



**EXPERIENCE DE REDRESSEMENT D'UNE CAISSE
MUTUELLE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT (CMEC) EN
DIFFICULTÉ : LE CAS DE LA CMEC TAMMONGUE
DU RESEAU U-CMECS**

Décembre 2018

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	3
I. PRESENTATION DU PROBLEME	4
1.1. Diagnostic de la situation financière	4
1.2. Les causes du malaise financier de la CMEC	5
II. LES MESURES DE REDRESSEMENT DE LA SITUATION FINANCIÈRE	5
2.1. Extension des activités dans les zones à forte potentialités humaines	6
2.2. Renforcement des capacités des membres élus des organes	6
2.3. Motivation du personnel exécutif	7
2.4. Sensibilisation des clients sur le respect des engagements	8
2.5. Renforcement des fonds propres de la CMEC	8
2.6. Assainissement de la qualité du portefeuille sur la période	9
CONCLUSION	11
ANNEXES	12

INTRODUCTION

La Caisse mutuelle d'épargne et de crédit FALAGBEN (CMEC) est une institution de micro finance née du volet épargne et crédit de la CAP (Centrale d'Autopromotion Paysanne) dont le siège social est Tammongue dans le Préfecture de Tandjoaré. La zone d'intervention couvre les cantons de Tammongue, Bogou, Nandoga, Boulogou, pligou, et Loko -TIGOU et leurs environs. Le siège de la Caisse se trouve plus précisément dans le village de Tammongue situé à 35 km du centre de Dapaong ville. Depuis 1995 la CAP une faitière d'organisation paysanne menait des activités de développement intégré dans le cadre de son auto-promotion. Elle avait un volet d'épargne et de crédit autogéré lui permettant de mobiliser des ressources financières locales comme extérieurs nécessaires pour les investissements dans la production agricole et dans la promotion des activités génératrices de revenus au profit de ses membres. Avec la réglementation de 1995 de la loi PARMEC, la CAP a autonomisé son volet épargne et crédit, donnant ainsi naissance à la Caisse FALAGBEN en date du 1^{er} juin 2001 à Tamoule avec 126 sociétaires présents à l'Assemblée Générale Constitutive.

A partir de 2007 la CMEC FALAGBEN enregistre de mauvaises performances financières et ce pendant cinq (05) années consécutives entre (2007 - 2011). Pour éviter l'effet domino de cette situation au sein du réseau et améliorer le niveau de productivité de la CMEC FALAGBEN, U-CMECS opte pour une stratégie de redressement dont la démarche, les résultats et les insuffisances sont ici présentés.

I. PRESENTATION DU PROBLEME

1.1. Diagnostic de la situation financière

La Caisse FALA-GBEN de Tammongue est une Caisse du réseau U-CMECS située dans la préfecture de Tandjoaré. Elle enregistre de mauvaises performances financières sur une période de cinq années consécutives entre 2007 et 2011. Cette mauvaise performance enregistrée sur cinq années a aussi tiré les performances du réseau U-CMECS par le bas, traduites notamment par : la dégradation de la qualité de leur portefeuille avec toutes ces incidences négatives sur les indicateurs de performances financières et surtout la décapitalisation de la Caisse. La CMEC FALA-GBEN a disposé de deux plans d'affaires élaborés pour lui permettre d'améliorer le niveau de sa productivité. Malgré la mise en œuvre de ces plans d'affaires 2004-2008 et 2010-2013 les résultats restent toujours mitigés. Un diagnostic fait a permis de ressortir les contres performances qui démontrent de la crise que traverse cette Caisse. Les résultats du diagnostic se résument aux points suivants :

- Une faible capacité de mobilisation de l'épargne interne due à l'état de précarité relative des clients de la Caisse et un environnement socioéconomique peu favorable ;
- Un faible niveau de l'encours de crédit caractérisé par un encours inférieur à la masse critique d'activités de crédit qui permettent la rentabilité et la pérennité ;
- Une variation en dents de scie des décaissements de crédit sur la période ;
- Un niveau très élevé des impayés, caractérisé par des Portefeuille à Risque à 90 jours supérieurs à la norme qui est de 3% ;
- Des résultats financiers des fins d'années en régression continue entre 2007 et 2011 ;
- Un niveau de décapitalisation avancé de l'institution qui se caractérise par des fonds propres complètement érodés et qui évoluent vers le négatif au cours de ces cinq années d'analyse de la situation de la crise.

Le tableau suivant récapitule cette situation de régression accrue des indicateurs de performances financières.

Indicateurs	2007	2008	2009	2010	2011
Encours de l'épargne	41 291 909	34 968 399	19 641 481	20 100 168	25 077 780
Encours de crédit	69 424 432	58 586 890	29 299 245	26 952 580	39 211 100
Décaissements de crédit	60 110 500	37 011 000	19 155 000	18 980 000	39 784 600
Portefeuille à Risque	8.80%	25.10%	22.40%	29.10%	1.30%
Résultats financiers	-1 324 879	-6 764 736	-16 616 435	-19 328 353	-22 040 828
Fonds propres	598 986	-9 462 679	-10 232 988	-13 348 337	-17 035 990

1.2. Les causes du malaise financier de la CMEC

De l'analyse du diagnostic, il ressort que les principales causes de cette situation de crise financière que connaît la CMEC FALA-GBEN de Tammongue sont entre autres :

- L'environnement ou la zone d'implantation de la CMEC peut favorable pour que les clients de la CMEC mènent leurs activités génératrices de revenus ;
- Les membres des différents organes peu formés par rapport à leurs rôles et responsabilités pour leur faciliter le suivi efficace et efficient du personnel exécutif ;
- Un personnel exécutif peu motivé ;
- Des clients qui ne respectent pas les termes de leurs engagements surtout pour les crédits contractés.
- Les retombées négatives d'autres institutions financières qui ont fermé les portes de leurs guichets

Les approches de solutions pour remonter cette situation de crise de la CMEC FALA-GBEN sont focalisées sur les différentes causes énumérées ci-dessus. La seule possibilité envisagée après les échanges du rapport du diagnostic avec les dirigeants est le redressement de la CMEC à partir des actions concrètes à mener.

II. LES MESURES DE REDRESSEMENT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Les mesures de redressement constituent la principale réponse aux sources et causes de la crise que traverse la CMEC FALA-GBEN de de Tammongue. Elles s'articulent autour de principaux axes d'intervention à savoir :

- Étendre les activités de la Caisse en créant des points de services dans les zones à fortes potentialités économiques et mettre en place un dispositif d'accompagnement des clients pour le développement de leurs AGR.
- Renforcer les capacités des membres d'organes par rapport à leur responsabilité
- Recapitaliser l'institution ;
- Œuvrer à l'accroissement du portefeuille de façon à atteindre au moins la masse critique d'activités de crédits qui garantissent la rentabilité et la pérennité de la Caisse
- Assainir le portefeuille de crédit de la CMEC.

Ces différentes solutions, pour une bonne exécution, devront être traversées par un programme conséquent de renforcement des capacités des acteurs à tous les niveaux : Information, Education et Communication (IEC), sensibilisation, formation, etc.

2.1. Extension des activités dans les zones à forte potentialités humaines

Dans les actions entreprises des mesures de redressement la CMEC a ouvert un guichet sur la Nationale N°01 dans le canton de Loko-Tigou pour ainsi rapprocher l'offre des services aux populations de cette zone à forte concentration humaine et doté d'un marché qui s'anime deux fois dans la semaine. Le guichet de la CMEC est construit à partir des subsides de l'Union Européenne dans la cadre d'un projet mis en œuvre avec d'autres acteurs de développement de la région. La construction du guichet rassure les potentiels membres quand la stabilité de la CMEC et la sécurisation de leurs avoirs. L'extension par l'ouverture d'un guichet de la CMEC a facilité la mobilisation de nouveaux membres, la mobilisation des épargnes et l'accroissement du volume de crédit décaissé. Le travail en synergie dans le cadre de la mise en œuvre du Projet PAAF¹ avec d'autres acteurs de développement qui offrent des services non financiers a également permis aux populations de la zone d'intervention d'améliorer leur niveau de revenu. Les coopératives de productions encadrées par ces ONG bénéficient des actions d'organisation, de structuration et de renforcement de capacités en termes de mise en marché opportune et rentable de leurs productions agricoles.

2.2. Renforcement des capacités des membres élus des organes

Au diagnostic, la structure de gouvernance de la CMEC FALA-GBEN de Tammongue est marquée par :

- Un taux relativement élevé d'absentéisme aux AG pour cause de non-remboursement de leur crédit,
- Une insuffisance de sensibilisation sur la tenue de ces AG,
- Une prédominance de la dimension sociale sur la dimension entreprise et ascendance des objectifs sociaux sur les objectifs économiques et financiers dans les activités de la Caisse

Le bénévolat dans le rôle que jouent les élus est facteur de démotivation,

- Manque de formation des membres,
- Méconnaissance des rôles et responsabilités,
- Faible capacité de contrôler de l'exécutif et s'assurer de la bonne utilisation des ressources de la Caisse

Au regard de ces faiblesses sus indiquées, il était fondamental de renforcer davantage la gouvernance au sein de la Caisse à travers les actions suivantes :

- former, éduquer et sensibiliser les structures de gouvernance de la Caisse sur les performances financières d'une IMF et l'importance (voire l'obligation) de rechercher à tout moment une adéquation et un équilibre entre performances financières et performances sociales
- renforcer les capacités opérationnelles des élus en matières de fondamentaux et de bonnes pratiques en microfinance de façon à leur permettre de jouer

¹ PAAF : Projet d'appui à l'autonomisation de la femme et son insertion dans le dialogue politique

efficacement leurs rôles d'administrateur, de supervision et de contrôle des activités de la Caisse afin de s'assurer régulièrement de la bonne utilisation des ressources de la Caisse en vue de prendre les décisions qui s'imposent en temps opportun

- prévoir un mode d'élection qui permet de choisir des gens capables dans les organes de gestion, particulièrement le Comité de Crédit et le Conseil de Surveillance
- former régulièrement les membres du Conseil de Surveillance sur les outils élémentaires de vérification afin qu'ils soient opérationnels après leur élection
- former les membres du comité de crédit sur le processus de gestion de crédit, particulièrement sur le suivi et la gestion des impayés
- Mettre en place un plan de communication et de sensibilisation des membres sur la nécessité de leur présence et de leur participation active aux travaux des Assemblées Générales ainsi que leur appropriation vis-à-vis de la CMEC.

2.3. Motivation du personnel exécutif

Le diagnostic institutionnel et organisationnel de la CMEC FALA-GBEN de Tammongue ressortait que le personnel exécutif était composé de trois agents qui assuraient le service avec un minimum de base de séparation des tâches. Ce personnel était des natifs du milieu, recrutés sur la base de la mobilisation des potentiels clients, ils maîtrisaient la plupart des clients et leurs activités génératrices de revenus. Ils étaient peu formés par rapport au métier de la finance en générale et aux rouages de la microfinance. Le niveau faible de qualification professionnel de ce personnel exécutif nous a conduits à des résultats alarmants et qui se dégradent successivement d'année en année.

Pour pallier à ce déficit productif du personnel exécutif et qui paralyse la santé financière de la CMEC FALA-GBEN de Tammongue, des dispositions ont été prises pour renforcer les capacités techniques du personnel exécutif de la CMEC afin de les rendre plus productifs et professionnels. Ces mesures sont entre autre :

- Affectation du personnel natif de la zone d'intervention de la CMEC pour d'autres CMEC du réseau ;
- Le nouveau dispositif du personnel comprend un comptable gestionnaire financier de niveau BAC qui est le gérant de la CMEC, un agent de crédit de niveau BAC de l'enseignement général et une caissière de niveau BEP/CM ;
- Revenu de la grille salariale de tout le réseau qui accorde des primes liées la gestion quantitative et qualitative du portefeuille de crédit et cette prime est versée mensuellement ;
- Elaboration d'un plan de formation du personnel du réseau y compris le personnel de la CMEC ;
- Inscription du gérant et de l'agent de crédit de façon alternative aux sessions de formations qui se déroulent en quatre (04) séminaires de cinq (05) jours par mois étalées sur une année au cours de DTS-Microfinance

pour le gérant puis de l'agent crédit au Diplôme professionnel d'agent de crédit. La caissière était inscrite aux formations modulaires liées à son métier. Le personnel a théoriquement au bout de quatre années renforcé ses capacités au métier de la microfinance ;

- Instauration des contrats d'objectifs en début de chaque année, suivi des évaluations de ces contrats d'objectifs à la fin de chaque année. Cette évaluation est sanctionnée par des motivations financières liées au résultat financier réalisé, une reconnaissance, une inscription à une formation diplômante financée par la CMEC.

2.4. Sensibilisation des clients sur le respect des engagements

Pour répondre au problème lié au non-respect des engagements des clients une série d'actions étaient programmées et mises en œuvre. Nous pouvons résumer ces actions aux lignes ci-après :

- Amélioration du plan de communication de la CMEC à l'endroit des clients débiteurs, des nouveaux membres et de la clientèle potentielle ;
- Mise en place d'un plan de communication et de sensibilisation des membres sur leur appropriation à la CMEC, la nécessité de leur présence et de leur participation active aux travaux des Assemblées Générales et d'exiger de l'exécutif des comptes rendus de la situation financière de la CMEC au moins une l'an ;
- Information des populations et la clientèle potentielle sur les activités de la CMEC (et du Réseau UCMECS dans son ensemble) et leur importance dans le financement et le développement de l'économie locale ;
- Accompagnement des producteurs à travers les sensibilisations et des focus groupe à diversifier leurs productions et à développer de nouvelles pratiques culturelles pour améliorer les rendements ;
- Mise en place d'une politique pragmatique de mobilisation de l'épargne locale auprès des clients de la CMEC à travers des sensibilisations pour ainsi réduire considérablement le niveau d'endettement ;
- Introduction systématique les sessions d'éducation financière lors des séances de montage de dossiers de crédit ou lors des décaissements groupés ;
- Les séances de suivis après décaissements sont systématiques avec l'exigence de production d'un rapport de suivi chez le client débiteur ;

2.5. Renforcement des fonds propres de la CMEC

La mauvaise gestion de la qualité du portefeuille a conduit à une détérioration avancée des fonds propres de la CMEC entre 2007 et 2011 où ils sont passés de 598 986 en 2007 à -17 035 990 en 2011. Cette situation rendait la CMEC totalement dépendante du refinancement pour la continuité de ses activités de distribution du crédit.

Pour permettre à la CMEC de reconstituer sa capacité de solvabilité et de distribution du crédit, le Conseil d'Administration sur base des recommandations

du plan de redressement a décidé d'octroyer à la CMEC FALA-GBEN de Tammongue un prêt subordonné à terme de 50 millions décaissable en deux tranches. La première tranche de 30 millions est décaissée en novembre 2011 et la seconde tranche de 20 millions est décaissée en décembre 2013. Les conditions de ce prêt subordonné étaient les suivantes :

- Durée du prêt : 05 ans
- Différé : 02 ans
- Périodicité de remboursement : annuelle
- Taux : 0%

Le tableau ci-dessous récapitule l'impact du prêt subordonné sur les fonds propres et la capacité de distribution du crédit.

INDICATEURS	2011	2012	2013	2014	2015
SUBVENTION D'INVESTISSEMENT	5 802 656	5 748 952	7 024 664	9 399 676	7 698 708
PRÊT SUBORDONNE	-	30 000 000	50 000 000	50 000 000	43 702 751
RESERVES	8 446 423	8 999 193	9 817 073	10 423 448	10 816 868
CAPITAL SOCIAL	2 026 000	3 200 000	3 568 000	4 446 000	5 178 000
RAN	- 30 487 251	- 33 311 069	- 38 913 431	- 41 736 095	- 41 060 171
RESULTAT DE L'EXERCICE	- 2 823 818	- 5 602 362	- 2 822 664	675 924	2 057 329
TOTAL	- 17 035 990	9 034 714	28 673 642	33 208 953	28 393 485

La mise en place du prêt subordonné a permis à la CMEC de renforcer sa capacité de distribution de crédit et améliorer son niveau de productivité. Le volume de crédit entre les 05 ans de mis en œuvre du plan de redressement a évolué de

INDICATEURS	2011	2012	2013	2014	2015
VOLUME OCTROYE	39 784 600	55 703 850	63 025 600	71 355 500	123 962 500
TX DE PROGRESSION		40,01%	13,14%	13,22%	73,73%

2.6. Assainissement de la qualité du portefeuille sur la période

La stratégie de l'équipe chargé de mettre en œuvre le plan de redressement de la CMEC FALA-GBEN a dans un premier temps travailler à élargir la base sociétale pour faciliter la distribution du crédit avec le renforcement des fonds

propres par le prêt subordonné. Dans un second temps l'équipe a travaillé sur la qualité du portefeuille ce qui a permis après trois ans de mise en œuvre du plan de redressement que la CMEC dégage des bénéfices de son exploitation.

INDICATEURS	2011	2012	2013	2014	2015
ENCOURS DE CREDIT	39 211 100	57 471 240	66 896 875	70 737 180	115 428 822
PAR30	1,29%	1,60%	5,25%	5,84%	1,05%
PAR90	1,29%	0,78%	4,15%	5,84%	1,05%

CONCLUSION

Le redressement de la CMEC FALA-GBEN a été un succès sur la période de mise en œuvre de son plan de redressement. Le succès vient des points suivants qui ont fait l'objet d'attention particulière tout au long du processus :

- Élaboration d'un plan de redressement sur une période de 05 ans ;
- Extension de la zone de couverture vers les zones de forte concentration humaine où les activités économiques sont développées facilitant l'écoulement de la production agricole ;
- Renforcement des capacités des membres d'organe à la maîtrise de leurs rôles et responsabilités pour une bonne gouvernance de leur coopérative ;
- Renforcement des sessions de sensibilisations de masse et en groupe restreint pour diffuser les principes coopératives, l'importance de la mobilisation de l'épargne, le respect des engagements surtout les échéances de remboursement des crédits en somme l'éducation financière ;
- L'ajustement et la composition rationnelle du personnel qui devra servir dans la CMEC et toutes les mesures d'accompagnement pour motiver ce personnel qui avait la mission de redresser la situation financière de la CMEC ;
- La mise en place de la ligne du prêt subordonné qui a donné du souffle à la CMEC et lui a permis d'accroître sa capacité de productivité
- Assainissement de la qualité du portefeuille de crédit après trois de mise en œuvre du plan de redressement.

L'expérience du redressement était une réussite totale à la CMEC FALA-GBEN de Tammongue au terme de la mise en œuvre du plan de redressement en 2015. Mais l'inexpérience de gestion de ces cas de situation n'a pas fait réfléchir à un mécanisme de maintien la stratégie pour une bonne consolidation des acquis au-delà du plan de redressement. Pendant la même période une autre CMEC du réseau présentait des alertes de dégradation de la qualité du portefeuille de crédit avec un début de détérioration des fonds propres. Très fier de l'expérience réussie avec l'équipe qui a piloté le plan de redressement, U-CMECS a jugé utile d'affecter en mars 2017 le gérant de la CMEC FALA-GBEN vers la CMEC en cours de difficultés. L'erreur a été fatale pour tout le réseau, la CMEC FALA-GBEN fait une rechute et présente désormais des indicateurs d'une situation de catastrophe (cf. Annexes 1 et 2).

ANNEXES

Annexe 1 : Quelques indicateurs de rechute après la période de redressement (2016 – 2018)

- Dégradation de la qualité du portefeuille de crédit

INDICATEURS	2016	2017	2018
ENCOURS DE CREDIT	145 977 215	185 376 647	193 707 054
PAR30	2,55%	5,89%	15,87%
PAR90	2,00%	3,86%	14,24%

- Détérioration des fonds propres

INDICATEURS	2016	2017	2018
SUBVENTION D'INVESTISSEMENT	6 044 865	6 772 157	4 827 289
PRÊT SUBORDONNE	34 157 583	28 504 871	19 186 846
RESERVES	10 817 118	10 817 118	10 817 118
CAPITAL SOCIAL	5 754 000	7 812 000	11 037 000
RAN	- 39 002 842	- 37 029 493	- 36 045 973
RESULTAT DE L'EXERCICE	1 973 349	983 520	- 9 183 011
TOTAL	19 744 073	17 860 173	639 269