

# TRANSFORMATION OF MICRO-CREDIT NGOs / PROJECTS INTO REGULATED MFIs

FRIDAY, 15TH JUNE 2007  
BERN

MOT DE MONSIEUR DAMASE GNONHOSSOU  
Directeur de l'Union des Caisses d'Epargne et de Crédit du Mayo-Kebbi  
de Pala au Tchad

Honorables invités ;  
Mesdames, Messieurs ;

Avant tout propos, je voudrais joindre ma voix à celle de Mme Suzanne ENZ DIA pour remercier Inter coopération pour nous avoir invité à cet important atelier sur la problématique de la transformation institutionnelle des organisations ou projets de micro crédit en des institutions régulées et réglementées pour la viabilité de leurs opérations.

Comme vous le savez, Mesdames, Messieurs, la plupart des structures de micro crédit ont été lancées dans nos pays, sous la forme de projet, d'ONG ou d'association. Aujourd'hui, ces initiatives sont à la croisée des chemins et sont à la recherche d'un statut juridique plus adéquat qui garantisse leur développement et leur pérennité.

Face à cette situation, beaucoup d'Experts recommandent à ces institutions d'opérer des mutations institutionnelles pour assurer leur viabilité. Or, vous n'êtes pas sans savoir que la transformation institutionnelle représente un changement important pour n'importe quelle organisation. Plus qu'un changement de statut juridique, ou de structure d'entreprise ou d'actionnariat, la transformation institutionnelle implique un changement fondamental dans la structure et la culture de l'organisation. Elle peut affecter radicalement la gouvernance, les systèmes, les procédures, les ressources humaines, le régime fiscal, la vision et la mission de l'organisation.

Par ailleurs, les options en matière de transformation sont multiples. Comment peut on identifier l'option la plus appropriée au regard des avantages, des inconvénients et des possibilités offertes par les cadres juridiques et réglementaires de nos pays? Contextes juridiques, qui parfois sont inadéquats pour le développement des affaires et des activités micro financières en particulier.

L'UCEC-MK est une IMF opérant au sud ouest du Tchad. Le Tchad est un pays de l'Afrique centrale et membre de la CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale) qui est une zone monétaire où a cours légal le franc CFA. Cette zone dispose d'une politique commune en matière monétaire et de réglementation du secteur financier. La commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) est l'organe de supervision de tout le secteur bancaire et financier de la sous région. Compte tenu de l'émergence et de l'importance sans cesse croissant du secteur de la microfinance dans les économies des pays de la zone, une loi régionale est adoptée en janvier 2002 pour réglementer les conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance ainsi que les normes et ratios prudentiels à observer par les IMF. De même cette loi fait obligation aux ONG de séparer juridiquement et fonctionnellement leurs activités de microfinance des autres activités. La loi COBAC sur la microfinance est mise vigueur depuis avril 2005.

## **EXPERIENCE DE L'UCEC**

### **1.1. Historique**

Suite à la crise politique et économique qu'a traversé le Tchad dans les années 1979 et 1985, les paysans ont commencé par s'organiser pour mener des actions communautaires de développement. L'église catholique soutient ces initiatives et la première caisse voit le jour dans la paroisse de Bissi-Mafou. D'autres régions ont aussitôt suivi l'exemple et les Clubs ont commencé par voir le jour l'un après l'autre.

Le 28 octobre 1993, les 20 premiers CEC existants créent un organe faitier dénommé Union des Clubs d'Epargne et Crédit du Mayo-Kebbi (UCEC-MK).

Ce réseau des CEC du Mayo-Kebbi vient d'avoir son agrément avec 40 de ses caisses et est, d'après la loi COBAC, un Etablissement de MicroFinance de première catégorie.

Actuellement, les deux régions du Mayo-Kebbi sont couverts ; Mayo-Kebbi Ouest et Mayo-Kebbi Est soit 5 départements : Kabbia, Lac Lérou, Mayo-Dallah, Mont Illi et le Mayo-boney. Le réseau compte 42 CEC qui travaillent chacun dans un rayon d'au moins 15 km.

### **1.2. Objectifs**

Les objectifs assignés à l'UCEC - MK sont les suivants :

- promouvoir un système financier paysan de développement associatif et participatif, rentable et autonome financièrement dans le respect des principes coopératifs et des normes de performances en micro finance.
- favoriser la promotion et le développement de ses membres par la mobilisation de l'épargne, l'octroi des crédits et tous autres services nécessaires aux membres ;
- lutter contre la pauvreté, l'usure, la spéculation et la thésaurisation ;

### **1.3. Mission**

L'UCEC se donne pour mission d'offrir aux population du Mayo-Kebbi des services financiers (épargne, crédit, transfert de fonds,...) adaptés et répondant aux besoins de cette population, pour concourir au développement économique et social de celles-ci. Pour ce faire le réseau se doit de: (i) de structurer le milieu par la création de CEC, au niveau le plus décentralisé permettant la rentabilité des unités créées, de manière à entretenir avec les membres une relation de proximité facilitant l'accès aux services financiers. (ii) de pérenniser l'offre de services financiers à la population en gérant l'activité de manière rigoureuse et rentable. (iii) de former, informer et sensibiliser en permanence les membres / usagers / clients en vue de les rendre capables de mieux gérer leurs activités voire leurs revenus et de pouvoir prendre des décisions judicieuses économiquement.

### **1.4. ORGANES**

L'Union dispose des organes de fonctionnement suivants :

- L'assemblée générale des membres (AG) qui est l'organe suprême de prise de décisions ;
- Le conseil d'administration (CA), est l'organe administratif chargé de la gestion courante ;
- Le conseil de surveillance ;

Des instances de concertations sont également créés au niveau régional : L'assemblée régionale (AR) et le conseil régional (CR).

## 1.5. FONCTIONNEMENT DE L'UCEC

Dans le souci d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, l'UCEC opte pour un mode de fonctionnement opérationnel qui s'appuie sur des comités techniques. Les différents comités se présentent comme suit :

- **Comité de direction (CD)**  
Le comité de direction (CD) de l'UCEC est composé du Directeur et des responsables des services centraux : Service Formation Recherche Développement (SFORD), Service Inspection (SI), Service d'Exploitation (SE), le Service Administratif (SA) et le Service Comptable et Financier (SCF) ; il est présidé par le directeur ;
- **Comité de gestion**  
Le comité de gestion de l'UCEC est composé des responsables des services centraux et des délégués régionaux et est placé sous la présidence du directeur. Il convient de signaler que ce comité est de moins en moins opérationnel et tend à disparaître.
- **Services techniques**  
L'ensemble des membres du personnel technique de l'UCEC : responsables des services, délégués régionaux, agent des services centraux et agents de terrain se réunissent au moins quatre fois dans l'année à raison de quatre jours au moins de réunions. Deux fois de septembre à février et deux fois de mars à juin sur convocation et sous la présidence du directeur.

## 1.6. RÉSEAU

Le réseau des CEC du Mayo-Kebbi est structuré géographiquement en sept (7) délégations régionales opérationnelles et regroupent les 42 CEC qui se répartissent ainsi qu'il suit par délégation :

Délégation régionale	Nombre de CEC
Délégation régionale de Binder	4 CEC
Délégation régionale de Bongor	1 CEC
Délégation régionale de Fianga	7 CEC
Délégation régionale de Gagat	5 CEC
Délégation régionale de Gounou-Gaya	10 CEC
Délégation régionale de Léré	7 CEC
Délégation régionale de Pala	8 CEC

Les CEC sont des établissements de microfinance autonomes qui fonctionnent, sur un certain nombre de points, de façon identique à l'union :

- Une assemblée générale (AG) ;
- Un conseil d'administration (CA) ;
- Conseil de surveillance chargé du contrôle du système ;

Des commissions techniques sont prévues : Commissions Villageoises de Crédits (CVC) et le conseil des femmes.

## 1.7. LES ACTIVITÉS

L'UCEC étant une entreprise coopérative, offre à ses membres les services ci-après :

**Epargne** : Dépôts à vue, DAT et sans limitation de montant ;

**Micro-Crédits** : 10.000 FCFA à 2.000.000 FCFA (15 à 3.000 €) en crédit individuel ou de groupe /groupement pour une durée maximale de 24 mois à un taux de 2% par mois dégressif. Le montant moyen de crédit est de 155.433 FCFA soit 237€.

**Transfert de fonds** : à l'intérieur de la zone de couverture, de la zone de l'UCEC vers les villes et vice versa et parfois vers l'extérieur à travers les banques locales.

#### **1.8. Les défis opérationnels qui sont entrain d'être relevés pour consolider l'UCEC-MK**

- Le renforcement des capacités des agents et collaborateurs immédiats : formation en interne et en externe avec des visites d'échange dans des IMF avancées surtout en Afrique avec pour faciliter le changement de mentalité, de la vision et l'adoption des meilleures pratiques par les agents.
- Adaptation de la politique et les procédures de crédit aux exigences de la nouvelle COBAC qui régleme le secteur de la microfinance en Afrique Centrale ainsi que l'harmonisation des procédures et la standardisation des opérations dans les caisses.
- Planification budgétaire dans un processus de la base au sommet sur fond de procédures et méthodologies bien documentées. Ce qui permet d'impliquer les acteurs dans la conduite des affaires des caisses mais aussi faciliter l'appropriation. Le suivi et le contrôle budgétaires sont également opérés pour apprécier l'avancement des activités.
- Mise en place de système de rémunération dans les CEC et à l'UCEC avec un système de primes variables liées à la qualité et au volume des activités exécutés. La désignation chaque année des trois meilleures caisses et des meilleurs agents est un élément supplémentaire du système. Le système de motivation du personnel valorise, apprécie et évalue les performances des agents.
- Soumission à l'épreuve de rating malgré les faiblesses de l'institution pour avoir une idée claire des domaines prioritaires (PlanetRating en octobre 2006) dans lesquels des efforts doivent être consentis pour mettre résolument l'UCEC sur le chemin de la pérennisation.
- Démarrage des réflexions et recherche d'un SIG (informatisé) pour le réseau car l'absence de cet outil pose des problèmes de gestions de l'information et surtout pour sa production qui prend énormément de temps pour les agents.
- Mise en place de procédures comptables et financières exigeant de la clarté et la transparence afin d'éviter les fuites de ressources. Ce système exigent permet petit à petit vers une clôture systématique des opérations au jour le jours.

Les résultats obtenus sur les trois dernières années se présentent comme suit :

Indicateurs	2 006		2 005		2 004
	Montant - Nbre	%-	Montant - Nbre	%-	Montant - Nbre
<b>Nombre de CEC</b>	<b>42</b>	<b>5,00%</b>	<b>40</b>	<b>0,00%</b>	<b>40</b>
<b>Total des membres</b>	<b>46 367</b>	<b>14,66%</b>	<b>40 438</b>	<b>14,36%</b>	<b>35 360</b>
<b>Total des Sociétaires</b>	<b>36 500</b>	<b>18,76%</b>	<b>30 734</b>	<b>22,31%</b>	<b>25 127</b>
Pourcentage des sociétaires	78,72%	3,57%	76,00%	6,95%	71,06%
<b>Total de l'épargne</b>	<b>1 898 988 282</b>	<b>14,68%</b>	<b>1 655 972 251</b>	<b>50,12%</b>	<b>1 103 099 683</b>
Epargne moyenne par membre	40 956	0,01%	40 951	31,27%	31 196
<b>Crédits</b>					
<b>Nombre points de services (CEC+ CC)</b>	<b>43</b>	<b>4,88%</b>	<b>41</b>	<b>0,00%</b>	<b>41</b>
Nombre de crédits débloqués	13 340	27,57%	10 457	5,80%	9 884
Nombre crédits débloqués femmes	3 930	12,03%	3 508	-21,40%	4 463
Montants des crédits débloqués	2 073 476 500	42,01%	1 460 097 746	45,79%	1 001 515 778
Montants des crédits débloqués aux femmes	440 773 250	20,53%	365 697 170	46,55%	249 531 560
Montant moyen des crédits	155 433	11,32%	139 629	37,80%	101 327
Nombre de crédits en cours	13 779	28,94%	10 686	7,11%	9 977
Encours effectif des crédits	2 083 748 568	49,02%	1 398 287 905	40,57%	994 699 885
Encours crédits ayant au moins 1 jour de retard	189 091 488	37,28%	137 736 716	3,47%	133 111 214
Provisions pour créances douteuses	61 613 371	26,19%	48 824 957	-45,00%	88 769 970
PAR 1 jour L32/L31	9,07%	-7,88%	9,85%	-26,39%	13,38%
<b>PAR 30 jours</b>	<b>7,24%</b>				
Rendement du portefeuille	21,29%	-99,03%	21,96	4,26%	21,06
<b>Fonds propres</b>	<b>665 534 142</b>	<b>52,91%</b>	<b>435 232 682</b>	<b>29,57%</b>	<b>335 897 258</b>
<b>Résultat d'exploitation de l'exercice</b>	<b>222 515 593</b>	<b>56,41%</b>	<b>142 264 617</b>	<b>106,29%</b>	<b>68 965 021</b>
<b>Total Fonds Propres + Résultat</b>	<b>888 049 735</b>	<b>53,78%</b>	<b>577 497 299</b>	<b>42,64%</b>	<b>404 862 279</b>
<b>Total bilan</b>	<b>3 048 766 855</b>	<b>20,42%</b>	<b>2 531 678 336</b>	<b>47,16%</b>	<b>1 720 413 095</b>

### Les normes prudentielles

Pour l'ensemble du réseau la situation se présente comme suit :

INDICATEURS	2006	2005	Normes COBAC
Fonds patrimoniaux (CFA)	1.044.070.384	571 635 040	-
Ratio de couverture de risques	51,63%	42,36%	Au moins 10%
Ratio de couverture des immobilisations	325,34%	195,20%	Au moins 100%
Rapport de liquidité	223,84%	217,72%	Au moins 100%
Coefficient de couverture des crédits par les ressources stables	71,32%	69,77%	Au maximum 70%

Sur les deux exercices 2005 et 2006 les normes prudentielles sont globalement respectées sur l'ensemble du réseau.

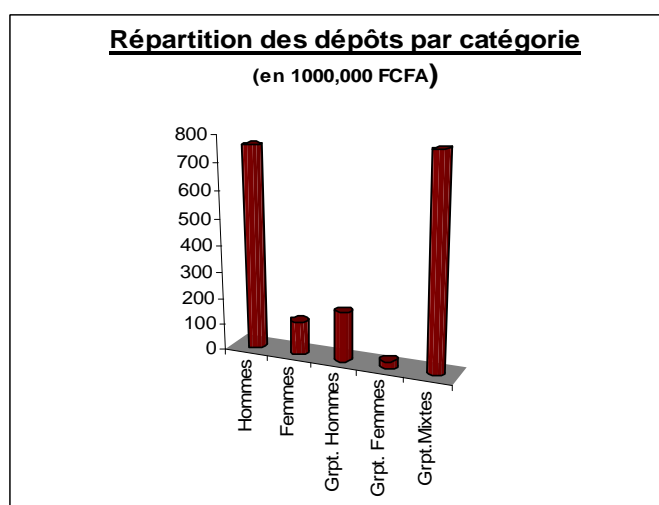
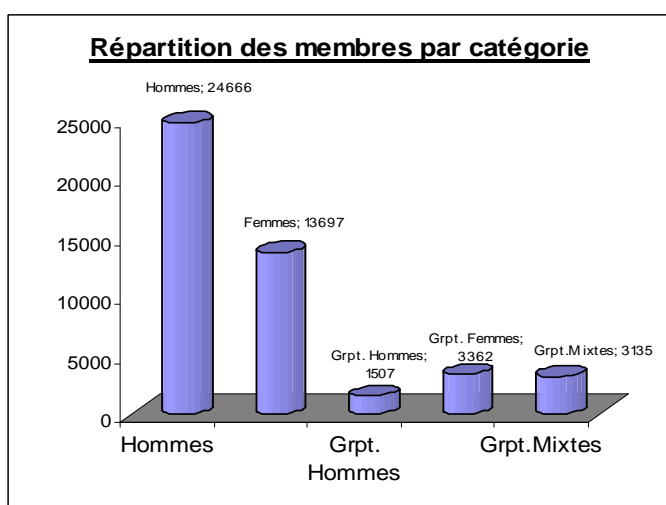
## Quelques indicateurs d'efficacité et productivité et de rentabilité

Les indicateurs retenus se présentent comme ci-après :

Indicateurs	2006	2005	Normes
Productivité des agents de crédits	199	261	> 130
Autosuffisance opérationnelle	163%	128%	>=100%
Autosuffisance financière	147%	107	>=100%
Charges du personnel	4,75%	6%	>5%
Rendement des actifs	7,30%	5,62%	>3%
Rentabilité des fonds propres	33,43%	32,69%	>15%

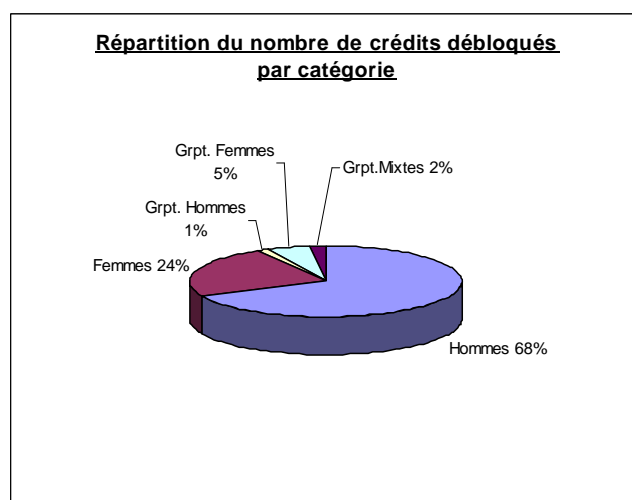
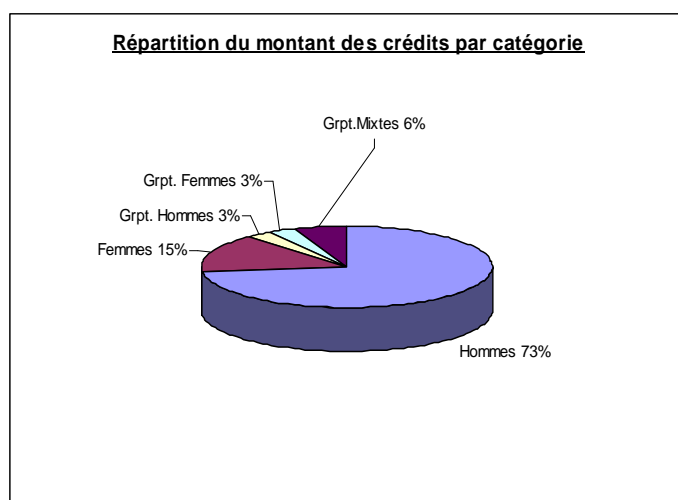
## Répartition des dépôts par catégorie

La répartition des dépôts est représentée par le graphique ci-dessus :

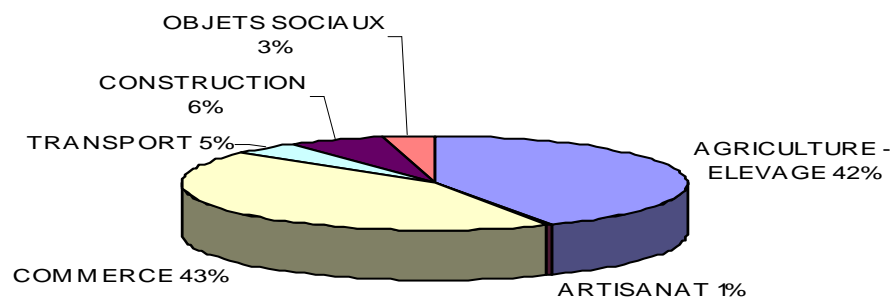


## Répartition des crédits par catégorie

La répartition des crédits débloqués par catégorie se présente comme suit :



### Repartition des crédits par secteur



Au vu de ces indicateurs, on peut dire que l'UCEC et son réseau se consolident petit à petit. Toutefois ces indicateurs prennent en compte, pour la plupart, les subventions d'exploitation.

#### **Les défis majeurs à relever restent entre autres :**

- La mise en place d'un système adéquat d'information de gestion (surtout informatisé);
- La gestion du réseau suivant les normes réglementaires actuelles avec des ressources humaines compétentes ;
- La mobilisation des ressources financières internes et externes pour soutenir la croissance de l'établissement ;
- La question de la sécurité du réseau dans le contexte actuel de mauvaise conjoncture et d'insécurité au plan national.