



ONG Karkara

Projet d'Appui aux Systèmes Financiers Ruraux

RAPPORT FINAL

Etude sur la mobilisation de l'épargne des producteurs agricoles dans la zone de la Komadougou

Dorothée Pierret

Aminata Bâ

Avril 2004

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier le Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

iram34@iram-fr.org

Sommaire

SOMMAIRE	3
LISTE DES SIGLES	5
INTRODUCTION	6
1. LES GRANDS CONSTATS DE LA MISSION	8
<hr/>	
1.1. Un environnement socio-économique peu favorable à l'épargne monétaire	8
1.1.1. Une zone à potentiel économique avec des opportunités de spéculation plus attractives que l'épargne	8
1.1.2. Une tendance à l'investissement et à l'équipement plutôt qu'à l'épargne	9
1.1.3. Une capacité d'épargne mais non monétaire	10
1.1.4. Des transactions en Naïra versus une épargne en FCFA	10
1.1.5. De mauvaises expériences dans le passé	11
1.2. Une croissance de l'épargne déséquilibrée au profit de l'épargne des auxiliaires	12
1.2.1. Les différents produits d'épargne et leur évolution	12
1.2.2. La relation entre profil des membres et composition du portefeuille	15
2. L'EVOLUTION DE L'EPARGNE COMME SYMPTOME D'UNE CRISE D'IDENTITE	19
<hr/>	
2.1. Une gouvernance fragile peu incitative pour l'épargne des producteurs	19
2.2. Mobiliser l'épargne de qui et pour quoi faire ?	22
2.3. Une mutuelle au service des sociétaires ou des auxiliaires?	24

3. PROPOSITIONS POUR FAVORISER LA MOBILISATION DE L'ÉPARGNE DANS LA ZONE	26
<hr/>	
3.1. Les préalables incontournables	26
3.1.1. Renforcer la sécurité de l'épargne dans sa gestion	26
3.1.2. Renforcer la sécurisation de l'épargne par la sécurisation des crédits	27
3.1.3. Analyser les coûts liés à la collecte de l'épargne	29
3.1.4. Inscrire la réflexion sur la collecte de l'épargne dans une réflexion stratégique globale	29
3.1.5. Renforcer les compétences de l'équipe et des élus	30
3.2. Augmenter l'épargne des sociétaires en augmentant le nombre de sociétaires	30
3.2.1. Une stratégie extensive et non intensive pour éviter les phénomènes de concentration	30
3.2.2. Lancer une réflexion sur le statut de sociétaire et d'auxiliaire	30
3.2.3. Elargir le statut de sociétaire au monde rural	31
3.2.4. Augmenter le nombre de sociétaires dans les villages où intervient La mutuelle N'Gada et dans des nouveaux villages.	32
3.3. Augmenter l'épargne en renforçant le caractère mutualiste	32
3.4. Développer l'épargne ou consolider les fonds propres	35
4. CONCLUSION : « UNE MUTUELLE DE PRODUCTEURS DANS LES TEXTES ET DANS LES CHIFFRES ! ».	37
ANNEXES	38
<hr/>	

Liste des sigles

ADDR	Appui Danois au Développement Rural
ANPIP	Association Nigérienne pour la Promotion de l'Irrigation Privée
BCEAO	Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
BDRN	Banque de Développement Régional de la République du Niger
BIA	Banque Internationale pour l'Afrique
CA	Conseil d'Administration
CC	Comité de Crédit
CEP	Comité d'Education et de Promotion
CNE	Caisse Nationale d'Epargne
CS	Conseil de surveillance
DAT	Dépôt à terme
DAV	Dépôt à vue
DED	Service allemand de Développement
DG	Dépôt de Garantie
DID	Développement International Desjardins
EAN	Entreprendre Au Niger
GF	Groupement Féminin
GMPA	Groupement Mutualiste de Producteurs Agricoles
MMD	Mata Masu Dubara
MUCREP	Mutuelle de Crédit et d'Epargne
PDSFR	Programme de Développement des Systèmes Financiers Ruraux
PAPAK	Projet d'appui aux producteurs Agricoles de la Komadougou
PASFR	Projet d'Appui aux Systèmes Financiers Ruraux

Introduction

La mission s'est déroulée du 18 au 27 février à Diffa¹. Elle a été conduite par Dorothee Pierret et Aminata Bâ.

Cette étude s'inscrit dans un contexte particulier présenté dans les termes de référence². En effet, le développement de l'activité de crédit de la Mutuelle de N'Gada repose depuis plusieurs années sur des lignes de crédit extérieures et sur les dépôts faits par les membres auxiliaires. La mutuelle N'gada parvient peu à mobiliser l'épargne des producteurs agricoles, membres sociétaires de l'institution. Afin de réduire la dépendance de l'institution vis à vis de l'extérieur et de renforcer le rôle des membres sociétaires (les producteurs agricoles), le projet d'appui à la mutuelle N'gada a mobilisé cette mission sur la problématique de l'épargne. L'objectif de l'étude était principalement de connaître les raisons de la faible pratique de l'épargne par les producteurs agricoles, membres sociétaires de la Mutuelle N'Gada afin de proposer des solutions réalistes et réalisables.

La méthodologie a consisté à repartir des hypothèses faites par l'équipe projet et présentées dans les termes de référence pour les compléter à travers des discussions avec l'équipe de la mutuelle N'Gada et les personnes ressources³. Ces hypothèses ont ensuite été testées auprès des bénéficiaires actuels ou potentiels sous forme d'entretiens individuels ou d'entretiens collectifs (focus group). L'approche retenue, après échange avec l'équipe du projet d'appui, a été une approche qualitative⁴ mettant l'accent sur la perception des bénéficiaires et les observations faites directement par les experts. La mission s'est rendue dans 8 villages (Massa, Gueskerou, Matari, Loubouram, Kargamari, Toubanguida, Tam, Abari) et a travaillé à Diffa ; 16 focus group et 13 entretiens individuels ont été menés⁵. Un total de 242 personnes ont été rencontrées (en groupe ou individuellement)⁶. Si les hypothèses initiales ont été confirmées par les travaux sur le terrain, d'autres éléments d'ordre institutionnels et donc internes à la mutuelle ont pu être observés et développés dans le cadre des entretiens.

¹ Voir calendrier de mission en annexe 1

² Voir termes de référence en annexe 2

³ Voir liste des personnes rencontrées en annexe 3

L'offre méthodologique initiale a été révisée à la demande du commanditaire. Une approche plus qualitative a été préférée, les questionnaires individuels prévus au préalable pour dresser une typologie des épargnants ont donc été supprimés.

⁵ Se reporter à la grille de conduite des entretiens et des focus group en annexe 4

⁶ Voir tableau récapitulatif en annexe 5

Le rapport qui suit se veut un rapport opérationnel destiné à la mutuelle N’Gada et au projet d’appui aux services financiers ruraux.

A travers ce document la mission s’est efforcée de :

- Dresser les grands constats permettant de situer le contexte et les caractéristiques propres de l’épargne au sein de la mutuelle (partie 1).
- Etablir le diagnostic de crise d’identité et de gouvernance qui s’ajoute à l’environnement socio-économique défavorable à la collecte de l’épargne. Ce constat a été partagé lors de la mission et validé par l’équipe salariée et les élus (partie 2).
- Dégager des propositions concrètes à articuler avec la réflexion stratégique plus large qui va être lancée dans le cadre du plan d’affaires (partie 3).

La mission tient à remercier l’ensemble des personnes rencontrées pour l’intérêt accordé à l’étude et l’esprit de collaboration dans lequel les travaux ont été conduits.

Au préalable, voici quelques chiffres sur la mutuelle permettant au lecteur d’avoir les grands ordres de grandeur pour cette institution :

Nombre de caisses	1
Nombre de membres	1723
dont membres sociétaires	982
dont membres auxiliaires	741
Encours d’épargne (FCFA)	176 545 595
Nombre de déposants	1723
Ligne de crédit (FCFA)	105 279 934
Fonds propres (dont 50 millions sub inv.)	109 403 334
Nombre de crédits en cours	535
Encours de crédit (FCFA)	288 366 357
Taux de remboursement	96,88%

Source : Données statistiques N’Gada au 31.12.03

1. Les grands constats de la mission

Les constats de la mission sont de trois ordres. Tout d'abord, la mission confirme les hypothèses soulignant l'environnement socio-économique peu favorable à une épargne monétaire. Au delà de ce constat, nous soulignons le caractère « fragilisant » de l'épargne actuelle en forte croissance mais concentrée entre quelques membres auxiliaires résidants à Diffa. Cette évolution de l'épargne traduit selon nous une crise d'identité de la mutuelle pouvant être en partie (en plus du contexte défavorable) à l'origine de la faible mobilisation de l'épargne des membres sociétaires.

1.1. Un environnement socio-économique peu favorable à l'épargne monétaire

Les éléments liés au contexte relativement bien connus des acteurs seront peu développés. La mission confirme les hypothèses liées à l'environnement mais préfère mettre l'accent sur les éléments internes à la mutuelle (§1.2./1.3) peu évoqués dans la présentation des hypothèses.

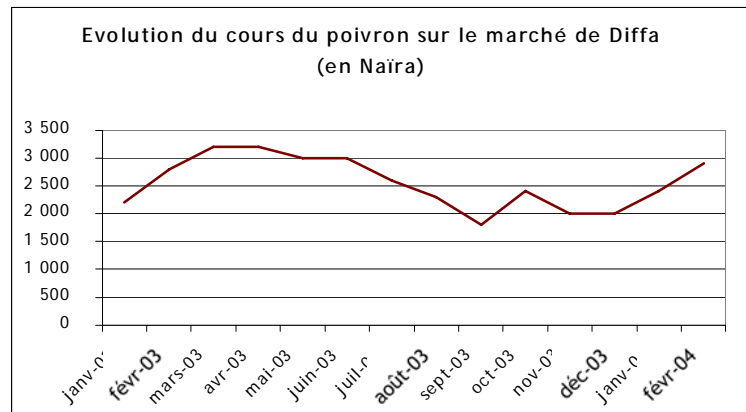
1.1.1. Une zone à potentiel économique avec des opportunités de spéculation plus attractives que l'épargne

Le département de Diffa est à la frontière avec le Nigeria et le Tchad, ce qui lui confère une position stratégique en matière d'échanges. La zone de Diffa est considérée comme un carrefour avec un fort dynamisme économique autour des activités de culture du poivron, du poisson et du bétail.

« La valeur annuel de la production du poivron est estimée à environ 4 milliards de FCFA. Le capital bétail est évalué à plus de 150 milliards FCFA. La pêche procure à la région un revenu d'environ 1,358 milliards FCFA » Source : Direction régionale du plan, carte postale région Diffa, juillet 2002

La vallée de la Komadougou a donc un potentiel économique important et les opportunités d'investissement ne manquent pas. La spéculation sur le poivron est très forte avec une

variation importante du cours du poivron en fonction des périodes de vente permettant des gains non négligeables pour qui peut stocker des sacs de poivron. Le producteur va donc avoir tendance à stocker son poivron pour le vendre au coup par coup en fonction du cours et des opportunités. Cet argument doit être nuancé, car au cours des deux dernières années le cours n'a pas connu la même tendance avec une chute du prix dans les mois qui ont suivi la récolte.



Par ailleurs, en dehors du poivron, il est clair que toute activité de commerce dans la zone permet de dégager une marge plus attractive que la rémunération des produits d'épargne proposés par La mutuelle N'Gada. Certes, il y a toujours une prise de risque mais la rémunération de ce risque est conséquente. L'argent est donc systématiquement réinvesti dans des activités dégagant des ressources, l'argent immobilisé est considéré comme de l'argent qui dort donc non rentable.

On peut citer l'exemple des femmes appartenant au réseau MMD qui déclarent ne jamais laisser de l'argent dans la caisse lors des cotisations, s'il reste 1.000 FCFA il y a toujours une femme volontaire pour faire travailler l'argent « on ne va pas laisser l'argent, même si c'est 500 FCFA je vais les faire tourner pour récupérer des intérêts pour le groupe ». L'idée est donc bien présente qu'il vaut mieux faire travailler l'argent dans le commerce plutôt que de le laisser dans un coffre.

1.1.2. Une tendance à l'investissement et à l'équipement plutôt qu'à l'épargne

Les revenus dégagés par les producteurs agricoles sont réinvestis ou consommés mais peu épargnés. Les producteurs agricoles (population cible de la Mutuelle de N'Gada) sont des paysans qui investissent dans leur activité que ce soit dans l'achat d'intrants pour les cultures (poivron) mais aussi dans l'équipement (achat de moto pompe), cela leur permet d'accroître progressivement leur capacité de production. Le producteur investit dans son exploitation agricole mais aussi dans le ménage à travers des équipements tels que l'achat de moto, de véhicule, la construction de maison en banco. Enfin les fêtes traditionnelles avec tout leur faste sont aussi révélatrices des montants dégagés par la production agricole et sont un mode d'« investissement social » auquel doit se soumettre l'individu. L'absence d'épargne

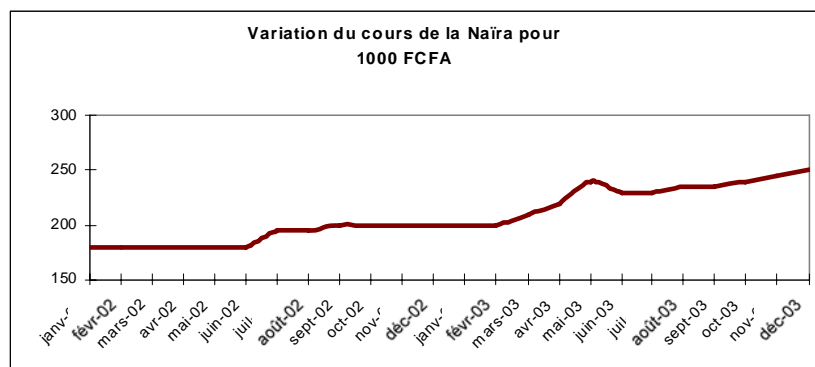
monétaire ne signifie donc nullement l'absence de revenus ou l'absence de rentabilité de l'activité, il s'agit plutôt d'un arbitrage entre différentes priorités.

1.1.3. Une capacité d'épargne mais non monétaire

Au delà de l'activité de commerce et des opportunités d'investissement, l'épargne se fait le plus souvent sous une forme non monétaire, que ce soit en bétail ou en bijoux. L'épargne non monétaire se justifie de plusieurs manières. D'une part, elle permet au même titre que l'épargne monétaire de sécuriser les fonds en les immobilisant (moins de pression sociale sur l'individu, moins de tentations de dépenses, moins de risques de vols...) et elle permet de faire face aux besoins en période de soudure. D'autre part, cette épargne est, selon les acteurs, facilement mobilisable : « je peux à tout moment vendre ma chèvre ou un bijou pour avoir l'argent quand j'en ai besoin ». L'idée de disponibilité et d'immédiateté est un argument non négligeable pour l'option d'une épargne non monétaire. Cet argument est particulièrement pertinent pour les personnes résidants loin de Diffa, pour lesquelles le déplacement pour retirer des fonds au niveau de la mutuelle peut constituer un frein à l'immédiateté de l'accès aux fonds.

Les hommes achètent des bijoux aux femmes au moment de la vente de la production, ces bijoux pourront ensuite être revendus si le besoin de fonds se fait ressentir.

Un autre élément favorisant l'épargne en nature est le caractère fluctuant la monnaie utilisée pour les transactions. En effet, la zone est dominée par la Naïra (monnaie nigériane) qui perd très rapidement de sa valeur avec une dévaluation chronique. La tendance est donc d'immobiliser la valeur du revenu en épargnant en nature (« 1.000 naïras d'aujourd'hui n'étant pas égale à 1.000 naïras de demain »).



1.1.4. Des transactions en Naïra versus une épargne en FCFA

Comme nous venons de le souligner, la région de Diffa est dominée par la Naïra (monnaie nigériane) utilisée dans la plupart des transactions commerciales. Ceci est d'autant plus vrai pour les producteurs de poivrons qui vendent leur marchandise au Nigeria, achètent leurs intrants aux commerçants nigériens et utilisent également la Naïra pour les dépenses

courantes. Ils sont donc dans une économie dominée par la Naïra, le FCFA n'étant utilisé que pour payer les impôts, l'électricité, les dépenses de santé. Dans cet environnement monétaire, la mutuelle travaille, elle, avec le FCFA et ne propose que des services financiers (épargne et crédit) en FCFA. Il est clair que dans le contexte de la zone, l'incitation à une épargne en FCFA est très faible, le change de la Naïra en FCFA se faisant à 260 Naïras pour 1.000 FCFA, puis du FCFA en Naïras à 1.000 FCFA pour 250 Naïras. L'épargnant perd l'équivalent de 4% sur chaque opération d'épargne. Cette raison a été très souvent évoquée lors des entretiens.

« L'utilisation de la Naïra à Diffa est un problème général dont on ne peut négliger l'importance. L'on ne saurait simplement s'en tenir à la prescription de n'utiliser que du CFA dans les opérations de la mutuelle. Ceci aurait, entre autres conséquences, celle de limiter la capacité d'épargne des adhérents et même des membres auxiliaires ». Source : Audit du projet d'appui à la mutuelle d'épargne et de crédit N'Gada de Diffa, septembre 1999.

1.1.5. De mauvaises expériences dans le passé

La zone a connu un certain nombre d'expérience en matière de collecte de l'épargne. En effet que ce soit la BDRN, la Caisse Nationale d'Epargne ou encore la MUCREP, toutes ces institutions ont laissé des traces dans les esprits. Certaines institutions telle que le MUCREP ont collecté jusqu'à 40 millions d'épargne au niveau de Diffa Ville. Cet argent n'a pas été restitué aux épargnants suite à la mise en liquidation de l'institution. Les épargnants potentiels restent donc très prudents par rapport aux institutions financières pouvant mettre leur épargne en danger. La mutuelle N'Gada est considérée comme sérieuse pour l'instant. Toutefois, aucune des personnes interrogées n'a pu réellement répondre à la question « qu'est ce qui permet d'avoir confiance en la mutuelle N'Gada ? Qu'est ce qui permet de penser que la mutuelle N'Gada ne connaîtra pas le sort de la BDRN ou de la MUCREP ? ». Ce type d'expérience crée un climat de méfiance vis à vis des systèmes de microfinance aussi sérieux soient-ils.

Malgré sa situation de quasi-monopole, n'ayant à l'heure actuelle pas de concurrents directs dans la zone en matière de collecte d'épargne, la mutuelle se confronte à un environnement peu favorable à la constitution d'une épargne monétaire. Le comportement des producteurs par rapport à l'épargne relève d'une grande rationalité économique, l'analyse coût / opportunité pour les producteurs agricoles n'étant pas en faveur des produits d'épargne proposés par la mutuelle. La principale motivation pour eux étant alors l'accès au crédit.

1.2. Une croissance de l'épargne déséquilibrée au profit de l'épargne des auxiliaires

Les termes de référence ont été rédigés sur la base des chiffres au 31.12. 2002. Au cours de l'année 2003, l'épargne a fortement évolué non seulement en niveau d'encours mais aussi au niveau de sa structuration avec une croissance très forte de l'épargne volontaire. Il a donc paru important à la mission de présenter précisément les caractéristiques de l'épargne au niveau de la mutuelle N'Gada au 31.12.2003.

Les chiffres donnés pour l'encours d'épargne de la mutuelle N'Gada correspondent à l'encours moyen annuel pour 2002 et 2003. Il s'agit donc du total des encours mensuels divisés par 12 et non de l'encours au 31.12. Cela permet d'avoir une moyenne annuelle et de ne pas raisonner sur une période de l'année qui ne serait pas représentative de la période.

1.2.1. Les différents produits d'épargne et leur évolution

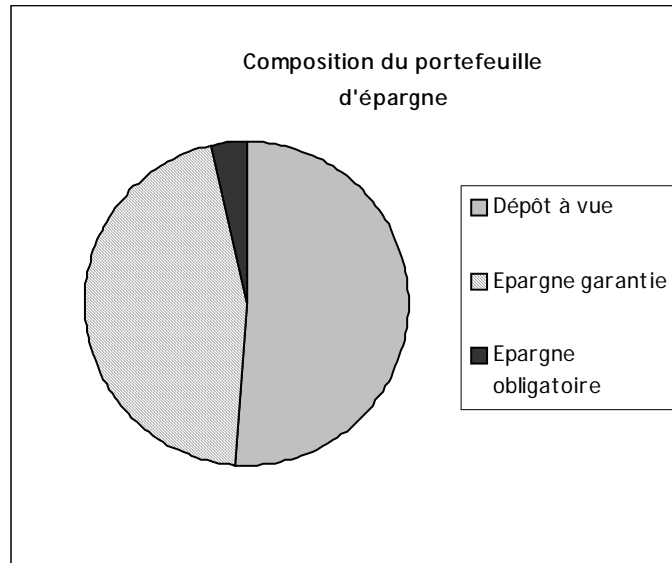
- Les 4 produits d'épargne de la Mutuelle de N'Gada⁷

L'épargne au sein de la Mutuelle de N'Gada est constituée de 4 produits. Deux sont des produits d'épargne volontaire (DAV/ DAT) et deux sont des produits d'épargne « forcée » dépôt de garantie et épargne obligatoire.

- Le dépôt à vue (DAV) – Toute personne physique ou morale membre sociétaire ou auxiliaire, avec un dépôt minimum de 1.000 FCFA.. Possibilités de retrait et dépôt à tout moment sans frais.
- Le dépôt à terme – Dépôt d'un minimum de 50.000 FCFA pour une durée minimale de 6 mois avec une rémunération de 4% l'an. Aucun retrait n'est possible sur la période.
- Le dépôt de garantie (DG) – Dépôt pour l'obtention d'un crédit, montant égale à 30% de la somme empruntée. L'épargne est bloquée jusqu'au remboursement du prêt. L'épargne doit être constituée sur une période de 3 mois avant l'octroi du crédit.
- L'épargne obligatoire – Prélèvement de 5.000 FCFA sur chaque prêt obtenu au moment de l'octroi du crédit. Cette épargne est bloquée sans précision de terme.

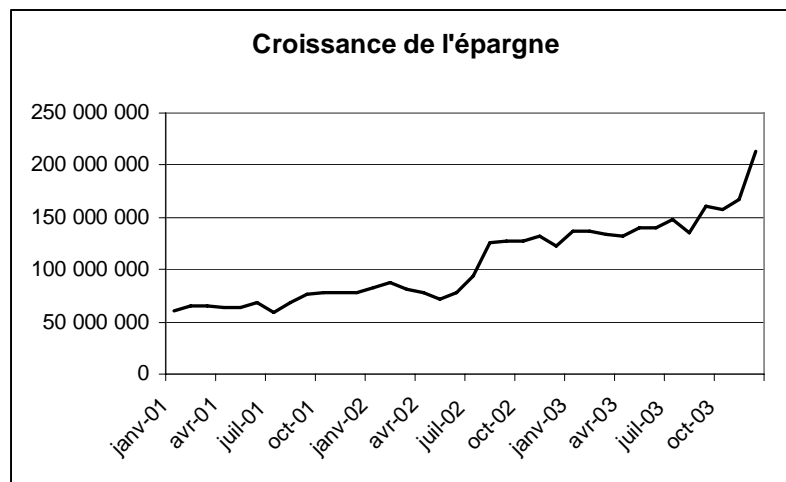
Le portefeuille d'épargne se réparti entre l'épargne volontaire et l'épargne de garantie. Les dépôts à terme sont quasi nuls (1 dépôt fait par un expatrié), l'épargne obligatoire reste encore très marginale.

⁷ Voir fiches produit d'épargne en annexe 6



- **Une croissance globale de l'épargne au cours des dernières années**

Malgré un environnement peu favorable à l'épargne monétaire, l'encours d'épargne au sein de la Mutuelle N'Gada a connu une forte croissance ces dernières années passant de 60 millions en décembre 2000 pour atteindre 128 millions en décembre 2002 et 213 millions en décembre 2003.

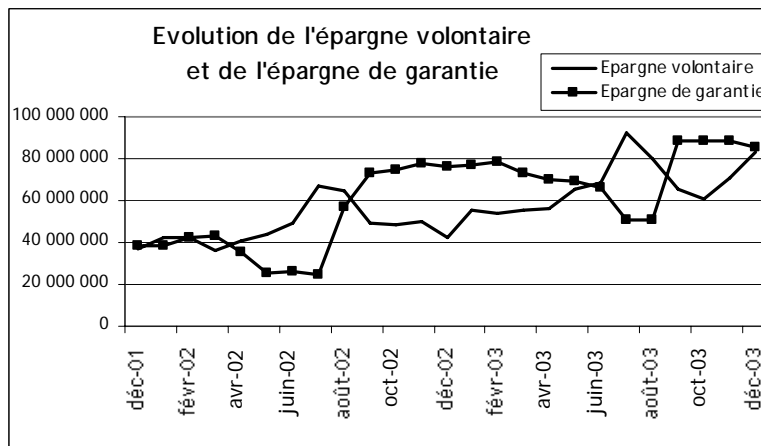


Cette croissance se traduit par une progression de la part de l'épargne au niveau du passif de l'institution. En effet, une des grandes préoccupations soulevées dans les termes de référence est la dépendance vis à vis de l'extérieur. Il apparaît que la croissance de l'épargne au sein du passif diminue cette dépendance. L'épargne a cru plus rapidement que le crédit au cours de l'année 2003 réduisant ainsi la dépendance vis à vis des lignes de crédit.

	2000	2001	2002	2003
Encours d'épargne	61 580 431	77 761 039	128 944 786	213 257 602
Encours de crédit	135 968 399	139 081 507	247 500 450	286 312 362
	45%	56%	52%	74%

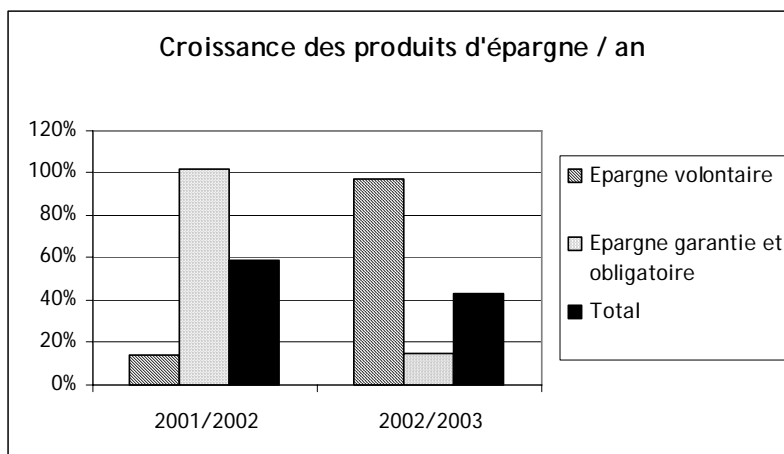
- **Une bonne articulation entre les produits d'épargne**

L'épargne de garantie a un cycle lié au crédit, octroyé en août/septembre c'est le moment où l'épargne de garantie est le plus haut, ensuite elle diminue progressivement à partir de mars date de remboursement des crédits de campagne. L'épargne volontaire a une croissance inverse à l'épargne de garantie. Cela laisse supposer que la période d'août à septembre est une période d'investissement dans la zone se traduisant par une diminution de l'encours d'épargne volontaire mobilisée pour la production et par l'accroissement de l'épargne garantie pour avoir accès au crédit. Cette complémentarité entre les produits permet de garantir à l'institution une certaine stabilité globale des fonds, ce qui est un élément important en matière de liquidité et de stabilité de la trésorerie de l'institution.



- **Une croissance non homogène**

En 2002, la croissance de l'épargne reposait essentiellement sur l'épargne de garantie et l'épargne obligatoire, elle était donc liée à l'accroissement du crédit et elle se formait sous la contrainte (épargne forcée). En 2002, la croissance de l'épargne garantie a été de 97% alors que les dépôts à vue ont progressé de 13%. Au cours de l'année 2003, la tendance s'est inversée, la croissance reposant essentiellement sur la croissance de l'épargne à vue. Cette croissance est très liée à la croissance des membres auxiliaires.



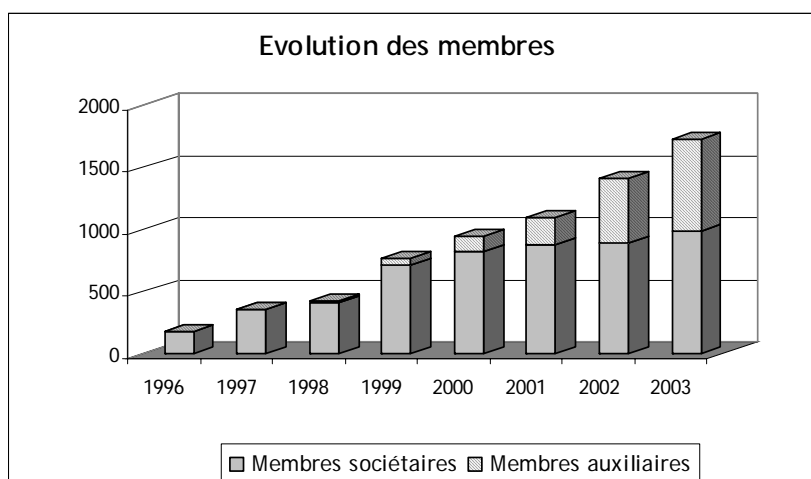
- **La composition du portefeuille d'épargne⁸.**

La quasi-totalité des membres a un dépôt à vue même si, pour un nombre important, il s'agit de comptes n'ayant que le montant minimum (35% des DAV). Le montant moyen des dépôts est très différent entre les membres auxiliaires (103.629 FCFA) et les membres sociétaires (12.837 FCFA), ces écarts sont essentiellement liés aux organisations (auxiliaires) et aux individus ayant un comportement différent selon leur statut d'auxiliaire ou de sociétaire. Les écarts sont beaucoup moins significatifs pour l'épargne de garantie et l'épargne obligatoire. Seuls 30% des membres ont un compte d'épargne garantie, ce qui signifie que seuls 30% de la totalité des membres ont recours au crédit. Cela est surprenant notamment pour les sociétaires (seuls 44% ont une épargne de garantie).

2003	DAV	Epargne Garantie	Epargne obligatoire
Auxiliaires	735	152	162
Montant moyen	103 629	44 024	1 037
Sociétaires	984	437	493
Montant moyen	12 837	46 845	5 579

1.2.2. La relation entre profil des membres et composition du portefeuille

- **L'évolution du profil des membres au sein de la mutuelle**



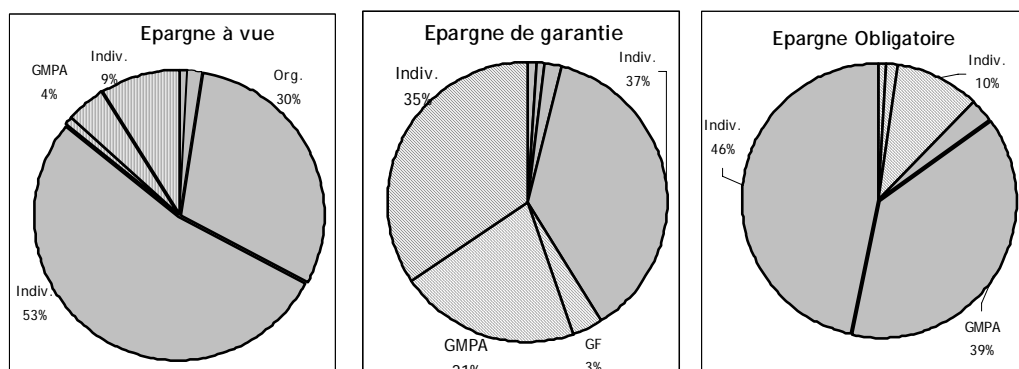
La mutuelle compte deux types de membres : les sociétaires, catégorie réservée aux producteurs agricoles qui sont à la fois propriétaires et usagers de la mutuelle et les auxiliaires, catégorie réservée aux non producteurs, qui n'en sont que des simples usagers. Le

⁸ Détail en annexe 7


statut d'auxiliaire existe depuis la création de la mutuelle, l'accès au crédit leur a été ouvert en 2001. L'objectif était d'accroître la rentabilité financière de l'institution. C'est suite à cette ouverture sur le crédit que le nombre de membres auxiliaires a considérablement augmenté au sein de la mutuelle. Alors que la croissance des membres sociétaires est d'environ 6% sur les trois dernières années, elle est pour les membres auxiliaires de 87% par an pour les trois dernières années. Cette évolution se traduit par un nombre croissant de membres auxiliaires représentant aujourd'hui 43% du total des membres. La croissance de la proportion d'auxiliaires au sein de l'institution a une influence sur l'évolution des produits d'épargne.

- **Une épargne très liée au profil des membres**

Alors que les sociétaires sont positionnés sur les produits d'épargne « forcée » (de garantie ou obligatoire), directement liés au crédit, les auxiliaires sont sur-représentés dans les dépôts à vue, l'épargne volontaire. En 2003 ils détiennent plus de 80% de l'épargne à vue et 41% de l'épargne garantie. Cette proportion a tendance à croître avec le temps, en 2002 les membres auxiliaires détenaient 74% des DAV et 31% de l'épargne garantie. L'épargne est donc largement détenue par les membres auxiliaires. L'accroissement de la part de l'épargne de garantie est liée à l'ouverture du crédit aux membres auxiliaires à partir de 2001.



Sociétaires 

Auxiliaires 

Cette évolution de la composition de l'épargne et du profil des membres est extrêmement préoccupante car elle remet peu à peu en cause le lien commun de la mutuelle avec des membres auxiliaires importants non seulement en nombre (47% des membres) mais aussi dans l'encours d'épargne (55% de l'encours global est détenu par les membres auxiliaires).

- **Des membres sociétaires aux comptes inactifs**

On compte 65% (1133 personnes) d'épargnants nets (qui n'ont qu'une épargne volontaire et pas d'épargne de garantie), ils ne sont donc pas pour l'instant dans une stratégie de captation immédiate de crédit. 30% (598 personnes) ont une épargne nette ne dépassant pas le montant minimum de 1.000 FCFA. Parmi eux il s'agit essentiellement de sociétaires. De

plus, de nombreux comptes sont inactifs (environ 48% d'après le sondage réalisé par la mission⁹), ils n'ont connu aucun mouvement au cours de l'année 2003. On a donc une proportion importante de membres qui se positionnent dans une stratégie d'attente, ils ont un compte à la mutuelle avec le montant minimum, ce compte n'est pas utilisé, ils n'ont pas recours au crédit, parfois même ils n'ont plus droit au crédit en raison des mauvaises conditions de remboursement du prêt précédent. Ils sont membres passifs dans une stratégie de captation d'aides éventuelles, ils représentent une proportion se situant autour de 40% des comptes (comptes ayant une épargne minimum et/ou n'ayant aucun mouvement au cours de l'année).

« J'ai un compte à la mutuelle N'Gada, je ne m'en sers pas mais on ne sait jamais, je préfère le garder » Une membre sociétaire.

« Je ne prends plus de crédit, ça s'est mal passé avec le dernier crédit. Je garde quand même mon compte d'épargne, je préfère rester dans la mutuelle même si je n'utilise plus ses services. Peut être qu'un jour les conditions vont changer » Un membre sociétaire.

« Nous avons un compte car les projets demandent des fois qu'on ait un compte et un apport propre. C'était une condition pour pouvoir bénéficier du programme du Président » Un groupement de femmes.

• Une concentration de l'épargne à Diffa au niveau de quelques comptes

On constate une forte concentration de l'épargne sur la ville de Diffa (78% de l'épargne volontaire et 47% de l'épargne de garantie). Cette situation s'explique par la proximité de la caisse et donc les facilités d'utilisation pour les déposants. Un autre élément explicatif est lié au profil des épargnants (plutôt des auxiliaires), ces derniers étant résidant dans 73% des cas à Diffa.

Au delà de la concentration de l'épargne au niveau de Diffa, on constate une forte concentration de l'épargne sur quelques comptes (voir tableau ci dessous). En effet 4% des membres détiennent 55% de l'épargne, ou encore 40% de l'épargne est concentrée entre 25 membres ! Cet élément souligne la faible répartition de cette épargne parmi les membres. Cette situation est très préoccupante : la fermeture de ces quelques comptes pourrait affecter la liquidité du réseau Les 12 comptes les plus importants de la mutuelle sont des comptes de membres auxiliaires (organisations et individus).

⁹ Sur 132 fiches tirées au hasard, seules 68 ont été mouvementées en 2003.

	Auxiliaires		Sociétaires		Total	
	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant
<= 1 000	215	215 000	336	315 964	551 32%	530 964 0%
<= 5 000	105	296 148	172	360 584	277 16%	656 732 0%
<= 10 000	58	418 491	107	699 006	165 10%	1 117 497 1%
<= 50 000	85	2 279 784	99	2 429 250	184 11%	4 709 034 3%
<= 100 000	98	7 261 763	84	6 221 219	182 11%	13 482 982 8%
<= 150 000	44	5 163 280	56	6 588 057	100 6%	11 751 337 7%
<= 200 000	41	6 828 983	68	11 161 737	109 6%	17 990 720 10%
<= 300 000	15	3 471 966	4	995 388	19 1%	4 467 354 3%
<= 400 000	32	10 164 776	16	5 146 798	48 3%	15 311 574 9%
<= 500 000	9	4 049 226	13	5 743 538	22 1%	9 792 764 6%
<= 1 000 000	19	13 750 768	21	13 903 764	40 2%	27 654 532 16%
<= 2 000 000	6	9 594 107	10	14 137 617	16 1%	23 731 724 13%
<= 5 000 000	5	14 394 909	1	4 615 522	6 0%	19 010 431 11%
= 10 000 000	1	7 091 450	1	6 245 500	2 0%	13 336 950 8%
= 20 000 000	1	13 001 000	0	0	1 0%	13 001 000 7%

Ainsi les caractéristiques de l'épargne de la mutuelle N'Gada sont les suivantes :

- 2 produits d'épargne phares (Dépôt à vue, Dépôt de garantie) complémentaires et représentant une proportion équivalente dans l'encours d'épargne (respectivement 51% et 45%).
- Les sociétaires ont tendance à avoir une épargne de garantie motivés par l'accès au crédit (59% de l'épargne de garantie détenue par les sociétaires) alors que les auxiliaires sont positionnés sur l'épargne volontaire (80% des DAV détenus par les auxiliaires).
- Le portefeuille d'épargne est très concentré à Diffa et entre quelques auxiliaires.
- Un nombre important de comptes, notamment ceux des sociétaires, est inactif.

=> Les sociétaires voient leur représentation diminuer au sein de la mutuelle que ce soit dans la totalité des membres mais aussi dans l'encours d'épargne et de crédit¹⁰. La Mutuelle de N'Gada est de moins en moins une mutuelle de producteurs dans les chiffres.

¹⁰ La part du crédit agricole (essentiellement le crédit aux sociétaires) est passée de 64% à 58% entre 2002 et 2003.

2. L'évolution de l'épargne comme symptôme d'une crise d'identité

L'évolution de l'épargne marquée par une progression très forte de la proportion des auxiliaires, une concentration à Diffa et une épargne peu active traduit selon nous une crise d'identité de la mutuelle N'Gada.

2.1. Une gouvernance fragile peu incitative pour l'épargne des producteurs

- **Des sociétaires peu impliqués dans la vie de la mutuelle pour lesquels l'épargne est un coût pour avoir accès au crédit**

La mission a constaté une faible culture mutualiste dans les villages. Les sociétaires se positionnent avant tout en tant que « consommateurs de crédit » et n'ont pas conscience du rôle qu'ils peuvent jouer dans la détermination de la politique de l'institution. La mutuelle reste une entité extérieure sur laquelle ils ont peu de prise.

On note une insatisfaction par rapport aux services proposés par la mutuelle, notamment en ce qui concerne le crédit (calendrier d'octroi non adapté, modalités de remboursement, actions liées au recouvrement,...). La politique de crédit est perçue comme étant définie par l'extérieur. Nombre de membres sociétaires n'utilisent plus les services de crédit de la mutuelle et se sont tournés vers des tiers (le plus souvent commerçants) proposant des crédits en intrant.

« Avant le crédit de N'Gada, c'était bien. Maintenant c'est trop compliqué, je préfère le crédit des richards au moins il n'y a pas de protocole, de tracasseries » Un producteur

« Avec N'Gada si tu veux un crédit, il faut vendre ta maison » Une femme

Il est évident que dans un contexte peu favorable à l'épargne a priori, la mobilisation de cette dernière ne sera possible que si les membres ont conscience de l'importance de cette épargne et si l'institution répond à leur besoin en matière de crédit notamment. Ces conditions ne sont pas réunies à l'heure actuelle, les membres ne se sentent pas partie prenante de la viabilité de l'institution cela peut être considéré comme un facteur explicatif de la faible mobilisation de l'épargne auprès des sociétaires (producteurs).

Mme Y, productrice de poivrons a adhéré à la mutuelle en 2002.

Elle exploite un périmètre agricole hérité de son défunt père. Elle vend également en période chaude de la glace et de la citronnade.

Elle a adhéré à la mutuelle après avoir été sensibilisée par les animateurs de N'Gada.

Elle épargne essentiellement pour avoir du crédit. Elle en a bénéficié de deux, le premier de 500.000 FCFA ; le 2^{me} de 150.000 FCFA qui sera payé en avril.

Après les récoltes, elle vend une partie de sa production de poivron pour rembourser son crédit. Le reste est stocké pour être vendu plus tard, lorsque les prix sont intéressants sur le marché. Elle achète des bijoux et des animaux qu'elle revend plus tard en cas de besoin, soit pour investir dans son champ ou pour satisfaire ses obligations.

Elle est membre d'un groupe de tontine où elle épargne 1.000 F par semaine. Le montant de ses mises lui sert à supporter les dépenses courantes occasionnées par les mariages ou baptêmes.

Mme Y n'est pas totalement satisfaite des prestations de la mutuelle ; en effet, elle déplore certaines choses :

- Le déblocage tardif des prêts (en septembre 2003)

- La période de remboursement (mois d'avril) où les prix ne sont pas intéressants sur les marchés.

• Des auxiliaires le plus souvent à la recherche d'opportunités

On distingue différentes catégories d'auxiliaires :

Les « auxiliaires attentistes » se situant dans une stratégie d'attente avec des comptes d'épargne inactifs contenant le dépôt minimum. Ces auxiliaires n'utilisent pas les services de crédit. Ils attendent de voir l'évolution de l'institution et de l'offres de produits, ils sont dans une attitude passive. Les groupements de femmes sont très représentés dans cette catégorie qui regroupe 25% des auxiliaires.

Les « auxiliaires opportunistes » cherchant à avoir accès au crédit, ils représentent 20% des auxiliaires et sont prêts à déposer des montants importants d'épargne garantie pour accéder à des crédits conséquents. Les règles d'octroi ont souvent été contournées pour pouvoir satisfaire ces auxiliaires qui ont absorbé une proportion non négligeable de l'activité de crédit (36% des montants octroyés en 2003) pour des montants unitaires beaucoup plus importants que les sociétaires. Ces auxiliaires sont sur-représentés dans les impayés et peuvent constituer un danger pour l'institution (80% des provisions pour l'année 2003 concernant les auxiliaires).

Monsieur X, commerçant à Diffa, a adhéré à la mutuelle en 2002.

Il mène comme activité principale, la vente de poivron et d'arachide. Il constitue des stocks au moment où les prix sont les plus bas et revend les sacs lorsque les prix sont intéressants sur le marché. Avant son adhésion à N'Gada, il finançait ses activités avec ses ressources propres.

Il a adhéré à la mutuelle pour deux raisons, avant tout pour l'accès au crédit, ensuite pour la sécurité et la disponibilité de ses fonds.

Il a obtenu deux crédits de 300. 000 FCFA depuis son adhésion, le second est en cours. Le premier crédit a été utilisé pour le toit de sa maison qu'il met en location, le second pour l'implantation d'une décortiqueuse.

Il verse volontairement son épargne sur son livret. Depuis l'ouverture de son livret, il a effectué 4 versements. Cependant, il y a six mois environ, il a retiré la totalité de son épargne pour l'investir dans son commerce. Selon lui, la spéculation est plus rentable que l'épargne monétaire à N'Gada.

Les « auxiliaires utilitaristes » utilisant les services d'épargne, notamment les organisations (elles représentent 35% de l'encours d'épargne volontaire des auxiliaires). Il s'agit aussi de salariés ou commerçants intéressés par le service de dépôts. Ce type d'auxiliaires pourraient être attirés par les services de la BIA dans l'éventualité d'une ouverture prochaine.

Les auxiliaires pèsent d'un poids important au sein de la mutuelle, en nombre et en volume d'épargne. Toutefois, ils constituent un élément de fragilité : écartés du pouvoir politique et entretenant un lien faible avec la mutuelle, ils pourraient se tourner vers une autre institution si la concurrence devait se développer, réduisant ainsi considérablement l'activité de la mutuelle. Ils ne se sentent pas investis dans la préservation de l'institution et peuvent la mettre en danger avec un comportement de mauvais payeur par rapport au crédit.

- **Des élus à la croisée des chemins**

La mission a souligné le décalage fort entre le discours des élus mettant en avant le fait qu'il s'agisse d'une mutuelle de producteurs et une pratique plutôt tournée vers les auxiliaires. Les élus ont durant les deux dernières années mis en avant les exigences liées à la recherche de la viabilité financière au détriment de la viabilité sociale. En effet, l'ouverture de la mutuelle aux auxiliaires et notamment l'ouverture de l'accès au crédit a été faite dans une optique de rentabilisation des fonds de crédit sur la préconisation de la mission DID de 2001. Cette recherche de rentabilité s'est faite en partie à l'avantage des auxiliaires, la mutuelle leur offrant des conditions d'accès au crédit plus favorables qu'aux sociétaires. La mutuelle se retrouve donc aujourd'hui face à un conflit d'intérêt entre les intérêts de la mutuelle, à la recherche de plus de rentabilité financière et donc s'ouvrant aux auxiliaires, et les intérêts des sociétaires à la recherche de meilleures conditions d'accès au crédit. Alors qu'en 2001, les experts soulignaient la tendance corporatiste de la mutuelle et la nécessité de l'ouverture à l'extérieur, on s'aperçoit que cette ouverture n'a pas été maîtrisée, les élus ont abandonné progressivement le lien avec les producteurs. La composition du conseil d'administration

comptant 3 salariés en son sein est révélatrice du positionnement difficile de la mutuelle. Les producteurs ne sont pas suffisamment représentés et le noyau décisionnaire au sein de la mutuelle est composé d'élus résidants à Diffa, non représentatifs des producteurs agricoles malgré leur statut de sociétaires.

- **Une équipe dirigeante en construction**

L'équipe technique de la mutuelle est en cours d'organisation. Le directeur actuel n'a été recruté que depuis quelques mois (3 mois) après de nombreuses tentatives non fructueuses (3 directeurs sur une année). Cette difficulté à recruter met en évidence la relation difficile entre le conseil d'administration et les directeurs ; en effet, le CA compte des élus en place depuis la création de la mutuelle. Ces derniers ont un rôle très fort au sein de la mutuelle allant parfois au delà de leur mandat d'élus pour se positionner sur des questions techniques. Il semble qu'on assiste à un certain rééquilibrage entre le nouveau directeur et les élus, qui devrait permettre à l'institution d'avoir une réelle équipe dirigeante. Du côté du PASFR, projet d'appui à la mutuelle, là aussi le chef de projet n'est en place que depuis quelques mois. Le projet n'a pas encore trouvé son positionnement après une mise en retrait pour permettre une autonomisation de la mutuelle. Le projet est dans une situation de prestations de services à la demande de la mutuelle, cette dernière (notamment les élus) ne percevant pas toujours très clairement le rôle du PASFR. Le plan de transfert de compétences entre le PASFR et la mutuelle n'a pas encore réellement démarré dans les faits (pour l'instant uniquement pour la rédaction des termes de référence de l'audit), il a été récemment révisé pour s'adapter au changement de directeur au niveau de la mutuelle.

L'équipe dirigeante de la mutuelle N'Gada est confrontée à de nombreux chantiers stratégiques (plan d'affaires, production d'états financiers, adaptation du SIG, suivi des impayés, définition des procédures...). Il est indispensable pour cette équipe de prioriser ses chantiers, il est clair que la mobilisation de l'épargne n'est pas la priorité du moment pour l'équipe.

« Notre problème ce n'est pas l'épargne, c'est le crédit ». Equipe technique.

2.2. Mobiliser l'épargne de qui et pour quoi faire ?

Les motivations pour la mobilisation de l'épargne sont différentes selon les acteurs.

- **Les motivations pour les bénéficiaires**

La motivation principale pour les bénéficiaires de la collecte est **l'accès au crédit**, que ce soit pour les sociétaires ou pour les auxiliaires. L'idée est qu'à travers la constitution d'une épargne, il sera possible de capter du crédit. Cet élément est très important car nous verrons qu'une insatisfaction par rapport aux services crédit se traduira par une diminution de

l'épargne de garantie. Une autre motivation pour l'ouverture d'un compte d'épargne est **la captation d'autres aides** à travers des projets qui demandent un apport propre et un compte (ANPIP, programme spécial du président...), cette motivation est particulièrement forte pour les groupements féminins. **La sécurisation de fonds** est un argument peu évoquée, il est vrai pour les organismes déposant leurs fonds en l'absence de compte bancaire à Diffa. Cela se traduit par des retraits et dépôts de montants importants mais très peu stables. Ce service se rapproche plus d'un service coffre fort pouvant être facturé à ces organismes qui recherchent avant tout la sécurité. Une autre motivation qui pourrait être évoquée, mais qui pour l'instant reste très théorique, est le **maintien du contrôle de la mutuelle** par les sociétaires. En effet, une épargne trop faible des sociétaires risquent de leur faire perdre le contrôle au profit des auxiliaires qui revendiqueront un accès plus important aux crédits. Toutefois, cet élément de motivation n'est pas évoqué par les personnes concernées qui n'ont pas conscience d'être propriétaires de la mutuelle.

- **Les motivations pour la mutuelle**

La motivation principale pour la mutuelle est d'acquérir **une indépendance financière et décisionnelle vis à vis des bailleurs de fonds**, propriétaires de la ligne de crédit. Cette motivation ne milite pas pour une épargne des producteurs mais pour une augmentation de l'épargne en général. L'autre motivation est de **renforcer l'implication des sociétaires** dans la gestion de la mutuelle et de leur donner un poids plus grand ; pour ce faire, il faut parvenir à les convaincre d'épargner plus afin qu'ils ne perdent pas le contrôle de la mutuelle. Une des motivations évoquée est **la mise en conformité de la mutuelle avec ses textes organiques** dans lesquels la collecte de l'épargne est présentée comme un objectif de l'institution. Enfin, une motivation très forte est liée à la **pression exercée par le bailleur** qui exige comme indicateur de performance une croissance de l'épargne des producteurs au niveau de la mutuelle.

- **Les motivations pour les bailleurs de fonds**

Le bailleur de fonds demande à renforcer la mobilisation de l'épargne au niveau de la mutuelle N'Gada afin de permettre à cette dernière d'avoir une **viabilité financière avec des ressources** permettant de faire face aux emplois. Au delà des éléments financiers, le bailleur de fonds considère la croissance de l'encours d'épargne comme **un indicateur de l'amélioration des conditions de vie des producteurs**, impact indirect du crédit octroyé par la mutuelle.

Les motivations sont donc différentes, les produits d'épargne et le public sera différent en fonction de la finalité recherchée. Les éléments concernant spécifiquement l'épargne des producteurs touchent essentiellement au crédit et au caractère mutualiste. C'est donc sur ces deux leviers qu'il faudra jouer pour accroître la part de cette épargne.

	Motivations	Type d'épargne	Profil épargnants
Bénéficiaire	Accès au crédit	Epargne garantie	Plutôt les producteurs
	Sécurisation des fonds	Epargne volontaire	Plutôt les auxiliaires
	Captation d'aides	Epargne volontaire	Indifférent
	Contrôle de la mutuelle	Tout type d'épargne	Producteurs
Mutuelle	Indépendance vis à vis des bailleurs	Epargne volontaire	Indifférent
	Implication des sociétaires	Tout type d'épargne	Producteurs
	Mise en conformité / textes	Tout type d'épargne	Indifférent
	Pression des bailleurs	Tout type d'épargne	Producteurs
Bailleurs	Viabilité financière	Epargne volontaire	Indifférent
	Indicateurs conditions de vie des producteurs	Tout type d'épargne	Producteurs

2.3. Une mutuelle au service des sociétaires ou des auxiliaires?

Si le public cible de la mutuelle reste les producteurs agricoles dans les textes, on se rend compte que dans les faits cela n'est pas si évident, les élus eux mêmes n'ont pas un discours toujours très clair. La réponse spontanée qui nous a été donnée est que la mutuelle est au service de tous (producteurs mais aussi fonctionnaires, commerçants, salariés, entrepreneurs).

A l'heure actuelle, on constate que la différence entre sociétaires et auxiliaires n'est pas à l'avantage des sociétaires.

- Les sociétaires doivent payer une part sociale (10. 000 FCFA pour les individus ; 40.000 FCFA pour les groupements).
- Le montant minimum d'épargne est identique pour les auxiliaires et les sociétaires.
- L'épargne obligatoire s'impose aux sociétaires (5.000 FCFA) lors de l'octroi d'un crédit alors qu'elle ne s'applique pas aux auxiliaires.
- L'accès aux crédits est ouvert aux auxiliaires et aux sociétaires.
- Le crédit de campagne accordé en priorité aux sociétaires est à un taux d'intérêt effectif plus élevé que les crédits accordés aux auxiliaires. Certes, ce crédit présente des caractéristiques différentes (disponibilité de 100% sur l'ensemble de la période), toutefois la

comparaison des taux souvent faite pour justifier une politique en faveur des auxiliaires est à relativiser si on raisonne en taux effectif.

Crédit de campagne / crédit embouche

Intérêt : 18% / an avec échéance unique (sur un prêt de 100. 000 FCFA l'emprunteur paye 18.000 d'intérêt).

Crédit entreprise et personnel

2% / mois sur le capital restant dû soit un taux effectif de 13% annuel (sur un prêt de 100.000 FCFA l'emprunteur va effectivement payer 13.000 FCFA d'intérêt sur une année).

- Les garanties exigées pour accéder aux crédits sont identiques dans les textes pour les sociétaires et auxiliaires.
- Les montants moyens de crédits sont en général supérieurs pour les auxiliaires que pour les sociétaires, les crédits entreprise s'adressant aux commerçants pouvant aller jusqu'à 5 millions par individu dans la politique de crédit alors que ce montant est le montant maximum pour les groupements sociétaires au titre du crédit de campagne.

Montant moyen des crédits	2001	2002	2003
Sociétaires	544 828	517 972	560 570
Auxiliaires	550 000	1 148 136	767 446

Il n'existe pas d'avantages pour les sociétaires au sein de la mutuelle si ce n'est d'avoir le droit de vote lié au paiement de la part sociale. Toutefois, au regard des conditions réservées aux sociétaires, on voit bien que ce droit de vote n'est pas réellement utilisé pour défendre leurs intérêts.

Dans ce tableau nous voyons que le pourcentage du crédit agricole a diminué entre 2002 et 2003 au profit des autres types de crédit (essentiellement utilisés par les auxiliaires). Le montant moyen des autres types de crédit et jusqu'à 2 fois plus élevé que le crédit agricole.

	2002				2003			
	Nbre	Encours	%	Montant unitaire	Nbre	Encours	%	Montant unitaire
Crédit agricole	338	151 329 185	64%	447 719	376	167 404 607	58%	445 225
Crédit entreprise	51	61 257 972	26%	1 201 137	96	78 058 456	27%	813 109
Crédit personnel	38	24 244 306	10%	638 008	49	40 849 299	14%	833 659
Total	427	236 831 463	100%	554 640	521	286 312 362	100%	549 544

3. Propositions pour favoriser la mobilisation de l'épargne dans la zone

L'objet de la mission était de développer des propositions opérationnelles pour l'équipe de la mutuelle afin de permettre la mobilisation de l'épargne dans la zone. Afin de développer des propositions il nous semble important de rappeler deux éléments clés :

- Compte tenu de l'environnement socio-économique, il y a peu d'épargne monétaire dans la zone, la mobilisation d'une épargne auprès des producteurs agricoles restera donc modeste.
- La principale motivation pour l'épargne pour les producteurs est l'accès au crédit, la réflexion sur l'épargne ne pourra être déconnectée d'une réflexion sur le crédit.

3.1. Les préalables incontournables

Avant même d'étudier les propositions permettant de mobiliser l'épargne auprès des sociétaires de la mutuelle N'Gada, il paraît indispensable de rappeler les préalables incontournables à la mise en place d'une politique de mobilisation de l'épargne. Au delà des remarques techniques évoquées ci dessous nous rappelons l'importance d'un audit, outil important de mise en confiance des épargnants et des sociétaires.

3.1.1. Renforcer la sécurité de l'épargne dans sa gestion

Collecter l'épargne constitue une prise de responsabilité importante vis à vis des épargnants. Epargner, c'est confier des fonds à une institution avec la garantie de retrouver un montant au moins identique à celui du dépôt. Il est donc indispensable de veiller à ce que l'institution puisse garantir la sécurité des fonds qui lui sont confiés. Comme souligné précédemment, les expériences dans le passé sont encore présentes dans les esprits, les sociétaires ne confieront leurs fonds que s'ils sont assurés que ces fonds sont sécurisés. La mission considère qu'actuellement toutes les conditions ne sont pas réunies quant à la sécurisation des fonds au sein de la mutuelle de N'Gada. Certains clients ont déclaré lors des entretiens avoir retiré récemment leurs fonds par crainte de dérapages. La mission attire l'attention de l'équipe sur la nécessité de renforcer le contrôle interne pour une plus grande sécurité. Quelques propositions sur la base de constatations faites au cours de la mission :

- La possibilité pour les bénéficiaires de retirer de l'argent sans livret nous paraît très dangereuse et non sécurisante pour le client comme pour le caissier pouvant être accusé de

retirer des fonds à son profit. **Toute opération en l'absence de livret devrait être interdite.**

- La présence de livrets au niveau de la caisse est également risquée, **le livret doit toujours rester entre les mains du client** afin de lui permettre de contrôler les opérations effectuées.
- L'absence de contrôle de cohérence entre les livrets et les fiches que ce soit par l'équipe et/ou par l'audit sous forme de sondage. **Des contrôles inopinés devraient être faits permettant de confronter les fiches et les livrets.** Cela permettrait un meilleur contrôle des opérations enregistrées par le caissier.
- L'absence de signature sur les fiches et les livrets ne permettant pas de vérifier si les opérations sont faites en présence du bénéficiaire. Le reçu établi n'apporte pas suffisamment de sécurité, l'apposition de signatures sur la fiche d'épargne et le livret par le caissier et le client renforcerait la sécurité. Les opérations seraient ensuite retranscrites de la fiche sur le grand livre. Nous avons observé dans d'autres mutuelles le gain en sécurisation en retirant le reçu intermédiaire incitant à des opérations en l'absence de livret. De plus, la mission a constaté que le service comptable ne travaille pas avec ces reçus mais directement avec les fiches des épargnants, cela confirme donc dans l'idée de l'importance de **sécuriser la fiche épargne et le livret avec la signature du caissier et de l'épargnant** et de supprimer les reçus intermédiaires.
- La mission pense que le caissier actuel (ancien agent de crédit) a un niveau trop élevé pour la fonction qu'il occupe ce qui le rend difficilement contrôlable. Ce dernier exerce la fonction de direction par intérim en l'absence du directeur ! Il paraît important de reconsidérer sa position au sein de l'institution, ses compétences étant reconnues et de **mettre à la caisse une personne pouvant être contrôlée par le comptable.**
- L'absence de mise à jour des procédures comptables a été constaté. L'équipe devra travailler sur les procédures comptables pour renforcer la sécurité des fonds et veiller à la **formalisation de ces procédures dans un manuel avec une mise à jour régulière.**

3.1.2. Renforcer la sécurisation de l'épargne par la sécurisation des crédits

La collecte de l'épargne est faite pour ensuite pouvoir être en partie transformée en crédit. Le métier de l'IMF est l'acte de transformation de l'épargne en crédit garantissant à l'épargnant la sécurité des fonds qu'il a confié à l'institution. La sécurisation de l'épargne passe donc par la sécurisation du crédit. En effet une institution laxiste sur la gestion des crédits aura des difficultés à mobiliser de l'épargne. Quelques remarques faites au cours de la mission permettent de formuler quelques propositions :

- Il apparaît que les procédures ne sont pas toujours respectées (épargne préalable, analyse des dossiers, processus de décision). Il est indispensable de redéfinir les procédures et de

veiller à leurs respects notamment au niveau du comité de crédit (des dépassements de plafond de crédit ont été observés) en **renforçant le contrôle interne notamment pour les procédures d'octroi de crédit.**

- Les limites des produits de crédit actuel ont déjà été soulignées notamment pour ce qui concerne le crédit de campagne entraînant des comportements risqués pour l'institution. Il est nécessaire de **revoir la politique de crédit de manière à proposer des crédits plus adaptés aux bénéficiaires et donc moins risqués pour l'institution notamment pour le crédit de campagne (ce point sera développé dans le §4.2).**
- Les crédits octroyés aux auxiliaires peuvent dans le respect de la politique actuelle de crédit aller jusqu'à 5 millions pour un individu. Ce type de crédit nécessite des compétences spécifiques en terme d'analyse que les animateurs n'ont pas. Le travail avec Entreprendre au Niger n'a pour l'instant pas donné les résultats escomptés pour sécuriser l'analyse (octroi de crédits pour le démarrage de nouvelles activités pour lesquelles la personne n'avait pas d'expérience). Il paraît important de **limiter les plafonds de crédit en cohérence avec les compétences internes et limitant la prise de risque.** L'octroi de crédit de 5 à 10 millions ne constitue pas le même métier que l'octroi de crédits de 500.000 FCFA.

Exemple d'un crédit à un auxiliaire posant des problèmes

Monsieur X est mécanicien de formation, il réside à Diffa et il a voulu se lancer dans le transport en Commun. Aussi, il a soumis son projet à la structure Entreprendre au Niger (EAN).

EAN est une institution d'appui conseil qui aide les promoteurs à monter des dossiers de projet, puis les forme en gestion des entreprises et facilite le financement en plaçant auprès de banques et institutions financières un fonds pour garantir en partie le crédit que ces promoteurs ont obtenu.

Monsieur X, après avoir suivi tout le processus de conception et d'analyse, a soumis son dossier de financement à la mutuelle N'Gada. Le montant du crédit sollicité s'élève à 5 millions de fcfa. Après la signature du protocoles d'accord entre la mutuelle et EAN, Monsieur X a ouvert un compte à La mutuelle N'Gada aux conditions de celle-ci. Il a dû emprunter 1,8 millions de FCFA auprès de son ami pour constituer le dépôt de garantie exigé par la mutuelle.

Après avoir obtenu le montant du prêt sollicité, il se rendit à Niamey pour acheter son véhicule. Entre temps les prix des véhicules d'occasion avaient augmenté. De plus avec le remboursement au préalable du dépôt de garantie l'entrepreneur ne disposait plus de 5 millions mais de 3, 2 millions. Monsieur X a donc du aller à Lomé pour acheter son véhicule. Ce qui lui occasionna de nombreux frais non prévus initialement (frais de carburant, de séjour et dédouanement du véhicule). Puis il supporta d'autres frais pour des travaux d'aménagement sur le véhicule et le paiement d'assurance, vignette et patente.

La mise en circulation du véhicule a coïncidé avec l'installation de l'hivernage période de travaux champêtres pendant laquelle il y'a peu de voyageurs.

Toutes ces contraintes conjuguées ont fait accuser au débiteur, des impayés ; aucune de ses échéances n'a été entièrement payée depuis bientôt un an.

La mutuelle a saisi EAN et une séance de travail réunira les parties prochainement.

Le cas monsieur X pose de nombreux problèmes :

- le mode de constitution du dépôt de garantie du prêt : la politique de crédit de la mutuelle prévoit que les membres qui veulent emprunter de l'argent à la mutuelle doivent épargner régulièrement pendant trois mois au moins avant de prétendre à un prêt. Ce qui a été observé à La mutuelle N'Gada en général, c'est que tous les

emprunteurs attendent le dernier moment pour effectuer un dépôt global ; la plus part s'endettent pour obtenir la somme demandée et rembourse le prêt aussitôt le crédit N'Gada obtenu. Ce fut le cas de Amadou Garba.

- *Par cette dette et à cause du déplacement à Lomé (qui n'était pas prévu dans le montage du dossier) le promoteur a vu le coût de son projet réduit (3,2 millions au lieu de 5 millions).*
- *L'appui d'EAN n'a pas permis de gérer au mieux ce projet (délai de plus d'un an entre la conception du dossier et la concrétisation, lancement d'une nouvelle activité plutôt que l'investissement dans une activité maîtrisée par l'entrepreneur...).*

3.1.3. Analyser les coûts liés à la collecte de l'épargne

L'épargne n'est pas une ressource gratuite même lorsqu'elle n'est pas rémunérée. L'épargne est coûteuse en frais de transaction (gestion des opérations de dépôts et retrait / contrôle). Ces coûts sont d'autant plus élevés que le nombre de comptes est important et que les opérations sont multiples. L'augmentation des opérations liée à la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation de l'épargne suppose d'avoir les outils techniques de gestion de cette épargne. Cela signifie disposer d'un système d'information et de gestion adéquat. Actuellement, l'institution ne dispose pas d'un logiciel de comptabilité sécurisé (la comptabilité étant sur Excel). Par ailleurs, l'outil de gestion du portefeuille de crédit et d'épargne (sous Excel également) va vite se révéler inadapté en cas de développement de l'activité. L'équipe devra s'équiper pour pouvoir gérer correctement une activité croissante.

Développer l'épargne n'est donc pas sans conséquence en terme de coûts et de rentabilité pour l'institution. Cet élément doit être pris en compte dans le cadre de la mise en place d'une stratégie de mobilisation de l'épargne. Le coût/opportunité pour l'institution doit être évalué : s'agit-il uniquement de satisfaire une exigence du bailleur de fonds ou l'épargne est-elle nécessaire à la survie de l'institution ? Quel prix l'institution est-elle prête à payer pour augmenter l'épargne en son sein ? Ce prix est-il plus élevé que le gain attendu (indépendance vis à vis des bailleurs / appropriation de l'institution par ses membres...). La mutuelle de N'Gada dispose de plus de 100 millions en ligne de crédit. A l'heure actuelle ces fonds sont suffisants pour satisfaire la demande de crédit. Certes, le potentiel de crédit est nettement supérieur ; toutefois, l'institution parvient jusqu'à présent à répondre aux demandes qui lui sont présentées. Nous avons vu les motivations liées à la mobilisation de l'épargne, il nous semble important d'inscrire cette préoccupation dans une stratégie globale de recherche de viabilité de l'institution tant au niveau financier qu'au niveau social.

3.1.4. Inscrire la réflexion sur la collecte de l'épargne dans une réflexion stratégique globale

La réflexion sur l'épargne amène à s'interroger sur la mission de l'institution, sa politique de crédit, ses perspectives de développement. Il nous semble indispensable d'articuler les réflexions et propositions faites dans le cadre de cette mission avec une réflexion plus globale pour l'institution. La mutuelle de N'Gada va engager un travail sur le plan d'affaires au mois

de mars. Ce travail nous paraît nécessaire pour l'institution qui se trouve à un moment clé de son histoire face à des choix stratégiques (public cible, potentiel de croissance, stratégie de recentrage ou d'ouverture...). Ces choix seront déterminants pour orienter la politique de l'épargne. Nous invitons l'équipe à utiliser les réflexions de la mission lors de ce travail sur le plan d'affaires et à veiller à la cohérence globale des stratégies retenues (décentralisation des fonctions dans les villages, programme d'ouverture de nouveaux sites...).

3.1.5. Renforcer les compétences de l'équipe et des élus

Il est clair que la sécurisation des fonds passe par une formation de l'équipe et des élus notamment au contrôle interne. La mutuelle N'Gada bénéficie de nombreux appuis du PASFR et du PDSFR. Nous invitons les deux institutions à se coordonner pour optimiser l'appui fait à l'institution et à établir un lien entre le contrat signé en janvier 2004 par la mutuelle et le PDSFR et le plan de transfert de compétences qui a été conclu courant 2003 entre la mutuelle et le PASFR. Ces appuis devraient tout autant porter sur des points techniques (SIG, contrôle interne, simulation...), mais aussi sur des aspects stratégiques et politiques (culture mutualiste, définition de stratégie, communication...).

3.2. Augmenter l'épargne des sociétaires en augmentant le nombre de sociétaires

3.2.1. Une stratégie extensive et non intensive pour éviter les phénomènes de concentration

L'augmentation de l'épargne des sociétaires au sein de la mutuelle de N'Gada passe par une augmentation du nombre de sociétaires et donc une augmentation du nombre de comptes d'épargnants plutôt que par un accroissement des montants épargnés. En effet, comme nous l'avons vu l'épargne monétaire est faible dans la zone, les opportunités d'investissement et de placements spéculatifs sont plus attractifs qu'une épargne monétaire peu rémunérée. La stratégie pour la mutuelle, comme dans beaucoup d'institutions de microfinance, est de s'inscrire dans une stratégie extensive, favorisant la multiplication de petits comptes. Il s'agit d'éviter la situation actuelle avec une concentration de l'épargne sur quelques gros comptes et sur un site (Diffa) mais plutôt de multiplier le nombre de petits comptes.

3.2.2. Lancer une réflexion sur le statut de sociétaire et d'auxiliaire

L'augmentation de l'épargne des sociétaires passe par l'augmentation du nombre de sociétaires notamment pour retrouver un équilibre sociétaires/auxiliaires (la proportion actuelle étant 43% auxiliaires, 57% sociétaires). Il paraît donc indispensable de travailler sur la

différenciation auxiliaire/sociétaire. Nous avons montré l'absence d'avantages liés au statut de sociétaires ; comme nous l'avons déjà souligné, cela suscite un manque d'intérêt pour le statut de sociétaires. Il semble indispensable de réaffirmer les différences entre sociétaires et auxiliaires. A titre d'exemples, quelques mesures de différenciation pourraient être envisagées :

- Le montant minimum d'épargne pourrait être supérieur pour les auxiliaires qui n'ont pas à payer la part sociale (le montant minimum pourrait alors être fixé à 10.000 FCFA pour les auxiliaires et 1.000 pour les sociétaires).
- Le livret d'épargne pourrait être payant pour les auxiliaires et gratuit pour les sociétaires.
- Les garanties exigées pour l'octroi du crédit pourraient être assouplies pour les sociétaires (garantie matérielle ou caution solidaire pour les personnes en groupement).
- Le paiement d'un service coffre fort pourrait être demandé aux organisations auxiliaires.

Pour susciter l'adhésion des sociétaires et ainsi développer l'épargne, il est indispensable de travailler sur ces conditions de différenciation qui n'existent plus aujourd'hui. Ces différenciations pourraient aller jusqu'à l'accès ou non au crédit, l'ouverture du crédit aux auxiliaires a été faite pour rentabiliser l'utilisation des fonds. On pourrait imaginer une rentabilisation des fonds par une ouverture du sociétariat à d'autres catégories en milieu rural (voir ci dessous). La distinction la plus évidente entre auxiliaires et sociétaires étant le statut d'usagers (épargne) pour les premiers et l'accès à l'ensemble des services financiers (épargne et crédit) pour les seconds. Cette distinction devra être repensée soit par une ouverture plus large du sociétariat aux auxiliaires, soit par une limitation de l'accès aux services financiers pour les auxiliaires.

Ces décisions ne seraient évidemment pas populaires auprès des auxiliaires. Toutefois, il semble aujourd'hui plus important de renforcer la base sociétaire de la mutuelle plutôt que de satisfaire des auxiliaires non investis dans l'institution. Il est évident que certaines mesures pourraient se traduire par le départ de certains auxiliaires. Actuellement, la mutuelle n'est pas encore dépendante de ces auxiliaires, elle peut donc se permettre de prendre ce type de mesures. Cette indépendance risque d'être rapidement mise en cause si les tendances actuelles se confirmaient.

3.2.3. Elargir le statut de sociétaire au monde rural

Le statut de sociétaire est aujourd'hui lié au statut de producteur, il est clair que tout le monde peut se déclarer producteur dans le département de Diffa, tout le monde ayant de près ou de loin une activité agricole. Nous avons souligné parmi les élus le fait qu'il y ait de nombreux salariés. Pour être élus ces derniers sont sociétaires, ils sont donc considérés comme producteurs alors que leur activité principale n'est pas la production agricole.

La réflexion sur le statut de sociétaire doit être menée de manière concomitante à la définition des avantages pour les sociétaires, car si les avantages sont évidents, tous les auxiliaires vont se déclarer sociétaires avec le danger que cela peut représenter pour la politique de l'institution.

Nous proposons de travailler l'identité de la mutuelle et du lien commun non pas autour du statut de producteur mais plutôt autour de l'appartenance au monde rural. La notion de producteur nous paraît trop ouverte aujourd'hui et en même temps limitant pour les groupements de femmes. Nous pensons qu'un lien commun construit autour de l'appartenance au monde rural permettrait une ouverture aux femmes et limiterait la concentration qui est en train de se faire sur Diffa. De plus, cela permettrait à la mutuelle de se rapprocher de son sociétariat initial, les « vrais » producteurs sont avant tout dans les villages. Cette ouverture au delà des producteurs permettrait de répondre au souci de rentabilité de l'institution qui avait justifié l'ouverture du crédit aux auxiliaires. Si les sociétaires ne sont pas tous des producteurs, il y aura des besoins de financement en dehors des campagnes agricoles, permettant de rentabiliser les fonds de la mutuelle N'Gada en dehors des campagnes.

3.2.4. Augmenter le nombre de sociétaires dans les villages où intervient la mutuelle N'Gada et dans des nouveaux villages.

Une fois la différenciation réaffirmée, il sera possible d'envisager une campagne dans les villages où intervient la mutuelle N'Gada pour expliquer aux membres l'intérêt de devenir sociétaire de la mutuelle. Une telle campagne devrait permettre de transformer un certain nombre d'auxiliaires en sociétaires. A terme, il pourra être envisager d'ouvrir de nouveaux villages permettant d'accroître le nombre de sociétaires. Cette mesure semble pour l'instant prématurée en raison de la faible capacité de l'équipe (3 animateurs) en nombre. Toutefois elle devra être retenue pour le futur.

3.3. Augmenter l'épargne en renforçant le caractère mutualiste

- **Réviser la politique de crédit**

Au delà de la réflexion sur le statut des sociétaires et leurs avantages, il semble indispensable d'engager au sein de la mutuelle une réflexion sur la politique de crédit notamment pour ce qui est du crédit de campagne. Cette réflexion devra être considérée comme un moment privilégié pour reconstruire le lien entre le siège et les sociétaires. Ce travail pourra se faire sous la forme d'ateliers impliquant au maximum les sociétaires à la réflexion. Des mesures

très concrètes pourront être prises pour permettre une meilleure adéquation du produit de crédit aux besoins des producteurs. Quelques points nous paraissent mériter réflexion :

Les conditions de garantie

La mutuelle cumule toutes les garanties possibles pour un emprunteur (garantie financière, matérielle et sociale). Cela rend l'accès au crédit difficile pour certaines personnes qui sont peut être celles qui ont le plus besoin de crédit. Nous suggérons de limiter les garanties exigées et d'utiliser par exemple la garantie sociale (caution solidaire) pour ceux ne pouvant présenter des garanties matérielles. Que les garanties maximales soient demandées pour les auxiliaires mais que des aménagements soient trouvés pour les sociétaires sinon la mutuelle n'offrira du crédit qu'aux plus nantis.

Le calendrier de crédit

Pour l'année 2003, le crédit de campagne a été débloqué en septembre. Cette date paraît trop tard au regard du calendrier cultural. Cet élément est très souvent évoqué comme problématique par les producteurs devant emprunter en attendant le crédit de la mutuelle N'Gada. Cette inadéquation de la date de déblocage incite les emprunteurs à avoir des comportements plus risqués dans la gestion du crédit. Un crédit non adapté au bénéficiaire est beaucoup plus risqué. Nous suggérons de désolidariser les villages dans l'octroi de crédit. Actuellement, la mutuelle attend que le taux de remboursement au niveau de l'ensemble des producteurs membres de la mutuelle soit de 95% pour débloquer les crédits d'une campagne. Cette solidarité paraît pertinente au niveau du village (nécessité d'avoir un taux de remboursement de 95% au niveau du village pour lancer le crédit de campagne). En revanche, à l'échelle de l'ensemble des producteurs, cela paraît trop pénalisant pour les bons payeurs et risqué pour la mutuelle car suscitant des comportements déviants pour le préfinancement de la campagne par d'autres sources.

L'épargne préalable

Il est important de réaffirmer le principe d'une épargne préalable constituée dans les trois mois précédant le crédit. On constate trop souvent que l'épargne est constituée en une seule fois au moment de l'octroi du crédit, parfois même l'apport est emprunté pour être remboursé quand le crédit est octroyé. Les règles vont devoir être rappelées et appliquées pour le crédit de campagne comme pour les autres crédits.

Les modalités de remboursement

Le crédit de campagne est actuellement remboursé in fine. Ce qui concentre le risque sur une seule échéance à la fois pour l'emprunteur et pour l'institution financière. La culture financée (le poivron) ayant plusieurs récoltes (entre 3 et 4) nous proposons un remboursement du

crédit en plusieurs tranches (au moins deux) pour limiter la prise de risque. Cela permettra de réduire le coût du crédit (les intérêts étant sur le capital restant dû) et d'éviter des comportements de spéculation trop dangereux. De plus, il est important de signaler que les producteurs ont souvent d'autres sources de revenus, il est toujours possible pour eux d'utiliser d'autres sources de revenus pour rembourser si nécessaire. Ce paiement en plusieurs échéances ne doit pas être facultatif (ce qui est le cas aujourd'hui), l'emprunteur ayant toujours tendance à vouloir optimiser les fonds jusqu'au dernier moment sans forcément avoir conscience du risque qu'il prend en concentrant le paiement en fin de période.

- **Développer une politique de communication en direction des sociétaires**

Favoriser une culture mutualiste et une appartenance à l'institution est indispensable pour développer l'épargne des sociétaires. Cela peut passer par plusieurs types d'actions :

- Donner au comité d'éducation et de promotion (CEP) les moyens de communiquer avec les sociétaires par des réunions régulières et la diffusion d'information.
- Renforcer le rôle des délégués des villages par la conduite d'assemblées villageoises et des rencontres régulières entre les organes et les délégués chargés de la diffusion de l'information dans les villages.
- Prévoir un support régulier de diffusion de l'information sur la mutuelle (radio ou bulletin) permettant aux sociétaires d'être informés de la vie de l'institution.
- Former l'équipe à l'animation dans les villages sur le thème du mutualisme.
- Utiliser le travail sur la politique de crédit et le plan d'affaires pour communiquer au niveau du village et faire participer les sociétaires à la définition de la stratégie de l'institution.

- **Développer de nouveaux produits d'épargne**

Nous ne proposons pas de nouveaux produits d'épargne, la priorité se situant à l'heure actuelle sur les questions de gouvernance. A terme, de nouveaux produits pourraient être envisagés liés au crédit (épargne rentrée scolaire, épargne logement...). Toutefois, cela n'est pas envisageable dans un avenir proche. La solution à la question de la mobilisation de l'épargne ne repose pas tant sur le design des produits que sur l'identité de la mutuelle. Le design pourra être étudié une fois le sociétariat reconstitué, cela pourra se faire par une étude marketing autour de produits d'épargne ouvrant des droits pour des crédits spécifiques.

- **Développer un réseau de proximité ?**

Une solution pour renforcer le lien entre la base et le siège est de développer un réseau de proximité permettant à la mutuelle de se rapprocher des bénéficiaires surtout si elle veut réaffirmer son ancrage rural. Ces guichets de proximité pourraient être utilisés pour la collecte de l'épargne ou des échéances de remboursement de crédit, cela permettrait d'éviter

les déplacements à Diffa et de renforcer au niveau du village l'appartenance à la mutuelle. A l'heure actuelle, nous écartons cette perspective en raisons de deux contraintes :

- Une contrainte liée à la monnaie utilisée dans ces guichets. La monnaie utilisée dans les villages est la Naïra, un service en FCFA n'aurait pas de sens. Les IMF sont soumises à des contraintes spécifiques de la BCEAO dans le cadre de la loi PARMEC quant à la collecte de devises. Il n'est à l'heure actuelle pas possible pour une IMF de collecter de la Naïra au Niger.
- L'autre contrainte réside dans le rapport coût/opportunité de l'organisation de tels guichets. Il est clair qu'une décentralisation de certains services mobilisera des ressources humaines et supposera une révision des procédures actuelles. La mutuelle n'a à l'heure actuelle pas les ressources pour affronter une telle réorganisation. Si une telle réorganisation était envisagée à terme, il serait nécessaire de limiter la création de guichets de proximité à quelques points.

3.4. Développer l'épargne ou consolider les fonds propres

La principale motivation de la mobilisation de l'épargne est pour la mutuelle la recherche d'une certaine indépendance vis à vis du bailleur de fonds ; du point de vue du bailleur, la motivation réside dans la recherche d'une viabilité financière pour l'institution.

La mobilisation de l'épargne n'est qu'un élément de réponse à ces préoccupations. Elle doit s'accompagner d'autres mesures permettant de consolider la structure financière de l'institution.

- **Renforcer les fonds propres en augmentant la rentabilité de l'institution**

L'institution peut acquérir une certaine autonomie à travers le renforcement de ses fonds propres. Cela pourra se faire par une augmentation du capital social à travers l'augmentation du nombre de sociétaires mais aussi par l'accroissement de la rentabilité de l'institution permettant de constituer des réserves au fil des années. Le résultat pour l'année 2003 est autour de 4 millions, il pourrait être beaucoup plus important en l'absence de provisions pour créances douteuses (7 millions). La constitution de réserves à hauteur de 10 millions par an serait un élément important de renforcement de la structure financière et de constitution de ressources propres permettant de renforcer l'autonomie de la structure. Le travail sur le plan d'affaires et sur les simulations financières devrait permettre à l'institution de dégager les conditions pour accroître sa rentabilité tout en restant au service des sociétaires.

- **Négocier la rétrocession de la ligne de crédit**

Une stratégie doit être mise en place pour discuter avec les bailleurs sur les conditions de rétrocession de la ligne de crédit ou des fonds de garantie. Ces éléments vont permettre à l'institution de se constituer des fonds propres. Cette négociation ne pourra avoir lieu qu'une fois que l'institution aura fait ses preuves de sérieux dans la gestion des fonds qui lui sont confiés. La stratégie d'acquisition de fonds propres doit également être présente lors des négociations avec les projets autres structures souhaitant travailler avec la mutuelle. En effet, les fonds de garantie mis à la disposition de l'institution peuvent devenir au bout d'un certain temps la propriété de la mutuelle renforçant ainsi ses fonds propres.

4. Conclusion : « une mutuelle de producteurs dans les textes et dans les chiffres ! ».

La mission a travaillé sur la question de la mobilisation de l'épargne des producteurs au sein de la mutuelle N'Gada.

Au delà d'un contexte socio-économique peu favorable à l'épargne monétaire, la mission a mis en évidence la question de la gouvernance et de la crise d'identité de la mutuelle pouvant également expliquer la faible implication des sociétaires dans la constitution d'une épargne. En effet, l'épargne au sein de la mutuelle de N'Gada est concentrée entre quelques auxiliaires résidents à Diffa.

La mutuelle N'Gada est confrontée à une question importante liée à son identité. Alors qu'elle se définit comme une mutuelle de producteurs, les chiffres tendent à ne plus être en phase avec cette image (le nombre de membres auxiliaires ayant une croissance accélérée, ces derniers détenant une part importante de l'épargne et captant une proportion croissante du crédit).

Le développement de l'épargne des sociétaires suppose donc en amont un travail sur le statut de sociétaires et les avantages qui y sont liés. Cela pourra aller jusqu'à une réflexion sur la nature du lien commun et la nécessité d'un ancrage plus rural.

Le défi pour la Mutuelle N'Gada est donc de se repositionner sur son public cible. L'étude a traité cette question essentiellement sous l'angle de la mobilisation de l'épargne qui était la question clé à considérer. Toutefois, nous avons vu que cette question dépasse l'épargne et concerne à la fois le statut des membres et l'encours de crédit.

Annexes

- Annexe 1 : Calendrier de la mission
- Annexe 2 : Termes de référence de la mission
- Annexe 3 : Guide d'entretien
- Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées
- Annexe 5 : Tableau récapitulatif des focus group et entretiens individuels
- Annexe 6 : Composition du portefeuille d'épargne
- Annexe 7 : Fiches produit d'épargne
- Annexe 8 : Bibliographie