

Note de synthèse ▶

Etude de marché des services aux institutions de microfinance au Sénégal

## Table des matières

1	Introduction.....	3
1.1	Présentation de capaf .....	3
1.2	Contexte et objectifs de l'étude .....	4
1.3	Articulation du document .....	4
2	L'approche SDE.....	4
2.1	But .....	4
2.2	Champ d'action des SDE .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
2.3	Les acteurs, leurs rôles et relations.....	5
3	Objectifs et methodologie de l'etude.....	6
3.1	Objectifs de l'etude.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.2	Méthodologies des enquetes aupres des imf et prestataires.....	6
4	Etude aupres des IMF .....	7
4.1	Autodiagnostic par les imf.....	7
4.1.1	Principe .....	7
4.1.2	Principaux résultats .....	7
4.2	les services consommés et les appréciations des imf .....	8
4.3	Les services souhaités par les imf, contraintes à l'accès et pistes de solution .....	9
4.3.1	Services souhaités.....	9
4.3.2	Contraintes .....	9
4.3.3	Pistes de solutions.....	10
4.4	L'accès des imf à l'information .....	10
4.4.1	L'accès à l'information.....	10
4.4.2	Solutions envisageables.....	11
4.5	Conclusions sur l'etude aupres des imf .....	11
5	Services proposés par les prestataires, moyens et contraintes.....	12
5.1	Services proposés.....	12
5.2	L'approche du marché .....	13
5.3	Contraintes.....	13
5.4	évolutions souhaitées .....	14
5.4.1	Chez les IMF .....	14
5.4.2	Chez les prestataires .....	14
5.4.3	Chez les tiers .....	15
5.5	Conclusions sur l'etude aupres des prestataires .....	15
6	Conclusions et recommandations .....	16

---

## 1 RESUME

Cette étude vise à donner une meilleure connaissance du marché sénégalais des services aux IMF aux différents acteurs du secteur. Elle s'inscrit dans la volonté de CAPAF de renforcer les capacités institutionnelles de ses partenaires à offrir des services commercialement viables aux IMF. L'étude s'appuie sur deux enquêtes menées sous la forme de questionnaires semi directifs auprès de 59 IMF et 11 prestataires de services visant l'autodiagnostic de leurs contraintes à l'accès / l'offre de services et la formulation de solutions envisageables.

Le document énonce un certain nombre de recommandations qui pourront être discutées lors d'un atelier de validation regroupant les principaux intéressés (IMF, prestataires, facilitateurs, bailleurs et instances gouvernementales).

<b>Services consommés par les IMF</b>	
Echantillon IMF	59
Nbr prestations au cours des 2 à 3 dernières années / IMF	4,5
formation	85%
appui technique	15%
Part de la subvention au service	51%
Niveau d'appréciation du service (/ 5)	
formation	4,1
appui technique	3,6
<i>Contraintes majeures dans l'accès aux services</i>	
Prix	41%
Manque de visibilité sur les prestataires ou de prestataires	23%
<i>Solutions envisageables</i>	
Appuis	39%
Meilleure information sur les prestataires	35%

---

## 2 INTRODUCTION

### 2.1 PRESENTATION DE CAPAF

Développé en réponse à une demande de services de renforcement des capacités en Afrique, le programme de renforcement des capacités des institutions de microfinance en Afrique francophone (CAPAF) a commencé en janvier 2000 avec le financement, et sous la supervision du CGAP et du MAE, rejoints par l'USAID pour une seconde phase ayant démarré en octobre 2004.

La mission de CAPAF est de promouvoir une approche de marché pour des services viables de renforcement des capacités des IMF, touchant à la formation, à l'appui technique et à la dissémination d'information dans 14 pays d'Afrique francophone et en Haïti<sup>1</sup>.

CAPAF et ses partenaires ont contribué à faciliter la professionnalisation des IMF en Afrique francophone. Les partenaires de CAPAF ont gagné la confiance des IMF en fournissant des services de haute qualité, et en élargissant rapidement l'accès à des formations et à des services techniques.

## **2.2 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE**

La Phase Deux du programme doit permettre d'asseoir davantage les capacités institutionnelles des partenaires, que ce soit sur le plan de la planification, de la fidélisation des formateurs, de la création de nouveaux modules ou services adaptés à une demande en constante évolution, et du suivi de la rentabilité des prestations. Face à une concurrence accrue, le développement des capacités institutionnelles est une condition nécessaire pour permettre aux partenaires de rester compétitifs.

Afin d'aider ses partenaires à mieux analyser leur marché, CAPAF a lancé le processus suivant :

### **1) Analyse de la perception de l'offre et la demande des services aux IMF au Sénégal:**

CAPAF a créé des guides d'entretien pour mener les interviews auprès des IMF, et des prestataires et a testé ces guides d'entretiens auprès d'intervenants sénégalais, avant de contractualiser avec 4 prestataires locaux pour démultiplier l'enquête auprès des IMF sénégalaises. Les résultats de ces enquêtes ont été centralisés et traités par CAPAF.

Ces enquêtes auprès d'un échantillon d'IMF sénégalaises, enrichies de celles auprès de prestataires de services aux IMF, constituent la base du présent document.

### **2) Evaluation approfondie de quelques services pour comprendre les contraintes majeures à la délivrance de ces services.**

Après la diffusion large des résultats de cet étude, l'organisation d'un atelier de restitution ouvert aux IMF, prestataires et autres acteurs du secteur, qui serait axé sur les services de formation, d'appui technique, et de dissémination d'information, en vue de mieux faire ressortir les contraintes, les solutions envisageables, notamment celles relevant des activités de facilitation à mettre en place pour lever ces contraintes.

## **2.3 ARTICULATION DU DOCUMENT**

Le document présente tout d'abord l'approche Services de Développement des Entreprises (SDE), et la logique et le contenu des questionnaires soumis aux IMF.

Les principaux résultats sont ensuite détaillés et discutés, sachant que ce travail devra être approfondi par l'atelier évoqué plus haut.

---

## **3 L'APPROCHE SDE**

### **3.1 BUT**

Le but ultime de l'intervention des bailleurs de fonds dans les services de développement des entreprises (SDE) est d'améliorer la performance des petites entreprises (PE) dans les pays en développement, celles-ci étant un moyen de tirer vers le haut la croissance économique et le nombre d'emplois, de réduire la pauvreté et d'atteindre des objectifs sociaux.

---

<sup>1</sup> Pour plus d'information sur CAPAF : [www.capaf.org](http://www.capaf.org)

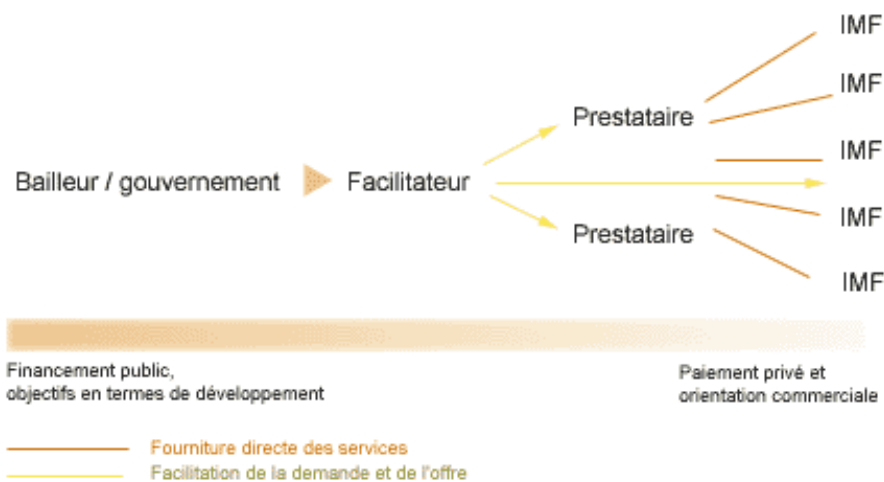
Les services de développement des entreprises comprennent la formation, les services de consultation et de conseils, l'assistance en marketing, l'information, le développement et le transfert de technologie, et la promotion des relations d'affaires.

### 3.2 LES ACTEURS, LEURS ROLES ET RELATIONS

Les acteurs intervenant dans les marchés de SDE comprennent :

- ▶ **Les petites entreprises (PE)** qui constituent la demande du marché. Il s'agit de microentreprises et de PME orientées pour l'essentiel vers le profit qui sont les clients effectifs ou potentiels des prestataires de SDE. **Ici, il s'agit donc essentiellement des IMF.**
- ▶ **Les prestataires de SDE** qui fournissent directement des services aux PE. Il peut s'agir de particuliers, d'entreprises privées à but lucratif, d'ONG, d'entreprises parapubliques, d'agences gouvernementales nationales ou régionales, d'associations professionnelles, etc. Il peut s'agir des petites entreprises elles-mêmes ou aussi d'entreprises qui n'ont pas pour principale activité les services, mais qui en fournissent dans le cadre d'une transaction plus large ou d'une relation interentreprises.
- ▶ **Les facilitateurs de SDE** qui appuient les prestataires de SDE. Il peut s'agir d'institutions de développement, qui ont pour objectif le développement du marché des SDE comme des ONG, des associations professionnelles et d'employeurs, des agences gouvernementales notamment. Leurs actions peuvent consister à développer de nouveaux services, à promouvoir les bonnes pratiques et à renforcer les capacités des prestataires. Les facilitateurs de SDE peuvent également intervenir du côté de la demande, par exemple en montrant aux PE quels avantages concrets retirés des services ou en offrant des incitations pour les tester.
- ▶ **Les bailleurs** qui financent les projets et programmes SDE. Dans certains cas, le facilitateur est le bureau du projet d'un donateur.
- ▶ **Les gouvernements** qui, peuvent apporter des financements aux programmes et projets SDE. Au-delà des interventions dans le domaine des SDE, le rôle principal des gouvernements est d'offrir aux PE et aux prestataires un environnement politique, juridique et réglementaire propice, ainsi que des biens publics tels que les infrastructures de base, des services de formation et d'information.

## Faciliter le développement du marché des services



En s'inscrivant dans ce cadre conceptuel, l'étude a cherché à identifier un échantillon d'IMF, à les faire réfléchir dans un premier temps sur leur situation actuelle (« autodiagnostic »), puis à analyser les services consommés, les contraintes à l'achat de ces services (passés et potentiels), et à recenser les pistes de solutions commercialement viables envisageables pour la levée de ces contraintes.

Il s'agit donc ici d'une analyse partielle du marché des services aux IMF portant uniquement sur la demande<sup>2</sup>.

## 4 OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

### 4.1 METHODOLOGIES DES ENQUETES AUPRES DES IMF ET PRESTATAIRES

Un questionnaire semi directif a été développé à destination des IMF, permettant de réunir des informations quantitatives, mais surtout des informations qualitatives :

- Autodiagnostic de l'IMF (focalisé sur l'autoévaluation des capacités institutionnelles) ;
- Services consommés en formation et appui technique dans un passé récent, et appréciations ;
- Services souhaités, contraintes à l'accès et pistes de solution ;
- Accès à l'information sur le secteur.

De même, un questionnaire a été conçu pour discuter avec les prestataires de services sur :

- Les services proposés ;
- Les contraintes à la prestation de services aux IMF, notamment en ce qui concerne l'évaluation du marché et le positionnement des prestataires ;
- Les évolutions souhaitables au niveau de la demande, de l'offre et des tiers (facilitateurs, bailleurs, autorités).

Les résultats des deux enquêtes sont d'abord abordés séparément avant d'être confrontés en vue de proposer des conclusions et recommandations aux différentes parties.

L'enquête IMF a concerné 59 IMF donnant une bonne représentativité du secteur au Sénégal (taille, méthodologie, couverture), et ayant au moins une fois consommé un service délivré par un partenaire de CAPAF. L'enquête auprès des prestataires a porté sur 11 d'entre eux, parfois multiservices, parfois focalisés sur la microfinance exclusivement, ayant en moyenne environ 8 ans d'ancienneté dans leurs interventions en appui aux IMF.

<sup>2</sup> Une étude de marché complète, intégrant l'analyse des prestataires des services a été réalisée au Sénégal : [http://www.capaf.org/pages/Espace/Etude\\_marche.html](http://www.capaf.org/pages/Espace/Etude_marche.html)

---

## 5 ETUDE AUPRES DES IMF

### 5.1 AUTODIAGNOSTIC PAR LES IMF

#### 5.1.1 Principe

Dans cet autodiagnostic, le travail des enquêteurs consistait à retranscrire le point de vue que chaque IMF a d'elle-même sur chaque critère. Il s'agissait de questionner l'IMF sur sa maîtrise de tel ou tel concept, de son application pertinente, et non de savoir si la valeur absolue de tel ou tel indicateur était bonne ou mauvaise. Les thèmes couverts ont été :

- Planification de développement ;
- Connaissance du marché ;
- Formation du personnel, des élus ;
- Systèmes, politiques et procédures (budgets, états financiers, indicateurs sur le portefeuille, ratios de rentabilité et d'efficacité, contrôle interne, audit) ;
- Partenariats, affiliations (relations avec bailleurs, partenaires techniques, associations etc.) ;

#### 5.1.2 Principaux résultats

Planification de développement : apparaît comme sérieusement problématique à près d'une IMF sur deux. Environ une sur six seulement considère bien maîtriser et appliquer les notions de planification de développement. La question des projections financières est plus aigüe que les autres.

D'une façon générale, plus l'IMF est petite, plus ces questions de planification et de développement sont problématiques.

Connaissance du marché : les réponses montrent une appréciation aussi préoccupante que pour celles concernant les questions de planification. Globalement, la connaissance du marché à l'aide d'études ou d'indicateurs ne concerne qu'une minorité d'IMF. Pour la majorité, l'implantation ou la croissance sont gérées de façon « empirique ».

Si une majorité de petites IMF se reconnaissent des faiblesses en ce qui concerne leur connaissance du marché, ce sont pourtant d'autres petites (et moyennes) IMF qui se considèrent dans une situation favorable. Aucune des plus grandes IMF ne se considère en situation favorable, reconnaissant manquer d'outils satisfaisants en termes d'études, d'indicateurs d'impact ou de fidélisation, et portant peut être un regard plus critique sur leur situation.

Formation des élus et du personnel : moins problématique, mais l'absence de politique de gestion du personnel ou de planification des formations concerne environ une IMF sur deux. Près d'une IMF sur quatre mentionne toutefois des problèmes d'équilibre des pouvoirs entre élus et techniciens.

Politiques, procédures, contrôle et audit interne : on note une répartition relativement équilibrée des réponses, sauf en ce qui concerne l'audit interne, aspect plus critique pour beaucoup d'IMF. Il y a une relative confusion sur ce qu'est un audit externe, par qui il peut être réalisé, et selon quelles normes ; l'audit reste perçu comme coûteux par toutes les IMF.

Système d'information de gestion : seule 1 IMF sur 6 se déclare dans une situation favorable en ce qui concerne. Un tiers des IMF environ reconnaît ne pas disposer des compétences nécessaires pour piloter un chantier de mise en place d'un SIG, tout en mentionnant des problèmes de lenteur et de manque de fiabilité dans le traitement des données.

Contrôle des impayés : une IMF sur deux s'estime en position satisfaisante, avec toutefois des limites dans la production et le traitement de l'information. S'il y a bien un suivi des retards, il n'y a pas de rapports formalisés, ou avec des problèmes de lenteur, d'irrégularités, de fiabilité et cela représente une forte charge de travail (cf. faiblesse SIG).

Etablissement et le suivi de budgets : les réponses des IMF sont plutôt équilibrées, mais il reste beaucoup à faire (formation, suivi effectif, planification).

Etats financiers et analyse : quelle que soit la catégorie, les IMF estiment en majorité avoir une bonne maîtrise de la production des états financiers. L'obtention du résultat d'exploitation ne pose pas de problème particulier, mais l'analyse des états financiers est cependant plus délicate (méconnaissance et/ou manque de maîtrise de l'interprétation des ratios pertinents).

Globalement, les capacités institutionnelles sont évaluées avec une satisfaction qui croît avec la taille de l'IMF. L'absence de politique et de planification sur la gestion du personnel est davantage reconnue par les IMF de petite taille, dont certaines connaissent des problèmes d'équilibre des pouvoirs entre élus et personnel. Le personnel apparaît mieux formé que les élus ; s'il parvient à assurer la production des états financiers, ou à assurer une gestion relativement satisfaisante du portefeuille de crédit, le personnel travaille dans un cadre ou avec des outils moyennement formalisés (politiques, procédures, SIG), sans cadre permettant de piloter l'activité. L'audit externe reste globalement mal compris.

Les limites essentielles expliquant ces constats portent sur les capacités limitées du personnel ou des élus, le coût des appuis, se traduisant par des pratiques approximatives ou peu efficaces sur des aspects tels que la gestion du portefeuille, le contrôle interne ou la gestion budgétaire.

Dans leurs relations avec des bailleurs ou partenaires institutionnels, qui ne concernent pas toutes les IMF de l'échantillon, le constat est globalement favorable.

Si elles peuvent à l'occasion déplorer un manque d'accès à des services de renforcement, d'information, les IMF reconnaissent aussi leurs responsabilités (manque de vision initiale, de planification, inapplication de certaines formations ou recommandations).

## **5.2 LES SERVICES CONSOMMÉS ET LES APPRÉCIATIONS DES IMF**

Dans cette partie du questionnaire, il a été demandé aux IMF d'indiquer les services de renforcement externes et marchands utilisés dans un passé récent et le thème. Une appréciation sur une échelle de 1 à 5 (du moins au plus satisfaisant) a été demandée, ainsi que des commentaires sur ces services (justification de l'appréciation). Également, des informations ont été demandées sur le prix et sur d'éventuelles subventions reçues pour l'accès à ces services.

On décompte 4,5 prestations citées par IMF sur les 2 à 3 dernières années, sans qu'il y ait de différence significative selon la taille des IMF. 206 prestations de formation ont été citées, contre seulement 37 en appui technique.

- ▶ Formation : les formations les plus consommées ont porté sur (ordre décroissant) : comptabilité, rôle des organes, impayés et taux d'intérêt, puis un second groupe comprenant planification de développement et projections financières, entrepreneuriat, analyse financière, gestion du crédit, réglementation, contrôle / gestion des risques opérationnels, suivi par des thèmes comme politiques et procédures, bases de la microfinance, nouveaux produits.
- ▶ Les formations les plus diffusées ont porté sur la comptabilité (des opérations à la production des états financiers) et la gestion du crédit au sens large. Or, de toutes les thématiques traitées dans l'autodiagnostic, ce sont les deux qui présentent la meilleure appréciation.
- ▶ La moyenne d'appréciation des formations se situe à 4,12 sur un maximum possible de 5.
- ▶ Appui technique : les prestations d'appui techniques les plus fréquemment consommées ont porté sur (ordre décroissant) : révision comptable, plan de développement / projections financières, politiques et procédures, SIG. Ces prestations sont dans l'ensemble moins bien notées avec une moyenne à 3,64 sur 5, soit entre « moyen » et « satisfaisant ».
- ▶ Appréciations : les remarques, commentaires etc. expliquant les jugements portés sur les prestations, ont été regroupées par thématiques :
- ▶ Les questions d'applicabilité du contenu des formations ou des recommandations issues de missions d'appui apparaissent comme la critique n° 1 (31% des commentaires).
- ▶ Les questions de prise en compte des spécificités de chaque IMF viennent en tête dans les critiques formulées sur l'approche en formation mais aussi de façon notable en appui technique. Elles représentent 21% des réponses.



- ▶ Les questions de planification ou logistique portent davantage sur les formations, et représentent 15% des critiques formulées (durée trop courte des sessions).
- ▶ Les compétences des prestataires sont relativement peu critiquées (13% des remarques), du moins directement, mais d'autres remarques plus détaillées qui ont pu être classées dans les autres thématiques constituent des critiques implicites, notamment sur les services d'appui technique.

Le message transmis par les IMF peut donc se résumer comme suit : les prestations de formation sont appréciées, mais les notions acquises dans ces formations doivent pouvoir être appliquées, avec un suivi de la part des prestataires. Ainsi, les réalités propres à chaque IMF seraient mieux prises en considération. Les prestataires ont des améliorations à apporter sur l'adaptation / le ciblage des contenus et méthodes pour tenir compte du public, avec des sessions plus longues. Les prestations en appui technique manquent souvent de réalisme au regard de la situation particulière de chaque IMF.

#### Prix :

- ▶ Une méconnaissance des prix : sur 243 prestations citées, on n'a obtenu que 48 réponses précises, soit dans moins d'1 cas sur 5.
- ▶ Le recours fréquent aux subventions : sur les 243 prestations, les répondants ont mentionné dans 124 cas (soit 51%) l'existence d'une subvention totale ou partielle (principalement Dyna-Entreprises, 19 sources citées au total).

Il ressort aussi de ces constats qu'hormis quelques cas, les IMF bénéficient d'appuis ponctuels, cherchent au coup par coup un appui lorsqu'une opportunité de formation se présente. La méconnaissance des prix, le fait de saisir des opportunités au cas par cas corrobore le jugement que les IMF portent sur elles-mêmes en matière d'absence de planification en général, et en matière de planification des formations en particulier, ainsi que de budgétisation.

Les prestations consommées dans un passé récent ont été assez largement soutenues par des partenaires financiers, ceux-ci assurant souvent l'interface avec les prestataires, avec en contrepartie une relative méconnaissance des prestataires et des prix par les IMF.

### **5.3 LES SERVICES SOUHAITES PAR LES IMF, CONTRAINTES A L'ACCES ET PISTES DE SOLUTION**

#### 5.3.1 Services souhaités

Au total, 210 réponses ont été recueillies, qui concernent pour près de 80% la formation, et 20% l'appui technique.

Cette répartition en elle-même pose déjà une question : pourquoi si peu de demandes pour des appuis techniques, quand on se réfère au poids des questions de suivi et d'applicabilité comme limites ou critiques sur les services consommés antérieurement ?

Il est frappant de noter que les 4 besoins venant en tête (Comptabilité, Gestion du crédit, Rôles des organes, Plan de développement / projections financières) sont identiques aux 4 premiers cités dans les services consommés, et qu'en particulier les 2 premiers, à savoir comptabilité et gestion du crédit, sont ceux sur lesquels les IMF se jugent pourtant dans la situation la plus favorable.

Une analyse de la cohérence entre les faiblesses relevées dans les autodiagnostic et la demande de services ne répond que partiellement à la question posée plus haut : si sur certains domaines, une faiblesse diagnostiquée semble bien induire un souhait pour un renforcement, dans d'autres, la relation semble beaucoup moins nette (études de marchés, budgétisation par exemple).

D'une façon générale, les petites IMF sont plus demandeuses de services de formation que les grandes.

Les principaux besoins formulés en matière d'appui technique portent sur Système d'Information de Gestion, Audit et Plan de développement / projections financières.

#### 5.3.2 Contraintes

Au total, 256 commentaires ont été proposés, reclassés par thèmes :

- Prix : 104 citations, soit 41% des réponses ;

- Manque d'information de marché : 60 réponses, soit 23% du total (manque d'information sur les prestataires de services, manque de visibilité des bailleurs ou programmes d'appui) ;
- Problèmes de planification : 28 réponses soit 11% du total ;
- Craintes sur l'applicabilité : 18 réponses soit 7% du total ;
- Capacité à formuler le besoin : 13 réponses soit 5% du total ;
- Difficultés d'accès aux services : 12 réponses soit 5% du total ;
- Craintes sur la qualité du service : 10 citations soit 4% du total.

Le prix des prestations apparaît clairement comme l'obstacle n°1, suivi de la méconnaissance qu'ont les IMF des prestataires et des programmes d'appui.

Mais les IMF reconnaissent aussi comme obstacle des causes internes : blocage de la part des dirigeants (13 réponses), capacités limitées pour formuler les besoins de façon pertinente (9 réponses), ou intégrer les appuis reçus (16 réponses). Elles ne font pas nécessairement porter la responsabilité du manque d'information sur les prestataires ou programmes d'appui, mais reconnaissent aussi qu'elles ne font pas suffisamment d'efforts pour mieux les connaître.

A la lumière des contraintes identifiées, on peut à ce stade résumer l'enjeu comme suit : « comment faire en sorte que des prestations de qualité, suivies dans leur application, soient connues et abordables pour des IMF qui ne disposent pas nécessairement des capacités d'analyse et de planification pour bien formuler leurs besoins ? ».

### 5.3.3 Pistes de solutions

Les solutions préconisées par les IMF se répartissent en 5 grands thèmes (223 réponses au total) :

- Obtenir des appuis (bailleurs, autorités) : 39% des réponses (88 cas) ;
- Parvenir à une meilleure visibilité des prestataires : 49 réponses, soit 22% du total ;
- Rechercher / être informé : 28 réponses, soit 13% du total ;
- Investir en renforcement : 29 réponses soit 13% du total ;
- Appliquer : 29 réponses soit 13% du total.

Les IMF ont tendance à se déclarer volontaires pour planifier et investir, pour appliquer les recommandations des formations ou missions, ou pour tirer parti d'expériences concrètes de collègues, mais réclament davantage d'information, sur des services de proximité, adaptés, et s'en remettent largement aux bailleurs ou à l'état pour rendre cela possible.

## 5.4 L'ACCES DES IMF A L'INFORMATION

Cette partie du questionnaire visait essentiellement à jauger les contraintes pesant sur les moyens d'accès à l'information (notamment par internet) et les types d'informations recherchées.

Parmi les catégories d'information proposées (prestataires, programmes d'appui, financement, documentation générale et technique) la prééminence est accordée aux sources de financement, ensuite aux programmes d'appui et aux prestataires de services et, dans une moindre mesure, à la documentation, mais cela ne va pas sans difficultés.

### 5.4.1 L'accès à l'information

- ▶ Problèmes d'accès : c'est un problème par nature : le bouche à oreille est fréquemment cité, mais cette méthode ne donne qu'une information parcellaire et pas toujours fiable. Près de 50% des IMF n'ont pas accès à Internet, ni au bureau, ni dans des cyber-cafés, et le coût de connexion, sa mauvaise qualité, et le manque de formation pour utiliser Internet sont cités comme obstacles principaux.
- ▶ Parmi ceux qui ont accès à une connexion, le panorama est contrasté : si deux tiers d'entre eux peuvent télécharger des documents, un quart n'utilise la connexion que pour la messagerie. Les contraintes principales sont la faible fréquence d'accès à la connexion, le manque de connaissances de sites Internet pertinents, et le manque de temps.
- ▶ Information sur les prestataires de services : un sentiment d'enclavement / d'isolement apparaît, accentué par l'absence de centre d'aiguillage qui puisse orienter les IMF vers les sources d'information pertinentes, dont les services sont donc ressentis comme peu visibles et éloignés.
- ▶ Information sur les programmes d'appui : on retrouve des points de vue similaires, compliqués par le sentiment que les programmes d'appui n'opèrent pas dans la zone

d'intervention de l'IMF ou que le champ opérationnel des programmes d'appui n'intègre pas l'activité des IMF. A cela s'ajoute (dans une moindre proportion) des contraintes liées à la centralisation de l'information au niveau hiérarchique ou de l'ONG d'appui, et la difficulté à comprendre les procédures et les modalités d'accès aux services d'appui.

- ▶ Informations sur les sources de financement : les IMF déplorent l'absence de contacts directs avec les bailleurs et de visibilité sur leurs produits, et déclarent avoir une certaine appréhension a priori sur les difficultés à pouvoir monter des demandes de financements (compréhension des procédures nécessitant un appui externe induisant des coûts, l'absence de plan d'affaires crédible à présenter), en mentionnant le manque de transparence ou la lourdeur et les délais de décaissement qui dissuadent de s'approcher de ces organismes.
- ▶ Documentation générale et technique : les contraintes évoquées sont le coût (en particulier pour les ouvrages), et l'absence de centre de documentation à l'échelon local.
- ▶ Recherche d'information sur Internet : 38% des répondants connaissent le site de CAPAF (70% pour ceux qui ont un accès régulier à Internet), mais la connaissance d'autres sites est plus faible (20% pour le MIX, et seulement 14% pour les sites du fonds de notation ou du fonds systèmes d'information du CGAP).

#### 5.4.2 Solutions envisageables

De façon générale, les synergies devront être recherchées entre les différents organismes de facilitation disposant d'une certaine neutralité et / ou légitimité que sont la direction de la microfinance du MPMEEFMF (rôle de coordination, d'impulsion et conciliation entre acteurs), les programmes d'appui (notamment en mettant à profit les antennes décentralisées) et l'APIMEC afin de relayer l'information sur les services existants auprès des IMF et de contribuer à lever les phénomènes d'asymétrie d'information. Ces organismes pourront capitaliser les expériences menées par DynaEntreprises (base de données de consultants et prestataires, répertoire des IMF) et s'inspirer ou coopérer avec des initiatives de facilitation du sous-secteur de la PME comme le projet InfoConseil<sup>3</sup> et l'ADEPME (référencement de consultants et de prestataires, centre de documentation, etc.)

Trois pistes peuvent être proposées :

- ▶ Mise en place d'un portail microfinance qui offre une présentation détaillée des acteurs (prestataires de services, IMF, bailleurs et programmes d'appui) et une cartographie de l'implantation des IMF tout en offrant des orientations précises vers des sites existants proposant des supports sur les meilleures pratiques. Le portail devra d'emblée s'inscrire dans une logique fédératrice pour jouer pleinement son rôle de plateforme au service du secteur et s'attacher l'adhésion des parties prenantes.
- ▶ Organisation de salons régionaux de la microfinance qui permettent aux intervenants locaux et nationaux de se rencontrer et d'échanger (cf. l'expérience de la caravane des PME) à l'échelon local et éventuellement prévoir une représentation de délégations locales sur des axes de discussion identifiés au cours d'une journée de la microfinance au niveau national après la tenue des salons décentralisés (dans la continuité des ateliers décentralisés pour la mise en place de la politique sectorielle).
- ▶ Mettre à disposition des réseaux, AP et ONG d'appui des supports papier et cédérom qu'ils puissent diffuser auprès des IMF les plus enclavées. Encourager les abonnements à des revues spécialisées comme « Microfinance et Développement ».

## 5.5 CONCLUSIONS SUR L'ETUDE AUPRES DES IMF

Sur le plan de l'autodiagnostic, les questions les plus préoccupantes pour les IMF concernent la planification de développement, la connaissance du marché, la politique de gestion du personnel et la planification de son renforcement, et l'audit interne. Si sur l'aspect système d'information de gestion, la situation paraît moins défavorable, les faiblesses à ce niveau ont un

---

<sup>3</sup> Voir le site d'InfoConseil : [www.infoconseil.sn](http://www.infoconseil.sn)

large impact sur les autres problématiques. Globalement, l'autoévaluation est meilleure au fur et à mesure que la taille de l'IMF augmente.

Les contraintes essentielles portent sur les capacités limitées du personnel ou des élus, et sur le coût des appuis, ce qui se traduit par des pratiques approximatives ou peu efficaces.

La consommation en formation est nettement plus importante qu'en services d'appui technique (rapport de 1 à 5,5 en nombre de prestations citées par IMF). Les formations les plus fréquemment consommées (gestion du crédit/du portefeuille, comptabilité, analyse financière) sont généralement bien évaluées, alors que les prestations d'appui technique le sont moins bien, notamment pour des questions de prise en compte des spécificités de chaque IMF. Les IMF reconnaissent toutefois qu'elles peuvent mieux faire de leur côté pour intégrer les appuis reçus dans leurs pratiques effectives.

Les prestations sont fournies par un grand nombre de cabinets, mais le coût réel des prestations est mal appréciées par les IMF qui dans les dernières années ont bénéficié de subventions importantes pour couvrir les coûts des services. Les IMF sont peu proactives dans la recherche de prestataires.

Les services souhaités sont plus importants en formation qu'en appui technique. En formation, ils sont globalement le reflet de leur consommation antérieure, avec une cohérence entre faiblesses diagnostiquées et services souhaités qui n'est pas toujours apparente. Les petites IMF sont plus demandeuses que les grandes. En appui technique, les besoins en SIG sont les plus importants.

Le prix est la contrainte n° 1 à l'accès aux services, suivi par le manque d'information de marché (faible visibilité des prestataires, des programmes d'appui). Mais des causes internes jouent aussi, tels que des blocages de la part des dirigeants, des capacités limitées pour formuler les besoins de façon pertinente ou intégrer les appuis reçus.

En reflet direct à ces contraintes, les IMF citent la mobilisation d'appui et une visibilité accrue des prestataires comme solutions possibles. Elles sont aussi conscientes de la nécessité pour elles de s'informer, et de contribuer elles aussi à l'information, d'investir en renforcement, et de mettre en application les recommandations reçues.

---

## 6 SERVICES PROPOSES PAR LES PRESTATAIRES, MOYENS ET CONTRAINTES

### 6.1 SERVICES PROPOSES

Ces prestations ont pu être reclassées dans 8 grands domaines, que sont :

- Développement Organisationnel (Institutionnel, gestion des ressources humaines, autres domaines) ;
- Formation ;
- Etudes ;
- Evaluation / planification ;
- Comptabilité / Audit ;
- Mise en place de mutuelles / SFD (avec rôle d'opérateur, de coaching) ;
- Accompagnement ;
- Autres.

Les prestations les plus fréquemment citées touchent :

- ▶ au développement organisationnel [auquel on peut adjoindre la formation ; à eux deux, ces thèmes couvrent 39% des services cités (en nombre)], puis,
- ▶ tout ce qui relève de la comptabilité et de l'audit (sachant que certains travaux d'appui à la tenue de comptabilité ou de révision sont effectués par des non experts comptables), enfin,
- ▶ les prestations touchant à l'évaluation et à la planification.

## 6.2 L'APPROCHE DU MARCHÉ

En termes de promotion, les prestataires reconnaissent que l'envoi de documents ou plaquettes, s'il peut jouer sur la notoriété, n'a que peu d'effet commercial direct. La promotion et la prospection sont jugées coûteuses, pour un rendement aléatoire, tandis que les demandes directes et formelles de la part des IMF restent rares.

Aussi, de l'avis général, ce sont les contacts noués par des missions antérieures, des formations, qui sont les plus efficaces. Offrir des services ponctuels gratuits en vue de créer une relation et offrir des services à long terme est cité comme une solution par plusieurs cabinets.

Les cabinets sont partagés : spécialisation ou diversification sont défendues selon le cas. En matière de concurrence, la « pollution » du marché par des consultants plus ou moins crédibles, si elle est reconnue par quasiment tous, est vécue comme une menace par certains, alors que pour d'autres, le marché régule cela assez efficacement. Toutefois, le dumping de cabinets ou consultants jugés comme peu professionnels est une pratique largement dénoncée.

Les prestataires font des efforts importants pour réunir (en permanent ou temporaire) des consultants d'un niveau universitaire élevé (minimum maîtrise, souvent DESS, DEA voire plus), et former des équipes pluridisciplinaires capables de répondre aux exigences des IMF. Mais les problèmes de turnover sont réels chez certains cabinets.

Les cabinets sont nombreux à regretter l'absence d'une vraie « place de marché », favorisant l'échange d'information entre IMF et prestataires, sur laquelle des mécanismes transparents de sélection soient assurés, avec l'opportunité de feedback sur les offres.

Les prestataires ont la volonté de proposer plus et mieux aux IMF, sur un marché assaini et transparent. Certains prennent des initiatives notables pour rendre les prestations abordables, plus accessibles, mais la couverture de l'intérieur du pays reste problématique.

En l'absence des bailleurs ou programmes d'appui, la survie de la plupart des cabinets qui se focalisent sur la microfinance serait drastiquement remise en cause. Tant que les IMF ne développeront pas davantage une culture de paiement, basée sur une analyse des besoins, une planification et une budgétisation des coûts de renforcement, les cabinets pourront continuer à développer les meilleures réflexions stratégiques, à réunir les meilleures compétences, à investir en communication, à améliorer leurs méthodologies et outils de travail, mais resteront souvent contraints de naviguer à vue.

## 6.3 CONTRAINTES

Les contraintes citées sont variées, avec toutefois quelques thèmes qui ressortent :

### ► Visibilité et pertinence de la demande :

- Difficultés à avoir une vision claire du marché : il manque une place de marché, d'échange d'informations (a existé avec le système d'appel d'offres de Dyna-Entreprises), aussi les prestataires sont demandeurs de plus de clarté dans les appels d'offres, avec notamment du feed-back renvoyé par les donneurs d'ordres ;
- Contraintes dans les prises de décision : déséquilibres entre élus et techniciens, qui n'aident pas à cerner le problème à traiter, manque d'implication et de vision de certains dirigeants, décision dans les mains du bailleur plus que de l'IMF, et parfois habitude de tout gérer en propre chez certaines IMF.

### ► Solvabilité de la demande :

- Faible capacité contributive des IMF, alliée à une « culture du non-paiement » : décalage entre les ambitions et la volonté d'investir ;
- La rentabilité et les performances : les prestataires reconnaissent des coûts d'intervention relativement élevés (en régions notamment), avec une décentralisation difficile (coûts induits, pilotage des activités d'un sous-bureau) ;
- Un financement problématique sur certains sujets : peu ou pas d'aide à l'investissement, aux travaux de recherche, de publication.

### ► Des risques inhérents :

- Incertitudes sur l'impact : l'impact des services est difficilement mesurable, frein à la consommation ;
- Mauvaise identification des besoins) ;

Du point de vue des prestataires, la dissémination des services est limitée ou contrainte par un certain nombre de faiblesses au sein des IMF : des IMF qui planifient peu, budgétisent peu, ou sont incertaines quant à la définition des termes de référence d'une mission, apparaissent comme des clients auprès desquels il n'est pas facile de se positionner, alors que ce sont sans doute ces IMF qui ont le plus besoin d'appui. Les difficultés mentionnées par les IMF en ce qui concerne l'applicabilité des prestations reçues sont bien ressenties par les prestataires quand ils mentionnent les incertitudes sur l'impact des services. Il y a là un cercle vicieux nuisible à toutes les parties.

## 6.4 EVOLUTIONS SOUHAITEES

Les pistes proposées concernent les IMF, les prestataires eux-mêmes, et enfin les tiers :

### 6.4.1 Chez les IMF

- ▶ Améliorer la culture du paiement : les IMF ne doivent plus considérer qu'il y aura toujours un bailleur pour financer, et au contraire considérer que les services sous-traités ont un prix. L'association professionnelle peut relayer ce message ; il serait aussi préférable que les IMF choisissent et paient le consultant, afin qu'elles s'impliquent davantage ;
- ▶ Améliorer l'identification des besoins, planifier et budgétiser ;
- ▶ Améliorer la transparence du marché : les prestataires voudraient davantage d'information sur les critères de sélection, avoir du feedback sur les offres. Là aussi, les prestataires voient un rôle important à jouer par l'association professionnelle des IMF ;
- ▶ Plus ponctuellement, les cabinets considèrent que les IMF doivent appliquer les formations reçues, ne pas résister au changement ;
- ▶ Une suggestion est faite : que les petites IMF d'une zone se regroupent, et se paient un centre de services commun, avec un cabinet comme opérateur ; via cette association, la mobilisation des fonds serait plus facile.

### 6.4.2 Chez les prestataires

Les prestataires reconnaissent qu'ils peuvent ou doivent faire des efforts en matière de :

- ▶ Pilotage des activités : les dirigeants devraient être moins sollicités sur les missions, consacrer davantage de temps aux relations commerciales ; développer des outils de suivi de la clientèle et de suivi des activités (meilleur contrôle financier).
- ▶ Améliorer la fixation des prix – le contrôle des coûts : avoir une facturation plus fine, se border dans les contrats contre les dépassements, se déplacer ou contacter l'IMF demandeuse en amont de la réponse à l'appel d'offres pour mieux cerner la charge de travail, parfois laisser certains frais à la charge directe des clients.
- ▶ Faire évoluer le marketing – la relation clientèle : il est important de mieux se faire connaître, et qu'il faut continuer la promotion par les contacts directs, et dépasser le stade de contrats ponctuels sans suivi ultérieur, en développant des partenariats « gagnant-gagnant », dans lesquels les appuis peuvent être suivis, évalués, ce qui permettrait un meilleur impact, une meilleure valorisation des ressources des cabinets et une amélioration de leur fonds de roulement, avec au final un rapport qualité/prix meilleur.
- ▶ Se renforcer : recruter les bonnes personnes, les former en interne ou externe, les fidéliser (ex : évolutions comme celles appliquées dans les cabinets d'expertise comptable), avoir des experts associés contribuant au capital. A terme, cela renforcerait l'implication des consultants (participation aux décisions), et favoriserait la transparence financière du cabinet.
- ▶ Proposer de meilleurs produits : adaptation des formations par niveaux de participants (avec évaluations préalables), demander systématiquement du feedback sur les offres (NB : quelques tentatives ont été faites par des cabinets, mais elles ont été rejetées par les donneurs d'ordres).

Les avis sont plutôt favorables pour une meilleure organisation du métier, par une association de cabinets, gérant la mise en place de systèmes de certification, des échanges d'informations entre



cabinets, un code de déontologie ou une charte, même si d'autres cabinets sont très dubitatifs sur cet aspect, estimant les intérêts trop divergents.

#### 6.4.3 Chez les tiers

Quatre axes principaux se dégagent :

- ▶ Améliorer la transparence du marché :
  - Assurer une convergence « ouverte » entre offre et demande : lancer des appels d'offres publics ou plus largement diffusés, sortir des habitudes sur les short-lists, avec une information claire sur les critères de sélection ; rendre possible les visites sur le terrain en préalable aux réponses aux appels d'offres ; organiser des présentations ouvertes ; donner du feed-back sur les offres.
  - Disposer d'une information de marché fiable et pertinente : cartographie des IMF et des prestataires à établir, centraliser et rediffuser l'information financière sur les IMF, leurs partenaires techniques et financiers ; travailler sur la connaissance des capacités des IMF à payer (facilitateur, association professionnelle).
- ▶ Recentrer le pouvoir de décision vers les IMF : il serait préférable que les IMF aient accès aux ressources pour commanditer elles-mêmes les services, sous certaines conditions :
  - Ne jamais subventionner à 100% ;
  - Fournir aux IMF une assistance à la conduite de projets, une assistance à la maîtrise d'œuvre, avec en amont des appuis à l'analyse des besoins ;
  - Suivi et obligation de résultat : passer des accords cadre avec les IMF avec obligation de résultats en regard des appuis reçus ; exiger l'intégration d'études d'impact ou d'indicateurs en sus des formations ou appuis reçus.
- ▶ Améliorer la cohérence des interventions des bailleurs :
  - Cohérence entre bailleurs : au-delà des visions annoncées paraissant assez proches, il y a des divergences dans l'application ;
  - Cohérence chez le bailleur : cf. obligation de résultat citée plus haut ;
  - Approche holistique : pour certains, il est souhaitable de combiner des appuis techniques en parallèle à la mise à disposition de lignes de crédit.
- ▶ Renforcer les prestataires :
  - Bailleurs : soutenir le renforcement des cabinets, qui est parfois payant ; accepter de contracter avec le cabinet et pas seulement son dirigeant.
  - Facilitateurs : aider les cabinets à approcher les bailleurs, à promouvoir les services, à se renforcer en management.

## 6.5 CONCLUSIONS SUR L'ETUDE AUPRES DES PRESTATAIRES

Les prestations les plus fréquemment délivrées portent sur le développement organisationnel (dont formation), sur des prestations en comptabilité (formation, révision) et à des prestations d'évaluation et de planification.

Les contraintes principales à la délivrance des services sont la difficulté à avoir une vision claire du marché, une solvabilité réduite des IMF clientes, et des risques inhérents quant au résultat ou à l'impact des services rendus. L'absence de planification chez les IMF, une certaine culture du non-paiement et une capacité limitée à formuler le bon besoin sont des freins importants à la demande.

Bien que les cabinets interrogés se reconnaissent des qualités intrinsèques sur leurs ressources humaines ou leurs capacités à proposer des services adaptés, ils regrettent la pollution du marché par des prestataires peu compétents et pratiquant le dumping, et reconnaissent que leurs efforts de marketing restent limités, du fait d'un impact jugé incertain. Le coût de leurs prestations dans les régions est un handicap qu'ils reconnaissent.

Les principales évolutions souhaitées par les prestataires concernent le développement d'une culture de planification / budgétisation donc de paiement chez les IMF, un meilleur pilotage de leurs propres cabinets, permettant une fixation de prix plus adaptés, et une relation plus partenariale avec les IMF. Ils souhaitent évoluer sur un marché plus transparent, dans lequel

l'information pertinente puisse circuler, donnant plus de pouvoir de décision aux IMF. Ils attendent des bailleurs et facilitateurs (dont l'association professionnelle) qu'ils puissent mettre en place une véritable place de marché pour la prestation de services, en fournissant aux IMF une assistance à la maîtrise d'œuvre, avec des approches harmonisées entre bailleurs (financement et appui technique à la clé, avec obligation de résultat).

Il faudrait donc passer d'une séquence ...

Subvention → Prestation → Mise en évidence des besoins réels

à une séquence ...

Mise en évidence des besoins réels → Facilitation (éventuelle subvention) → Prestation

→ Evaluation.

Enfin, les prestataires souhaitent aussi bénéficier d'appuis pour mieux approcher les bailleurs et se renforcer (ressources humaines, approches innovantes).

---

## 7 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les orientations stratégiques construites en réponse aux principales contraintes proposées sont :

1. Les IMF doivent se focaliser sur leurs propres besoins :
  - Il leur faut planifier leur développement, pour identifier les aspects opérationnels sur lesquels elles auraient besoin de services de renforcement ;
  - Il leur faut apprendre à énoncer clairement les besoins identifiés, pour produire des termes de référence suffisamment explicites propres à permettre aux prestataires de délivrer le service pertinent ;
  - Elles doivent mettre en oeuvre les notions acquises ou recommandations préconisées à l'occasion de l'utilisation des services de renforcement.
2. Les prestataires doivent proposer des prestations...
  - abordables financièrement et géographiquement ;
  - adaptées aux spécificités des différentes IMF ;
  - suivies dans le temps.
3. Les bailleurs ou programmes d'appui, facilitateurs, doivent doter les IMF et prestataires des outils leur permettant de développer des relations équilibrées, mutuellement profitables, sans prendre un poids déterminant sur la nature de la demande ;
4. Tous les intervenants doivent faire en sorte qu'une information de marché fiable et actualisée soit disponible sur le marché de la prestation de services aux IMF.

Sur le plan opérationnel, quelles sont les pistes pour que le marché puisse se développer harmonieusement :

- ▶ la création d'une place de marché permettant la communication paraît essentielle. Il faut également qu'elle soit accessible depuis les régions, pas seulement sur Dakar. Cette place de marché doit permettre de centraliser et disséminer ensuite :
  - les besoins exprimés par les IMF (termes de référence, appels d'offres etc.) ;
  - les prestations proposées par les fournisseurs de service de renforcement, et leurs ressources humaines ;
  - les appuis mis en place par les bailleurs, les autorités, les facilitateurs ;
  - des outils tels que des modèles de termes de référence, d'analyse des offres, permettant d'évaluer et de planifier les besoins de formation, et de mieux formuler leurs besoins et évaluer les offres.



Mais cette place de marché doit aussi donner plus d'information de marché, par exemple, en centralisant :

- les données d'identification des IMF (implantations, volumes d'affaires, etc.)
- les états financiers des IMF, permettant ainsi aux prestataires d'apprécier la capacité contributive des IMF potentiellement clientes, et de proposer des offres adaptées ;
- les indicateurs de performance des IMF, offrant à tous les acteurs une meilleure vision du secteur.

Elle doit enfin jouer un rôle d'évaluation et de régulation du marché de la prestation de services :

- En fixant des règles strictes propres à assurer la transparence des appels d'offres (harmonisation des pratiques des bailleurs, respect de la déontologie par les cabinets);
- En instaurant la publication d'évaluations conjointes IMF/prestataires sur les services rendus ; si cela s'avérait impossible, l'historique des appels d'offres devrait être accessible, permettant aux IMF de se renseigner auprès des pairs en cas de besoin similaire, et obtenir le feed-back sur la prestation délivrée par tel ou tel cabinet. Dans le même ordre d'idées, les donneurs d'ordre (IMF, bailleurs, programmes d'appui) devraient systématiquement donner du feed-back aux cabinets sur leurs soumissions aux appels d'offres.

► La nécessité pour tous les acteurs de jouer le jeu, avec des moyens et sous la supervision d'un intermédiaire à la fois arbitre et facilitateur :

- Les acteurs ne peuvent d'un côté déplorer le manque d'échange d'information, et en même temps se refuser à diffuser les informations pertinentes, même si elles peuvent parfois être « sensibles » (ex : ratios défavorables, prestation jugée peu concluante).
- Le facilitateur doit être neutre : il doit faciliter les échanges d'information, la passation des marchés mais ne pas être lui-même impliqué dans la prestation. Il peut intervenir comme conseil dans le montage des offres, comme facilitateur des délibérations, mais ne doit pas avoir de pouvoir de décision dans le choix du prestataire. Il peut jouer le rôle de conciliateur dans le cas où une évaluation conjointe de prestation serait problématique. C'est un rôle d'arbitre.
- Le facilitateur doit être reconnu par les parties prenantes : l'association professionnelle des IMF pourrait jouer ce rôle, éventuellement en partenariat avec une instance représentative des prestataires de service.
- Le facilitateur doit partager la prise de décision : libre à des IMF, donneurs d'ordre et prestataires de ne pas passer par lui : c'est par la qualité du service rendu qu'il deviendra ou pas le nœud de communication souhaité par les parties prenantes, et par l'engagement effectif de ceux-ci .
- Le facilitateur doit avoir les moyens de rendre le service : cela implique nécessairement que les parties prenantes contribuent à son fonctionnement, par des contributions de type cotisation, frais de référencement, frais de positionnement d'offres, facturation de services de facilitation ou conciliation, de diffusion d'information etc.

Plus généralement, l'obligation si ce n'est de résultat, du moins de moyens et de compte rendu doit guider le comportement des IMF et prestataires, en particulier si un donneur d'ordre extérieur soutient la prestation.

Des précédents existent et doivent fournir des éléments de réflexion, qu'il s'agisse de la circulation de l'information, de la contractualisation des services aux IMF ou sur d'autres problématiques. Par exemple :

- ▶ l'association professionnelle des IMF du Bénin (Consortium Alafia) a notamment mis en place une base de données centralisant les états financiers et indicateurs de performance des IMF ;
- ▶ le Plan d'Action pour le Financement du Monde Rural (PA/FMR – Burkina Faso) assure depuis plusieurs années la mise en place effective de la politique nationale de microfinance décidée par les IMF, bailleurs et autorités, en collaboration avec l'association professionnelle des IMF (APIM-BF) : il a notamment développé une approche permettant de faire appel aux prestataires locaux ou internationaux pour des audits et évaluation (cerner les besoins), avant de définir avec les IMF des plans d'action sous forme de contrats plans. Une évaluation de ce programme est prévue, les acteurs sénégalais auraient certainement des leçons intéressantes à en tirer ;
- ▶ Toujours au Burkina Faso, le PA/FMR et les IMF sont tombés d'accord pour la mise en place de centres de services régionaux, permettant la mutualisation de certains services entre IMF enclavées, avec appel si nécessaire à des prestataires extérieurs. En savoir plus sur ces initiatives serait certainement riche d'enseignements pour lever la contrainte de manque d'information et de manque d'accès au service dans les régions du Sénégal ;
- ▶ A Madagascar, l'association professionnelle a mis en place un système de cotisation comprenant une part fixe et une part variable selon la taille des IMF, payable en début d'année : cela permet à l'association professionnelle de disposer dès le démarrage de l'exercice d'environ 50% de ses besoins de financement annuel, le reste étant acquis au fur et à mesure de l'année par la délivrance de services aux IMF.

En conclusion, si cette étude peut donner aux différentes parties prenantes un certain nombre d'informations et de pistes de réflexion pour le renforcement des capacités des IMF sénégalaises, la responsabilité essentielle pour le développement du marché des services aux IMF est dans la main des IMF et prestataires.

Comme indiqué en introduction, cette étude peut constituer la base d'un processus d'approfondissement de l'analyse du marché, de ces contraintes, et de recherche de solutions commercialement viables qui ensuite pourront s'inscrire dans un plan stratégique. Des réactions des parties prenantes du secteur sont donc attendues, en souhaitant qu'elles participent de façon innovante et constructive au développement de relations mutuellement profitables entre IMF, prestataires, et organisations qui les soutiennent.



Le programme CAPAF est une initiative conjointe du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP), du ministère des Affaires étrangères français (MAE) et de l'USAID.

Lancé en Janvier 2000, le programme CAPAF est basé à Dakar pour couvrir, 14 pays d'Afrique francophone et Haïti. La seconde phase du programme s'étendra jusqu'en 2005

La mission de CAPAF est de promouvoir une approche de marché pour des services viables de renforcement des capacités des institutions de microfinance (IMF), touchant à la formation, à l'appui technique, et à la dissémination d'information, dans 14 pays d'Afrique francophone et en Haïti.

Adresse : Résidence Ardo, Almadies zone 8, Dakar, Sénégal

Tél : (221) 820 50 70

Fax : (221) 820 50 91

Courriel : capaf@sentoo.sn

[www.capaf.org](http://www.capaf.org)