

Une réhabilitation de réseau : les MCPEC du Niger

BIM - 19 janvier 2005
Abdoulkarim TANIMOUNE du PDSFR Niger
Betty WAMPFLER Cnearc

Comment redresser une IMF en crise est une question à laquelle la microfinance est souvent confrontée quand les réseaux s'étendent, changent d'échelle, se diversifient. Les processus de réhabilitation s'organisent autour de cinq enjeux majeurs :

- *La qualité du diagnostic qui doit rendre compte des différentes dimensions de la crise pouvant toucher la maîtrise technique, l'équilibre financier, la gouvernance, la viabilité sociale ...*
- *L'identification d'un opérateur capable de reprendre le réseau en crise et de l'appuyer pendant la durée de la réhabilitation qui peut être longue*
- *La mobilisation des financements nécessaires à la réhabilitation, avec un engagement clair des partis prenants sur les conditions de financement*
- *Le mode de mise en œuvre de la réhabilitation : l'opérateur dispose-t-il de la marge de manœuvre nécessaire pour opérer les choix stratégiques mais souvent douloureux (fermeture de caisses, licenciements, réduction de salaires...)*
- *L'environnement institutionnel et sectoriel de l'IMF en crise : la réhabilitation de l'IMF est aussi tributaire de la qualité de cet environnement, de sa capacité à fournir un appui technique, organisationnel, juridique...*

Cette question a déjà été abordée dans le BIM du 9 mars 2003. Elle est illustrée dans le BIM d'aujourd'hui qui présente les étapes de la réhabilitation du réseau mutualiste MCPEC du Niger.

Les étapes de la réhabilitation d'une IMF au Niger : le Mouvement des caisses populaires d'épargne et de crédit (MCPEC)

Le secteur de la micro finance au Niger se caractérise par une grande fragilité : faible professionnalisme des institutions, insuffisance de moyens financiers, faible adhésion à la politique sectorielle, diversité d'interventions, faible crédibilité et visibilité du secteur.

Une préoccupation constante de l'Etat et de ses partenaires au développement a été d'assainir ce secteur depuis la validation de la Stratégie nationale de micro finance en 2001 et son adoption officielle par le gouvernement en 2004. C'est ainsi que directement ou indirectement, les programmes de développement ont pris en compte la dimension de cette crise et se sont impliqués dans la résolution de celle-ci.

Dans un tel contexte, la réhabilitation d'une des plus anciennes et des plus connues des institutions de micro finance du Niger qui fait l'objet du présent article prend un sens particulier.

Le Mouvement des caisses populaires d'épargne et de crédit (MCPEC) est issu d'un réseau de caisses créé en 1989 par le WOCCU sur financement USAID. Le réseau fut abandonné par ce partenaire stratégique en 1997 suite à des événements politiques. Un audit réalisé en mai 1999 par DID a préconisé la mise sous tutelle de ce réseau qui ne le sera que deux ans plus tard en mars 2001.

Cette réhabilitation a connu plusieurs phases :

La période 1999 – 2002 correspond aux premières tentatives de restructuration et de sauvegarde du réseau comportant réduction des effectifs et des salaires, fermeture des caisses non performantes, offre de prestations de services pour pouvoir faire face aux charges de fonctionnement, tentative de restauration de la confiance des membres ; ces tentatives semblent avoir obtenu des résultats insuffisants.

C'est dans ce cadre que l'Agence nigérienne pour la promotion de l'irrigation privée (ANPIP), maître d'ouvrage du Projet pilote pour l'irrigation privée (PIIP) clôturé en décembre 2001 a passé un accord avec MCPEC pour la création de 60 caisses populaires dans le département de Maradi et dans la zone du Fleuve.

Une seconde période, qui débute en 2003, correspond au véritable démarrage de la réhabilitation du Mouvement par la signature d'une convention pluriannuelle dans le cadre des appuis fournis par le Programme de développement des services financiers ruraux. Ce programme sectoriel de micro finance financé conjointement par l'Etat du Niger, le FIDA et l'AFD, a initié un schéma qui comporte deux grandes phases.

Une phase de court terme comprenant d'une part un plan de sauvetage consistant à procurer des moyens financiers au Mouvement afin de lui permettre de jouer son rôle de suivi et d'encadrement des caisses de base et d'autre part un plan de transition devant permettre une réflexion et l'élaboration d'un plan de développement du mouvement ainsi que la mise en œuvre d'actions préalables au démarrage du plan. La seconde phase correspond à la mise en œuvre du plan de développement (Plan de restructuration et de développement/PRD) qui doit démarrer par la levée de l'administration provisoire.

Initialement prévu pour six mois de mars à août 2003, le plan de sauvetage visait la mise en œuvre de mesures de sauvegarde du réseau par la reprise du suivi et de l'encadrement de 51 caisses, l'amélioration du recouvrement des créances en souffrance, et l'élaboration d'un plan de développement du Mouvement.

Le plan de transition d'une durée initiale de 5 mois (novembre 2003 à mars 2004) avait pour but de poursuivre les actions entreprises dans la phase de sauvegarde relative au rôle de la structure faîtière à l'égard des institutions de base et par l'achèvement des actions préalables à l'élaboration et la mise en œuvre du PRD : le démarrage de la reconfiguration du réseau par la fusion, la liquidation des caisses non économiquement viable, l'adoption par les institutions de base du principe de contribution au financement des services de la fédération et le bouclage des accords de financement du PRD.

L'une des principales difficultés du processus fut le retard dans la mobilisation des financements prévus du Projet pour l'Irrigation privée II qui engendra une prolongation cumulée de sept mois pour les plans de sauvegarde et de transition retardant du même coup le démarrage de la mise en œuvre du PRD prévue initialement pour fin avril 2004.

La phase de court terme s'est achevée par une Assemblée générale extraordinaire tenue en décembre 2004 dont les travaux ont porté sur :

- > La révision et l'adoption des textes de base de la fédération et la mise en place des organes,
- > L'analyse et le choix du mode de contribution des caisses à la structure fédérale,
- > La présentation du Plan de restructuration et de développement 2005/2008

La phase de moyen terme qui s'ouvre avec la tenue de cette Assemblée générale extraordinaire vise la mise en œuvre du Plan de restructuration et de développement. Ce plan élaboré courant septembre/octobre 2003 par le MCPEC avec l'appui technique de Développement international desjardins (DID) sur financement du Programme de développement des services financiers ruraux (PDSFR) donne les orientations du Mouvement pour les quatre années à venir 2005-2008.

Le financement sera assuré par le PDSFR à hauteur d'environ 20 %, le Projet de Promotion de l'Irrigation Privée (PIP2) pour un peu plus de 61 % et le consortium Développement international desjardins (DID) pour 19 %. Une assistance technique sera fournie par le DID pour la durée de ce plan qui comporte trois volets :

- > La structuration et instrumentation du réseau : achèvement de la reconfiguration du réseau (liquidation, fusion, ou désaffiliation de caisses), élaboration des manuels de politiques et de procédures, système d'information et de gestion, mise en place d'outils de gestion, élaboration et adaptation des modules support de formation.
- > Le renforcement de la fédération : Réorganisation des services, suivi des normes et politiques du réseau, promotion, consolidation et développement par le renforcement des liens d'affiliation entre les CPEC et la structure centrale, le MCPEC, afin d'en faire un réseau unifié.
- > Le renforcement des capacités des caisses pour une meilleure qualité des services aux membres portant sur le suivi, l'appui conseil, la gestion des opérations, le système de contrôle et de surveillance, la formation des dirigeants et du personnel.

Des rapprochements sont actuellement envisagés par des mutuelles isolées pour leur adhésion au MCPEC, ce qui aura l'avantage de mieux structurer le secteur. La réhabilitation de ce réseau est très certainement un élément positif pour le secteur de la micro finance au Niger. Néanmoins beaucoup d'efforts reste à fournir afin d'assainir ce secteur et de renforcer la confiance des usagers et des partenaires.

Abdoulkarim Tanimoune : pdsfrct@intnet.ne
& Betty Wampfler : betty.wampfler@cnearc.fr