

Evaluation SPI 3.0/CERISE de la MECREF (Mai 2009)

Historique de l'institution

La Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Femmes (MECREF) a été créée en 1996 à l'initiative d'un groupe de femmes afin de s'entraider par le biais du crédit et à partir de leur propre épargne. Cette initiative a été appuyée par le projet canadien d'appui à l'entrepreneuriat féminin (PRAEF) au Niger.

La MECREF a également bénéficié de l'appui financier de l'Agence Canadienne pour le Développement Internationale (ACADI) et de l'appui technique de Développement Internationale Desjardins (DID) sur une période de 5 ans ; allant de 1998 à 2003.

Progressivement, la mutuelle a évolué vers une autonomisation avec le retrait progressif de l'opérateur technique, DID, en 2005.

A ses débuts, la Mutuelle intervenait uniquement dans la ville de Niamey. Ensuite, dans le souci de satisfaire sa clientèle, elle a élaboré une politique d'extension et de diversification de ses produits, inscrites dans son plan d'affaire triennal (2002-2005). Ainsi, en 2002, la mutuelle ouvre deux guichets pour la communauté urbaine de Niamey et ses environs, puis un autre guichet en février 2008 à Maradi.

Ainsi, la MECREF a pu élargir sa zone d'intervention et propose actuellement ses produits et services aux femmes entrepreneures et aux groupements féminins de la communauté urbaine de Niamey, de Maradi et leurs environs.

En décembre 2008, la MECREF comptait 15 556 membres dont 3 486 emprunteurs ; avec un encours de crédit de 1 009 589 863 FCFA et un encours d'épargnes de 825 721 407 FCFA.

Mission et stratégie sociale de la MECREF

La MECREF est une institution de microfinance qui offre des services financiers (crédit et épargne) et non financiers aux populations exclues du système bancaire classique. Sa clientèle est composée essentiellement de femmes (91%) habitant en milieu urbain et périurbain. A travers cette offre de services financiers, la MECREF met en place des services innovants (crédit pèlerinage, scolaire, prestation de services etc.) adaptés aux besoins de sa clientèle.

Bien que la formulation de sa mission ne soit pas clairement définie ni unique, la MECREF a pour objectif global de favoriser « la promotion économique et sociale de ses membres à travers la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit ; elle vise également le développement de la coopération et de la solidarité entre ses membres. »

Les objectifs sociaux de la mutuelle sont :

- « Améliorer le capital social des femmes;
- Réduire la pauvreté des femmes et développer leur autonomisation ;
- Couvrir les femmes pauvres et à faible revenu vivant dans les zones défavorisées ;
- Couvrir les PME, appuyant ainsi l'emploi salarié dans les entreprises financières ».

L'instance suprême de la mutuelle est l'Assemblée Générale, qui constitue un lieu d'expression directe de la démocratie, est composée de tous les membres de l'IMF. Elle est souveraine dans la gouvernance de la MECREF et tous les autres comités (Conseil d'Administration, Comité du Crédit, Conseil de Surveillance et Comité de Promotion) sont responsables devant elle directement. Les membres de ces différents organes sont élus démocratiquement, tous les trois ans, par l'Assemblée Générale et fonctionnent sur la base du bénévolat.

La MECREF, couvre les deux régions de Niamey et de Maradi, à travers 4 agences. L'institution emploie 24 personnes ; toutes des femmes, à l'exception du gardien et du coursier.

Ainsi, la Mutuelle est gérée par une Directrice, secondée par une Responsable Administrative et Financière (RAF), une comptable, une secrétaire, une préposée au crédit, huit caissières et sept agents de crédit ou animatrices qui servent 15 556¹ membres. Ces 15 556 membres sont composés de 13 828 clients individuels (dont plus de 90% de femmes), 1 557 groupements féminins (regroupant 15 570 femmes) et 171 associations composées d'ONG et autres personnes morales.

Le nombre d'emprunteuses est de 3 486, composées de **3 030 clientes individuelles** et **59 groupements féminins** (de 456 membres). Les hommes n'ont pas accès au crédit de la MECREF.

Le nombre de groupements féminins ayant emprunté en 2007 était de 383 (pour 3678 membres) contre 59 en décembre 2008. Ainsi, on constate que la MECREF s'oriente plus vers le crédit individuel en raison de nombreuses difficultés liées, entre autres, au non remboursement des prêts de groupe.

Données clés (décembre 2008)

<ul style="list-style-type: none">▪ Début d'opérations : 1996▪ IMF réglementée depuis 1998▪ Zone d'intervention: Urbaine et péri urbaine de Niamey et Maradi▪ Part de femmes : 95%▪ Nb. d'agences : 4▪ Nb de salariés : 24▪ Statut de l'IMF : Mutuelle▪ Nombre total de membres : 15 556▪ Nombre d'emprunteurs : 3 486	<ul style="list-style-type: none">▪ Taux d'intérêt du crédit : 20% dégressif par an▪ Encours de crédit : de 1 009 589 863 FCFA▪ Encours d'épargne : de 825 721 407 FCFA▪ Autonomie financière : ²119,82%▪ Autonomie opérationnelle ³: 137,74 %▪ Rentabilité des actifs (ROA) : 2,46 %▪ Rentabilité des fonds propres (ROE) : 5,83 %▪ Charges op. / portefeuille : 18,40 %▪ Portefeuille à risque >30j : 6,26 %▪ Marge bénéficiaire : 17,34 %
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Le ratio d'autonomie opérationnelle est supérieur à 130% (norme BCEAO) ; donc la MECREF arrive à couvrir ses charges opérationnelles par ses produits et réalise une marge bénéficiaire de 17,34 % (qui reste néanmoins inférieure à la norme BCEAO qui est 20%).

De même, le ratio d'autonomie financière (119,82%) montre que les produits générés par la MECREF sont plus ou moins suffisants pour couvrir leurs charges directes et indirectes. Ce ratio, comparé à la norme BCEAO (>100%), indique que la MECREF est autosuffisante sur le plan financier et pourra durablement poursuivre ses activités sans subventions et sans entamer ses fonds propres.

La MECREF présente un ROE positif de 5,83% et un ROA faible de 2,46%, mais proche de la norme BCEAO (supérieur à 3%). Ceci s'explique par l'augmentation des charges d'exploitation et une baisse des subventions. Par conséquent, la Mutuelle reste encore fragile quant à sa rentabilité et sa pérennité.

En outre, on constate une détérioration de la qualité du portefeuille avec un PAR >30j élevé de 6,26%, supérieur à la norme BCEAO (<5%).

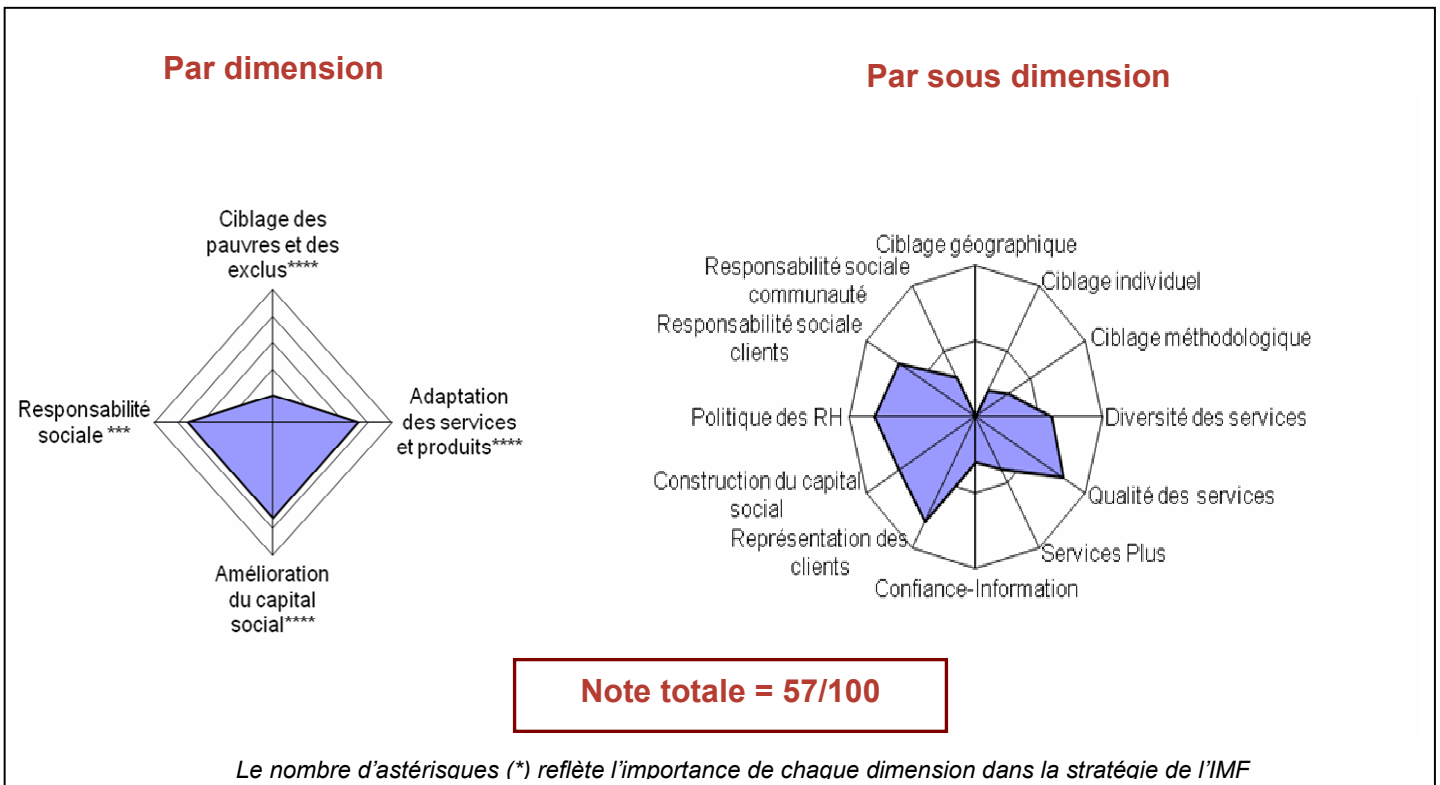
Cette détérioration de la qualité du portefeuille est en grande partie due au non remboursement des crédits, provoquant des impayés. Le non remboursement des prêts peut être une conséquence de la crise alimentaire de 2005 entraînant des difficultés de remboursement des crédits aux groupements, en particulier celui de l'embouche. En effet, la plupart des clientes ont perdu leurs animaux à la suite de la sécheresse. Cette situation a conduit au gel des crédits aux groupements sur une période de 6 mois au cours de l'année 2008 ; entraînant ainsi la baisse du nombre de crédits octroyés aux groupements.

¹ Source RAF

² Plan d'affaire de la MECREF 2009-2011

³ Plan d'affaire de la MECREF 2009-2011

Résultats SPI par dimension et sous-dimension



Ciblage des pauvres et des exclus (****)

La cible principale de la MECREF est la femme vivant en milieu urbain et péri-urbain ; sans distinction d'ethnie ou de classe sociale. Cependant, les hommes peuvent adhérer à l'institution et disposer de comptes de dépôts ; ils n'ont pas accès aux services de prêts.

La stratégie de ciblage des pauvres et des exclus se fait à travers la mise en place d'un comité de promotion (dont les membres sont des élus bénévoles) chargé de faire la promotion des activités de la MECREF auprès des membres. Ces promotions se font sous forme de sensibilisations à travers des spots publicitaires et des séances d'animation auprès des clientes. Plusieurs thèmes peuvent être abordés : procédures d'adhésion, présentation des modalités, des produits, etc.

Dans le but de fidéliser et d'attirer davantage les clients, des visites dans les marchés et les villages environnants sont organisées par les animatrices ou les agents de crédit.

La connaissance mutuelle des femmes entre elles, leurs besoins potentiels en microcrédit et les conditions d'adhésion souples constituent autant d'atouts qui facilitent la mise en application de cette stratégie de ciblage.

Cependant, l'enclavement et la difficulté d'accès de certaines zones, la religion (l'interprétation des taux d'intérêt), la méfiance de certaines clientes des systèmes micro-financiers due aux mauvaises expériences vécues avec d'autres institutions ou ONG plus que douteuses, ne favorisent pas la mise en place de cette stratégie de ciblage.

Bien que, le ciblage des pauvres et des exclus constitue un objectif majeur pour la MECREF (90% des prêts en cours), elle n'utilise aucun outil standard de ciblage de ces populations ou de mesure de leur niveau de pauvreté. Sa méthodologie de ciblage se base sur des entretiens menés par les agents de crédit auprès des clients afin d'estimer leur revenu, leur patrimoine et la rentabilité de leurs activités.

La MECREF ne développe pas de politique spécifique aux zones reculées et n'octroie pas de prêts de « petits montants » ; c'est-à-dire inférieurs ou égaux à 1% du Revenu National Brut/habitant du pays (qui est de 124 230 FCFA). En effet, le montant minimum des prêts octroyé en 2008 est équivalent à 25 000 FCFA par individu et représente environ 5% du RNB/habitant.

Adaptation des services et des produits aux clients cibles (****)

Cette dimension constitue également un objectif majeur pour la MECREF. Afin d'atteindre les objectifs de cette dimension, la MECREF donne la priorité à l'information, la sensibilisation de la clientèle sur les différentes modalités du crédit (par exemple sur le taux d'intérêt dégressif qui devient moins élevé que le constant pratiqué par la plupart des IMF du pays, la garantie sous forme de caution morale et solidaire, etc.), les avances sur salaires pour les membres ayant domicilié leur salaires, l'écoute de la clientèle, la possibilité de dépôt et de retrait à tout moment.

De même, elle se soucie de l'avis de ses membres en réalisant des enquêtes de satisfaction et en mettant à leur disposition des boîtes à suggestion au niveau de ses différents guichets.

La quasi absence de crédits à long terme à cause de contraintes de ressources financières durables, le refus d'octroyer des crédits aux hommes, le contexte concurrentiel qui favorise le surendettement et les impayés constituent des contraintes au développement de cette stratégie d'adaptation des services de la MECREF à sa clientèle.

La MECREF, offre différents types de prêts selon le type de client :

Les crédits aux groupements :

- Le crédit agropastoral (embouche) ;
- Le crédit agricole ;
- Le crédit commercial.

Les prêts individuels :

- Le crédit de construction pour les entrepreneuses œuvrant dans le bâtiment;
- Les prêts de consommation ou spécifiquement adaptés aux besoins sociaux (logement, éducation, santé, ameublement, tabaski, ramadan, mariage, achat d'appareil électro-ménagé etc.)
- les prêts d'investissements (supérieurs à 1 an) avec des remboursements flexibles pour le financement d'activités, nécessitant des fonds conséquents, telles que l'achat de véhicules de transport de marchandise, de stocks de médicaments pour les pharmaciennes, les produits pour les centres de santé, les écoles, les menuisiers, et le matériel pour la transformation des produits agro-alimentaires (financement pour la création d'une boulangerie, d'une usine de fabrication de yaourt). Cependant, ce type de crédit est très rarement octroyé et reste exceptionnel au cours de ces dernières années.

En plus de ces différents prêts, la MECREF propose des produits d'épargne volontaire tels que les dépôts à vue (DAV), les dépôts à terme (DAT) et l'épargne tontine. Ces différents produits d'épargne sont rémunérés à 4% l'an. Le rapport nombre d'épargnants/nombre d'emprunteurs est de 4,46 montrant ainsi l'importance accordée à l'épargne qui fait partie de la mission de l'institution.

Dans le souci de répondre d'avantage aux besoins de la clientèle, la MECREF assure la qualité de ses services par une proximité avec ses clients, la création de nouveaux guichets, une rapidité de ses services (la durée du traitement d'une demande de prêt est comprise entre 9 et 12 jours), une transparence dans ses opérations de crédit, l'échelonnement de l'échéancier de remboursement en cas de difficultés réelles (maladie, catastrophes naturelles, etc.).

De même, la mutuelle fournit beaucoup d'efforts dans le domaine des services non financiers qui fait également partie de sa mission. C'est dans ce cadre qu'elle a développé des partenariats avec d'autres organisations telles que l'organisation néerlandaise de développement SNV, la Coordination des Organisations Non Gouvernementales et Associations de Femmes du Niger (CONGAFEN), Care internationale, dans l'appui conseil à sa clientèle, l'éducation financière.

Amélioration de la situation socio-économique et du capital social (**)**

L'amélioration du capital social et politique des clients est un objectif majeur pour la MECREF. Elle est mise en œuvre à travers des voyages d'étude pour échanger leur expérience avec d'autres IMF de la Sous Région (Mali, Burkina Faso) ; une politique de fidélisation des clients qui ont des grosses épargnes et les bons payeurs.

De plus, la MECREF apporte un appui/conseil à la structuration des groupements féminins (la recherche des agréments et autres démarches administratives) et sensibilise les femmes sur les questions juridiques (acte de cession de terrains et signatures auprès d'un notaire, le rôle et l'importance des reçus etc.) afin de faciliter le processus d'accès au crédit.

Bien que cette dimension soit un objectif majeur, aucune étude n'a été réalisée sur l'évolution de la situation économique et sociale des clients. Cependant, les clients sont représentés au niveau des instances décisionnelles ; ce qui est principalement dû au statut juridique de l'institution : une mutuelle !

Afin d'assurer un meilleur suivi des actions, des réunions régulières se tiennent au niveau du comité de crédit pour apporter des mesures correctives aux opérations de crédit, l'analyse des états financiers par le conseil d'administration (CA) après chaque assemblée générale.

Cependant, la non maîtrise des termes techniques et/ou financiers par certains membres du CA (due à leur niveau de scolarisation), les contraintes économiques (manque de moyens financiers pour satisfaire toute la clientèle), la concurrence avec les autres IMF intervenant dans les mêmes zones et proposant les mêmes produits, constituent une limite à cette stratégie.

Responsabilité sociale de l'IMF (*)**

La responsabilité sociale reste un objectif important pour la MECREF avec l'existence d'une grille salariale déterminant le salaire de base et les primes en fonction des responsabilités de chacune. Pour le recrutement du personnel opérationnel (caissières, préposées au crédit, animatrices), un niveau BAC+2 en gestion des entreprises, finances, ou comptabilité est exigé. Le personnel participe aux prises de décision stratégique à travers des réunions spécifiques avec la direction.

La politique de gestion des ressources humaines est clairement définie à travers une révision régulière des tâches de chacune, en fonction de l'évolution de l'institution, afin de permettre une meilleure efficacité de chacune et assurer un fonctionnement efficient de l'institution.

La majorité (21 sur 24) du personnel a un CDI et bénéficie d'une couverture médicale. La formation du personnel occupe une place importante dans l'institution ; en moyenne, chaque employé a bénéficié de 4,36 jours de formation en 2008.

La responsabilité envers la clientèle est assurée à travers l'explication des procédures, des droits et devoirs des clients en cas de conflit, une politique de confidentialité par la mise en place d'un code de confidentialités sur les informations concernant les clients qui ne sont accessibles qu'à certains agents de la MECREF.

En outre, en fonction du type de prêt et de l'âge du client, il existe des systèmes d'assurance qui libérerait la famille de l'emprunteur du poids de la dette en cas de décès.

Ainsi, pour les montants de prêt de 5 millions de franc ou moins, l'assurance est de 0,7% du montant demandé et 1000 Fcfa de frais de dossier. Au-delà de 5 millions de crédit, c'est l'assureur qui traite directement avec la cliente.

Pour les clientes âgées de plus de 60 ans, il n'existe pas d'assurance vie. Un tiers doit se porter garant de son prêt à travers un acte notarié.

Quant à sa responsabilité envers la communauté, la MECREF propose des produits en harmonie avec la culture locale et communique en particulier sur le principe des taux d'intérêt qui constituent une contrainte majeure du fait de son interdiction par la religion musulmane (majoritaire au Niger).

Pour ce qui concerne l'environnement, au stade actuel des choses, il n'existe aucun prêt ou aucune politique en faveur de l'environnement.

Conclusion

Après 13 ans d'intervention dans le secteur de la microfinance, bien qu'encore fragile, la MECREF est devenue une IMF pérenne et autonome qui finance l'essentiel de ses activités par ses propres ressources (à travers la collecte de l'épargne). Dans un souci de planification, elle élabore des plans d'affaire triennaux incluant toutes les activités à réaliser. De même le statut juridique de la MECREF constitue un atout important dans l'amélioration du capital social avec la participation de tous les acteurs dans la gouvernance de l'institution. L'institution assure également sa responsabilité sociale envers ses clients, sa communauté et son personnel grâce à des stratégies bien adaptés aux différentes à ces derniers.

En outre, un des points forts de la MECREF est l'adaptation de ses services et produits aux clients cibles. En effet, l'institution offre une gamme variée de prêts avec des modalités de remboursement différentes ainsi que de l'épargne volontaire ; ce qui permet de répondre, en partie, aux besoins diversifiés de sa clientèle.

Cependant, les points faibles de l'institution concernent :

- L'absence d'une formulation claire et unique de sa mission;
- L'absence d'une stratégie d'intervention claire pour le ciblage des pauvres et des exclues. Cependant, la faible note de la sous dimension « ciblage géographique » est à relativiser du fait du choix de l'institution d'intervenir que dans les zones urbaines et périurbaines.
- L'absence d'étude sur l'évolution de la situation socio-économique des clients qui permettrait de collecter des informations afin d'apprécier l'effet de leur action sur ces derniers.
- De façon plus général, le manque de disponibilité immédiate de certaines informations et indicateurs de performance qui pourraient être fournis si le SIG était exploité de façon plus optimale.

Recommandations

La mission de la MECREF n'est pas clairement définie. Elle change d'un document à un autre et d'une personne interrogée à une autre. Ceci rend difficile la détermination d'une stratégie d'intervention claire et adoptée par toutes.

Par conséquent, nous proposons à la MECREF de reformuler l'énoncé de sa mission sociale de façon claire, brève, connue et acceptée de tout le personnel. Cette mission doit être UNIQUE c'est-à-dire que l'énoncé doit être le même quelque soit le document consulté ou la personne interrogée. Elle doit répondre au moins à ses trois questions :

- quelle est la cible que l'on veut atteindre ?
- comment faire pour satisfaire les besoins de cette cible : produits et services offerts ?
- quel est l'impact désiré de mes produits et services proposés à cette cible ?

De même, une formalisation des enquêtes de satisfaction des clients et le suivi régulier de leur situation économique et sociale (à travers des études d'impact), permettrait de mieux satisfaire leurs besoins et de mesurer l'effet des produits et services de l'institution sur ces derniers. Afin de minimiser les coûts de ces études, les évaluations peuvent être menées par des étudiants ou en partenariat avec des organismes spécialisés dans le domaine.

Le manque de dispositif ou d'outil de sélection de sa clientèle, l'incapacité à fournir certaines informations chiffrées ne permettent pas d'affirmer de façon objective que la MECREF touche véritablement les pauvres et les exclues.

Ainsi, nous proposons à la MECREF d'optimiser l'exploitation de son SIG, de formaliser les méthodologies utilisées par les animatrices et agents de crédit pour le ciblage ou de mettre en place des outils de ciblage se basant sur des critères simples et locaux de pauvreté.