



## PROGRAMME DE SECURITE ALIMENTAIRE ET ECONOMIQUE

### EXPERIENCE DE MISE EN PLACE D'UN POINT DE SERVICE AU SEIN DU RESEAU U-CMECS

EXEMPLE DU POINT DE SERVICE DE NAKI-OUEST (CMEC CINKASSE)



Décembre 2019

## SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	2
INTRODUCTION.....	3
I. CONTEXTE DE JUSTIFICATION DE L'EXPERIENCE .....	4
1.1 Analyse de l'environnement.....	5
1.2 La demande en produits et services financier .....	5
1.3 L'offre de service .....	6
I. ACTION ET SOLUTIONS APPORTEES .....	6
2.1 Service de relais .....	6
2.2 Service de base .....	7
2.3 Services complet .....	8
I. RESULTATS.....	9
3.1 Données sur le sociétariat, l'épargne et le crédit.....	9
3.2 Qualité du portefeuille de crédit .....	10
3.3 Contribution du point à la rentabilité globale de la caisse .....	10
CONCLUSION .....	12

## **INTRODUCTION**

U-CMECS est un réseau de huit (08) Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit implantées dans la région des Savanes au Togo. Depuis plus d'une quinzaine d'années, elle a bénéficié, de manière continue, de l'appui technique et financier de Louvain Coopération et de ses partenaires.

Cet appui qui a connu plusieurs phases a évolué dans divers contextes. D'une période d'appui intense à une phase plus stratégique, Louvain Coopération s'est voulu rassurant, quant à la viabilité du Réseau UCMECS. Pour ce faire, il a intégré dans son plan opérationnel et initié le processus de capitalisation qui a pour objectif de faire un état de lieux afin d'apprécier les performances réalisées et d'en tirer les leçons.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce projet de capitalisation « Processus de mise en place de point de service : exemple de celui de NAKI OUEST » qui s'est déroulée entre fin 2019 et avril 2020.

Ce document de capitalisation devra contribuer à l'amélioration des stratégies d'appui du partenaire et, permettre également au réseau U-CMECS de se performer et de consolider ses acquis en la matière.

IL est le produit des expériences et connaissances personnelles du terrain de U-CMECS conduite en synergie avec ses partenaires locaux et avec l'appui particulier de Louvain Coopération.

## **I. CONTEXTE DE JUSTIFICATION DE L'EXPERIENCE**

Conformément à sa vision d'« Etre un réseau de caisses mutuelles financièrement autonome et pérenne couvrant toute la région des Savanes », UCMECS s'est, dans son plan d'affaires 2010-2014, fixée pour objectif stratégique d'appuyer l'extension de son offre de services financiers au profit des Micro et Petites Entreprises (PME) et des ménages à faibles revenus, notamment dans les localités les moins desservies. Pour réaliser cet objectif et en fonction des spécificités de chaque Caisse et/ou sous-zone, U-CMECS procède par redressement, consolidation et/ou d'expansion de ses Caisses membres en vue d'accroître substantiellement leur productivité et améliorer structurellement leur efficacité.

Quelles qu'elles soient, ces initiatives de U-CMECS passent toutes par une étape liminaire d'analyse de marché visant à mettre en exergue les investissements nécessaires, les opportunités, les avantages et les limites de la démarche.

L'initiative d'expansion du réseau U-CMECS à travers l'expérience de création, dans la localité de Naki ouest, d'un point de service relevant de la Caisse mutuelle d'épargne et de crédit (CMEC) de Cinkassé n'a pas dérogé à la règle, elle a fait l'objet d'une analyse de marché.

Plusieurs facteurs ont effet motivé le choix de Naki ouest pour une telle démarche. Il s'agit bien de l'une des plus grandes zones rurales à fort potentiel économique de la région des Savanes. Sa situation géographique fait d'elle un carrefour entre les villes de Dapaong, Cinkassé et quelques zones limitrophes avec le Ghana (à l'instar de la ville de Wedgnanga).

On observe aussi que sa taille contraste avec sa faible couverture en services financiers et sa situation géographique stratégique qui la rapproche des villes de Cinkassé et de Dapaong.

L'objectif principal de l'analyse de marché était de déterminer les opportunités d'octroi de services financiers aux ménages à faibles revenus et potentiellement dynamiques pour la CMEC Cinkassé. De manière spécifique, cette analyse a porté sur 3 axes qui conditionnent l'investissement et l'implantation d'un SFD qui se veut rentable et pérenne :

- 1- Analyse de l'environnement en termes d'infrastructures, d'habitat et de sécurité, nécessaire à l'évaluation des questions d'investissement et de fonctionnement ;

- 2- Analyse de la demande solvable en produits et services financiers de base par les ménages et les autres catégories socioprofessionnelles ;
- 3- Analyse de l'offre en termes de types de produits et services offerts et de coûts d'accès à ces services financiers.

### **1.1 Analyse de l'environnement**

(Vaste superficie et population dense ; Fort potentiel agricole ; Carrefour commercial ; Infrastructures peu développées)

La croissance démographique est très élevée avec en moyenne de près de 07 enfants/femme.

Le revenu par habitant est faible par rapport à la moyenne nationale. L'essentiel de la population active travaille surtout dans l'informel.

Grâce à son sol et sa végétation, la zone de Naki-Ouest a une vocation agricole et dispose d'un potentiel pour l'agriculture. Elle est la source principale d'approvisionnement en denrées alimentaires de la ville de Cinkassé et Dapaong pour certains produits (maïs, arachides).

Cependant, c'est une zone où l'intermédiation financière est très faible avec un taux de bancarisation de moins de 1 %. Le système financier est presque inexistant. Cette situation trouve son explication dans les indicateurs suivants caractérisant le milieu :

Infrastructure routière (uniquement les pistes rurales, très peu développées,)

Energie et fourniture d'eau (absence d'électricité et d'adduction d'eau)

Habitat et l'immobilier (habitat généralement en banco,

On note cependant l'émergence de constructions semis endure ; à des couts de location (de bâtiment) abordables ; ainsi qu'à des facilités pour l'acquisition de parcelle de terrain.

### **1.2 La demande en produits et services financier**

La prépondérance des micro/petites initiatives personnelles constitue les principales sources d'absorption de la population. Véritable levier de développement, ces petits métiers dans lesquels imprègnent la majeure partie de la jeunesse active sont pour la plupart cités comme couturiers, maçons, cultivateurs (petits exploitants, éleveurs (très petits exploitants) etc.

Le commerce de produits agricoles est l'activité phare (commerce de produits vivriers, du bétail, des volailles, etc...)

### **1.3 L'offre de service**

Une offre réduite et presque inexistante. Une quasi-absence de structures micro financières installées dans la localité explique l'inexistence presque de l'offre des services financiers. Pour les rares produits proposés, et ceci à des distances non négligeables, les couts d'accès sont souvent élevés.

## **I. ACTION ET SOLUTIONS APPORTEES**

Au regard de ce qui précède,

Le développement des activités de microfinance dans la zone de Naki se heurte au déficit d'infrastructures de base qui renchérit la difficulté d'investissement et de fonctionnement par rapport à Cinkassé ou Dapaong. Cependant, moins de 2 % de la population économiquement active (les agriculteurs, les petits commerçants, petits artisans, les ménages...) a accès aux services financiers de base, contre une demande potentielle exprimée/estimée à plus de 60 %. La capacité de l'offre est clairement limitée avec aucune structure bancaire présente.

L'absence de petites et moyennes entreprises plus ou moins structurées constitue un frein à l'essor des activités financières. Cependant les perspectives d'avenir sont encourageantes pour une structure micro financière qui se veut d'accompagner cette cible vulnérable vers une croissance progressive et rassurante, vu la disproportion entre l'offre et la demande.

Pour pénétrer cet cette portion de marché, UCMECS, par une démarche prudente a évolué progressivement passant de service de relai au point de service complet.

### **2.1 Service de relais**

L'objectif d'un tel service était de servir de tremplin pour une pénétration de la zone en commençant uniquement par la collecte des dépôts. Choix relativement moins couteux car ne nécessitant pas : ni de présence physique d'infrastructure comme bâtiment, ni de besoin additionnel en termes de ressources humaines

Les déplacements sur le site sont effectués par l'agent de crédit de la Caisse mère sur rendez-vous des membres. Ils se font deux fois par semaine et correspondent au jour d'animation du marché de la localité (marché de Naki ouest)

Dispositif en place pour ce choix :

Cahier de versement

Saisie des données au SIG dès le retour de terrain à la caisse

Prises de rendez-vous avec les membres à la Caisse (Cinkassé) pour les autres types d'opérations, généralement les opérations de retrait ; les opérations des de décaissement de crédits, les séances de montage de dossiers de crédit

**Leçons tirées de ce choix :** l'absence d'une représentation physique de la Caisse crée de la méfiance et de la retenue auprès de certaines personnes qui hésitent à faire confiance aux services proposés.

## **2.2 Service de base**

Cette deuxième phase dans la démarche de mise en place du point de service de Naki-Ouest devait permettre d'accroître ses chances en termes de visibilité par l'effectivité de services financiers de base. Elle s'est traduite par la représentation du point de service, d'un bâtiment obtenu sur contrat de location et d'une présence sur site, d'un personnel composé d'une caissière, d'un agent de crédit et d'un agent de sécurité.

Les services de base en place permettent d'assurer les opérations de collecte/dépôts, de retraits et de décaissement de crédit

Dispositions pour ce choix :

Dans un premier temps les opérations sont au manuel

Documents utilisés furent : le journal de caisse, les bordereaux d'encaissement et de décaissement, l'état de contrôle de journalier de caisse

La saisie des données au Système d'Information de Gestion s'effectue par périodicité hebdomadaire et généralement en début de semaine

Dans un deuxième temps, une information partielle viendra améliorer le reporting. L'information financière est disponible au sein du point de service. Cette disposition permet de faire des saisies des opérations en temps réel et de tirer des preuves de ces opérations par impression directe des différents bordereaux à partir du système en place.

### **Leçons tirées :**

Le problème de mise à jour de l'information rend difficile le suivi des soldes et accroît les risques de retrait sans provision ou de fraudes/malversation auprès des clients véreux.

Le problème de synchronisation des données du point de service d'avec celles de la Caisse mère. L'informatisation du point de service a certes renforcé la sécurité des opérations. Cependant des insuffisances restent car l'information saisie en cour de semaine devra être saisie de nouveau à Caisse mère.

### **2.3 Services complet**

Cette phase représente la troisième étape dans le processus /démarche de mise en place du point de service de Naki. C'est d'ailleurs l'étape actuelle du processus. Elle vise l'amélioration, le renforcement des conditions sécuritaires et de travail au sein du point de service. Elle vise également de visibilité. Pour ce faire,

Le point s'est doté, grâce au soutien et l'apport financier de Louvain Coopération d'un bâtiment moderne et sécurisé abritant ses activités. D'une valeur de 19 632 227 c'est une bâtisse composée de trois bureaux, deux guichets d'opérations, un hall d'attente pour les clients un débarras et des toilettes interne

Le point de service est entièrement informatisé et les opérations se déroulent en temps réel.

#### ***L'organisation administrative***

**Les organes :** n'étant pas une entité autonome, le point de service ne dispose pas des organes élus et relevant uniquement de son autorité. Cependant il existe des élus du CA et surtout du comité de crédit dépendant de la caisse mère, pour raison liées à la représentativité géographique, qui résident dans la localité de Naki-ouest

**Gestion et composition du personnel :** c'est une équipe restreinte composée du Responsable de point de service qui est en même temps l'agent de crédit, d'une caissière, d'un agent de liaison et d'un agent de sécurité. Le personnel est sous la responsabilité fonctionnelle et hiérarchique du Gérant qui par moment est présent au point de service

**Système de Reporting :** les opérations sont entièrement saisies et les preuves de paiement transmis aux clients.



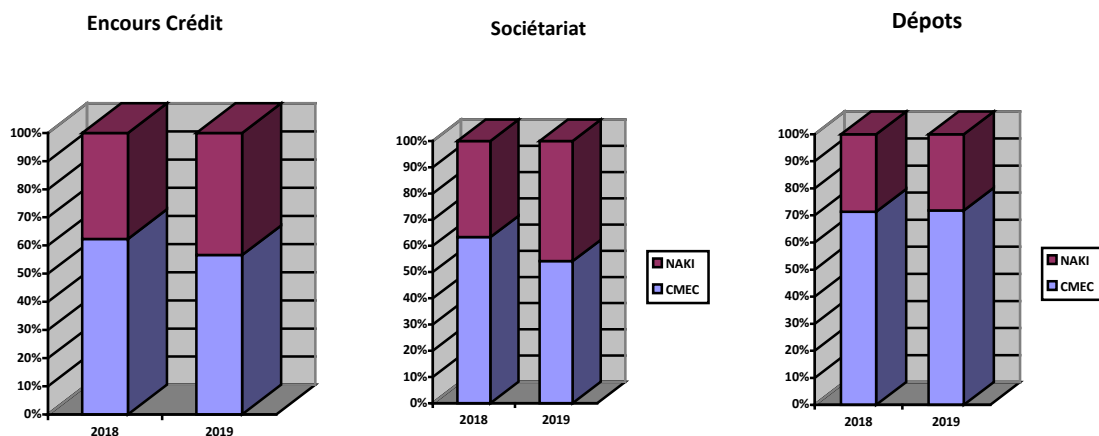
## Leçons tirées :

Problème de synchronisation des données du point de service d'avec celles de la Caisse mère. L'informatisation du point de service a certes renforcé la sécurité des opérations. Cependant des insuffisances restent car l'information saisie en cour de semaine devra être saisie de nouveau à Caisse mère.

## I. RESULTATS

### 3.1 Données sur le sociétariat, l'épargne et le crédit

	2018			2019		
	CMEC 2018	NAKI 2018	%	CMEC 2019	NAKI 2019	%
SOCIETARIAT	3232	1186	37%	3723	1707	46%
DEPOTS	354 299 484	101 018 329	29%	396 408 952	111 591 819	28%
CREDITS	541 661 749	204 009 285	40%	508 051 190	220 521 945	43%



Les données sur le sociétariat montrent une évolution très sensible au niveau du point de service. Au 31 décembre 2019 Il est de 1707 sur un total de 3728 soit 46% du sociétariat de Caisse. Il en est de même pour l'encours de crédit dont l'assise dans le portefeuille global, a évolué de 40% en 2018 à 43% en 2019. Quant aux dépôts, ils n'évoluent pas au même rythme que le sociétariat et le crédit. Les dépôts mobilisés à ce niveau représentent un peu plus de 28% du le portefeuille global. Cette évolution à deux vitesses des agrégats traduit très bien la faible capacité à épargner en milieu rural exacerbé par l'absence d'une culture d'épargne d'où les difficultés de sa mobilisation ; contre une forte demande de crédits.

### 3.2 Qualité du portefeuille de crédit

	<b>CMEC 2018</b>	<b>NAKI 2018</b>	<b>CMEC 2019</b>	<b>NAKI 2019</b>
CREDITS	541 661 749	204 009 285	508 051 190	220 521 945
ECOURS IMP. 30Jrs	52 270 939	11 098 745	53 003 630	10 486 460
ECOURS IMP. 90Jrs	35 133 514	7 130 845	46 218 265	8 810 410
PAR A 30Jrs	9,65%	5,44%	9,01%	4,70%
PAR A 90Jrs	6,49%	3,50%	7,86%	4,00%

Si globalement la qualité du portefeuille est sérieusement dégradée, il est à noter que celle-ci reste acceptable au niveau point de service. Le risque à 90 jours a varié globalement entre 6,49% et 7,86% entre 2018 et 2019 contre 3,5% et 4,00% au niveau du point de service.

### 3.3 Contribution du point à la rentabilité globale de la caisse

	<b>Exo 2018 (M€ en Milliers FCFA)</b>			<b>Exo 2019 (M€ en Milliers FCFA)</b>		
	<b>CMEC</b>	<b>NAKI</b>	<b>%</b>	<b>CMEC</b>	<b>NAKI</b>	<b>%</b>
PRODUITS FINANCIERS	76 151	33 161	44%	90 416	35 089	39%
CHARGES FINANCIERES	22 820	9 128	40%	24 745	10 640	43%
INTERM. FINANCIERE	53 331	24 033	45%	65 671	24 449	37%
PRODUITS DIVERS	3 306	1 322	40%	3 639	1 565	43%
FRAIS GENERAUX	22 477	8 991	40%	29 049	12 491	43%
FRAIS DE PERSONNEL	26 161	10 464	40%	27 639	11 056	40%
REPRISES DE PROV.	18 171	2 821	16%	18 056	3 086	17%
PROV. CONSTITUEES	17 891	3 086	17%	22 556	3 889	17%
PERTES	5 604	0	0%	10 994	0	0%
PRODUITS EXCEPT.	4 624	0	0%	3 931	0	0%
CHARGES EXCEPT.	2 373	949	40%	2 377	1 022	43%
RESULTAT	4 926	4 686	95%	-1 318	652	-49%

Description du mécanisme de détermination des données du point de service :

- Les produits financiers : issus du rapport des remboursements de la zone sur la période concernée, proviennent du SIG

- Les charges financières, les produits divers, les frais généraux sont au prorata du portefeuille de crédit de la zone par rapport au portefeuille global
- Les provisions, les reprises de provision, les pertes proviennent directement du rapport du SIG.

L'objet de cette étude est de pouvoir ressortir l'effort du point de service à la rentabilité globale de la Caisse.

Il ressort des chiffres sur les résultats réalisés que le point de service a contribué à 95% soit 4 686 000 sur un total de 4 926 000 en 2018 et à -49% soit 652 000 sur un déficit 1 318 000 en 2019.

## **CONCLUSION**

Le réseau au regard des résultats obtenus est arrivé à la conclusion que la mise place du point de service de Naki-Ouest est pour l'instant, l'une des stratégies efficaces pour concrétiser sa vision par la création de conditions nécessaires à la viabilité et à la pérennité de son réseau de caisses en occurrence celle de Cinkassé. Le document, quand bien reste moins précis sur un certain nombre de détails et points non développés, montre jusqu'à quel niveau de complicité un point de service peut-il avoir avec la caisse mère, de par leur complémentarité et leur synergie en termes d'utilisation des ressources et de contribution à la rentabilité et à la pérennité de l'entité.

L'exemple de Naki-ouest peut-il être considéré comme un modèle à suivre ? les travaux sur les autres points de service du Réseau nous le dirons.