

Evaluation SPI 3.0/CERISE pour Taanadi (Août 2008)

Historique de l'institution

La coopérative de services Taanadi a été créée en Avril 2003 à la suite de l'institutionnalisation du Programme de Crédit Rural Décentralisé (PCRD) initié par l'IRAM, en Mai 1995. Le projet, financé par l'Agence Française de développement (AFD) lors de sa première phase et en cofinancement avec le FIDA au cours de sa deuxième phase, intervenait essentiellement en zone rurale dans trois régions du pays qui sont Tillabéri, Dosso et Zinder.

Dès le début du projet, la viabilité institutionnelle était déjà dans les esprits. Ainsi à la fin du projet deux options ont été expérimentées, la création d'une société à responsabilité limitée (SARL) à Zinder et celle d'une coopérative (Taanadi) dans la région de Tillabéri et Dosso. En effet la structure Taanadi a été créée en 2003 et dirigée par d'anciens salariés du projet avec un encours de crédit de 166 millions de Fcfa. Progressivement, elle évolue vers l'autonomisation avec le retrait de l'opérateur technique l'IRAM en 2004.

Afin d'atteindre cette autonomisation, Taanadi a élaboré une politique de diversification de ses produits en offrant des crédits directs et du warrantage aux groupements de producteurs.

En 2005, la structure devient totalement autonome, en mobilisant plusieurs partenaires financiers et techniques pour assurer sa mission. L'accent est également mis sur la formation du personnel. Ainsi en 2006, les meilleures performances acquises lui ont permis d'élargir sa zone d'intervention en octroyant du crédit dans les zones urbaines et périurbaines.

En 2007, l'IMF se transforme en Société Anonyme mais ce fut un échec à cause d'une absence de réglementation claire de cette forme juridique d'IMF au Niger.

Mission et stratégie sociale de Taanadi

Aujourd'hui, Taanadi est une institution de microfinance qui offre des services financiers aux populations vulnérables exclues du système bancaire classique. Elle apporte son appui au programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural (constituant 80 % de l'encours) auprès des Caisses Villageoises (CV) et des Organisations de Base (OB).

Ses objectifs sociaux, à travers la création de CV autogérées par les villageois et les groupements agréés, sont :

- D'amener le paysan à être opérateur actif sur le marché et d'être autonome par rapport aux usuriers ;
- D'assurer la sécurité alimentaire des bénéficiaires ;
- Donner aux femmes la possibilité d'accéder au crédit afin d'améliorer leurs conditions de vie.

L'organe décisionnelle principale de la coopérative de crédit est le Conseil d'Administration composé de cinq membres praticiens dont :

- le président qui est un spécialiste en appui aux OB,
- l'IRAM qui assure la vice-présidence,
- le secrétaire général qui est ingénieur agronome,
- la trésorière qui est directrice d'une mutuelle d'épargne et de crédit et
- un représentant du personnel.

Taanadi intervient dans trois régions à savoir de Dosso, Tillabéri et Niamey à travers 6 agences. L'institution emploie 20 personnes dont 10 agents de crédit qui servent 378 épargnants et 18100 emprunteurs, composés de groupements et clients individuels.

Données clés (décembre 2007)

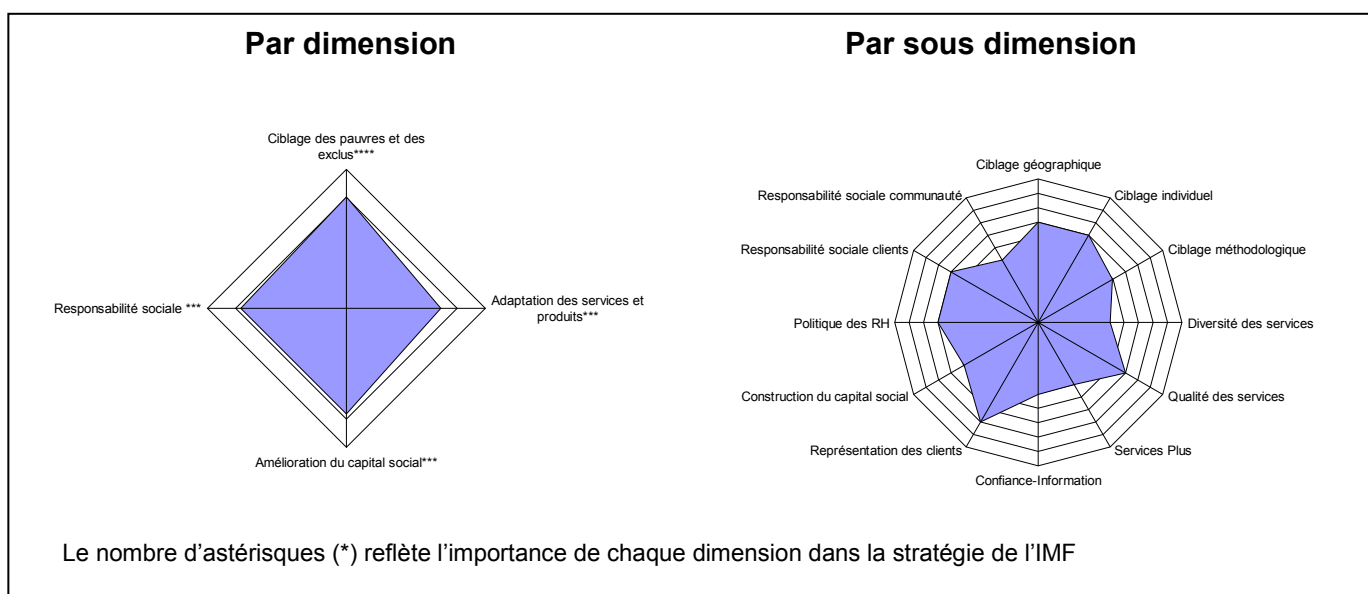
Début d'opérations : 2003 IMF réglementée depuis 2003 Zone d'intervention: rurale, urbaine et péri urbaine Nb de personnes touchées : 25 425 Part de femmes : 70% Nb. d'agences : 6 Nb de salariés : 20 Statut de l'IMF : Coopératives de crédit Nombre d'emprunteurs : 18 100	Taux d'intérêt du crédit : 2.25% par mois Encours de crédit : 2 025 970 € Encours d'épargne : 91 151 € Autonomie financière : 87,07% Autonomie opérationnelle : 120,79% Rentabilité des actifs : -3,70% Rentabilité des fonds propres : -49,68% Charges op. / portefeuille : 26,09% Portefeuille à risque (>30j) : 3,60% Marge bénéficiaire : 18,28%
--	---

L'institution a une bonne productivité qui ne cesse de s'améliorer depuis sa création avec un encours brut de crédit par agent qui passe de 19,6 millions à plus de 127 millions. Ceci se traduit par une bonne efficacité administrative et une réduction des coûts de gestion du crédit.

Bien que le ROA et le ROE soient toujours négatifs, on note une nette amélioration de la rentabilité de l'IMF entre 2003 et 2007 (avec un ROA qui passe de -34% à -3,7% et un ROE de -167% à -49,7%).

Cependant, Taanadi est pérenne grâce à sa grande autonomie opérationnelle et financière due à une augmentation de ses produits d'exploitation et une nette baisse des subventions reçues de l'extérieur (quelle que soit leur nature).

Résultats SPI par dimension et sous-dimension



Synthèse des résultats

Taanadi, comme la plupart des IMF du Niger, évolue dans un environnement physique et géographique assez difficile. En effet, les distances très importantes entre les villages ou localités, les aléas climatiques et les difficultés d'accessibilité de nombreuses zones d'intervention constituent les contraintes majeures de développement de la stratégie de Taanadi. Néanmoins, la forte cohésion sociale, l'esprit entrepreneurial, la forte demande en produits de microfinance de la clientèle et la motivation de son personnel, permettent à l'institution de développer sa stratégie sociale.

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

Rappelons que la coopérative de services Taanadi est issue d'un programme de développement ; donc le choix des zones d'intervention sont les zones pauvres de l'ancien programme. Actuellement, la stratégie de ciblage des pauvres et des exclus dans les nouvelles zones d'intervention repose sur des monographies effectuées par les agents de terrain à partir d'informations recueillies auprès des populations, des services techniques, de documents d'évaluations du niveau de pauvreté.

Taanadi, se fixe un objectif minimum d'intervention de 80% en milieu rural et le reste en milieu urbain et péri-urbain. En effet, l'IMF cible en priorité les groupements organisés et autogérés en zones pauvres ; dont les Caisses Villageoises. En effet, une des stratégies de Taanadi repose sur l'autonomisation des groupements et CV à travers la responsabilisation et l'implication des clients dans la gestion du groupe.

Cette stratégie d'intervention est facilitée par un environnement socio-économique et culturel favorable à travers :

- une forte cohésion sociale dans les villages ;
- une population réceptive à tout apport extérieur qui pourrait les aider à améliorer leurs conditions de vie ;
- une forte demande en produits de microfinance des populations ;
- l'appui et disponibilité des services techniques et des ONG, notamment à fournir les informations nécessaires aux agents de terrain.

Cependant, l'enclavement et les difficultés d'accès aux zones d'intervention limitent cette stratégie. De même, l'analphabétisme de la plupart des clients crée des problèmes de relais des activités ; surtout au niveau des CV qui doivent être autogérées.

Le ciblage individuel des pauvres et des exclus est également un objectif majeur de Taanadi (70% des prêts en cours) bien qu'il n'ait (à l'heure actuelle) aucun outil de ciblage de ces populations ou de mesure de leur niveau de pauvreté. En effet, la méthodologie de ciblage se base sur des enquêtes préalables menées par les agents de crédit dans les villages avant tout démarrage des activités de crédit. Ensuite, ce sont les comités des CV qui décident du choix des nouveaux adhérents dans leur groupe.

Cependant, Taanadi ne développe pas de politique spécifique aux zones reculées (hormis le warrantage qui représente 11% des prêts) et n'octroie pas de « petits montants » c'est-à-dire inférieurs ou égaux à 1% du PIB. En effet, le montant moyen des prêts octroyé en 2007 est équivalent à 69 300 FCFA par individu au sein du groupe et représente plus de 47% du PIB/habitant.

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

Cette dimension constitue un objectif important pour Taanadi qui mise sur l'information, la formation et le suivi à long terme des bénéficiaires. En effet, les agents dispensent des séances d'animation pendant au moins deux mois avant d'octroyer du crédit aux groupements membres des CV. Ils prennent le temps de recenser les besoins et propositions de produits des clients. Ensuite, avant le lancement de tout produit, une étude de marché est effectuée sur un échantillon de clients. De plus, les élus locaux, les leaders sont associés impliqués dans le processus ; ils peuvent intervenir dans la sensibilisation par exemple.

Cette approche est facilitée par une équipe composée d'agents motivés et proches de la population. De plus, l'IMF investit beaucoup dans la formation de ses agents (de 1,4 à 8,9 millions entre 2003 et 2007) ; ce qui explique leur bonne productivité et la maîtrise du PAR. En outre, les moyens mis à leur disposition (tels que de puissantes motos) leur permettent de se déplacer et de visiter régulièrement les bénéficiaires situés dans des zones difficiles d'accès et très éloignées.

Cependant – en plus de la dispersion (géographique) et la difficulté d'accès de la majorité des clients cités plus haut – la saisonnalité des activités, le problème d'écoulement des produits et le manque d'infrastructures (manque de magasins conforme pour le warrantage) constituent des contraintes au développement de cette stratégie d'adaptation des services de Taanadi à sa clientèle et une augmentation de ses coûts opérationnels de fonctionnement.

Taanadi, propose différents types de prêts tels que :

- le refinancement des CV ;
- les prêts directs aux OP et groupements féminins ;
- le warrantage ;
- les crédits de campagne ;
- les crédits individuels ;
- les crédits d'investissements (supérieurs à 1 an) avec des remboursements flexibles pour le financement d'activités telles que l'achat de véhicule de transport de marchandise, de matériel de transformation agro-alimentaire.
- les crédits de consommation ou produits spécifiques tels que le crédit foncier, habitat, éducation.

Ainsi, les produits d'épargne sont quasi inexistant, cependant, depuis 2007, Taanadi est entrain de développer l'épargne volontaire qui reste très marginale ; avec un rapport nombre d'épargnants/nombre d'emprunteurs de seulement 2%.

Taanadi assure la qualité de ses services par une proximité avec les clients, une rapidité et une transparence des opérations de crédit.

De plus, et afin de mieux servir ses clients, l'IMF fourni beaucoup d'efforts dans le domaine des services non financiers. Des discussions sont souvent organisées afin de comprendre et de suivre les comportements et les besoins des clients. L'IMF développe un partenariat avec d'autres organisations afin de procurer à la clientèle des formations dans le domaine de la gestion financière. Ainsi, une meilleure gestion des activités financées par le crédit, se traduira par un meilleur taux de remboursement des clients et une meilleure qualité du portefeuille de Taanadi.

Amélioration du capital social et politique des clients (*)**

Cette dimension est également un objectif important pour Taanadi et se traduit par des rapports très proches entre l'institution et ses clients ; en particuliers les CV. En effet, si on prend l'exemple des CV, qui sont plus complexes à gérer, certaines règles de fonctionnement sont adoptées et appliquées par tous :

- Avant toute création de caisse dans un village, Taanadi appui à la création de groupes solidaires afin de tester la cohésion sociale du groupe préalable au bon fonctionnement du groupement ;
- Toutes les caisses sont visitées par les agents de crédit deux fois par mois ;
- Taanadi est toujours invitée aux réunions des caisses ;
- L'IMF les a soutenu (y compris financièrement parlant) à créer la fédération des caisses villageoises afin de faciliter le partage de l'information et de renforcer leur pouvoir au niveau local ;
- Des séances de formation sont régulièrement organisées par les agents de terrain (telle que la gestion financière) ou sont dispensées par des partenaires compétents dans le domaine (formation en vie associative, alphabétisation par exemple).

Cette démarche est facilitée par la proximité et les relations de confiance qui existent entre les clients et les agents de terrain qui sont motivés et bien impliqués dans la vie sociale des villages.

Cependant, du fait de l'exode rural et de l'analphabétisme, ces formations ne sont pas exploitées au maximum par les bénéficiaires. En effet, ce sont le plus souvent les jeunes qui servent de personnes relais ; ce sont eux qui gèrent les caisses mais ce sont également eux qui partent des villages pour des « lendemains meilleurs ». en outre, dans certains villages c'est la concurrence entre autorités coutumières, élus et autorités « financières » (gestionnaires des caisses) qui constituent un frein au développement de cette stratégie d'amélioration du capital social et politique des clients.

Responsabilité sociale de l'IMF (*)**

La responsabilité sociale reste un objectif important pour Taanadi qui développe un comportement socialement responsable pour la remplir.

En ce concerne son personnel, la politique de recrutement passe par l'embauche de stagiaires qui sont formés dans le temps avant d'avoir un contrat de travail. La formation du personnel tient une place très importante dans l'institution et constitue l'un des principaux postes de dépenses ; en moyenne, chaque employé a bénéficié de plus de sept jours de formation en 2007. De plus, tous les cadres de l'institution ont au moins chacun cinq années d'expérience comme agents de terrain. Le personnel participe à la gestion de l'institution et bénéficie de primes de performance. L'IMF a mis en place une politique salariale acceptée par tous : il existe une grille salariale qui évolue en fonction des résultats de l'institution. Ainsi, un tiers du résultat est affecté à la gratification du personnel.

Le deuxième tiers du résultat est réservé aux crédits sociaux. Afin de limiter les effets des aléas climatiques et des problèmes de sécurité alimentaires des clients, ce type de crédit est accordé pour éviter la vente des stocks warrantés ou pour accorder des crédits d'urgence. Souvent, des rééchelonnements des prêts sont établis en périodes de mauvaise campagne agricole.

Le dernier tiers du résultat est affecté aux œuvres sociales telles que l'achat de produits pharmaceutiques, la construction de cases de santé, de mosquées, l'appui à l'acquisition d'équipements communautaires... L'IMF travaille en collaboration avec les autorités locales coutumières et administratives pour plus de transparence dans ce type d'opération.

Pour ce qui concerne l'environnement, Taanadi incite les clients à planter et protéger les rônneraies à travers des financements. De plus, il est exigé à toutes les agences de planter des arbres et des fleurs et d'être très exigeantes sur la salubrité des lieux et l'économie d'énergie (éteindre les lumières quand on qui une pièce !).

Conclusion et apprentissage sur le processus

Depuis cinq années d'intervention dans le secteur de la microfinance, Taanadi est devenue une IMF pérenne et autonome dont les principaux points forts sont l'expérience et l'implication de la majeure partie de ses employés dont la majorité est constituée d'anciens salariés du projet et initiateurs de la société actuelle.

Ses objectifs sont en grande partie atteints car elle touche une majorité de pauvres et d'exclus en intervenant principalement en milieu rural et en travaillant avec des groupements (à majorité de femmes) ayant des activités génératrices de revenus rentables. De plus, elle met tout en œuvre pour améliorer le capital social et politique de la clientèle et remplit bien sa responsabilité sociale envers ses employés, ses clients et la communauté à travers des stratégies bien étudiées.

Cependant, bien que très satisfaisante, le point faible de l'institution pourrait se situer au niveau de l'adaptation des produits et services à la clientèle. Le développement de produits d'épargne (surtout l'épargne volontaire) pourrait en grande partie remédier à cela.