

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

Etude sur la viabilité financière des
Systèmes Financiers Décentralisés
[SFD] du Burkina Faso

RESUME
POUR LES SESSIONS DE RESTITUTION
Ouagadougou, 3 avril 2001

*Consultants : Pierre C Damiba, Robert Ouédraogo,
Christine Kaboré-Kayitési, François Gay-Lancermis*

RESUME DU VOLUME I

ENVIRONNEMENT ET VIABILITE DES SFD

- 1^{ère} PARTIE : TDR, Méthodes de travail, Limites de l'étude 3
- A. Représentativité de l'échantillon
 - B. Méthode de travail
 - C. Limites de la mission
- 2^{ème} PARTIE : Environnement et viabilité des SFD 8
- A. Niveau macro-financier de la micro-finance
 - B. Mesure de l'impact économique des SFD
 - C. Cadre réglementaire et viabilité
 - D. Recommandations :
 1. Distinguer la logique des SFD-Entreprises
 2. Doter le secteur d'une stratégie nationale
 3. Intégrer les SFD au secteur financier
 4. Professionnaliser le secteur
 5. Renforcer le suivi et le contrôle
 6. Développer une base de données sur l'offre

RESUME DU VOLUME II

VIABILITE INTERNE DES SFD

- 1^{ère} PARTIE : Les Constats 1
- I. Les dysfonctionnements
 - II. Les subventions
 - III. Les taux d'intérêts
 - IV. Les charges et les produits
 - V. Les charges faïtières
 - VI. Le contrôle interne
 - VII. Les plans d'affaires
- 2^{ème} PARTIE Les Recommandations 15
- A. Suppression du taux de l'usure pour les SFD
 - B. Le besoin structurel des subventions : à réduire selon un plan
 - C. Mise en place d'un Système d'Information Intégré [niveau SFD]
 - D. Mise en place d'un Centre National de Calcul Microfinance
 - E. Mission d'audit permanent des systèmes d'information
 - F. SFD de petite taille : externalisation et réseautage
 - G. Renforcement des capacités professionnelles

Résumé du Volume IV : la microfinance à la traditionnelle [2 pages]

ANNEXE : BASE DE DONNEES DE L'ECHANTILLON 1994 -mi-2000 [consolidées et par SFD]

VOLUME I : DOCUMENT HORS TEXTE N°III

DETERMINANTS CRITIQUES DE LA VIABILITE DES ENTREPRISES DE MICRO FINANCE (EMF)

DE NATURE POLITIQUE ET REGLEMENTAIRE

- Une stratégie nationale qui offre un cadre de politique sectorielle, qui clarifie les catégories de SFD, qui définit le rôle des acteurs, qui facilite la cohérence et la coordination des initiatives et des opérations ;
- Un système de régulation par une *Réglementation spécifique* et un *Code de conduite professionnelle* qui contribuent à maintenir le secteur innovatif et dans de bonnes pratiques prudentielles et de gestion ;
- Une intégration au secteur financier des Entreprises de Micro Finance pour faciliter une croissance et des liaisons organiques internes au secteur, la mobilisation de l'épargne locale et l'accès à des ressources de refinancement ;
- Un dispositif de suivi et de contrôle renforcé au niveau des autorités financières et monétaires et ayant les moyens de surveillance et d'appui-conseil aux opérateurs et à leurs organisations professionnelles.

DE NATURE COMMERCIALE

- Adéquation des produits financiers à la clientèle et à leurs groupements ;
- Ajustement flexible : élargissement des produits offerts : crédits à moyen terme, produits d'assurance, traitement de chèques, etc. ;
- Partage d'informations sur des événements du marché : mini-centrale locale des risques pour prévenir les comportements de cavalerie ;
- Insertion communautaire à améliorer sans cesse pour assurer une viabilité sociale constante ;
- Discipline et fermeté par rapport aux impayés et recours à la justice pour régler les contentieux.

DE NATURE INSTITUTIONNELLE

- Cadre juridique clair : mutuelle, coopérative, système autogéré, fonds d'Etat ;
- Clarté de la mission, vision et développement d'une culture d'entreprise ouverte au genre ;
- Centralisation et décentralisation : arbitrage constant et évaluation régulière ;
- Implication des bénéficiaires, accompagnée de formation et d'animation de groupe ;
- Système d'information : installation et gestion, contrôle et audit régulier de l'information et des technologies associés ;
- Cadres de gestion : compétences sûres et remises à niveau par des sessions internes et externes.

DE NATURE FINANCIERE

- Existence d'un plan d'affaires réaliste, dont l'élaboration aura pris le temps nécessaire pour bénéficier de la participation des membres, des bénéficiaires, du personnel et de consultations techniques externes, de manière à assurer sa faisabilité sociale, technique et financière ;
- Niveau des produits : détermination du volume d'activités, diversification des produits proposés, appréciation du nombre de clients et du montant moyen des crédits par type et par secteur d'activités ;
- Origine et coût des ressources : capital, épargne, lignes de crédit, refinancement, subventions d'aides extérieures ;
- Niveau des taux d'intérêts : mode de calcul, détermination des taux d'intérêts effectifs et des différentiels de taux, prise en compte des taux du marché et des seuils d'usure fixés par la réglementation ;
- Niveau des charges : maîtrise et contrôle de celles factièrres et de celles relatives à l'assistance technique extérieure ;
- Tenue d'un tableau de bord pour assurer le suivi régulier d'indicateurs de performance sur la qualité du portefeuille [les impayés], le rendement de l'actif et des fonds propres, la pérennité financière, la solvabilité financière, la productivité des agents, l'autosuffisance opérationnelle et financière et la dépendance aux subventions.

RESUME DU VOLUME I
ENVIRONNEMENT ET VIABILITE DES SFD

I. METHODES ET LIMITES DE L'ETUDE

A. REPRESENTATIVITE DE L'ECHANTILLON

- Les 8 SFD retenus dans l'échantillon sont les suivants :

FCPB	CVECA-SISSILI	ATN	UCECZ	MUFEDE	FAARF	PRODIA	CDMIRN
1972	1992	1991	1997	1996	1990	1991	1987

- En nombre total, ils représentent 50% de la liste 1998 de la Banque de Données PASMEC-BCEAO ;
- En âge, ils sont tous en opération depuis plus de 3 ans ;
- En couverture géographique, ils opèrent dans 44 provinces sur 45, [à l'exception de la province de Koulpéologo], en raison de la profondeur de pénétration de la FCPB et du FAARF.
- Le poids spécifique de l'échantillon comparé à « tous SFD confondus »¹ : plus des 2/3 de la clientèle, les 4/5^{ème} des ressources, et les 3/4 de leurs emplois

Catégorie	SFD confondus [A]	Total échantillon [B]	Ratios [B/A] en %
CLIENTELE			
• Membres	302 148	207 188	68,57
- dont femmes	105 242	67 755	64,38
- dont hommes	175 580	125 258	71,33
• Usagers	87 093	74 090	85,06
RESSOURCES [CFA]			
• Montant des dépôts	11 369 504 238	9 316 950 854	81,94
• Montant des fonds propres	4 662 614 258	4 532 596 200	97,21
• Lignes de crédit	1 514 749 086	830 880 939	54,85
EMPLOIS [CFA]			
• Crédit en cours	11 228 985 786	9 340 194 499	83,17

B. METHODE DE TRAVAIL

1. Collecte et organisation des données

- recherche ou calcul des informations pertinentes sur chacun des SFD retenus
- présentation dans un cadre historique [de 1994 à juin 2000],
- ressaisie sur ordinateur les différentes données disponibles dans la Banque de données PASMEC [en l'absence d'une disquette des données de la base PASMEC],
- apport de compléments d'information de la part des SFD et/ou validée par chacune des institutions concernées ;
- ressaisie dans un cadre historique [de 1994 à juin 2000] des ratios prudentiels demandés par la BCEAO tels que fournis déjà par chacune des institutions de l'échantillon ;
- calcul [pour autant que les informations étaient disponibles] avec chacun des services comptables des SFD des indicateurs de performance [qualité du portefeuille, rentabilité des fonds propres, solvabilité productivité, viabilité [autosuffisance] ;
- revue des statistiques macro et compilation de documents et rapports d'études existant.

¹ Banque de Données PASMEC-BCEAO 1998

2. Visites et interviews

Institutions visitées	Lieu	Nombre de visites ²
FCPB	Ouagadougou	Plusieurs sessions
MUFEDE	Ouagadougou	Plusieurs sessions
FAARF	Ouagadougou	Plusieurs sessions
PRODIA	Ouagadougou	Plusieurs sessions
CVCA-SISSILI	Léo	Trois visites et sessions sur place
UCEC/Z	Manga	Deux visites et sessions sur place
CMDRN	Ziniaré	Deux visites et sessions sur place
ATN	Nouna	Deux journées de sessions sur place
URC-BAM	Kongoussi	Une session sur place
BTEC	Ouahigouya	Une session sur place et une à Ouaga
URSEC	Kaya	Une session sur place
SFD à la traditionnelle	Ouagadougou, Gorom Gorom, Ouahigouya, Déou	Plusieurs sessions d'enquêtes

C. LIMITES DE LA MISSION

1. Limite de temps

Le temps consacré à la collecte et à l'organisation de l'information [y compris des retraitements] aura absorbé, au départ et au cours de la mission, beaucoup plus de temps qu'anticipé : environ les 4/5 du temps de travail contractuel, en raison notamment des limites de capacités des systèmes d'information et des technologies associées de plusieurs SFD.

Les réalités et les contraintes du terrain auront ainsi montré [dans le cas du Burkina Faso], qu'il était besoin de beaucoup plus que le temps contractuel imparti de 2 mois + 15 jours, qui s'est avéré inadéquat pour conduire à terme et de manière convenable le travail prescrit par les termes de référence, et atteindre les résultats escomptés.

2. Limites dans la disponibilité et fiabilité des données

Nous avons été confrontés à un problème central pour le secteur, celui du déficit d'information [problème de la disponibilité et surtout de la fiabilité des données].

Les données chez plusieurs des SFD sont éparées et discontinues et parfois indisponibles, non certifiées et non retraitées.

Dans le *Volume I*, le tableau sur « la présence et l'absence des SFD dans la Banque des données de 1994 à 1998 » fournit des informations qui pourraient servir de mesure de la faible capacité de production d'information, si caractéristique du secteur.

3. Limite de mandat

Parce que la mission était *une mission d'étude et non une mission d'audit*, elle n'avait pas un mandat contractuel d'auditeurs, ni le pouvoir attaché aux auditeurs, pour exiger, d'entrée de jeu, de la part des SFD, l'accès à des données d'information de nature « réservée » [par exemple, les subventions et les charges factièrès].

² A l'occasion de la finalisation des travaux de la mission, les SFD de l'échantillon ont à nouveau été revisités ou contactés à nouveau en compagnie de *François Gay-Lancerman*, Expert comptable [Cabinet AUREC, La Rochelle, France]. L'intéressé a rejoint l'équipe initiale pour apporter ses contributions pour certaines des composantes du *Volume II : Viabilité interne des SFD*.

Les dirigeants des SFD, parfois et à juste titre, ont eu à manifester de la méfiance pour fournir certaines données. Ils faisaient valoir, à cet effet, que des consultants avaient, par le passé, mal exploité ou fait des « usages indéclicats » de données « généreusement mises à leur disposition » par eux.

4. Limites budgétaires

Les moyens budgétaires contractuels se sont avérés limitatifs, au regard de l'ampleur des tâches et des activités à mener en rapport avec les objectifs de la mission et des résultats.

En s'en tenant strictement à ce budget, la mission aurait pu s'arrêter par insuffisance de moyens pour poursuivre notamment les approfondissements requis pour la finalisation de l'étude. Les analyses faites, les résultats atteints, les propositions formulées et les bases de données constituées par la mission ont été édités dans 4 Volumes :

Volume I - Environnement et viabilité	60 pages + 5 hors texte en couleur
Volume II - Viabilité interne des SFD	281 pages + 8 hors texte, incluant tableaux et graphes en couleur
Volume III - Base de données de l'échantillon	265 pages
Volume IV - Microfinance à la traditionnelle	39 pages

D. Leçons tirées des conditions de travail

Les termes de référence, aussi pertinents qu'ils étaient, ont apparu trop vastes pour le temps imparti ou le temps trop court pour conduire à satisfaction les investigations, quantifications analyses demandées par les TDR. En effet, la pauvreté de l'information disponible et son manque de fiabilité auront constitué la difficulté majeure de la mission.

Les étapes	Commentaires et recommandations pour des études de ce genre
<ul style="list-style-type: none"> 1^{ère} étape : Formalisation des TDR sous forme d'objectifs spécifiques de la mission 	<p>Des points critiques des TDR auraient pu faire l'objet, à eux seuls, de mandats différents : - tendances des charges et des produits des SFD avec les calculs de ratios de performance interne, - esquisse de plan d'affaires en étroite collaboration avec les SFD concernés, - l'environnement et son influence sur la viabilité des SFD.</p> <ul style="list-style-type: none"> Approche thématique : nous recommandons des TDR par thème ou par centre d'intérêt ; une telle approche prend en compte le déficit d'information du secteur ; elle permet de mieux approfondir la matière et aboutit à des résultats avec un meilleur taux de fiabilité.
<ul style="list-style-type: none"> 2^{ème} étape : Entretiens et collecte d'information avec un interlocuteur privilégié de la structure : - information collectée sous forme de compte rendu d'entretiens, - collecte des documents disponibles éventuellement sous forme de fichiers informatiques 	<p>Le contact productifs avec les SFD sur le terrain requiert du temps. Nos interlocuteurs ont été très ouverts et extrêmement collaborateurs avec nous. Cependant, il y a lieu de constater : - que compte tenu de leur charge de travail et de la légèreté de la structure dont ils disposent pour les assister, les responsables directement concernés n'ont pas toujours la disponibilité de temps et d'esprit nécessaire, - le peu d'informations existantes et leur fiabilité limitée, - la disponibilité limitée de fichiers de données informatiques comptables, statistiques ou financières qui auraient pu être « extraites » par nos soins et retraitées informatiquement pour atteindre, plus vite, les résultats attendus.</p> <ul style="list-style-type: none"> S'intégrer pour un temps aux équipes des SFD : de telles missions requièrent que les Consultants passent, au moins, 3 jours à une semaine au sein des équipes des SFD, y compris au niveau des Caisses, pour prendre la mesure réelle de la viabilité financière mais aussi sociale de la structure.
<ul style="list-style-type: none"> 3^{ème} étape : Analyse des données collectées, document par document, information par information et sélection des informations utilisables, analysées et au besoin retraitées par nos soins. 	<p>Compte tenu de l'absence fréquente de supports informatiques fiables et de l'hétérogénéité des informations papier, nous avons dû « retraiter » des données collectées pour les rendre analysables, en essayant de respecter l'esprit du cadre d'information de chacun des SFD de l'échantillon.</p> <ul style="list-style-type: none"> Informatisation de la gestion des SFD et formation associée : la performance des SFD est liée au renforcement de la capacité des agents [qualité et nombre] et au système en place de gestion de l'information.
<p>Nota : Concernant la détermination des tendances et la formulation des recommandations à partir de l'échantillon, le déficit variable d'information, selon les structures, a soustrait parfois et selon les sujets, certains SFD de nos analyses.</p>	

Résumé des termes de référence

■ Objectifs de l'étude SFD-BKF

I **Déterminer les perspectives de pérennisation:**

- I Apprécier le degré d'autonomie des SFD
- I Identifier les facteurs critiques conditionnant la durabilité
- I Mesurer leur incidence sur la pérennité du secteur

I **Faire ressortir les déterminants de la viabilité**

- I Environnement et viabilité
- I Déterminants internes de la viabilité

I **Formuler des recommandations**

■ Méthode par échantillon

Regroupement des facteurs singuliers de viabilité

■ Déterminants externes de la viabilité ■ Déterminants internes de la viabilité

- les politiques nationales
- la pauvreté
- le secteur financier
- la réglementation
- le marché
- la clientèle
- l'impact
- la typologie des SFD
- les taux d'intérêts
- les subventions
- l'épargne
- les remboursements
- les charges
- l'administration
- le plan d'affaires
- les capacités