmes procédures. Aucune étude de satisfaction ou d'impact, n'a été menée au

niveau des clients des CVA, afin de savoir si les produits d'épargne offerts satisfont leurs besoins, si les procédures sont bien adaptées à la gestion des CVA.

Les besoins des villageois évoluent avec le temps, ce qui signifie qu'une étude de satisfaction de la clientèle devrait être menée afin de déterminer les nouveaux besoins en offre de produits d'épargne. Cette étude permettra aussi d'avoir une idée des clients par rapport aux produits offerts depuis 1998, leurs caractéristiques, leurs types et les conditions de dépôts et retraits.

Chapitre 6 : Actualisation du manuel des procédures

Avec la présentation du réseau des CVA, nous avons bien cerné leurs activités. Les CVA, en plus du micro crédit offert aux membres, proposent aussi des services de dépôts.

Malgré les animations effectuées avec les villageois pour la mise en place de ces CVA, la présence quotidienne des membres de comité et l'appui technique des conseillers en épargne/credit de Taanadi, elles sont confrontées à un certain nombre de problèmes, surtout par rapport à la mobilisation de l'épargne.

Donc, comme toutes les institutions de microfinance en milieu rural, au Niger, les CVA ne font pas exception à la règle, dû fait que les activités se limitent au microcrédit. L'offre de service d'épargne est placée au second rang.

L'actualisation du manuel des procédures se fera à travers trois sections. Une première section retraçant les différents problèmes pouvant constituer un blocage à la mobilisation de l'épargne, une deuxième section consacrée aux différents éléments pris en compte au cours de l'actualisation des procédures et une troisième section sur la mise en application des procédures.

6.1. Problèmes liés à la mobilisation de l'épargne au sein des CVA

Il y a un certain nombre de problèmes qui freinent la mobilisation de l'épargne en milieu rural. Ces problèmes réduisent les activités des caisses au seul service de microcrédit. Nous avons pu relever ces problèmes suite à nos visites dans les caisses (nous avons observé et vérifié), les entretiens effectués et aux Focus group organisés.

Nous avons relevé entre autres problèmes :

- **manque de sensibilisation** : Les membres du comité et les membres des CVA n'ont pas eu assez de sensibilisation par rapport à l'importance de l'épargne pour les CVA, pour la communauté et pour les membres. Ainsi les villageois ont besoin d'une sensibilisation pour bien cerner les enjeux, l'importance, l'utilité et la nécessité de faire et d'avoir des dépôts dans une CVA. Les intéressés ne sont pas suffisamment sensibilisés au départ sur le bien fondé des dépôts. Et s'il y a eu une

sensibilisation au début, elle doit être toujours actualisée, car le nombre de membres des CVA ne cesse d'accroître. Donc chaque nouveau membre devrait être sensibilisé sur l'ensemble des services offerts par la CVA et comment y accéder.

- **manque de communication** : Le nombre de membres des CVA n'a pas cessé de croître, grâce à l'effet du microcrédit. Les membres du comité ne donnent pas toutes les informations sur les services offerts par la caisse à ses membres, ce qui explique souvent que les nouveaux membres se contentent tout simplement du service crédit, alors que la caisse offre aussi le service d'épargne. Conséquence, les nouveaux membres n'ont pas connaissance de l'offre de services d'épargne par la CVA. Au niveau de certaines caisses, il y a des membres qui ignorent même la gamme de services qu'offre leur caisse. Tout ce dont ils ont connaissance c'est le service de microcrédit. Donc, ils n'ont pas d'information sur le service d'épargne, à plus forte raison connaître les autres types de produits offerts, leurs caractéristiques et leurs intérêts.
- **niveau de pauvreté** : En milieu rural, la majorité des revenus des personnes provient de l'agriculture, ainsi le volume des revenus dépend de l'importance des récoltes. Si elles sont excédentaires les paysans vont tirer le maximum de revenu. Si elles sont déficitaires, les paysans, fort heureusement pas tous, vont passer du stade de vie décente à celui de survie. Il y a certains villages qui ont connu presque trois campagnes hivernales déficitaires. Les villageois déclarent leur niveau de pauvreté comme un handicap à la mobilisation de l'épargne au niveau de leur caisse, alors que ce niveau ne les empêche pas d'avoir de l'épargne en nature (animaux surtout).
- **faible rémunération des DAT** : les DAT sont rémunérés à 5% sur huit (8) mois, avec un dépôt minimum de FCFA 1 000, ce qui veut dire que chaque FCFA 1 000 rapporte en huit mois un intérêt de FCFA 50. La faiblesse des intérêts incite certains déposants à faible revenu à préférer l'épargne en nature à celle monétaire. Ici aussi le manque de sensibilisation se fait sentir.

- **manque de fiches de dépôts** : Les outils font défaut dans certaines CVA (N'Dikitan, Kiota Béri, Tidani). Les fiches à remplir pour les dépôts (DAT & DAV) ne sont pas disponibles, ce qui signifie que les membres du comité et l'agent d'encadrement de Taanadi (C E/C) ne se soucient pas de la mobilisation de l'épargne. Ils donnent pour raison la faiblesse du montant des dépôts, pour ne pas s'en occuper et se focalisent uniquement sur le service crédit.
- **délais de retrait (DAT)**: Certains membres jugent la durée du DAT, huit mois, trop longue, en faisant la comparaison avec la durée du crédit (six mois). Ils suggèrent que le DAT soit accessible au-delà de trois mois, si le déposant souhaite retirer son argent mais en renonçant aux intérêts connus non échus. Donc comme les DAV n'ont pas d'échéance, on demande aux membres qui jugent l'échéance des DAT trop longue de faire des DAV ; ils se disent que les DAV n'ont pas d'intérêts et en plus il faut payer une commission.
- **pessimisme au niveau de Taanadi** : au niveau de Taanadi, les responsables sont trop pessimistes par rapport à la mobilisation de l'épargne en milieu rural. Surtout avec la disparition de certaines mutuelles en zone rurale qui vient leur donner raison. A la différence, que pour les mutuelles l'accès au crédit est conditionné par la constitution d'une épargne, et le montant du crédit dépend de celui de l'épargne. Or pour les CVA, on peut accéder au crédit sans épargner. Au sein des CVA, l'accès au crédit n'est pas conditionné par l'épargne, aussi minime soit-elle. Cependant les clients qui adhèrent à une CVA, n'ont pour objectif que l'obtention du crédit. Pour eux obtenir un crédit et le rembourser, sont leurs seules préoccupations.

Or la CVA dès sa mise en place offre les deux types de services, à savoir le microcrédit et l'épargne. Le microcrédit d'abord pour permettre aux membres de mener des activités leur permettant d'accroître leur revenu ; ensuite, l'épargne pour montrer l'impact du microcrédit sur l'accumulation de revenu.

Le tableau N° 4 ci dessous nous donne la répartition des responsabilités pour chaque problème identifié entre les différents acteurs.

Tableau N° 4 : répartition des responsabilités entre les acteurs

	Taanadi	C E/C	Membres Unions	Comité villageois	Membres CVA
Sensibilisation	X	X	X	X	X
Méconnaissance service épargne		X		X	X
Faible rémunération DAT	X		X	X	X
Manque fiches de dépôts		X		X	
Délais retrait DAT	X			X	

Source : Notre propre analyse à partir des entretiens et Focus group

Au regard de ce tableau, nous constatons que la sensibilisation engage la responsabilité de tous les acteurs. Elle doit commencer au niveau de Taanadi suivre avec les Conseillers en Epargne/Crédit, les membres des unions et de comité.

La méconnaissance du service d'épargne, par les membres des CVA, ressort de la responsabilité des Conseillers en Epargne/Crédit, qui doivent rappeler aux membres du comité et aux membres des CVA l'existence du service d'épargne. De même entre les membres du comité et les membres des CVA, ils doivent se passer l'information, entre eux, au quotidien.

Par rapport à la rémunération des DAT, le taux a été déterminé d'un commun accord entre les différents acteurs, depuis 1998. Depuis lors aucun des acteurs n'a pensé à revoir ce taux.

Le manque de fiches de dépôts dépende uniquement de la responsabilité des Conseillers en Epargne/Crédit, qui doivent en faire la demande au niveau de Taanadi, et les membres du comité, qui doivent informer les C C/E du manque des fiches.

Quant au délai de retrait, il a été arrêté par Taanadi et les membres du comité, en tenant compte du délai du crédit (6mois), un mois de différé entre le dépôt et la mise en crédit, et une marge en cas de retard.

6.2. Actualisation des procédures

Nous venons de recenser quelques problèmes qui peuvent constituer un frein à la mobilisation de l'épargne au sein des CVA. Dans la première partie nous avons vu que la mise à jour des procédures peut apporter des solutions à ces problèmes, car elle permet de réactualiser les connaissances et les pratiques et de reprendre la sensibilisation. Dans cette deuxième partie, nous allons définir les concepts contenus dans la procédure d'actualisation. Et nous faire une proposition de mise à jour du manuel de procédures, pour la collecte de l'épargne en version 5 : juin 2010.

6.2.1. La clientèle

Il convient de redéfinir la clientèle à laquelle les CVA vont proposer leurs produits d'épargne. Cette clientèle est constituée des clients actuels et des clients potentiels, susceptibles d'adhérer aux services des CVA.

Le service d'épargne des CVA s'adresse à tous les villageois soucieux du devenir du développement de leur village en général et de l'évolution de leur caisse en particulier.

Cette clientèle est localisée au village, lieu d'implantation de la CVA, des villages ou hameaux associés et aussi des migrants.

Le service d'épargne peut être utilisé par toute personne adhérant aux Statuts et Règlement Intérieur de chaque CVA. Un membre ne peut adhérer, en même temps, à plus d'une caisse.

6.2.2. Les produits d'épargne

Les produits d'épargne peuvent varier d'une CVA à l'autre en fonction des besoins des membres. Nous allons présenter les plus couramment utilisés et, probablement, les mieux adaptés et faire une proposition de nouveaux produits d'épargne pour les CVA. La proposition de produits mieux adaptés aux besoins de la clientèle fait partie de la stratégie de mobilisation de l'épargne par les institutions de microfinance. Il faut bien définir chaque produit, ses caractéristiques et ses procédures.

6.2.2.1. Dépôt A Terme : DAT

- **Nom et définition** : Défini comme une épargne "longue", car sa durée peut aller jusqu'à huit (8) mois rémunéré à 5%, le DAT constitue une source de financement pour les CVA, car utilisé pour faire du crédit. Peut être utilisé par tous les membres en fonction de leurs besoins.
- **Dépôt minimum** : FCFA 1000 ;
- **Dépôt maximum** : FCFA 5 000 000 ;
- **Rémunération (à terme)** : 5% (FCFA 50 sur 1 000) ;
- **Durée (à terme)** : 8 mois ;
- **Solde minimum** : FCFA 1 000 ;
- **Solde maximum** : aucun ;
- **Documents à remplir**: Fiche Dépôt à Terme (FDT), Journal Dépôt à Terme (JDT), Journal de Caisse (JC), semainier, échéancier DAT ;
- **Type** : individuel ou groupe ;
- **Procédure de dépôt** : Le déposant se présente à la CVA avec sa carte de membre au près des membres du comité de gestion, les informe de sa volonté de faire un dépôt.

Les membres du comité de gestion lui expliquent les conditions de dépôt et de retrait. Il leur donne en liquide le montant de son dépôt. Pour un DAT de groupe, c'est-à-dire certains membres peuvent décider de créer un groupe d'épargnants sous forme de tontine. Chaque fois que le montant de la tontine est constitué, ils vont le déposer à la caisse au nom du membre bénéficiaire, ainsi de suite chaque jour, jusqu'à ce que tous les membres aient un DAT.

Le comité vérifie le montant, ainsi que la validité des billets, et donne instruction aux secrétaires/gestionnaires ; qui établissent deux fiches de dépôt à terme (de couleur jaune) pour le déposant, si c'est son premier dépôt, ou cherchent sa fiche de dépôt dans le bac à fiches, si le déposant en possède déjà. Pour chaque opération, il y a deux fiches DAT rigoureusement identiques, dont l'une est détenue par le membre et l'autre est classée à la CVA. Tout enregistrement d'opération doit être effectué simultanément sur les deux fiches.

Le déposant doit effectuer toute opération de dépôt en se présentant, toujours, à la CVA avec sa fiche de dépôt et sa carte de membre.

Pour établir les deux exemplaires d'une FDT, le secrétaire/gestionnaire porte en en-tête, le nom et le code du village, puis le nom et le numéro du déposant.

Pour enregistrer chaque dépôt, il porte sur chacun des deux exemplaires de la FDT et sur une même ligne :

- la date du dépôt,
- le numéro de semaine du dépôt,
- le montant du dépôt et le solde des avoirs du déposant à la CVA,
- le numéro de semaine de l'échéance (= numéro semaine du dépôt + 32),
- il signe les deux FDT pour authentifier le dépôt.

Le secrétaire/gestionnaire remet une des fiches au déposant en lui rappelant son nouvel avoir DAT à la CVA (solde de la fiche) et classe l'autre fiche selon son numéro, dans le bac à FDT de la CVA.

Il inscrit l'opération au journal DAT et enregistre le montant sur le journal de caisse de la CVA..

➤ **Procédure de retrait** : Le déposant qui veut se faire rembourser ses DAT à échéance ou pas se présente à la caisse pendant les heures d'ouverture muni de sa FDT et de sa carte de membre. Si le DAT n'est pas à échéance, le membre explique au comité sa décision de retirer son dépôt tout en renonçant aux intérêts.

Le secrétaire/gestionnaire vérifie que la FDT détenue par le membre est identique à celle qu'il a retirée du bac à FDT portant le même numéro. Si c'est le cas, il peut procéder à la

vérification du solde à échéance pour le rembourser. Sinon, il doit au préalable corriger celle des deux fiches qui n'est pas à jour en s'aidant du JDT.

Pour calculer à partir de la FDT le montant DAT à échéance dans le but de procéder à son remboursement, le secrétaire/gestionnaire procède comme suit et seulement comme suit : à partir du dernier solde calculé (dernière ligne), retrancher tous les dépôts (entrées troisième colonne) dont la date d'échéance (numéro de semaine de la septième colonne ECHEANCE) est postérieure au numéro de semaine de la date actuelle.

Le solde à rembourser constitue la valeur nominale des DAT à l'échéance, à laquelle il convient d'ajouter les intérêts dus au membre, si le DAT est à échéance, sinon il n'y a pas d'ajout d'intérêts.

Le secrétaire/gestionnaire porte sur chacun des deux exemplaires de la FDT et sur une même ligne :

- date et numéro de semaine du retrait ;
- montant remboursé (capital sans les intérêts) dans la colonne retrait ;
- calcul du nouveau solde DAT du membre ;
- la colonne ECHEANCE n'est pas utilisée lors d'une opération de retrait ;
- signature des deux FDT par le secrétaire/gestionnaire pour authentifier le retrait.

Le secrétaire/gestionnaire porte sur le JDT le capital remboursé en sortie, en mentionnant sur la même ligne : date, numéro de semaine, numéro de compte et nom du membre ; et en calculant le nouveau solde global des DAT de la caisse.

Il porte ensuite le montant des intérêts versés dans la dernière colonne si le DAT est à échéance.

Il enregistre l'opération dans le journal de caisse, avec le montant du capital DAT et les intérêts, s'ils sont dus, en sortie en deux lignes.

Toutes ces opérations se déroulent sous la supervision du comité de gestion.

6.2.2.2. Dépôt A Vue : DAV

- **Nom et définition** : DAV ou dépôt “court“, à cause de sa durée (sans délai), est un dépôt fait par tous les membres des CVA, en fonction de leur besoin, et qui peut être retiré à chaque ouverture de la caisse.
- **Dépôt minimum** : FCFA 500 ;
- **Commission** : 1% soit FCFA 5 sur 500)
- **Dépôt maximum** : non déterminé ;
- **Solde minimum** : FCFA 500 ;
- **Solde maximum** : non déterminé ;
- **Documents à remplir** : Fiche Dépôt à Vue (FDV), Journal Dépôt à Vue (JDV), Journal de Caisse (JC) uniquement pour les commissions;
- **Type** : individuel ou groupe ;

Procédures de dépôt et de retrait : Concernant le dépôt, le membre se présente à la CVA, aux heures d'ouverture, pour voir les membres de comité et leur notifie son intention de faire un DAV. Il se présente avec sa carte de membre et sa fiche DAV, si c'est un membre qui a déjà effectué un DAV.

Il peut y avoir aussi un DAV de groupe, identique à la procédure de DAT de groupe. Les membres de comité lui expliquent les conditions, récupèrent le montant du dépôt et la commission y afférente.

Ils donnent ensuite instructions aux secrétaires/gestionnaires pour remplir les formalités du dépôt.

Pour leurs dépôts et retraits à vue, les membres de la caisse disposent d'une fiche individuelle, de couleur rose, en deux exemplaires dont l'une est détenue par le membre lui-même, et l'autre est classée à la caisse dans l'ordre des numéros de comptes des clients.

Cette fiche dépôt à vue (FDV) est construite sur le même modèle que la fiche dépôt à terme (FDT) mise à part sa couleur jaune et son utilisation est la même.

A l'inverse des DAT le secrétaire/gestionnaire n'a pas à se préoccuper d'une date d'échéance, ni d'un intérêt à rembourser lorsqu'un membre effectue un retrait, DAV, selon sa guise.

La caisse DAV est séparée de la caisse principale pour simplifier la gestion dans les cas où les mouvements d'argent liés à la nécessaire disponibilité des DAV seraient très nombreux et interviendraient en dehors des horaires ou journées initialement prévus pour l'ouverture de la caisse.

La comptabilité des DAV se tient séparément de celles des autres opérations avec un journal spécial, le journal de dépôt à vue (JDV), qui sert à la fois de journal de caisse auxiliaire et de journal des dépôts à vue. Le service que rend la caisse en acceptant de mettre en sécurité les liquidités de ses membres fait l'objet d'un paiement par le client de la commission de 1% du dépôt, payable lors du dépôt.

Le journal DAV n'enregistre que deux types d'opérations : le dépôt et le retrait à vue. Tant que les DAV ne sont pas utilisés par la caisse (crédit ou placement), ils n'ont pas besoin d'être reversés à la caisse principale et sont donc gérés grâce au journal des dépôts à vue.

6.2.2.3. Plan Epargne Simple : PES

Besoin d'épargne exprimé par certains villageois, le plan épargne simple permet d'épargner de petites sommes périodiquement en vue de la réalisation d'un projet, d'une activité, de dépenses sociales, Etc.

IL peut être effectué par tout membre ayant un projet ou une ambition de réalisation d'un programme qui nécessite un montant important, difficile à mobiliser d'un seul coup.

Il demande une grande sensibilisation de la part des agents de Taanadi et des membres du comité.

- **Dépôt minimum** : à déterminer en AG ;
- **Versement** : à définir en fonction des besoins, hebdomadaire ou mensuel ;
- **Rémunération** : à déterminer en AG ;
- **Dépôt maximum** : aucun ;
- **Solde minimum** : à déterminer ;
- **Solde maximum** : aucun ;
- **Durée minimum** : 6 mois ;
- **Durée maximum** : 12 mois ;
- **Documents à remplir** : Fiche Plan Epargne Simple (FPES), Journal Plan Epargne Simple (JPES), Journal de Caisse (JC) ;
- **Type** : individuel ou groupe ;
- **Procédure dépôt** : Tout membre désirant faire un plan épargne simple se présente aux membres de comité, aux heures d'ouverture de la CVA, avec sa carte de membre et leur notifie son intention de faire un plan épargne simple. Ainsi il leur explique son plan d'épargne simple qu'il désire mettre en place au sein de la caisse. De même que le mode de versement, à effectuer, soit hebdomadaire soit mensuel, et la durée du plan d'épargne simple. Les membres de comité, à leur tour, expliquent au membre les clauses et les caractéristiques de ce type d'épargne

Si tout est bien compris et accepté, le membre procède à l'ouverture de son compte de plan épargne simple en effectuant le premier versement. Les membres de comité saisissent le montant, vérifient la validité des billets et la totalité de la somme, et donnent instruction aux secrétaires/gestionnaires pour formalisation de l'opération, avec établissement des pièces afférentes.

Ces derniers prennent tous les documents nécessaires, y compris la carte de membre du déposant, et les remplissent comme suit :

- Fiche Plan Epargne Simple (FPES) en deux exemplaires, avec nom et prénom du déposant, numéro de compte, date ou numéro de semaine et montant du premier versement et signent les deux FPES.

Si ces deux documents sont bien remplis, les secrétaires/gestionnaires remettent une FPES au déposant et classent l'autre fiche dans le bac prévu à cet effet, dans l'ordre croissant des numéros des comptes.

Journal de caisse principal qui est rempli en une ligne pour le dépôt reçu.

A chaque échéance de versement le membre présente avec sa FPES, sa carte de membre et le montant de son versement à la caisse, à ses heures d'ouverture. En cas d'empêchement, il peut déléguer quelqu'un avec sa FPES, sa carte de membre et son versement.

Contrairement aux DAT, chaque plan épargne doit avoir sa propre FPES. Si un membre se propose d'avoir deux plans épargne, il doit avoir pour chacun une FPES.

Procédure retrait : A échéance, le membre se présente à la caisse, aux heures d'ouverture, muni de sa FPES et de sa carte de membre. S'il est empêché, il peut déléguer une personne, accompagnée de deux témoins, avec sa FPES et sa carte de membre. Les secrétaires/gestionnaires se saisissent des pièces, cherchent la FPES du membre dans le bac à FPES, pour procéder au remboursement. Le capital et les intérêts, calculés conformément à ce qui a été arrêté en AG, seront restitués au membre.

En cas de décès d'un membre qui a un plan épargne, le montant cumulé sera restitué aux ayants droits.

6.2.2.4. Plan Epargne Crédit : PEC

Le plan épargne crédit est une forme d'épargne ouvrant droit à un crédit de montant plus élevé. Il est ouvert à tout membre désirant bénéficier d'un crédit dé plafonné ; le membre s'engage à déposer un montant régulier sur son compte pendant une certaine durée (3 à 6 mois) au bout de laquelle il pourrait obtenir un crédit égal à trois fois le montant de son épargne.

- **Dépôt minimum** : à déterminer en AG ;
- **Versement** : à définir en fonction des besoins, hebdomadaire ou mensuel ;

- **Rémunération** : 4% ;
- **Dépôt maximum** : aucun ;
- **Solde minimum** : FCFA 5 000 ;
- **Solde maximum** : aucun ;
- **Durée minimum** : 3 mois ;
- **Durée maximum** : 6 mois ;
- **Documents à remplir** : Fiche Plan Epargne Crédit (FPEC), Journal Plan Epargne Crédit (JPEC), Journal de Caisse (JC) ;
- **Type** : individuel;
- **Procédure de dépôt** : elle est identique à celle du plan épargne simple, sauf que l'échéance de mobilisation est courte. Les outils doivent être d'un même format mais de couleur différente.
- **Procédure de retrait** : elle est identique à celle du plan épargne simple sauf que le retrait n'est possible qu'après remboursement intégral du crédit (capital + intérêts).

6.3. Communication et sensibilisation

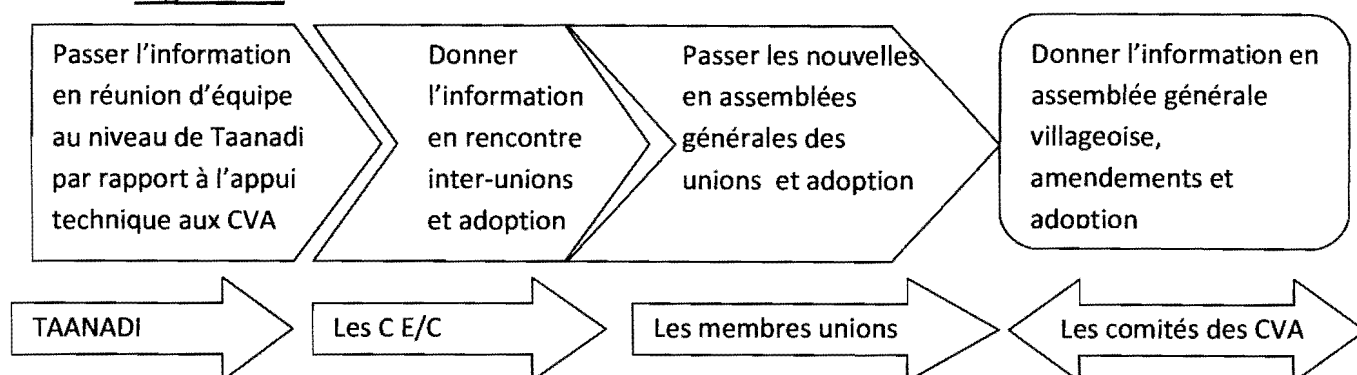
Pour une meilleure réussite de la mise en application des procédures de mobilisation de l'épargne, il faut qu'elle soit accompagnée d'une bonne communication et une meilleure sensibilisation.

La communication permet de mieux passer l'information en tout temps et en tout lieu. Elle doit commencer au niveau de Taanadi entre le siège et les Conseillers en Epargne/Crédit (C E/C), au niveau des réunions inter-unions (il y a au moins une rencontre entre les membres des trois unions par an), au niveau des assemblées générales des unions et en fin aux assemblées générales des CVA.

Elle doit porter sur l'existence du service d'épargne au niveau des CVA, les différents types de produits offerts à travers ce service et les caractéristiques et les procédures relatives à chaque produit.

La figure N°1, ci-dessous, nous donne le schéma du processus de la communication.

Figure N°1 : Processus de la communication



Source : nous même

La communication ne doit pas s'arrêter à passer l'information en AG villageoise, elle doit continuer au sein des ménages (de la famille), des villages et hameaux associés et des marchés environnants. Elle doit toucher la clientèle actuelle et les clients potentiels.

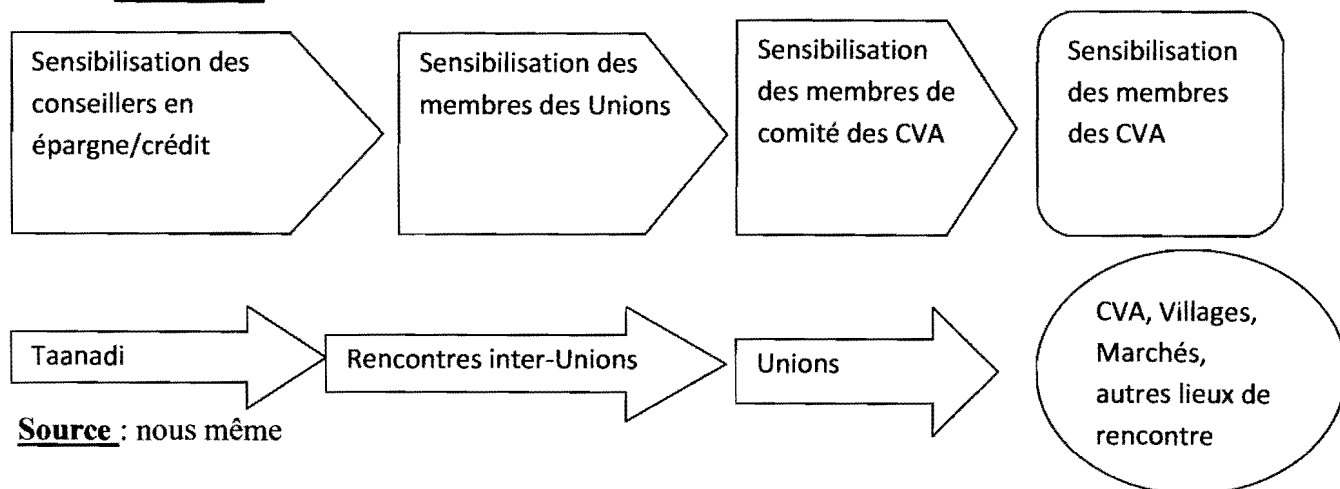
Cette communication doit être accompagnée d'une forte et meilleure sensibilisation, qui peut permettre aux clients de mieux cerner la nécessité de l'acceptation de l'offre de service.

La sensibilisation permet de mieux connaître et comprendre les types de produits, les raisons de leur mise en place, de leur proposition et leurs procédures de gestion. Elle doit être faite au niveau des membres des unions, pendant les rencontres inter-unions et au cours des assemblées générales des unions, au niveau de chaque zone, pendant les assemblées générales villageoises, et au sein des CVA à chaque ouverture dès qu'il y a des membres. La sensibilisation ne sera jamais assez, car elle permet aux uns et aux autres de se rappeler, de se souvenir.

Cette sensibilisation doit commencer au niveau des C E/C de Taanadi, puis aux membres des unions, aux membres de comité des CVA et aux membres des CVA.

La figure N°2, ci-dessous, nous donne le schéma pour le processus de la sensibilisation, ainsi que les différentes étapes à suivre.

Figure N°2 : Processus de la sensibilisation



Source : nous même

Cette sensibilisation doit porter sur les activités de la caisse, à savoir les types de services qu'elle offre à ses membres ; sur la nécessité d'avoir une épargne, (pourquoi épargner ? les avantages et les raisons), sur les produits d'épargne de la caisse, un à un. Pour chaque produit expliquer les caractéristiques, les avantages liés et les procédures de dépôt et de retrait.

La communication et la sensibilisation, auprès de membres, doivent accompagner la mise à jour des procédures. Elles doivent être exécutées par les membres des unions, les membres de comité des CVA et les membres eux-mêmes. Ils seront appuyés dans ces tâches par les C E/C de Taanadi et au besoin par une mission du siège de Taanadi.

6.4. Recommandations

La mobilisation de l'épargne est le vœu et le souhait de toute IMF, ayant l'autorisation d'en collecter. Celle-ci ne s'arrête pas à la proposition des produits d'épargne offerts, il faut accompagner cette proposition par des actions de communication et de sensibilisation.

Concernant le réseau des CVA, encadré par la Coopérative de Services Taanadi, il convient de reprendre la sensibilisation sur la mobilisation de l'épargne, au risque de transformer les CVA en structure de crédit direct.

Sensibilisation des conseillers en épargne/crédit de Taanadi sur l'importance de la mobilisation de l'épargne pour la caisse et pour les villageois, sur les procédures de collecte et sur le mode gestion.

Sensibilisation des villageois, par les conseillers en épargne/crédit, en réunion inter-unions, en AG des différentes unions, en AG des CVA et à chaque occasion ; sur l'importance de la collecte de l'épargne pour la viabilité et la fiabilité de la caisse, sur les raisons d'avoir un compte d'épargne.

Pour les produits d'épargne proposés, chacun a ses avantages et son importance, ce qui permettra à chaque membre de trouver un produit répondant à ses besoins spécifiques.

Conclusion de la deuxième partie

Nous avons présenté dans cette partie la coopérative de services Taanadi, qui est la structure d'encadrement du réseau des caisses villageoises autogérées, et le réseau. Les CVA font du crédit et de l'épargne, avec deux produits uniquement (DAV&DAT). Les villageois ne sont pas sensibilisés sur l'importance de la mobilisation de l'épargne. Il y a peu de communication sur les produits. En outre les villageois ont besoin d'autres types de produits d'épargne.

L'actualisation des procédures ne se limite pas seulement à revoir les différentes étapes de retrait et de dépôt, mais englobe tout le processus de mobilisation de l'épargne à savoir : la définition des besoins, la définition de la clientèle, la détermination des types de produits à offrir, les étapes de collecte et de restitution, la détermination des outils de gestion, le système de communication et de sensibilisation sur les produits offerts.

Pour qu'une CVA puisse bien mobiliser l'épargne de ses membres, elle doit adapter ses produits aux besoins de ces derniers, porter à leur connaissance ses différents produits, leur démontrer les différents avantages et raisons liés aux produits d'épargne.

Conclusion Générale

L'épargne peut aider les Institutions de Microfinance à atteindre une indépendance financière et à accroître leur rentabilité. En mobilisant l'épargne, les IMF ont accès à des fonds à un coût moins important que celui du marché financier. L'épargne permet aussi aux pauvres de mobiliser de petites sommes pour pouvoir investir et éviter les risques de vol, d'incendie et de dépenses ostentatoires.

Bien que les avantages de l'épargne soient importants, le succès ne dépend pas uniquement de l'élaboration des produits mais également du processus de la détermination des taux d'intérêts rémunérateurs et de marketing. Pour que les produits d'épargne se développent sur le marché, l'IMF doit être dotée d'une structure de gestion saine et d'un système d'information de gestion adapté pour s'assurer que les dépôts des clients sont en sécurité afin de rassurer les déposants.

Dans son interview, parue dans FASO PRESSE du lundi 29 décembre 2008, Monsieur Lallé Coulibaly, fondateur de **Microfinance Plus**, disait, concernant l'existence de possibilité d'épargne en milieu rural « C'est ainsi que pendant l'opération de démonétisation des billets de la BCEAO, les équipes de collecte des anciennes coupures pouvaient ramener jusqu'à 200 millions F CFA par jour des zones les plus reculées. Il y a donc des possibilités d'épargne dans le milieu rural. Mais comment voulez-vous que quelqu'un épargne son argent si vous ne lui donnez pas la possibilité de le faire à travers la sensibilisation et la création d'une structure habilitée à collecter l'épargne ? » « Vous voyez donc l'intérêt d'avoir sur le terrain une structure de microfinance avec une autre vision, à savoir que l'agent économique est un tout. Cela signifie qu'il est à la fois consommateur, épargnant, producteur et investisseur. Aussi, il faut lui permettre de transformer son épargne matérielle en épargne monétaire liquide, et ensuite, recycler cette épargne liquide pour financer des opérations de production, de consommation, d'investissement ».

En milieu rural, l'épargne existe bel et bien. Les formes les plus connues sont celle en nature et la thésaurisation. Avec la mise en place des IMF, comme les CVA, il faut créer des mécanismes pouvant amener les ruraux à transformer leur épargne en nature en épargne financière, pour mieux investir.

La mobilisation de l'épargne en milieu rural reste donc un défi à relever par les institutions de microfinance. Et pour le relever, elles doivent définir la clientèle, proposer des produits adaptés au milieu et aux besoins de la clientèle, donc une gamme de produits variés. Elles doivent avoir des procédures simples et conformes au milieu. Pour réussir à faire passer leur offre de produit, il faut une bonne communication et une meilleure sensibilisation.

L'actualisation du manuel de procédures doit être réalisée afin de mettre à jour les produits d'épargne et leurs politiques d'offre, ceci permet de mieux les adapter aux demandes des clients.

ANNEXE

Questions à l'intention du personnel de Taanadi chargé de l'encadrement des caisses villageoises :

- 1)- Pensez vous que les produits d'épargne offerts par les caisses villageoises répondent-ils aux besoins des populations rurales ?
- 2)- Pensez vous les produits d'épargne actuels des caisses villageoises satisfont la clientèle ?
- 3)- Pensez vous que les villageois maîtrisent bien les procédures de dépôt et de retrait des produits d'épargne des caisses ?
- 4)- l'épargne au sein des caisses villageoises, quel avenir ?
- 5)- Prévoyez-vous d'autres produits d'épargne pour les caisses ? Si oui les quels ?

Questions à l'intention des membres de comité des caisses et des membres :

- 1)- Quels sont les services offerts par votre caisse ?
- 2)- Il y a combien de type de produit d'épargne ? Satisfont ils vos besoins en produits d'épargne ?
- 3)- Connaissez-vous les procédures de dépôt et de retrait pour chaque type de produit ?
- 4)- Est que vous épargnez ?
Si oui, pourquoi épargnez-vous ?
Si non, pourquoi n'épargnez vous pas ?
- 5)- quelles sont les mesures à prendre pour amener les membres à épargne dans leurs caisses ?
Ou bien comment pensez-vous améliorer la mobilisation de l'épargne des caisses ?
- 6)- Avez-vous d'autres types de produits d'épargne à proposer ?

Bibliographie

1. **ADECHOUBOU Makarimi A.** (2002), *La mobilisation de l'épargne pour les IMF, Quand ? Comment ? Coûts et avantages*, 16 pages.
2. **AGENCE CANADIENNE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL** (1999), *Guide de référence pour le secteur de la microfinance*, Gatineau (Québec), 126 pages.
3. **BIALÈS Christian**:(2004) *Questions sur l'épargne* ; cours de Macroéconomie ; (<http://www.christian-biales.net/documents/epargne.pdf>); 8 pages.
4. **BOURGUINAT Elisabeth** (2005), *Bâtir un secteur financier ouvert à tous*, Contribution à la conférence internationale de Paris, 20-21 juin 2005, 71 pages.
5. **CABINETS YERO & PANAUDIT-NIGER** (2004), *Manuel des procédures standard des institutions de la microfinance* ; PDSFR, 143 pages.
6. **CGAP** (1997) : Quand et comment les institutions de microfinancement doivent-elles commencer à collecter l'épargne ? *Note Focus N°8*, 4 pages.
7. **CGAP** (1998) : Stratégies de mobilisation de l'épargne, leçons tirées de quatre institutions, *Note Focus N° 13*, 4 pages.
8. **CGAP** (2003) : La microfinance est-elle une stratégie efficace pour atteindre les objectifs du millénaire pour la développement, *Note Focus N°24*, 12 pages.
9. **CGAP** (2006) : Offre aux pauvres des services d'épargne sûrs et accessibles dans le système financier formel, *Note Focus N°37*, 20 pages.
10. **CGAP** (2006) : Des services financiers inclusifs à l'horizon 2015, quatre scénarios pour l'avenir de la microfinance, *Note Focus N° 39*, 16 pages.
11. **COHEN Monique.** (2001), *Connaitre la clientèle des IMF : Outils d'analyse pour les praticiens de la microfinance*, Outils AIMS-SEEP, 375 pages

12. **DAUNER GARDIAL Isabel** : (2004), *La mobilisation de l'épargne questions clefs et Pratiques universelles pour la promotion de l'épargne*, Direction du Développement et de la Coopération DDC, février, Inter coopération Berne ; 44 pages.

13. **DESPANDE Rani** (2008), *Outils pour l'évaluation des services d'épargne dans les pays : Améliorer l'offre de services de dépôts pour les personnes pauvres ; Guide technique CGAP*, 64 pages.

14. **DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS** (2005), *L'épargne un levier pour la constitution d'un patrimoine*, DID, 11 pages.

15. **DOVI Efam** (2008), *Il faut faire appel aux ressources qui échappent aux banques ; Renforcer l'épargne intérieure de l'Afrique*. 7 pages.

16. **FOURNIER Yves** (1994), *Systèmes financiers décentralisés et efficacité économique et sociale en Afrique francophone ; Revue techniques financières et développement ; Epargne Sans Frontière Paris*, 5 pages.

17. **GOLDSTEIN Gilles, Issa BARRO et Dominique GENTIL**, (1999), *Etude sur le rôle et l'impact des services et produits d'épargne du secteur informel et des institutions de microfinance en Afrique de l'Ouest Bénin, Burkina Faso, Ghana, Guinée, Mali et Togo*, MicroSave, 89 pages.

18. **GRANT William** (1999), *Le Marketing dans les Institutions de Microfinance: l'Etat de la Pratique*, Development Alternatives, Inc. (DAI) Novembre, 23 pages.

19. **KALALA J-P.M. et OUEDRAOGO A.** (2000), *Produits et services d'épargne du secteur informel et des institutions de microfinance en Afrique de l'ouest : cas du Bénin et du Mali ; DID pour compte MicroSave*, 90 pages.

20. **LAPENU Cécile** (2008) *Evolutions récentes dans l'offre et les stratégies de financement du secteur rural : Echanges d'expériences et synthèse bibliographique ; Réseau Français de la Microfinance Sous-commission n°3, Programme de Renforcement Institutionnel de la Microfinance et de son Environnement, CERISE , PRIME*, 147 pages

21. **MICROFINANCE IN RURAL AFRICA** (2000), Microfinance et mobilisation de l'épargne, *Innovation en microfinance note technique N°3*, 16 pages.

22. **MINISTERE DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DU DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE DU NIGER, DIRECTION DU CREDIT COMMUNAUTAIRE**, (2007), *Guide d'évaluation de Systèmes financiers Décentralisés et de suivi des conventions de partenariat*, 48 pages.

23. **MUKWANA Peter** (2005), *Recherche des marchés pour la microfinance : au-delà du développement produit : Mieux satisfaire les divers besoins institutionnels des institutions*, 17 pages.

24. **OUEDRAOGO Alpha et Dominique GENTIL** (2008), *La microfinance en Afrique de l'Ouest*, Histoires et Innovations, CIF Karthala, Paris, 43 pages.

25. **PAMIGA** (Groupe Microfinance Participative pour l'Afrique) : (2007), *efficacité financière et rentabilité des réseaux cvecas du mali : pays dogon – san-djenné – office du niger*, 11 pages.

26. **POURSAT Christine, Jérémy HAJDENBERG, Sébastien BOYE** (2006), *Le guide de la Microfinance : Microcrédit et épargne pour le développement*, EYROLES, Editions d'organisation, Paris, 304 pages.

27. **RESEAU SOLIDARITE MICROFINANCE** : (2003), *Manuel de procédures administratives et financières* ; (RSM-Kinshasa), 17 pages.

28. **RIM Ji Yeune et John ROUSSE** (2003), *Manuel de référence de l'épargne collective : guide pratique pour aider les groupes à mobiliser et gérer leur épargne*, FAO, 20 pages.

29. **RUTHERFORD Stuart** (2002), *Comment les pauvres gèrent leur argent* ; GRET Karthala, 168 pages.

30. **RUTHERFORD Stuart** (1999), *Les pauvres et l'épargne : Méthode, emploi et impact de l'épargne des pauvres en Afrique de l'Est*, MicroSave Africa, Kampala, mai, 80 pages.

31. **SARR Souleymane** (2008/2009), *la collecte de l'épargne* ; cours CESAG.
32. **SERVET Jean Michel, Odile Jacob** : (2006), *Banquiers aux pieds nus* : la microfinance. 133 pages.
33. **VANDENBROUCKE Jean-Pierre** (assistant technique IRAM), (2004), *Guide des procédures de gestion du réseau des caisses villageoises appuyées par Taanadi ; Crédit Rural du Niger*, troisième version juin, 123 pages.
34. **WAMPFLER Betty** (2004), *Quels outils de politiques publiques pour le secteur de la microfinance* : le cas du Niger BIM, 8 pages.
35. **WRIGHT Graham A.N. et Léonard MUTESASSIRA** : (2001) *L'épargne des pauvres et ses risques relatifs*, MicroSave Africa ; 28 pages.
36. **WRIGHT Graham**: (2005), *Etude de marché et de développement de produit orienté client*, Description de la méthodologie d'étude de marché mise au point par MicroSave. 28 pages

Sites Internet visités

37. **PORTAIL DE LA MICROFINANCE**, <http://www.lamicrofinance.org>
38. **FINANCE RURALE**, <http://www.ruralfinance.org>
39. **CGAP**, <http://www.cgap.org>
40. **PLANET FINANCE**, <http://www.planetfinance.org>
41. **MICROSAVE**, <http://www.microsave.org>
42. **Développement International Desjardins (DID)**, <http://www.did.qc.ca/fr/>
43. **BIALES Christian**, <http://www.christian-biales.net>