



**BCEAO**

BANQUE CENTRALE DES ETATS  
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

**Département des Opérations**

Direction des Etablissements de Crédit et de Microfinance

**ETUDES SUR LES COUTS ET LA TARIFICATION DES SERVICES OFFERTS PAR LES  
SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES DANS L'UNION ECONOMIQUE ET  
MONETAIRE OUEST AFRICAINE**

---

**Synthèse des études réalisées entre 2007 et 2008 au Mali et au Sénégal par la BCEAO et au  
Bénin par Millenium Challenge Account/ Bénin**

Août 2009



---

## INTRODUCTION

En vue d'asseoir une meilleure connaissance du secteur de la microfinance dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a entrepris depuis 2006, avec l'appui d'un Consortium de bailleurs de fonds (1), des études portant sur plusieurs thèmes. A cet égard, deux (2) études ont été conduites au Mali et au Sénégal, sur les coûts et la tarification des services offerts par les systèmes financiers décentralisés (SFD). La même étude a été réalisée au Bénin sur financement du *Millenium Challenge Account* par le *Ministère chargé de la Microfinance de ce pays*.

La présente note fait la synthèse des trois (3) rapports relatifs à ces études. Après avoir rappelé la problématique et les objectifs poursuivis, ainsi que les approches méthodologiques mises en œuvre, elle présente les principaux résultats, les enseignements et recommandations qui en découlent.

### I - PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE SUR LES COUTS ET LA TARIFICATION

Le secteur de la microfinance est en plein essor dans l'ensemble des Etats membres de l'UEMOA. Selon les estimations de la BCEAO, il regroupait à fin décembre 2006 environ 406 SFD détenant plus de 2 900 points de service qui desservaient 4,9 millions d'agents économiques. Les transactions réalisées par ces institutions étaient évaluées à 317 milliards de FCFA pour l'épargne collectée et 328 milliards de FCFA pour l'encours de crédits. Treize (13) ans plus tôt, le secteur regroupait 107 SFD, avec un portefeuille de crédits de 18 milliards de FCFA pour un encours de dépôts de 13 milliards de FCFA.

Nonobstant ces résultats encourageants enregistrés par les SFD dans l'offre de services financiers, l'exclusion financière demeure importante dans l'Union. Moins de 10% de la population totale ont accès aux prestations des institutions financières formelles (banques et SFD).

Les coûts relativement élevés des prestations offertes par les institutions sont perçus comme l'une des plus importantes entraves à l'édification d'un secteur financier inclusif dans l'UEMOA, c'est-à-dire accessible au plus grand nombre.

Ce faisant, la maîtrise des déterminants de ces coûts devrait permettre aux dirigeants des SFD de pratiquer une tarification appropriée, susceptible d'assurer à la fois l'élargissement de l'accès des populations aux services financiers de proximité et leur viabilité qui constitue également une préoccupation pour le secteur. En effet, selon une étude réalisée par le CGAP en 2006, la rentabilité de l'actif des institutions de microfinance de l'UEMOA est relativement faible, ressortant à 1,4% contre 3,4% en Afrique de l'Est et 8% en Asie.

Par ailleurs, la question de la tarification se posera avec acuité dans les années à venir, en raison notamment des mutations profondes en cours dans le secteur. Les évolutions de ces dernières années indiquent une intensification de la concurrence, d'une part, entre les SFD et, d'autre part, entre ces institutions et les banques, notamment dans les centres urbains.

---

1) Ce consortium regroupe l'Agence Suédoise de Coopération au Développement International (ASDI), le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) et le Fonds d'Equipeement des Nations Unies (FENU).

---

---

En outre, pour élargir l'accès de certaines catégories d'agents économiques (populations des localités éloignées ou à faible densité démographique, petites et moyennes entreprises et autres agents économiques à faible revenu) à des services financiers, il s'avère nécessaire de disposer de l'information sur la structure des coûts et les éléments de la tarification pour asseoir une véritable politique en termes d'intervention publique.

Enfin, au niveau des Autorités monétaires, la disponibilité de ces données permettra d'apprécier la pertinence du taux d'usure en vigueur dans la zone, qui se situe à 27% pour les SFD.

## **II - OBJECTIFS**

L'objectif principal des études est de mieux appréhender les coûts et les tarifs effectifs des produits financiers offerts par les SFD et d'identifier les axes pouvant conduire à leur réduction. De manière spécifique, il s'agit de :

- faire une analyse des coûts et des charges supportés par les institutions de microfinance dans l'UEMOA en matière d'offre de services financiers de proximité ;
- comparer les tarifs effectifs appliqués aux coûts des prestations de services ;
- proposer aux SFD une méthodologie plus adaptée de tarification et de suivi des coûts par produit, permettant d'assurer leur viabilité ;
- faire des recommandations sur les mesures à prendre pour réduire et maîtriser les charges d'exploitation et de gestion, en vue de permettre l'élargissement de l'accès des populations aux services financiers de proximité.

## **III – APPROCHE METHODOLOGIQUE DES ETUDES**

Nonobstant quelques nuances liées aux spécificités nationales, l'approche méthodologique retenue a été fondamentalement la même pour les trois (3) études. Sur la base d'un échantillon de SFD représentatif de la diversité des institutions de microfinance dans les pays, elle a consisté en :

- un recensement des produits offerts ;
- l'analyse des charges d'exploitation ;
- l'estimation du taux effectif global (TEG) par produit ;
- l'analyse des coûts selon la méthode des coûts complets.

### **3.1 - Champ d'étude**

Les différentes études ont porté, dans chaque pays, sur un échantillon représentatif de la diversité des acteurs de la microfinance compte tenu de critères tels que :

- le type d'institution (mutuelles ou coopératives, associations et sociétés privées) ;
  - la gamme des produits offerts ;
  - la localisation géographique (rurale, urbaine, mixte) ;
  - la taille (volume des activités ou nombre de bénéficiaires).
-

---

Ainsi, au **Bénin**, l'échantillon représente plus de 93% du secteur en termes de clientèle, de montant des dépôts et d'encours de crédits. Il est composé des neuf (9) institutions dont la liste figure à l'annexe 1.

Au **Mali**, les institutions retenues sont également au nombre de neuf (9) dont la liste figure à l'annexe 1. Elles concentrent 59% des bénéficiaires, collectent 71% des dépôts et distribuent 65% des crédits.

Pour le **Sénégal**, vingt-deux (22) SFD ont constitué l'échantillon. Les critères de choix de cet échantillon ont porté sur la forme juridique, le nombre d'années d'exercice, la localisation, le sociétariat et les services financiers offerts (épargne, crédit, transfert d'argent, domiciliations, opérations déplacées, monétique, etc.). Les SFD de l'échantillon concentrent 56% des bénéficiaires, collectent 82% des dépôts et distribuent 97% des crédits.

### 3.2 - Calcul du taux effectif global (TEG)

Pour le calcul du taux effectif global (TEG) appliqué par les SFD à leurs clients, les deux (2) approches suivantes ont été utilisées :

- l'approche prescrite par le décret d'application de la loi portant définition et répression de l'usure dans l'UEMOA. Cette approche ne prend pas en compte les dépôts de garantie. Les éléments de calcul sont notamment le taux d'intérêt appliqué au crédit, la durée du crédit, la périodicité des remboursements et le paiement éventuel de commissions ou frais de dossier ;
- l'approche conventionnelle qui inclut l'ensemble des coûts du crédit, notamment les intérêts, les frais et les commissions, ainsi que les dépôts de garantie.

### 3.3 - Méthode d'analyse des coûts

Une revue analytique des différentes méthodes de détermination des coûts a permis d'examiner les avantages et les limites de chacune d'elles. Sur cette base, il est apparu que deux (2) d'entre elles pouvaient être retenues, à savoir la méthode des coûts complets et la méthode de la comptabilité par activité (CPA) ou Activity Based Costing (ABC) qui est la plus appropriée. Toutefois, en raison de contraintes liées à l'état actuel des systèmes d'information et de gestion des SFD, la méthode des coûts complets a été utilisée dans ces études.

Au **Bénin**, le calcul du coût des produits offerts par les SFD s'est fait par imputation. La méthode consiste à imputer à chaque ligne du compte de résultat les différents produits financiers offerts, sur la base d'un critère logique appelé « base d'imputation » (comme le volume de l'encours pour chaque produit). Cette méthode a permis d'identifier le coût de revient (constitué uniquement des charges par franc CFA de crédit octroyé) et la contribution au profit (qui est la profitabilité du crédit par franc CFA de crédit octroyé). L'étude a également procédé à l'analyse des stratégies de tarification adoptées par les SFD et a permis d'identifier les déterminants du coût en combinant l'analyse financière à une revue des ratios d'efficacité. Un modèle de régression linéaire a été construit pour mettre en exergue les facteurs significatifs dans la détermination du coût.

Au **Mali**, en vue de faciliter les comparaisons des coûts des produits et services des institutions de microfinance, il a été procédé à leur regroupement selon des catégories

---

---

homogènes et des segments de clientèle ciblés par les produits. Il s'agit notamment des agriculteurs, des commerçants, des artisans, des salariés et des groupes de solidarité.

Au **Sénégal**, la rentabilité de l'épargne n'ayant pas fait l'objet de retraitement, son niveau pourrait être sous-estimé et conduire à une surestimation de la rentabilité du crédit. Les coûts des caisses de base ont été considérés comme des coûts directs dans la mesure où, au niveau de ces institutions, toutes les charges sont directement liées aux crédits aussi bien pour le personnel que pour les fournitures et autres frais.

Les méthodes utilisées pour le calcul du coût du crédit dans les études réalisées au Mali et au Sénégal figurent respectivement aux annexes 2 et 3.

## **IV - RESULTATS**

### **4.1 - Services offerts par les SFD**

Les services offerts par les SFD de l'échantillon sont essentiellement les produits de base d'épargne et de crédit. Les produits et services connexes, pour la plupart diffusés en partenariat avec les banques, sont le transfert d'argent, la domiciliation de revenus, les virements nationaux et internationaux, les opérations déplacées, les cautionnements, les services monétiques, les encaissements de chèques et de devises et le paiement des factures (notamment de téléphone).

### **4.2 - Composantes de la structure des coûts des SFD**

Les coûts et charges supportés par les SFD peuvent se décomposer en plusieurs catégories (cf. annexe 4), selon le système d'information et de gestion disponible.

Au **Bénin**, ces éléments de coût sont exprimés en pourcentage de l'encours moyen du portefeuille de prêts, tandis qu'au **Mali**, ces coûts sont exprimés en pourcentage du produit d'exploitation ou produit net bancaire des SFD. S'agissant du **Sénégal**, la part de chaque élément dans les coûts globaux a été calculée.

D'une manière générale, les coûts et charges supportés par les SFD comprennent les éléments ci-après.

#### *4.2.1 - Le coût des ressources*

Il s'agit du coût des dépôts collectés auprès des clients, des ressources empruntées auprès des banques ou d'autres organismes de financement. Le placement de ces ressources peut être effectué auprès des banques ou d'autres organismes financiers offrant des produits permettant de réduire le coût réel de ces ressources.

Au **Bénin**, les échanges de vues avec plusieurs dirigeants de SFD, dans le cadre de l'étude, révèlent que les ressources les moins chères disponibles sur le marché international reviennent au moins à 7,0% l'an, la moyenne du coût des ressources étant comprise entre 9,5% et 10,0% par an. Toutefois, le coût peut atteindre 11,0% selon les banques. Par ailleurs, il s'agit pour l'essentiel de ressources courtes variant d'un (1) à deux (2) ans.

---

---

Au **Mali**, la part des produits d'exploitation consacrée au règlement des intérêts payés sur les dépôts des clients est passée de 6,0% en 2004 à 2,8% en 2006. Les intérêts et commissions payés aux banques et organismes de financement représenteraient 9,1% du produit d'exploitation en 2004 et 15,5% en 2006.

Au **Sénégal**, les coûts liés aux ressources représentent 5,78% des coûts totaux supportés par les SFD.

#### 4.2.2 - Les frais généraux

Les frais généraux sont constitués des coûts liés au personnel, aux fournitures et autres services nécessaires pour assurer la collecte des ressources, la gestion des crédits et l'administration de l'institution <sup>(2)</sup>. Le niveau de ces frais généraux semble relativement élevé dans les institutions de microfinance.

Au **Bénin**, les frais généraux représentent 33,7% du portefeuille de crédits brut en 2007. Ils constituent 91,0% des frais de gestion d'un franc de crédit octroyé, dont 62,0% de charges administratives. Les standards du MIX MARKET <sup>(3)</sup> indiquent pour ce coefficient un niveau de 19,2% à l'échelle mondiale et 26,1% pour la région Afrique.

Au **Mali**, les charges du personnel représentent 32,7% du produit d'exploitation en 2004 et 36,5% en 2007. La part des dotations aux amortissements dans le produit net bancaire est de 9,5% en 2004 et 10,6% en 2006. Les fournitures, services extérieurs et autres charges d'exploitation représentent 53,6% du produit net bancaire en 2004 et 48,1% en 2006.

Au **Sénégal**, les frais généraux représentent 72,3% des coûts supportés par les SFD.

#### 4.2.3 - Le coût du risque

Le coût du risque représente la perte supportée par le SFD, en raison de la réalisation du risque de contrepartie ou de défaut de paiement des crédits mis en place (pertes sur créances irrécouvrables).

Au **Bénin**, les créances irrécouvrables représentent 7,0% de l'ensemble de l'encours de crédits brut moyen des SFD en 2007. En comparaison avec la moyenne au plan africain (2,9%), ce niveau est relativement élevé et découle, en partie, de la mauvaise conjoncture que le pays a traversée au cours des années récentes avec une dégradation de l'environnement économique.

Au **Mali**, les provisions et pertes sur créances s'élèvent à 14,9% du produit net bancaire en 2004 et 12,4% en 2006.

Au **Sénégal**, le coût du risque est évalué à 14,6% de l'ensemble des coûts supportés par les SFD.

---

2) Il s'agit notamment de : frais de personnel, dotations aux provisions, frais de communication, publicité et relations publiques, achats services extérieurs, matières et fournitures de bureau, frais d'appui technique et de formation, charges de location, transport et déplacements.

3) Le MIX (Microfinance Information eXchange) MARKET est une plate-forme Internet globale ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)) qui permet l'échange d'informations entre les différents acteurs de la microfinance (SFD, bailleurs de fonds, investisseurs et prestataires de services).

---

---

#### 4.2.4 - Le coût du capital

Il s'agit des coûts liés aux capitaux ayant financé les investissements et le démarrage des activités. Ces capitaux proviennent des sociétaires (mutuelles et coopératives) et associés (associations et sociétés privées) ou des prêts et subventions. Au **Sénégal**, le coût des investissements représente 7,3% de l'ensemble des coûts. Ce coût n'a pas été calculé pour le **Bénin** et le **Mali**.

#### 4.3 - Les déterminants des coûts des produits de microfinance (cas du Bénin)

Les facteurs déterminants de la structure des coûts observés au niveau des différents SFD sont identifiés en particulier dans l'étude réalisée au **Bénin**. La relation entre les facteurs quantitatifs et le mode opératoire des institutions est mis en exergue. Afin de comprendre les déterminants financiers du coût au niveau des institutions de microfinance, des indicateurs financiers ont été retenus dans l'étude, notamment :

- le rendement du portefeuille ;
- le portefeuille à risque ;
- le nombre d'emprunteurs par employé ;
- les charges du personnel.

Ces indicateurs ont été calculés pour l'ensemble des produits offerts par chaque institution. Une régression linéaire a été utilisée pour mettre en évidence la contribution de ces éléments dans le coût des produits des SFD. Les variables significatives sont notamment :

- **les charges du personnel**, qui représentent le facteur ayant l'influence la plus importante sur le coût des produits (avec un coefficient de 0,996), en relation avec leur prépondérance dans le coût de revient total du produit ;
- **le rendement du portefeuille**, qui représente le second facteur par ordre d'influence (avec un coefficient de 0,361). Ce facteur explique, dans une large mesure, les variations du coût du crédit. Ainsi, les SFD qui tirent plus de revenus de l'opération de crédit font moins d'effort pour réduire son coût de mise en place ;
- **le portefeuille à risque** (avec un coefficient de 0,226), du fait que la qualité du portefeuille peut accroître le coût du crédit de façon significative, en liaison avec le coût élevé de gestion d'un défaut de paiement.

#### 4.4 - Les facteurs déterminants des tarifs pratiqués par les SFD

Les critères tels que la clientèle cible, la zone d'intervention, le nombre de produits proposés, la catégorie du SFD (mutualiste, crédit solidaire, caisse villageoise, société de capitaux) et le montant des crédits mis en place influencent les taux d'intérêt effectifs des crédits.

##### 4.4.1 - Le type d'institution

Au **Bénin**, sur le court terme, les produits de crédit proposés par les institutions non mutualistes sont en moyenne de 10 points de pourcentage moins chers que ceux des mutuelles. Les membres des mutuelles seraient prêts à payer un peu plus cher pour assurer la pérennité, voire la rentabilité de leurs institutions. D'autres explications telles que l'inexistence

---

---

d'alternative pour le financement de leurs activités justifieraient aussi cette situation.

Il ressort de l'étude réalisée au **Mali** que la nature des institutions de microfinance a une influence importante sur les coûts. En effet, 100 francs prêtés coûtent 24,0 francs aux mutualistes, 19,7 francs aux Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit (CVECA), 37,2 francs aux systèmes de crédit solidaire et 18,9 francs aux sociétés privées.

#### *4.4.2 - Le montant individuel du crédit*

L'étude réalisée au **Mali** montre que le montant individuel des crédits est un élément déterminant des coûts supportés par les institutions de microfinance. En effet, le coût des crédits dont le montant individuel est inférieur à 80.000 FCFA représente 38,4% du coût de l'ensemble des crédits mis en place, contre 26,2% pour ceux dont le montant individuel est compris entre 80.000 et 500.000 FCFA et 19,7% pour les crédits supérieurs à 500.000 FCFA chacun. La part relative des frais généraux dans l'ensemble des coûts est de 32,7% pour la première tranche, 16,1% au titre de la deuxième tranche et 8,6% dans la dernière tranche.

#### *4.4.3 - Le montant individuel de dépôt*

Au **Mali**, le coût des dépôts dont le montant individuel est inférieur à 10.000 FCFA est de 13,8% pour un rendement de 3,5%, soit un déficit de 10,3%. Pour la tranche de 10.000 à 50.000 FCFA, le coût et le rendement représentent respectivement 6,5% et 5,8%, soit un déficit de 0,7%. En revanche, pour la tranche supérieure à 50.000 FCFA, ils sont de 6,2% et 6,8%, soit un excédent de 0,6%.

#### *4.4.4 - La zone d'intervention de l'institution*

Au **Bénin**, le taux d'intérêt effectif des institutions de microfinance opérant uniquement en milieu rural est de 10 points de pourcentage plus élevé que ceux des villes. Le faible niveau de concurrence des SFD en zones rurales ainsi que le coût d'opération plus élevé dans ces zones, en raison des aléas de toutes sortes (climat, épizooties, etc.) et de l'absence d'infrastructures (routes, électricité) expliquent en partie cette situation.

Au **Mali**, la localisation des caisses a également une influence importante sur les coûts. En effet, les caisses rurales ont un coût moyen du crédit de 23,5% contre 26,9% pour les caisses urbaines. Cette différence s'explique essentiellement par une facturation plus élevée des coûts des structures faïtières dans les zones urbaines (8,1% pour les caisses rurales et 13,3% pour les caisses urbaines) et le recours plus important au bénévolat dans les zones rurales (cas des CVECA) que dans les zones urbaines. Toutefois, les coûts directs sont plus élevés dans les caisses rurales (15,4%) que dans les zones urbaines (13,5%), en liaison avec les coûts financiers et du risque plus élevés en milieu rural (5,1% de coût financier contre 4,0% pour les caisses urbaines, et 5,7% de coût du risque au lieu de 3,9% pour les caisses urbaines). Le niveau élevé des coûts des caisses rurales provient du recours au refinancement face à l'insuffisance des dépôts par rapport aux besoins de crédit.

#### *4.4.5 – La gamme de produits*

Les institutions qui ne proposent qu'un seul produit de crédit le font à un TEG de 48% en moyenne au **Bénin**. Lorsque la gamme de produits de crédit se diversifie, le taux est d'environ 27%. Ainsi, la première catégorie d'institutions a des exigences élevées de garanties

---



---

financières obligatoires, faisant croître le TEG de plus de 20% alors que pour la seconde catégorie, l'augmentation du TEG est contenue entre 2 et 13%.

Cette situation pourrait s'expliquer par le faible niveau d'exigence de la clientèle des SFD proposant un seul type de crédit. En revanche, les institutions disposant d'une gamme variée de produits sont en relation avec des clients ayant des exigences plus élevées en termes de tarifs. En outre, les institutions ayant une large gamme de produits de crédit pourraient réaliser des économies d'échelle et d'envergure et mieux répartir leurs charges entre différents produits. Toutefois, ce constat mérite d'être nuancé, étant donné que les institutions intermédiaires offrent des taux légèrement moins élevés que les institutions très diversifiées.

#### *4.4.6 - La taille de l'institution*

Au **Bénin**, le TEG appliqué par les SFD est inversement proportionnel à leur taille. Ainsi, les petits SFD affichent un TEG près de 1,5 fois supérieur à celui des SFD de taille plus importante. Puisque les institutions de grande taille s'adressent à une clientèle plus diversifiée et davantage sensible au prix, elles peuvent fixer des tarifs moins élevés, en raison des économies d'échelle et d'envergure.

#### *4.4.7 - La clientèle cible*

En raison des risques différenciés ou des services spécifiques, les coûts et les tarifs des SFD sont liés à la catégorie de leur clientèle.

Au **Bénin**, les SFD qui servent uniquement les femmes proposent des crédits légèrement plus chers que ceux qui ont une clientèle mixte. Cette situation semble liée aux services additionnels (animation, formation) que certaines institutions proposent à la clientèle féminine et qu'elles valorisent. Toutefois, rien n'indique que les taux appliqués sont alignés sur le coût réel de ces services additionnels.

Au **Mali**, le TEG des crédits offerts aux agriculteurs est inférieur au coût de ces crédits. En revanche, pour ceux offerts aux artisans, commerçants et salariés, le TEG est supérieur au coût de mis en place. Le coût de revient des crédits offerts aux groupes solidaires est quasi équivalent au TEG des crédits. Ainsi, les SFD enregistrent des déficits sur les crédits au secteur agricole. Ils réalisent leurs meilleures opérations avec les artisans, commerçants et les salariés.

### **4.5 Taux d'intérêt affiché par les SFD au regard de leur structure de coût**

Dans la situation actuelle des trois pays couverts par les études, si les SFD affichaient un TEG inférieur à 36,6%, elles feraient faillite. En effet, la structure des charges (c'est-à-dire le modèle d'opération avec un coefficient de charges d'exploitation minimum de 36,6%) leur impose ce strict minimum qui ne leur garantit d'ailleurs qu'une viabilité à court terme. Pour assurer leur viabilité à long terme, les SFD devraient afficher un TEG de 53,5% pour tous leurs produits, ou au moins pour le portefeuille de crédit en général.

Le respect de la réglementation en ce qui concerne le taux d'usure (27%) entraînerait de fait la fermeture de la plupart des SFD. Les résultats d'une étude menée en 2006 au Bénin <sup>(4)</sup>

---

4) ACCLASSATO D., Taux d'intérêt effectif, viabilité financière et réduction de la pauvreté par les institutions de microfinance au Bénin, FASEG/UAC, Cotonou 2006.

---

indiquent que les SFD ne peuvent pas financer des activités génératrices de revenus à un taux inférieur à 36,0%. En respectant strictement la réglementation sur l'usure, tous les SFD verraient une réduction de leur résultat et une détérioration de leurs fonds propres.

D'autres modèles d'institutions pourraient néanmoins afficher une structure de coûts plus supportable que celle des SFD actuels. C'est le cas notamment du modèle des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées (CVECA), qui sont promues par plusieurs Organisations non gouvernementales. Ces modèles, avec des coefficients de charges d'exploitation plus réduits (jusqu'à 5%), pourraient permettre aux associations d'afficher des TEG plus faibles que les SFD classiques.

A la recherche du meilleur modèle susceptible d'offrir les taux d'intérêt les plus faibles aux clients, il apparaît que chaque modèle d'opération (SFD classiques dotés d'agences, Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit, autres modèles alternatifs) présente des avantages et des inconvénients. Outre le loyer de l'argent, l'analyse devrait porter sur la viabilité mais également sur les préférences de la clientèle ainsi que sur la capacité de l'institution à satisfaire un grand nombre de bénéficiaires. Le véritable défi consisterait en la définition de la combinaison optimale de ces modèles au service de la clientèle.

Par conséquent, la concurrence semble être l'un des meilleurs moyens de tirer les taux d'intérêt à la baisse, notamment à travers la promotion de modèles alternatifs de microfinance. La mise en oeuvre d'incitations appropriées et d'un environnement adéquat pour la réduction des coûts devrait aider les SFD à réduire les TEG pratiqués. Au nombre de ces mesures, on pourrait citer la possibilité pour les SFD d'accéder à des ressources moins chères, la promotion de la technologie pour réduire les charges d'exploitation.

## **V – PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS**

Les principaux enseignements qui ressortent des études réalisées se présentent comme suit :

- les critères tels que la clientèle cible, la zone d'intervention, le nombre de produits proposés, le type du SFD (mutualiste, crédit solidaire, caisse villageoise, société privée) et le montant des crédits mis en place influencent les coûts supportés par les SFD et par conséquent les taux d'intérêt effectif sur les crédits ;
- les facteurs qui influencent la rentabilité des SFD sont les charges de personnel, le niveau du portefeuille à risque, le rendement des produits de crédit, les coûts liés au risque, aux ressources et aux investissements ;
- les SFD enregistrent des déficits sur les crédits aux secteurs agricole et artisanal. Ils réalisent leurs meilleures opérations avec les commerçants et les salariés ;
- les taux de viabilité des SFD se situent, en moyenne, entre 35% et 64%, nettement au-dessus du taux d'usure de 27% fixé par les Autorités monétaires.

## **VI - RECOMMANDATIONS**

En définitive, dans la perspective du développement d'un secteur financier inclusif dans l'UEMOA, les principales recommandations issue de la synthèse des rapports d'étude se présentent comme suit :

---

---

**A l'endroit des SFD, l'accent devra être mis sur :**

- la maîtrise des frais généraux ;
- l'amélioration de la qualité du portefeuille ;
- l'adoption d'une politique rigoureuse de distribution du crédit ;
- l'adoption d'outils de calcul du taux effectif global ;
- la modernisation des systèmes d'information et de gestion et la mise en place de fonctions de contrôle de gestion ;
- l'utilisation de nouvelles technologies et la mutualisation des services ;
- le regroupement des institutions de petite taille et le renforcement de leur capacité ;
- la création d'organes financiers, en ce qui concerne les SFD de grande taille, en vue d'accéder aux ressources financières à faibles coûts.

**Pour les associations professionnelles, il serait nécessaire d'assurer :**

- la mutualisation future des coûts liés aux innovations technologiques, aux études de marché, aux actions de formation du personnel et des dirigeants ;
- le renforcement des actions de communication.

**De la part des Autorités publiques, il est attendu :**

- l'application de mesures d'exonérations fiscales en faveur des SFD, notamment celles qui ciblent les couches défavorisées ;
- la facilitation de la création de mécanismes spécifiques de sécurisation des crédits, tels que les fonds de garantie des prêts et les fonds de bonification des taux d'intérêt ;
- la mise en place de systèmes d'accords de classement spécifique pour les SFD ;
- l'appui à la mise en place et au fonctionnement d'une centrale des risques.

**Des partenaires techniques et financiers, il est escompté la poursuite des appuis aux Autorités de tutelle, aux SFD et à leurs associations dans les différentes actions entreprises ou envisagées, en vue d'une professionnalisation accrue du secteur dans les domaines suivants :**

- renforcement des capacités ;
- mise en place de fonds de sécurisation du crédit ;
- octroi de ressources longues ;
- création de centrale d'informations, notamment une centrale des risques spécifique aux SFD ;
- appui au regroupement des caisses.

En outre, les partenaires au développement devraient oeuvrer à une meilleure coordination de leurs interventions et à un ciblage des appuis apportés aux SFD.

---

---

## CONCLUSION

Au total, les études ont révélé que les tarifs pratiqués par les SFD sont en deçà des niveaux requis pour assurer leur viabilité. En moyenne, les taux de viabilité se situent entre 35% et 64%, nettement au-dessus du taux d'usure de 27% fixé par les Autorités monétaires.

Les institutions de microfinance supportent des charges relativement élevées, pour une clientèle majoritairement à faible revenu. En conséquence, leur pérennité et leur viabilité nécessitent de tenir compte de tous les coûts supportés pour la fixation des taux d'intérêt. Cependant, il y a lieu de noter qu'une telle approche ne permettrait pas toujours d'atteindre les objectifs sociaux de la microfinance.

Les facteurs les plus déterminants dans le coût des produits de microfinance sont les charges du personnel, le rendement du produit de crédit et le portefeuille à risque.

Par ailleurs, il convient de signaler que des contraintes, ayant parfois limité la profondeur, la qualité des analyses et probablement la pertinence des conclusions, ont été rencontrées dans la conduite des études, à savoir :

- le manque d'intérêt de certains SFD qui faisaient partie de l'échantillon de base. Cette situation s'est traduite par leur non-participation à l'enquête en dépit des démarches effectuées à leur endroit ;
- la réticence de certains SFD à mettre à la disposition des consultants les informations financières fiables. Cette situation a mis en exergue les limites du système d'information et de gestion de la plupart des SFD ;
- l'indisponibilité du personnel des SFD, ce qui n'a pas favorisé l'obtention à temps des données nécessaires à la réalisation de l'enquête.

=====

---

## ANNEXE 1

## PRINCIPALES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE DES ECHANTILLONS PAR PAYS

<i>Bénin</i>	<i>Mali</i>	<i>Sénégal</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME);</li> <li>✓ Association pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME) ;</li> <li>✓ Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM) ;</li> <li>✓ Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement (ALIDE) ;</li> <li>✓ VITAL Finance ;</li> <li>✓ Financial Development (FINADEV) ;</li> <li>✓ Réseau National des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit (RENACA) ;</li> <li>✓ Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB) ;</li> <li>✓ Associations de Services Financiers (ASF).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kafo Jiginew ;</li> <li>✓ JEMENI ;</li> <li>✓ Kondo Jigima ;</li> <li>✓ Nyesigiso ;</li> <li>✓ Nyeta Musow ;</li> <li>✓ Caisse Villageoise d'Épargne et de Crédit (CVECA) de Niono ;</li> <li>✓ MISELINI ;</li> <li>✓ Soro Yiriwaso ;</li> <li>✓ Azouad Finance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ACTIONS PLUS CEDS ;</li> <li>✓ Alliance du Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP) ;</li> <li>✓ Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création d'Activités Socio-Economiques (ASACASE) – Ziguinchor ;</li> <li>✓ Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (PAMECAS) ;</li> <li>✓ Caisse des Agriculteurs, Pêcheurs, Forestiers et Éleveurs de Dakar (CAPFED) – Rufisque ;</li> <li>✓ Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) ;</li> <li>✓ Femme Développement Entreprise en Afrique (FDEA) ;</li> <li>✓ Mutuelle d'Épargne et de Crédit RASEF Dakar ;</li> <li>✓ Mutuelle d'Épargne et de Crédit du Collectif des Femmes Commerçantes affiliées aux GES (MEC COCOGES) Dakar ;</li> <li>✓ Mutuelle d'Épargne et de Crédit PROTES Dakar ;</li> <li>✓ Mutuelle d'Épargne et de Crédit FONEES Dakar ;</li> <li>✓ Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Agents du Secteur Public et Parapublic (MECAP) ;</li> <li>✓ Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Emigrés (MECE) ;</li> <li>✓ Mutuelle d'Épargne et de Crédit NAFA Dakar ;</li> <li>✓ Mutuelle d'Épargne et de Crédit de Hann (MECH) ;</li> <li>✓ Mutuelle d'Épargne et de Crédit de la Fédération Nationale des Professionnels de l'Habillement (MEC FENAPH) Dakar ;</li> <li>✓ Mutuelle d'Épargne et de Crédit DJO Linguère ;</li> <li>✓ CAURIE/CRS Thiès ;</li> <li>✓ Mutuelle d'Épargne et de Crédit PROPEM Mbour</li> <li>✓ Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Artisans de Diourbel (MECARD)</li> <li>✓ Réseau des mutuelles de l'UNACOIS* (REMECU)</li> <li>✓ Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit de l'Unacois pour le Développement Economique et Financier du Sénégal (UMECUDEFS)</li> </ul>

\* UNACOIS : Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal

## ANNEXE 2

**METHODE DE CALCUL DU COUT DU CREDIT POUR L'ETUDE REALISEE AU MALI**

Dans le cadre de la réalisation de l'étude, le **coût du crédit (C)** de chaque institution a été déterminé par la formule suivante :

$$C = ((FG-PA) + CF + CR + CK - PP)/ES$$

- où :
- FG : frais généraux ;
  - PA : commissions et produits non liés aux crédits ;
  - CF : charges financières ;
  - CR : charges liées au risque c'est-à-dire les dotations aux provisions plus les pertes sur créances moins les reprises de provisions ;
  - CK : charges liées aux fonds propres obtenu en multipliant la différence entre les fonds propres et les immobilisations nettes par le déflateur du PIB ;
  - PP : produits de placement ;
  - ES : encours moyen des crédits sains.

De même, le **coût de chaque type de produit (C1)** est déterminé par la formule suivante :

$$C1 = (G1+R1)/E1 + (CF/ES) +(CK/ES)$$

- où :
- R1 : dotations aux provisions + pertes sur créances - reprises de provisions
  - E1 : encours moyen des prêts sains de ce type ;
  - ES : encours moyen des crédits sains ;
  - CF : charges financières ;
  - CK : charges liées aux fonds propres ;
  - G1 : part des frais généraux imputée au type de prêt étudié, suivant la clé de répartition suivante :  $(FG-PA) \times n1/N$  ;
- où FG représente les frais généraux de l'institution ;
- PA : commissions et produits divers non liés aux crédits ;
  - n1 : nombre de prêts en cours pour le type ;
  - N : nombre total de prêts en cours.

## ANNEXE 3

**METHODE DE CALCUL DU COUT DU CREDIT POUR L'ETUDE REALISEE AU SENEGAL**

Au **Sénégal**, le taux de base institutionnel est le taux appliqué aux clients sur lesquels l'institution a un coût de risque égal à zéro. La tarification se fait en prenant le taux de base institutionnel et en y ajoutant le coût du risque spécifique à chaque produit ou à chaque client. Il est obtenu par la formule suivante :

$$(FG-PA + CF +CK -PP)/ES$$

- où
- FG : frais généraux ;
  - PA : commissions et produits non liés aux crédits ;
  - CF : charges financières ;
  - CK : charges liées aux fonds propres, obtenues en multipliant la différence entre les fonds propres et les immobilisations nettes par le déflateur du PIB ;
  - PP : produits de placement ;
  - ES : encours moyen des crédits sains.

Le taux effectif global (TEG) a été calculé sur la base de l'approche développée dans l'étude spéciale n°1 (les taux d'intérêt applicables aux microcrédits) du CGAP de juin 2002. Il est déterminé à partir du point mort, qui correspond au montant des produits financiers qui équilibre le montant total des charges suivantes :

- charges financières ou coût des ressources (CR) ;
- provisions et pertes sur crédits (CI) ;
- dotations aux amortissements ou poids des investissements (CK) ;
- charges de personnel (CP) ;
- autres frais généraux ou autres charges d'exploitation hors charges exceptionnelles (FG).

A cet effet, la formule utilisée est la suivante :

$$TEG = (CI+CR+CK+CP+FG)/Encours\ moyen\ du\ portefeuille$$

Sur cette base et à partir des données tirées des bilans et des comptes de résultat des SFD de l'échantillon, trois (3) types de TEG ont été calculés :

- TEG brut, qui correspond au taux résultant de la formule ci-dessus indiquée ;
- TEG global, qui incorpore au TEG brut le coût du capital (RK), calculé comme suit :

$$RK = RBE/Encours\ moyen\ du\ portefeuille$$

$$RBE = Résultat\ brut\ d'exploitation$$

$$TEG\ global = TEG\ brut + RK$$

NB : Lorsque le RBE est négatif, RK = 0

- TEG global ajusté déduit du TEG global, en l'ajustant de la rémunération des produits financiers autres que ceux liés aux crédits (PP), de la manière suivante :

$$PP = Autres\ produits\ financiers/Encours\ moyen\ du\ portefeuille$$

$$TEG\ global\ ajusté = TEG\ brut - PP$$

Le taux global ajusté peut être ainsi considéré comme le taux global effectif le mieux approprié des crédits, résultant de l'analyse du compte d'exploitation.

## ANNEXE 4

## COMPOSANTES DE LA STRUCTURE DES COÛTS DES SFD

<i>Pays</i>	<i>Coût des ressources</i>	<i>Frais généraux</i>	<i>Coût du risque</i>	<i>Coût du capital</i>
<b>Bénin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyenne comprise entre 9,5% et 10,0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>33,7% du portefeuille de crédit brut en 2007.</li> <li>91,0% des frais de gestion d'un franc de crédit octroyé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7,0% de créances irrécouvrables dans l'encours de crédit brut moyen des SFD en 2007</li> </ul>	N.D.
<b>Mali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2,8% des produits d'exploitation consacrés au règlement des intérêts payés sur les dépôts des clients en 2006 ;</li> <li>15,5% du produit d'exploitation payé aux banques et organismes de financement sous forme d'intérêts et commissions en 2006.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>36,5% de charges de personnel par rapport au produit d'exploitation en 2007.</li> <li>10,6% de dotations aux amortissements dans le produit net bancaire en 2006.</li> <li>48,1% de fournitures, services extérieurs et autres charges d'exploitation dans le produit net bancaire en 2006.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12,4% du Produit National Brut (PNB) sous forme de provisions et pertes sur créances en 2006.</li> </ul>	N.D.
<b>Sénégal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5,78% des coûts totaux supportés par les SFD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>72,3% des coûts supportés par les SFD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>14,6% des coûts supportés par les SFD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7,3% des coûts supportés par les SFD</li> </ul>