

B.C.E.A.O
DIRECTION NATIONALE POUR LE TOGO
Rue des Nîmes
B.P. 120 – Lomé (TOGO)
Tél. : 21-53-84 Téléc fax : 21-76-02
Télex : 5216 BCEAO TG

REPUBLIQUE TOGOLAISE
TRAVAIL – LIBERTE - PATRIE

SYNTHESE DE L'ETUDE SUR LA VIABILITE FINANCIERE DES SFD DU TOGO

Lomé, juin 2001



SAFECO
611, Rue 95, Jacob ADJALLEY
NYEKONAKPOE
B.P. : 3893, Lomé–TOGO
Tél. : 21.85.21–Fax : 22.08.76
E-mail : safeco@cafe.tg

Sommaire

Page

1. L'ENVIRONNEMENT ET LA SITUATION JURIDIQUE DES SFD AU TOGO.....	3
1.1. Environnement macro-économique	3
1.2. Environnement financier : système bancaire et avènement des SFD au Togo.....	4
1.3. Cadre juridique et institutionnel des Systèmes Financiers Décentralisés au Togo.....	5
2. VIABILITE FINANCIERE DES SFD AU TOGO	6
2.1. Cas des SFD mutualistes	6
2.2. Cas des SFD non mutualistes	8
3. LES FACTEURS DE VULNERABILITE DE LA VIABILITE DES SFD.....	10
3.1. L'environnement.....	10
3.2. La politique de provisionnement	10
3.3. Le contrôle et la surveillance.....	10
3.4. L'information financière	10
3.5. La gouvernance et la formation	11
4. LES CONDITIONS GENERALES POUR GARANTIR LA VIABILITE DE TOUS LES SFD	11
5. RECAPITULATIF DES FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS	15
6. OPPORTUNITES DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU TOGO.....	20

1. L'ENVIRONNEMENT ET LA SITUATION JURIDIQUE DES SFD AU TOGO

1.1. Environnement macro-économique

Le Togo, l'un des pays les plus petits de l'UMOA, avec une superficie de 56 000 Km², est limité au Nord par le Burkina-Faso, au Sud par le Golfe de Guinée, à l'Est par le Bénin et à l'Ouest par le Ghana. Son climat varie du type sahélien au Nord au type tropical au Sud.

La population actuelle du Togo peut être évaluée à 5 000 000 d'habitants dont 40 000 fonctionnaires dans l'administration, soit 0,8% de la population totale. En dehors du secteur privé organisé qui est très limité et peu nombreux, la grande partie de la population togolaise, est rurale (70%).

Le Togo est donc un pays essentiellement agricole. En 1999, le secteur primaire, qui occupe 70% de la population, contribuait pour 42,1% à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB). Viennent ensuite le secteur tertiaire avec 35,7% et le secteur secondaire avec 22,2%. Les plus importantes sources de revenu du pays proviennent des ressources minières (phosphate), agricoles (café, cacao, coton) et touristiques.

Au plan macro-économique, le Togo s'est engagé dans un processus d'ajustement et de restructuration de son économie dès le début des années 80, en mettant en œuvre plusieurs programmes successifs soutenus par le Fonds Monétaire International (FMI), la Banque Mondiale et d'autres bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux.

Au terme du dernier programme triennal au titre de la Facilité d'Ajustement Structurel Renforcé (FASR) qui a expiré en juin 1998, le Togo n'a pas pu conclure un nouveau programme avec ses partenaires en vue de consolider les résultats acquis et de créer les conditions d'une croissance durable. Il en est résulté une détérioration de la situation économique d'ensemble du pays qui a été accentuée notamment par :

- la crise énergétique intervenue au premier semestre 1998
- et l'attentisme des opérateurs économiques dû aux incertitudes liées à l'évolution socio-politique du pays.

Ainsi en 1999, l'activité économique a connu une contraction avec pour conséquence, la dégradation de la situation des finances publiques caractérisée par une accumulation d'arriérés de paiement tant intérieur qu'extérieur.

La suspension de la coopération dont le pays continue de faire l'objet, au plan financier avec certains partenaires, prive le Togo de possibilités substantielles de mobilisation des ressources extérieures.

Face à cette dégradation continue de la situation économique, les autorités ont décidé de poursuivre et d'intensifier le processus de réforme en mettant en œuvre un nouveau programme fondé sur une stratégie globale de réduction de la pauvreté qui intègre les politiques économiques, financières et sociales du gouvernement.

C'est dans cet environnement macro-économique difficile qu'évoluent les banques et systèmes financiers décentralisés.



1.2. Environnement financier : système bancaire et avènement des SFD au Togo

Les activités bancaires au Togo sont régies par la loi portant réglementation bancaire, administrée par le Ministère de l'Economie, des Finances et des Privatisations en liaison avec la BCEAO et la Commission Bancaire. Le réseau bancaire comprend six (6) banques commerciales et deux (2) banques de développement.

En décembre 1999, le capital social du réseau bancaire était de 20 milliards F CFA, tandis que les crédits à l'économie se chiffraient à 146 milliards.

Le réseau bancaire est complété par des systèmes financiers décentralisés, objet de la présente étude.

Afin de satisfaire aux besoins financiers de la clientèle, une large gamme d'institutions, principalement des organisations à but non lucratif et à vocation sociale, ont développé, au cours des dix dernières années, des méthodes qui leur permettent d'accorder des crédits à des micro-entrepreneurs et autres clients à un coût raisonnable, tout en parvenant à maintenir un taux de remboursement acceptable et même élevé.

L'institution pionnière en la matière (FUCEC-TOGO) a démontré depuis près de deux décennies (1983) que l'offre de services de ce type peut être financièrement pérenne. L'utilisation du capital emprunté par les clients est si productive, qu'ils sont capables, et prêts à payer des taux d'intérêts suffisants pour couvrir le coût total de ces services.

Aujourd'hui, il existe plusieurs Systèmes de Financement Décentralisés au Togo. Peu d'entre eux ont atteint la pérennité financière (1 %), mais beaucoup espèrent y parvenir. Leur motivation reste avant tout sociale, et ils espèrent que l'atteinte de la rentabilité leur permettra d'étendre leurs activités bien au-delà de ce que leur permettent leurs fonds limités.

En terme d'encours de crédit, deux SFD émergent du lot. Il s'agit de la FUCEC-TOGO (77,97 %) et de WAGES (6 %)

La FUCEC-TOGO occupe aussi la première place en nombre de membres (75,28 %) suivie de FDR (7,23 %), de WAGES (5,20 %) et de RAFIA (5,08 %) pour ne citer que ces SFD.

Sur le plan des dépôts, quatre (4) structures émergent (FUCEC-TOGO avec 89,60 %, MUTO avec 3,40 %, WAGES avec 2,55 % et FPD avec 1,86 %).

1.3. Cadre juridique et institutionnel des Systèmes Financiers Décentralisés au Togo

a) Comportement des SFD par rapport aux textes réglementaires

Le Togo a adopté en 1995 la loi N°95/014, portant réglementation des systèmes financiers décentralisés. Cette loi à vocation habilitante constitue le cadre légal de reconnaissance, de gestion et viabilisation des SFD.

La loi réglementant les institutions de microfinance permet de reconnaître deux familles de systèmes financiers décentralisés. Il s'agit des mutualistes ou coopératives et des structures d'épargne et/ou de crédit, organisées sous forme non mutualistes.

On dénombre 60 types de Mutuelles ou coopératives agréées au 31/12/2000 dont 30 COOPEC sur les 152 du Réseau FUCEC-TOGO.

Vingt (20) structures non mutualistes ont signé une convention cadre avec le Ministère de l'Economie, des Finances et des Privatisations. Au total, (80) reconnaissances dont (60) agréments et (20) conventions ont été accordés. Si l'on considère la FUCEC-TOGO et ses COOPEC comme une seule entité, il y a 50 expériences de SFD (30 agréées et 20 conventionnées) qui exercent dans la légalité sur le territoire national contre 101 inventoriés par la CAS-IMEC, en dehors des 30 COOPEC de la FUCEC-TOGO qui sont agréées. Au total 51 SFD soit 50,5 % opèrent en dehors de la loi et de la convention cadre réglementant les Systèmes Financiers Décentralisés au Togo, contre 50 expériences soit 49,5 % qui ont eu un agrément (30) ou ont signé une convention (20).

En intégrant les agréments accordés aux COOPEC du réseau FUCEC-TOGO, le nombre de SFD qui exercent dans la légalité passe de 50 à 80, soit 60 agréments et toujours 20 conventions. Trente (30) COOPEC du réseau FUCEC-TOGO ont ainsi obtenu leur agrément sur 152 COOPEC.

b) Entrée en vigueur de l'OHADA et ses incidences sur la viabilité financière des SFD

Comme nous l'avons indiqué plus haut, le secteur de la microfinance est actuellement régi dans l'UMOA par la loi PARMEC, un cadre réglementaire décidé au niveau communautaire. L'évolution de ce secteur depuis environ cinq ans est telle que la loi PARMEC commence à montrer ses limites. En effet, le cadre réglementaire actuel propre au secteur de la micro finance ne traite pas les questions de sûretés. Celles-ci sont par contre largement abordées par le traité OHADA notamment en ses Actes Uniformes du 17 avril 1997 portant organisation des sûretés et du 10 avril 1998 portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution.

D'une manière générale, les formalités administratives à remplir en matière de garantie prévues par l'OHADA, ne sont pas simples et peuvent constituer un blocage pour le développement des SFD dans la mesure où là, c'est la rapidité de la décision d'octroi du crédit qui rend vivace et actif le secteur de la microfinance.

La microfinance étant essentiellement un financement de proximité, elle touche des populations en majorité analphabètes. Or la mise en place des sûretés telle que préconisée par le traité OHADA comporte des actes écrits. En matière de cautionnement, les solutions

préconisées en faveur de ceux qui ne savent ni lire ni écrire (deux témoins pour assister la caution et certifier que la nature et les effets de l'acte lui ont été précisés, art. 4) seront difficilement applicables dans les Systèmes Financiers Décentralisés.

L'enregistrement des sûretés réelles (hypothèques) et des sûretés immobilières (gage et nantissement) tel que l'exige par ailleurs le traité OHADA entraîne des coûts supplémentaires que supportent les bénéficiaires d'enregistrement et de main-levée; ce qui ne ferait que retarder davantage les décisions d'octroi de crédits et par voie de conséquence, la viabilité des SFD. Certains bénéficiaires déçus du coût d'enregistrement et de la durée de traitement des dossiers, impliquant les notaires, renoncent au crédit car étant sûrs qu'ils ne pourront pas utiliser le crédit pendant la campagne pour laquelle la demande a été introduite.

2. VIABILITE FINANCIERE DES SFD AU TOGO

2.1. Cas des SFD mutualistes

L'analyse des SFD mutualistes étudiés à savoir la FUCEC-TOGO (structure faîtière, réseau des COOPEC et trois COOPEC, une urbaine du nom de SOLIDARITE, 2 rurales dénommées NOVISSI et ATITOGON), les mutuelles ADZEDZI et NEVAEME enfin la Coopérative d'Epargne et de Crédit des Artisans (CECA) fait ressortir un certain nombre de constantes qui constituent autant de forces et d'enjeux pour ces institutions.

a) L'efficacité

Elle est globalement favorable dans ces institutions. La principale remarque est l'impact plus ou moins bon des charges de personnel sur les frais d'exploitation. Cette situation est souvent due au fait que les SFD mutualistes ne disposent pas souvent de toutes les ressources humaines nécessaires à leur activité.

b) La qualité du portefeuille

Elle reste une des inquiétudes majeures dans ces SFD et sans doute l'élément qui hypothèque le plus l'atteinte de la viabilité ou sa confirmation. La plupart des SFD mutualistes du pays ne respectent pas la norme de 5% de prêts en retard. Si l'environnement général en est pour largement une des causes, il faudrait aussi chercher les éléments de cette situation dans la mauvaise organisation de l'activité crédit elle-même. On devrait noter les efforts qui sont entrepris à divers niveaux pour juguler cette situation malgré un environnement judiciaire peu propice.

c) La rentabilité

Elle est impactée négativement par la mauvaise qualité du portefeuille de la plupart des institutions. La rentabilité des actifs et le rendement du portefeuille restent largement préoccupants. Lorsque les ajustements sont faits sur les charges et lorsque l'analyse est faite hors provisions, la plupart des SFD mutualistes ont un résultat d'exploitation ajusté négatif ou très faible. Cela confirme la précarité de cette rentabilité là où elle existe et les difficultés générales pour ces SFD d'asseoir une viabilité confirmée.



d) La capitalisation

Elle est en général faible dans l'ensemble des SFD mutualistes. Toutefois, elle est positive, l'institution ayant tout de même des propriétaires clairement désignés qui libèrent des parts sociales. Mais la fragilité de ces structures impose un niveau de capitalisation qui soit largement supérieur aux normes de l'industrie bancaire classique de manière à prévenir les risques d'illiquidité et d'insolvabilité très probables dans ces SFD.

e) La protection du déposant

L'application des ratios prudentiels de la Réglementation en vigueur a montré que dans l'ensemble, les SFD mutualistes respectent les règles et normes de gestion. Celles qui néanmoins ne sont souvent pas bien respectées sont la liquidité, la limitation des risques pris par l'institution et la couverture des emplois à long et moyen termes par les ressources stables. En effet, la mauvaise qualité du portefeuille fait courir un risque sur certains actifs qui ne peuvent être considérés comme mobilisables à terme raisonnable. Il n'existe pas en général un plan de trésorerie bien structuré dans ces institutions. La limitation des risques pris par l'institution est assez bonne dans les structures où la collecte de l'épargne a atteint sa vitesse de croisière. C'est le cas de la plus grosse des structures prise dans son aspect réseau.

Cependant pour certaines structures, le respect du ratio n'est pas forcément synonyme de performance. Il traduit la faiblesse du taux d'engagement. Mais dans l'ensemble, ces SFD mutualistes y compris certaines caisses de base ont des difficultés à respecter ce ratio. Ceci est l'expression de l'insuffisance notoire des ressources internes pour réaliser les concours. Ici on peut mettre en exergue l'influence très positive d'une politique de réseau. En effet, celle-ci permet comme on l'a vu dans l'analyse la mise en place de caisse centrale ou d'institution commune de placements de sur liquidités qui représentent un canal privilégié pour le refinancement. Cette disposition mérite d'être amplement soulignée dans cette étude. La viabilité des SFD va dépendre dans une large mesure de leur propension à créer des espaces de mise en commun de leurs ressources. La faiblesse des fonds propres ne permet pas de répondre avec adéquation aux dépenses d'immobilisations de ces structures.

f) La structure des coûts

Les charges les plus importantes dans les SFD mutualistes sont les charges financières (notamment la rémunération des dépôts), les charges du personnel de plus en plus croissantes avec le développement du SFD et les diverses dotations. Les charges financières devront être couvertes par les produits financiers qui sont essentiellement constitués par les intérêts sur prêts. Mais l'effort à consentir doit porter en priorité sur la maîtrise des charges de dotations car elles constituent la pierre d'achoppement des structures.

g) La politique des taux d'intérêt débiteurs

Le niveau des taux d'intérêt et des encours de crédit détermine les produits financiers donc du chiffre d'affaires des SFD.

Les taux d'intérêt nominal et effectif de refinancement des autres SFD par la FUCEC-TOGO sont respectivement de 12 % l'an et 13,04 % l'an.



Les taux nominaux pratiqués par les SFD et les COOPEC pour la plupart dégressifs, varient entre 14% et 24 %. Les taux effectifs réels calculés par la méthode approximative varient entre 19,60% et 31,2 %. Un autre SFD qui pratique un taux nominal constant de 20 % a un taux effectif réel de 41,21 %.

Finalement le niveau du taux d'intérêt n'est pas la seule variable déterminante de la viabilité financière ; le SFD qui a atteint sa viabilité financière a un taux effectif réel de 28,79 %.

En conclusion, sur la base des résultats de l'analyse ci-dessus et en dehors de certaines COOPEC du réseau COOPEC de la FUCEC et d'une mutuelle du réseau UMECTO, tous les autres SFD étudiés n'ont pas atteint leur viabilité financière. Ces SFD ne pourront atteindre ou consolider cette viabilité financière qu'en appliquant les diverses recommandations formulées.

2.2. Cas des SFD non mutualistes

a) L'efficacité des SFD non mutualistes

Si globalement la tendance est bonne bien qu'évoluant à la hausse, les ratios d'efficacité sont satisfaisants.

Toutefois, on note une dégradation de l'efficacité du personnel dont le ratio a dépassé la norme de 33 % en 1999 et 2000 pour l'une des deux structures. Cette norme n'a été respectée pour l'autre structure qu'en 1998. Le recrutement du personnel supplémentaire en est la principale cause. L'efficacité des agents de crédit n'est pas aussi bonne et se situe en deçà de la tranche minimale de la norme. Cette faiblesse de l'encours de crédit n'est pas sans incidence sur la rentabilité financière des SFD non mutualistes.

b) La qualité du portefeuille

Comme pour les SFD mutualistes, la qualité du portefeuille reste très préoccupante avec des portefeuilles qui se dégradent d'une année à l'autre. Les taux pour chacune des deux SFD étudiés ont atteint 7 % et 18 % en 2000.

Bien que l'environnement constitue l'une des causes, la mauvaise maîtrise de la gestion du crédit constitue aussi un élément de dégradation de la qualité du portefeuille. On est un peu réconforté par le niveau en dessous de 1 % atteint par le taux de pertes sur créances irrécouvrables au sein des deux structures. Précisons toutefois que le SFD qui a un taux de qualité de portefeuille de 18 % a ses taux de recouvrement en dégradation, passant de 99,2 % en 1997 à 83,7 % en 2000.

Cette mauvaise qualité du portefeuille a des incidences négatives sur la rentabilité financière.

c) Rentabilité

La presque totalité des indicateurs de rentabilité ne sont pas du tout bons pour les SFD étudiés. La mauvaise performance constatée au niveau de certains indicateurs d'efficacité et la mauvaise qualité du portefeuille en sont les principales causes. On en conclut que la viabilité financière des SFD non mutualistes étudiés n'est pas atteinte. Mais les principales causes

étant connues (restructuration en vue de la promotion des structures mutualistes d'épargne et de crédit pour l'un, réflexion sur les nouvelles politiques de ressources afin de disposer des ressources adéquates pour financer les demandes en matière de micro crédit pour l'autre).

d) Capitalisation

Sur le plan de la capitalisation, on note un ratio très élevé pour une structure pour laquelle les fonds de dotation constituent l'essentiel des ressources propres et assimilées. Ce taux tourne autour de 48 % pour la structure qui collecte l'épargne, mais qui dispose de fonds de dotation mis à sa disposition par le partenaire, bailleur de fonds dans le temps.

Il convient de signaler que le problème de répondant se pose dans ces SFD non mutualistes où il n'existe pas de capital propre. Les parts sociales n'étant pas souscrites et libérées, nul n'est responsable en cas de faillite de ces structures et la sécurité de l'épargne des déposants est en danger. Les SFD non mutualistes se trouvant dans cette situation doivent régler ce problème institutionnel.

e) La sécurité des épargnants

Elle est aussi une préoccupation des SFD non mutualistes qui collectent aussi l'épargne. L'ONG (WAGES) d'Epargne et de Crédit étudiée respecte toutes les normes prudentielles sauf les risques portés par l'institution. Ce risque est limité du fait de la disposition du fonds de dotation qui constitue des ressources stables sans risque.

Cette norme est aménagée déduisant le montant des fonds de dotation du montant du risque porté par l'institution.

f) La structure des coûts

S'agissant de la structure des coûts, le coût des ressources passe de 6,42 % à 1 % dans chacune des deux structures. Les charges de personnel sont à leur niveau limite (33% et 35 %) mais on note surtout une évolution importante des dotations aux provisions et aux amortissements et des achats, services extérieurs et autres qu'il convient de maîtriser.

g) La politique des taux d'intérêt débiteurs

Les taux d'intérêt débiteurs pratiqués par les SFD sont de 18 % pour les deux SFD par amortissement croissant. Les taux effectifs réels calculés par la méthode approximative sont de 30,86 % et de 37,89 %. Ils sont au-dessus du taux d'usure de 27 %. Même avec ces taux, la viabilité financière de ces SFD n'est pas encore atteinte.

En conclusion, aucune des SFD étudiés n'a atteint sa viabilité financière mais les restructurations en cours et la mise en application de nos recommandations sont d'autant d'autout pour l'atteinte de la viabilité bien que certaines caisses de base aient atteint leur viabilité financière.

3. LES FACTEURS DE VULNERABILITE DE LA VIABILITE DES SFD

3.1. L'environnement

L'environnement national très dégradé a des effets pervers sur l'ensemble de l'économie et aussi sur l'activité des SFD mutualistes et non mutualistes.

3.2. La politique de provisionnement

Les avis des SFD sont partagés sur la pertinence du niveau de provisions exigé par la Réglementation. Certains estiment que le caractère saisonnier des crédits en milieu rural (cas de beaucoup de SFD) rend difficile l'application d'une politique qui prend comme base de réalisation le mois. Toutefois, tous s'accordent à relever le bien fondé de la politique de provisionnement dans son essence.

3.3. Le contrôle et la surveillance

Les Conseils de surveillance existent pratiquement dans toutes les structures mutualistes du Togo. Ils sont composés de membres élus, ne connaissant pas souvent leur rôle et réduisant habituellement leur fonction à des considérations protocolaires. La question du contrôle interne dans les SFD mutualistes reste une préoccupation de taille en matière de contrôle de l'organisation et du fonctionnement des structures. L'étude montre que beaucoup de membres de cet organe sont tout simplement dans l'incapacité de réaliser les missions pour lesquelles ils ont été élus.

Une question fondamentale est celle de la participation des membres aux assemblées générales des SFD mutualistes. Les expériences diverses montrent que le taux de participation est très faible dans beaucoup de structures. Il se pose la question de l'intérêt que les sociétaires ont pour ce genre de rencontres qui devraient sceller la démocratie populaire dans les institutions.

Dans les structures en réseau, la surveillance du réseau reste un problème entier dans la mesure où plusieurs réseaux n'ont pas les compétences techniques pour ce type d'exercice qui demande des pré-requis particuliers. Dans les SFD en réseau où les compétences existent, on note une insuffisance du personnel destiné à l'inspection, ce qui a pour conséquence la non-couverture du nombre d'inspections prévu par la Réglementation.

Cette question comme celle de l'information financière doit être liée à l'important problème de l'informatisation des caisses de base. L'inexistence de logiciel approprié et les coûts d'informatisation sont autant de freins à l'acquisition de cette technologie qui devrait permettre une meilleure gestion des institutions et donc une meilleure propension à la viabilité.

3.4. L'information financière

L'obtention d'une bonne information financière dépend de l'organisation de la saisie et du traitement de cette information dans le SFD. Dans les SFD, la gestion est souvent confiée à un gérant ou un directeur.



Le problème de l'information est d'abord un problème de formation des agents à la maîtrise de la comptabilité des SFD. Ensuite, la question relève de la structuration des institutions. Plus le réseau s'étend sans informatisation, plus la collecte et le traitement de l'information posent des problèmes énormes.

3.5. La gouvernance et la formation

La Réglementation prévoit un certain nombre d'organes d'administration, de gestion et de contrôle qui sont responsables de la gouvernance dans les SFD mutualistes. Comme l'analyse l'a révélée, à part quelques exemples positifs, les élus ne se sentent que très peu concernés par l'évolution du SFD. Pour beaucoup, être membre du Conseil est un moyen de prestige sociale ou de résolution de problèmes financiers.

Le problème de la gouvernance se pose avec beaucoup plus d'acuités dans les structures non mutualistes où il n'existe pas de répondants. Les membres des organes d'administration sont le plus souvent cooptés et ne se sentent pas concernés par l'évolution des SFD.

La mise en place au sein de ces structures mutualistes et non mutualistes constitue un contre-poids devant combler les lacunes du Conseil d'Administration et de la Direction des SFD.

Les élus sont le plus souvent mal formés ou simplement non formés, ce qui complique le travail dans la structure. Les divergences de vue entre techniciens (qui en général ont une certaine compréhension des divers dossiers mais qui n'ont pas de pouvoir de décision) et les élus (qui disposent de la capacité de décider sans avoir les éléments techniques pour ce faire) entraînent souvent des conflits de compétence.

4. LES CONDITIONS GENERALES POUR GARANTIR LA VIABILITE DE TOUS LES SFD

Au vu de l'analyse, il apparaît qu'un certain nombre de conditions doivent être remplies aussi bien pour les SFD mutualistes que les non mutualistes pour parvenir à une viabilité réelle et évoluer vers la pérennité.

Première condition : Donner une identité bien établie à l'activité épargne/crédit

La première condition vient d'abord de l'identité réelle de l'activité pour sa nécessaire professionnalisation. L'activité microfinance est suffisamment complexe et l'on doit éviter de la mélanger avec d'autres activités pour bien la gérer. Bien entendu, on ne peut refuser aux ONG de faire de la microfinance mais pour être pérenne, c'est-à-dire viable pour rendre des services dans la durée à ses membres bénéficiaires, elle doit être gérée de façon séparée avec une organisation propre, avec un objectif de renforcement de capacité de gestion et de désengagement de l'ONG ayant été à l'origine de sa création.



Deuxième condition : Avoir une mission et une vision que partagent toutes les personnes intéressées

La deuxième condition est fonction de la mission et de la vision sans équivoque qu'on doit donner aux SFD et qui doivent être communiquées au sein de l'organisation et au-delà. Le personnel et les organes dirigeants du SFD doivent se personnifier cette mission et s'y engager. Dans tous les cas, les activités de microfinance ne doivent pas être traitées comme des activités de charité. Un SFD s'installe pour gagner de l'argent et se prendre en charge à terme.

Troisième condition : La qualité du personnel

La troisième condition vient de la qualité des cadres employés dans les SFD. Le choix des cadres et autres employés ne peut se faire que sur une base collégiale. C'est une excellente manière de se protéger des pressions sociales, c'est la possibilité de recueillir plusieurs regards sur une personne, le regard du financier, le regard de l'inspecteur, le regard du développeur.

Quatrième condition : La puissance du rythme de travail du SFD

Le rythme de travail doit d'abord être déterminé par une planification / programmation des activités et le contrôle de la réalisation des activités programmées. L'une des conséquences importantes de ce contrôle est la récompense des agents méritants. Le rythme de travail de l'entreprise est également fonction du comportement de l'équipe de direction elle-même. Il faut que l'exemple de rigueur vienne de là-haut.

Cinquième condition : Une structure d'inspection forte et écoutée

L'inspection doit avoir une place de choix dans les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) parce qu'il s'agit de structures exposées à un certain nombre de risques dont les plus importants sont :

- Le risque de patrimoine
- Le risque administratif et comptable
- Le risque de crédit
- Le risque de liquidité.

L'apport des inspecteurs dans les SFD est considérable parce qu'ils ont force de proposition et font régulièrement des suggestions, des propositions de modification des supports comptables, des carnets, des méthodes de travail. Mais au-delà des propositions d'organisation, l'inspection s'assure que les principales dispositions de la loi réglementant les SFD sont respectées.

Sixième condition : Avoir un positionnement adéquat sur le marché de la microfinance

Ce positionnement s'articule autour des éléments essentiels suivants :

- Comprendre le marché, qui y sont et quels sont les produits et services offerts ?
- Offrir des produits et services compétitifs ;
- Eviter les zones où le marché est saturé.



Septième condition : Créer des services et des produits qui répondent avant tout aux attentes des clients

Cette septième condition est sous-tendue par les éléments suivants :

- Mettre l'accent sur le client c'est-à-dire avoir des activités qui donnent la priorité aux clients et où le client est roi ;
- Fidéliser les clients en offrant des produits de qualité ;
- Etre en mesure d'adapter les produits à l'environnement local ;
- Augmenter la mobilisation de l'épargne en mettant au point les produits d'épargne intéressants ;
- Effectuer des recherches et faire des études pour obtenir les avis des clients.

Huitième condition : Partager les méthodologies d'octroi

Il s'agit sous cette condition de :

- Bien connaître et bien comprendre ses clients ;
- Promouvoir un meilleur suivi des dossiers et des clients ;
- Améliorer le processus de vérification avant l'octroi des prêts. Il faut absolument se rendre sur place et bien identifier l'activité pour laquelle une demande de prêt a été émise ;
- Mettre en place des procédures simples, claires, rapides et adaptées au groupe de clients en question ;
- Standardiser et systématiser les procédures de fonctionnement.

Neuvième condition : Créer une gestion institutionnelle efficace

La neuvième condition s'articule autour des points suivants :

- Se doter d'un Conseil d'Administration efficace ;
- Avoir des personnes bien formées et expérimentées aux postes de direction ;
- Bien définir les rôles et les responsabilités des personnes et instances intéressées ;
- Bien répartir les rôles entre le Conseil d'Administration et l'équipe de direction.

Dixième condition : Introduire les normes de performances claires

Il s'agit sous la dixième condition de :

- Fixer des normes de performance pour les agents de crédit et éventuellement pour les agences ;
- Se fixer des taux de remboursement élevés ;
- Ne pas accepter les cessations de paiement, c'est-à-dire "traquer" les mauvais payeurs.

Onzième condition : Augmenter l'efficacité financière

Cette onzième condition renvoie aux actions suivantes :

- Contrôler les charges d'exploitation en limitant à travers une gestion budgétaire rigoureuse les dépenses inutiles. Les postes de charges à suivre sont notamment les frais de carburant, d'entretien et réparation, les frais de mission, les frais de téléphone ;
- Mesurer la bonne tenue du taux de couverture des charges par les produits propres du SFD
- Augmenter le montant de prêt moyen ;
- Fixer des taux d'intérêt et des frais de dossier permettant de couvrir les dépenses de l'institution.



Douzième condition : Créer la base de financement

Il s'agit sous la douzième condition de :

- Négocier des formules de financement à des conditions préférentielles ;
- Mobiliser les fonds commerciaux ;
- Convaincre d'autres investisseurs que le SFD possède les systèmes et les procédures permettant de garantir que les fonds qui sont mis à sa disposition ou peuvent l'être sont gérés de façon efficace ;

Si les SFD veulent véritablement avoir un avenir et contribuer efficacement à combattre la pauvreté, ils doivent se donner les moyens de réaliser leur pérennité. Ces moyens passent essentiellement par la gestion rigoureuse de leur principal élément d'actif (les prêts), leur efficacité (recherche permanente de la forte productivité et du faible coût) afin de déboucher sur la rentabilité de leurs activités, fondement de la viabilité, donc de la pérennisation de leurs services. La microfinance doit devenir une industrie.

5. RECAPITULATIF DES FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS

FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS	STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE	DELAI DE MISE EN ŒUVRE
<p><u>I Cas de la viabilité institutionnelle :</u></p> <p>1. Multiplication quelque peu anarchique des caisses (facteurs explicatifs d'ordre structurel)</p>	<p>1. Faire une étude socio-économique et de faisabilité avant toute implantation d'une caisse. L'organe de contrôle doit prendre des dispositions pour réguler l'implantation des SFD</p>	<p>1. SFD CAS-IMEC</p>	<p>1. Immédiat/CT</p>
<p>2. Gratuité de la fonction d'élus, source de démotivation (facteurs explicatifs d'ordre structurel)</p>	<p>2. Définir des critères de choix des élus et des conditions de motivation (primes sur résultat en fin d'année par exemple) pour rendre les différents organes plus opérationnels</p>	<p>2. SFD</p>	<p>2. Court terme</p>
<p>3. Insuffisance des contrôles, surtout au plan interne (facteurs explicatifs d'ordre structurel)</p>	<p>3. Mettre en place des manuels de procédures et renforcer les capacités des services internes d'inspection et ériger en loi, la certification des comptes des SFD par des cabinets externes</p>	<p>3. SFD, CAS-IMEC et BCEAO</p>	<p>3. Immédiat / CT pour les capacités MT (loi)</p>
<p>4. Difficultés d'application de la loi OHADA en matière de cautionnement qui comporte des actes écrits ou, à défaut, deux témoins certificateurs qui sont considérés comme cautions simples (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel)</p>	<p>4. Peut être appliquée dans les SFD pour les salariés et ouvriers, mais difficilement en milieu rural où les cadres lettrés sont très rares. Cette formule, applicable en matière de droit des sociétés, bute en microfinance. Nous recommandons aux législateurs d'adapter cette loi aux réalités nationales en matière de microfinance dans un souci de réduction de la pauvreté. Le visa des contrats de prêts à la mairie, au commissariat et à la gendarmerie peut suffire.</p>	<p>4. BCEAO et CAS-IMEC</p>	<p>4. Moyen terme</p>

FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS	STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE	DELAI DE MISE EN ŒUVRE
5. Coût élevé de l'enregistrement et de main levée des sûretés réelles (hypothèques) et immobilières (gage et nantissement) dont l'enregistrement se fait par actes notariés. Ces coûts grèvent le coût du crédit des bénéficiaires. (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel)	5. Des textes doivent être pris par l'Etat pour réduire les coûts des interventions des notaires pour tous les actes de microfinance. Toutes les dispositions doivent être prises par l'Etat pour encourager les activités de microfinance. Etendre ces dispositions fiscales aux SFD non mutualistes.	5. Etat et APIMFT	5. Court terme
6. Suspension de l'aide et blocage des activités vitales pour cause d'instabilité politique ou de non-respect des engagements de l'Etat vis-à-vis des bailleurs de fonds. (Facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel)	6. Prévoir dans les contrats/conventions, des mesures d'accompagnement au cours des périodes de suspension, afin de permettre aux SFD de continuer normalement leurs activités d'épargne et de crédit	6. Etat, Bailleurs de Fonds et SFD	6. Moyen terme
7. Insuffisance des moyens financiers, humains et matériels utiles au fonctionnement de la CAS-IMEC et couverture insuffisante du territoire national. (Facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel)	7. Renforcer les capacités de fonctionnement de la CAS-IMEC et mettre un bureau à l'intérieur du pays pour couvrir toute l'étendue du territoire national. S'appuyer éventuellement sur une direction régionale des services de l'Etat pour abriter ce bureau.	7. Etat, BCEAO	7. Court et moyen termes
8. Difficultés à obtenir certaines pièces à verser au dossier de reconnaissance (casier judiciaire), faute d'acte de naissance	8. Choisir les dirigeants des SFD parmi les membres titulaires de pièces d'identité ou pouvant les obtenir en temps utile et facilement.	8. SFD, Etat	8. Immédiat

FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS	STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE	DELAI DE MISE EN ŒUVRE
9. Inexistence d'un organe pouvant servir de contrepoids à l'Exécutif dans les structures non mutualistes	9. Instituer obligatoirement un comité de direction pour servir de contrepoids à l'Exécutif dans les structures non mutualistes	9. BCEAO, CAS-IMEC et SFD	9. Court terme
<p><u>II. Cas de la viabilité organisationnelle (Bonne gouvernance)</u></p> <p>1. Navigation à vue de beaucoup de SFD (pas de budget, pas de plan d'affaires stratégique (facteurs explicatifs d'ordre structurel))</p>	1. Doter les structures des outils performants de gestion et de planification, élaborer un plan d'affaires, préciser la période budgétaire et faire approuver ces documents par le Comité de Gestion (à mettre en place) et le Conseil d'Administration	1. SFD	1. Court et moyen termes
2. Absence de plan de formation et de carrière à l'intention du personnel (facteurs explicatifs d'ordre structurel)	2. Elaborer un plan de formation et de carrière à l'intention du personnel	2. SFD	2. Court terme
3. Insuffisance des moyens de fonctionnement des SFD (moyens humains et outils performants de gestion). (facteurs explicatifs d'ordre structurel)	3. Recruter les ressources humaines nécessaires et mettre en place un système d'information et de gestion efficace (logiciel approprié etc.)	3. SFD	3. Moyen terme

FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS	STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE	DELAI DE MISE EN ŒUVRE
<p>III. <u>Cas de la viabilité financière</u></p> <p>1. Le secteur de la microfinance a été miné par la distribution de crédits sans effort de récupération (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel et structurel)</p>	<p>1. Les SFD et les donateurs, doivent coopérer pour éclairer les populations en distinguant clairement les dons et les subventions des opérations de crédits remboursables dans leur intégralité</p>	<p>1. SFD et Bailleurs de fonds</p>	<p>1. Court et moyen termes</p>
<p>2. Mauvaise qualité du portefeuille et rentabilité insuffisante des actifs (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel et structurel)</p>	<p>2. Etre plus rigoureux dans l'application des politiques d'octroi et de récupération des crédits. Elaborer et mettre en œuvre une politique de maîtrise des charges.</p>	<p>2. SFD</p>	<p>2. Immédiat</p>
<p>3. Le caractère insuffisant du taux de capitalisation (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel et structurel).</p>	<p>3. Augmenter le niveau des parts sociales (cas des structures mutualistes) et/ou améliorer le taux de pénétration.</p>	<p>3. SFD</p>	<p>3. Court et moyen termes</p>
<p>4. Limite de la caution solidaire comme garantie (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel).</p>	<p>4. Renforcement des garanties par l'innovation d'autres formes de garanties plus réalistes et plus pratiques.</p>	<p>4. SFD</p>	<p>4. Court terme</p>
<p>5. Faible surface financière des SFD (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel et structurel).</p>	<p>5. Création d'autres produits d'épargne en dehors de l'épargne de garantie.</p>	<p>5. SFD</p>	<p>5. Court terme</p>
<p>6. Aléas climatiques entraînant des défaillances de remboursement (facteurs explicatifs d'ordre conjoncturel).</p>	<p>6. Prévoir dans les politiques de crédit des possibilités de souscrire à des assurances pour couvrir ces risques.</p>	<p>6. SFD et Etat</p>	<p>6. Moyen et long termes</p>
<p>7. Difficultés d'accès aux ressources du secteur bancaire (facteurs explicatifs d'ordre structurel et conjoncturel)</p>	<p>7. Créer une structure de refinancement des SFD (organe financier, Centre de ressources, institution communautaire).</p>	<p>7. SGD Etat, BCEAO Bailleurs de fonds</p>	<p>7. Court et Moyen terme</p>

FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS	STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE	DELAI DE MISE EN ŒUVRE
8. Difficultés de calculer le taux de recouvrement (facteurs explicatifs d'ordre structurel).	8. Mener des réflexions afin de définir la meilleure approche de calcul du taux de recouvrement.	8. BCEAO, APIMFT, SFD	8. Moyen terme
9. La plupart des SFD travaillent sur des produits classiques qui connaissent des limites, faute d'étude de faisabilité préalable et d'esprit d'innovation (facteurs explicatifs d'ordre structurel et conjoncturel).	9. Préalablement à l'établissement des plans d'affaires et à l'élaboration des documents de politique de crédit et d'épargne, faire une étude auprès des bénéficiaires afin d'identifier leur comportement face aux innovations qui seront contenues dans les documents de crédit et d'épargne. Concevoir ces documents avec l'implication effective des bénéficiaires et les faire adopter.	9. SFD, Bailleurs de fonds	9. Moyen et long termes
10. Les taux d'intérêt débiteurs ne sont pas définis sur une base de rentabilité des opérations et sans considération de la structure des coûts (facteurs explicatifs d'ordre structurel et conjoncturel).	10. Définir les taux d'intérêt en adéquation avec la structure des coûts optima en tenant compte de la concurrence.	10. SFD	10. Court terme
11. Non prise en charge de la totalité des coûts d'intervention des structures faïtières par les structures de base (facteurs explicatifs d'ordre structurel et conjoncturel).	11. Faire supporter par les structures de base (en totalité pour les structures anciennes) et (progressivement pour les structures nouvelles) les coûts d'intervention des structures faïtières	11. SFD	11. Court, moyen et long termes
12. Qualité insuffisante de la gérance de la plupart des SFD (facteurs explicatifs d'ordre structurel)	12. Tenir compte du niveau d'instruction (BEPC pour les caisses, licence et plus pour les unions et fédérations) et des qualités morales du gérant à recruter	12. SFD	12. Court, moyen et long termes

6. OPPORTUNITES DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU TOGO

Face à ces faiblesses constatées au niveau du secteur, on constate qu'il existe plusieurs opportunités qui constituent les forces de la microfinance à savoir :

- 1- L'élaboration d'une stratégie nationale de microfinance associant les divers intervenants (les SFD, la BCEAO, l'Administration, les bailleurs de fonds...). La disponibilité des principaux bailleurs de fonds à appuyer le secteur. Elle s'est d'ores et déjà traduite dans les faits par la mise à disposition de lignes de crédits, à des conditions variables, au profit d'un certain nombre de SFD et des fonds d'appuis institutionnels. Une déclaration de politique générale de microfinance sur la base des documents actualisés, sera un atout pour le secteur de la microfinance au Togo.
- 2- L'adoption d'un cadre réglementaire de la profession, même s'il a besoin d'être adapté à certaines exigences de la profession.
- 3- La création de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo. Elle constitue un cadre idéal de concertation, d'échanges d'informations et d'expériences et de partenariat entre les membres, d'une part, et, d'autre part, avec les autres intervenants.
- 4- La création d'une structure de suivi et de contrôle des SFD. Si elle dispose des moyens d'un bon fonctionnement, elle doit pouvoir accompagner le secteur dans son évolution vers plus de professionnalisme, tirer sur la sonnette d'alarmes lorsqu'il y a des débordements préjudiciables au secteur.
- 5- L'importance du marché potentiel non encore couvert en services financiers décentralisés. En effet, la population actuellement touchée par les opérations d'épargne et/ou de crédit représente une faible proportion de la population active du pays. Une demande diversifiée et solvable reste donc à couvrir, surtout que le secteur bancaire classique montre peu d'intérêt pour le monde rural.

Il ressort de l'étude sur la viabilité financière des SFD qu'ils jouent un rôle de plus en plus important dans la problématique du développement socio-économique du Togo. Bon nombre de SFD sont toutefois confrontés à des problèmes de pérennité de leurs actions. Chaque SFD, répondant à un objectif socio-économique donné, constitue un maillon d'une chaîne d'acteurs plus ou moins complexe. La pérennité du dispositif d'ensemble dépendra de la viabilité financière de chaque SFD, c'est-à-dire de sa capacité structurelle future à assurer, de façon dynamique, ses grands équilibres dans la perspective du développement de ses activités et de l'élargissement de son champ d'action.