



Investir dans les populations rurales

République du Congo

Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADEF)

Document de Travail – Finance Rurale

Dates de la mission: 18 mai – 06 juin 2015

Date du document: 29/06/2015

No. du Projet: 1583

No. du rapport: 3812-CG

Division Afrique de l'Ouest et du Centre
Département gestion des programmes

Table des matières

A.	Introduction	1
B.	Constats de la Mission	1
a.	<i>Revue du rapport du consultant international sur la faisabilité de la création d'une faitière pour les CMECs - Situation des agréments des CMECs - Récapitulatif des actions restantes pour l'établissement de la faitière</i>	1
b.	<i>Actualiser, avec l'appui de l'OPM, la situation des différentes caisses et émettre un avis sur la classification des performances des CMECs et CEQs en 2014</i>	4
c.	<i>Evaluation de la qualité de portefeuille, la performance en matière de gestion et gouvernance, la fiabilité du rapportage et suivi du portefeuille, le niveau de satisfaction avec les prestations de l'OPM (sur la base d'un échantillon pris dans les CMECs et CEQs classées comme bonne, moyenne ou faible)</i>	4
d.	<i>Proposition de produits financiers pour appuyer le développement des filières sur la base de l'évaluation du portefeuille des CMECs/ CEQs - Elaboration de leur mécanismes de mise en œuvre</i>	5
e.	<i>Evaluation de la performance de l'OPM sur la base du niveau des réalisations TDR en 2014 et 2015 - Qualité des renforcements des capacités CEQs/CMECs selon une stratégie d'appui différenciée selon niveau de performance de la caisse</i>	5
f.	<i>Evaluation des capacités des principales IMF implantées dans les zones d'intervention du projet à financer les chaînes de valeurs ciblées par le projet (identifier les conditions exigées par les IMF et analyser les capacités des producteurs/opérateurs à répondre à ces conditions)</i>	6
C.	Principales recommandations	7

Sigles et acronymes

ANO	Avis de non-objection
CA	Centre d'Affaires
CAT	Centre d'Appui technique
CCP	Centres communautaires de pêche
CDPS	Comité Départemental de Planification et de Suivi
CDPA	Centre de Développement de la Pêche et de l'Aquaculture
CDTA	Centre de Démonstration des Techniques Agricoles
CEQ/CMEC	Caisse d'Epargne et d'Equité/Caisse Mutuelle d'Epargne et de Crédit
CERAG	Centre de Recherche et d'Amélioration Génétique des plantes
CNCE	Centre National de Contrôle des Epizooties
CNLMC	Centre National de Lutte contre les Maladies des Cultures
CNOP	Concertation National des Organisations Paysannes
CNP	Comité National de Pilotage
CRAL	Centre de Recherche Agronomique
CRIPT	Centre de Recherche et d'Initiation aux Projets technologiques
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DDA	Direction Départementale de l'Agriculture
DDE	Direction Départementale de l'Elevage
DDETP	Direction Départementale de l'Équipement et des Travaux Publiques
DGE	Direction Générale de l'Elevage
DRF	Demande de retrait de fonds
ETA	Etangs Traditionnels Aménagés
GCMM	Groupement de Concertation de Multiplicateurs de Manioc
GIEC	Groupement d'Intérêt Economique Communautaire
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
INRA	Institut National de Recherche Agronomique
IRA	Institute de recherche agricole

IRPP	Impôt sur les Revenus des Personnes Physiques
MAE	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
MPA	Ministère de la Pêche et de l'Aquaculture
OPM	Opérateur Promoteur de Microfinance
PADEF	Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles
PDARP	Projet de développement Agricole et de Réhabilitation des Pistes Rurales
PDM	Produit dérivé du manioc
PPM	Plan de Passation des Marchés
PPR	Peste de Petits Ruminants
PRESJAR	Projet d'insertion des Jeunes à Risque
PRODER 3	Projet de Développement Rural dans les Départements de la Likouala, du Pool et de la Sangha
PRODER SUD (2)	Projet de Développement Rural dans les départements de la Bouenza, Lékoumou, Niari et Kouilou
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuel
RAF	Responsable administratif et financier
RMP	Revue à mi-parcours
RH	Ressources humaines
RSE	Responsable de suivi-évaluation
SAF	Service Administratif et financier
SE	Suivi et évaluation
UNGP	Unité Nationale de Gestion du Programme
URDC	Unité de réintégration et de Développement Communautaire
SYGRI	Système de Gestion des Résultats et des Impacts
TdR	Termes de référence
UNGP	Unité de gestion du programme
ZIP	Zone d'Intervention du Projet

A. Introduction¹

1. Une mission conjointe de supervision du Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADEF) s'est déroulée en République du Congo du 18 mai au 6 juin 2015. Cette mission avait pour objectif d'évaluer la performance globale et spécifique - par filière – des 2 projets et le niveau de réalisation des objectifs du Programme en vue de préparer la voie pour la Revue à Mi-Parcours prévues dans le deuxième semestre 2015. Plus spécifiquement, la finalité était de pourvoir à l'UNGP les matériaux techniques et financiers nécessaires pour une meilleure conduite de la suite du programme afin de mieux atteindre les résultats attendus et programmés dans le PTBA 2015.
2. Le présent Document de Travail reprend en détail les constats et recommandations pour la Composante 3 « Renforcement des capacités » - *Renforcement des organisations de microfinance*

B. Constats de la Mission

a. Revue du rapport du consultant international sur la faisabilité de la création d'une faitière pour les CMECs - Situation des agréments des CMECs - Récapitulatif des actions restantes pour l'établissement de la faitière

3. De manière générale, le rapport sur la faisabilité de création d'une faitière pour les CMECS a fait une analyse qui identifie bien les enjeux liés à la création d'une faitière des CMEC. Sa conclusion indique qu'une faitière est faisable mais à condition de :
 - (i) *La professionnalisation des caisses à travers l'amélioration des capacités des dirigeants, la mise en place des procédures solides, le développement et mise en place des outils de gestion, etc... ;*
 - (ii) *Une subvention d'exploitation afin de renforcer la faible situation financière des CMECs qui ne pourront pas contribuer au fonctionnement d'une faitière avant un délai de 2 ou 3 ans minimum ;*
 - (iii) *La mise en conformité des CMEC avec la réglementation à travers les agréments et la mise en conformité et le suivi des normes prudentielles ;*
 - (iv) *La mise en place d'une assistance technique avec une expérience en création de réseau ;*
 - (v) *Le développement au niveau des dirigeants des caisses d'une logique d'entreprise ;*
 - (vi) *L'informatisation afin de se conformer aux exigences de la COBAC et à son système E-sésame.*

¹ La mission était composée de : Rasha Omar, Chargée de Portefeuille, WCA; M. Patrick HABAMENSHI, chef de mission, responsable des aspects institutionnels, de suivi & évaluation, du genre et de ciblage; Anas Abouelmikias, Consultant Expert financier, responsable des aspects administratifs et fiduciaires ; Amadou Doudou Seck, Expert en passation de marchés; Ann Wesling, Expert en microfinance et finance rurale; Christopher Bennet et Andrew Graffham, de l'Université de Greenwich, spécialistes en industrie du manioc en charge de l'initiative FIDA-Université de Greenwich intitulée « Increasing Performance of the Cassava Industry (IPCI) in West and Central Africa Region»; M. Adako Modiongui ; Expert en productions agricoles, spécialiste en racines et tubercules. L'équipe du FIDA était constituée de Mme Christiane Kuhn, PA FIDA WCA Rome, M. Richard Bouka, CPO/PF FIDA WCA Congo, responsable des aspects de production agricole et Jean Pascal Kaboré, PO FIDA WCA Congo/RDC responsable des organisations professionnelles agricoles, de suivi-évaluation et gestion des connaissances et des aspects de Génie routier et M. Gaëtan Nsoumbidi CPA FIDA WCA Congo, pour les aspects fiduciaires et de passation de marchés. La partie gouvernementale était représentée par Bernard Ngoulou, Spécialiste en productions végétales, Attaché au Cabinet du chef de l'Etat; Nazaire Bouboué, zootechnicien, spécialiste des élevages avicoles responsable des aspects de production animales/volaille villageoise, Alphonse Badia, Expert en microfinance ; ; M. Isidore Mouanga, DG aquaculture, au Ministère de la Pêche et de l'aquaculture et M. Pierre Missengué, Expert en infrastructures routières au Ministère de l'équipement et des Travaux Publics.

4. Le rapport estime que : (i) 60 à 70% des caisses du Sud disposent des potentialités pour être assez vite rentables pour assurer la couverture de leurs propres charges et contribuer au frais de fonctionnement d'une faitière et ; (ii) 16 des 21 caisses peuvent commencer le processus de création d'une faitière d'ici deux ans à condition qu'elles fassent un travail de fonds sur :
 - (i) les adhésions
 - (ii) le taux de transformation des ressources
 - (iii) la maîtrise des impayés
 - (iv) la maîtrise des charges.
5. Ce constat a été fait il y a déjà un an et, à part 4 ou 5 caisses fortes, la situation n'a pas beaucoup évoluée – la grande majorité des caisses sont toujours loin d'une rentabilité leur permettant de pouvoir couvrir leurs propres charges. Toutefois, elles ont créé des comités de recouvrement afin de diminuer les prêts en contentieux et d'assainir leurs portefeuilles de crédit, renouvelé les instances de gouvernance, mis en application des outils de suivi développés par l'OPM et quelques-uns ont fait de timides tentatives d'adaptation de leurs produits de crédit. Le rapport souligne aussi l'obligation d'avoir au moins cinq(5) caisses agréées avant de pouvoir constituer la faitière. En même temps, il reconnaît que les caisses ne sont pas préparées à se conformer aux exigences de la réglementation – si elles parviennent à obtenir des agréments, le risque de retrait pour non-conformité au premier passage de la supervision demeure important.
6. Entre la mission d'étude de faisabilité et la supervision les caisses de la zone sud ont réalisé quelques progrès : les effectifs sont passés de 6747 à 8400 soit 24,50% ; les ressources prêtables sont passées de 478 683 637 à 697 807 488 FCFA soit 45,77% ; les encours de crédits sont passés de 282 736 930 à 422 472 391 FCFA soit 49,42 % ; les taux du PAR 30 n'ont pas connu une amélioration importante et dans certains caisses il y a eu un aggravement au niveau des impayés qui varient entre 7 et 47%..
7. Le champ de travail décrit par le rapport de faisabilité d'une faitière dépasse les moyens et la durée du PADEF. Le projet s'est focalisé sur les dossiers d'agréments, la construction des bâtiments de caisse et l'amélioration des outils et la capacité de gestion à travers l'OPM. Il a donc déposé 15 dossiers d'agrément en Décembre 2014 ; ces dossiers ne sont pas encore traités au niveau du département concerné au Ministère de Finance et doivent d'abord être vérifié pour s'assurer qu'ils soient au complet. Une fois vérifié, la Direction Générale des Institutions Financières Nationales (DGIFN) a 3 mois pour traiter les dossiers et les transmettre à la COBAC pour avis ; la COBAC a aussi 3 mois pour répondre. En réalité, ni les caisses ni le projet n'a la maîtrise sur le traitement des dossiers ; il faut attendre que le Ministère des Finances réagisse et procède à la vérification.
8. Comme mentionné en haut, la création de la faitière dépend de la délivrance d'au moins 5 agréments et les EMF sont tenus à
 - Souscrire les parts sociales de l'organe faïtier
 - Participer à ses frais de fonctionnement
 - Verser à l'organe faïtier une partie des ressources collectées
 - Participer à la reconstitution des fonds propres de l'organe faïtier et au comblement de son passif net, le cas échéant
9. Vu qu'il est peu probable qu'une faitière puisse être créée et agréée avant la fin du PADEF et vu que le FIDA n'a pas encore pris la décision d'appuyer la création d'un réseau à travers un nouveau projet, les activités à mener par le PADEF pendant les prochaines deux années devraient être réévaluées. Les appuis pour accompagner les caisses du Sud dans la recherche de leur agrément et pour les préparer à fonctionner en réseau au lieu de caisse indépendante seront nécessaires pendant les prochaines deux années. Au niveau des caisses fortes, cet appui devrait être dégressif et focalisé sur le transfert des compétences surtout en comptabilité

- et gestion des impayés mais aussi en matière de contrôle interne et adaptation/développement des nouveaux produits. Une formation sur la réglementation devrait aussi être organisée pour renforcer leur compréhension du processus et les obligations qui suivront.
10. Une option pour les caisses du Sud afin d'étoffer les dossiers d'agrément et améliorer les chances d'avis favorable sera de restructurer les 21 caisses du sud en réseau en transformant les caisses faibles comme point de services et en les rattachant à des caisses plus fortes. Ceci aura l'avantage d'accroître les volumes et la portée des caisses fortes toute en gardant l'accès aux services dans les localités à faible potentiel et de préparer le processus de création d'une Union des caisses du sud, dans le cas où cette option semble possible. Pour réussir cette option, il faut développer une stratégie y compris les arguments solides de fusion et accompagner les caisses dans la sensibilisation et la restructuration. L'OPM pourra avoir besoin d'un appui technique sur la restructuration mais sera un acteur important dans la sensibilisation.
 11. Pour les caisses du Nord qui sont beaucoup plus fragiles que les caisses du Sud, une analyse de leur viabilité financière s'impose et de manière générale, la possibilité d'émergence des caisses fortes pendant la durée du PADEF est très peu probable. Depuis leur création entre 2007-2009 seule trois des caisses promues à ce jour on atteint le seuil de 300 membres, il s'agit de celles d'Ewo, Etoumbi et, Ngo - qui est actuellement fermée et en difficulté à cause d'un détournement et elle risque de voir partir un nombre important de ses membres si elle arrive à réouvrir – trois des caisses ont entre 200 – 230 membres et trois ont entre 140 – 190 membres. Les encours de crédit sont trop faibles et ne permettent pas aux caisses de générer suffisamment de revenu pour payer le peu de charges qu'elles ont, à ça s'ajoute un suivi laxiste des crédits avec comme résultat des taux d'impayés importants et qui datent parfois de 3 ou 4 ans ; en même temps, les encours d'épargne sont trop faibles (vue le faible niveau des membres) pour pouvoir octroyer un nombre de crédit plus important. En plus de Ngo, les caisses d'Ongogni et d'Etoumbi traversent des difficultés importantes (vol, détournement, rumeurs de retrait du projet) entraînant ainsi des crises de confiance. En plus, une nouvelle caisse a été créée en Novembre 2014 à Mossendé sur les bases de désaffiliation des membres d'une autre caisse déjà fragile, Ongogni. Le droit d'un membre à se désaffilier est incontestable, par contre, avant d'accepter d'appuyer le développement d'une nouvelle caisse avec l'investissement d'un bâtiment, le projet aurait dû laisser les promoteurs se montrer capable et faire une analyse du marché. Au passage de la mission, les promoteurs de la caisse de Mossendé se sont montrés très peu disponibles, volontaires, et transparents. Les documents comptables sont mal tenus, il y a un flou total sur le montant en caisse, et au passage du dernier contrôle, la maison de la caissière était aussi celle du PCA.
 12. En plus des caisses existantes, le projet prévoit de créer et construire six (6) nouvelles caisses à : Boundji, Mbama, Mbomo, Makoua, Gamboma et Loukolela ; le choix de ces sites n'est pas basé sur des études socio-économiques pour identifier les zones économiquement viables mais plutôt sur les bassins de production qui n'est pas une indication de viabilité potentielle. Que deux de ces caisses se trouvent dans les centres à fort potentiel économique (Gamboma et Makoua). Le bien-fondé de créer de nouvelles caisses et de faire de nouveaux investissements méritent d'être analysé compte tenu de la durée restante du projet, de l'expérience avec les caisses existantes et en l'absence d'une visibilité sur la continuation d'un appui conséquent pendant au moins 5 ans. En effet, il semble peu efficace d'entreprendre la création de nouvelles caisses avec que deux du projet sachant qu'elles auront besoin d'appui important avant d'arriver à une autosuffisance opérationnelle. En plus, vue que les mutuelles utilisent que les fonds déposés par leurs membres, il semble même risqué pour les populations qui épargneront dans les caisses non viables et à faible compétences. De plus, il est peu probable que ces caisses obtiennent un agrément même si le PADEF arrive à les appuyer dans l'établissement et le dépôt des dossiers. Une stratégie de consolidation et appui au renforcement des caisses existantes (moyens financiers et logistique compris) y compris l'identification éventuelle des nouveaux points de services pour les caisses bien gérées et

ayant un certain dynamisme devait plutôt être mise en place. L'objectif sera d'appuyer les caisses vers une autosuffisance opérationnelle avant la fin du projet.

13. Une option pour gagner en efficience sera de focaliser les caisses dans les zones de fortes densités économiques et garder les autres comme points de service, par exemple, les caisses de Lagué et Lékana peuvent devenir les points de services de Djambala et éventuellement voir la possibilité d'en ajouter d'autres dans la zone. Djambala, qui est une caisse bien gérée mais avec une activité faible pourra améliorer sa situation financière et éventuellement déposer sa demande d'agrément qui couvrira les activités des points de service.

b. Actualisation de la situation des différentes caisses et Avis sur la classification des performances des CMECs et CEQs en 2014 (avec l'appui de l'OPM)

14. La Clôture des comptes de l'exercice 2014 est en cours avec 12 sur 21 caisses finalisées dont un taux de réalisation de 57%. Le processus dans son ensemble (clôture des comptes, écritures de régularisation et la production des états financiers) est prévu de prendre fin vers mi-juin. A ce moment, le commissaire aux comptes récemment recruté par le projet pourra intervenir afin de certifier les comptes.
15. Il faut noter que ce processus a pris du retard car ces travaux sont 100% effectué par les agents (2) de l'OPM qui l'ont démarré en retard, faute de ressources financière(le contrat n'ayant été signé qu'en fin mars). Ce processus est une obligation surtout une fois les caisses agréées ; donc, que le projet soit responsable de l'organiser à travers un contrat avec l'OPM (ou un autre opérateur) n'est pas pérenne comme approche. L'appui de l'OPM aux caisses fortes doit être axé sur le transfert des compétences nécessaires à effectuer ces tâches ; malheureusement, comme la clôture n'a lieu qu'une fois l'an, il faut attendre le premier trimestre 2016 pour accompagner les caisses dans le processus, tout en les préparant en amont.
16. Les caisses doivent impérativement être capables au moins d'assurer les travaux de clôture des comptes elles même (peu probable actuellement vue les niveaux des ressources humaines) ou de trouver des comptables à proximité à un coût abordable qui pourront le faire. Ce service pourrait éventuellement être mutualisé entre plusieurs caisses et le PADEF.

c. Evaluation de la qualité de portefeuille, la performance en matière de gestion et gouvernance, la fiabilité du rapportage et suivi du portefeuille, le niveau de satisfaction avec les prestations de l'OPM (sur la base d'un échantillon pris dans les CMECs et CEQs classées comme bonne, moyenne ou faible)

17. La mission a visité 15 caisses au total dont 8 dans le sud et 7 dans le nord ; parmi les caisses du sud, il y avait 5 classifiées comme fortes, 2 faibles et 1 moyenne. Aucune caisse a pu nous fournir le PAR à 30 ou à 90 jours et elles suivent avec laxisme les impayés et le recouvrement des crédits mais pas du tout la qualité du portefeuille – un meilleur indicateur de risque. Il faut noter que pratiquement toutes les caisses avaient des crédits en contentieux et étaient en train de mener des campagnes de recouvrement.
18. Les caisses fortes dans le sud ont mis en place des procédures de recouvrement assez costaud en s'appuyant sur la gendarmerie et la justice pour les cas les plus graves ; cela à certes des effets positifs dans le sens que l'argent dû à la caisse est en train d'être recouvré mais ces pratiques pénalisent énormément les membres qui peuvent se trouver humiliés publiquement et dans l'obligation de vendre ses biens pour solder le crédit. La mission à rappeler aux caisses que la responsabilité des impayés est à partager entre la caisse et le client avec la caisse en première ligne car elle fixe les conditions de prêt parfois mal adaptées

aux capacités de remboursement des clients y compris les montants plus importants que la caisse a la capacité/outils de gérer. Une des caisses fortes, Dolisie, a un niveau des crédits en impayés estimés à 15 millions et en contentieux estimés à 16 million, situation très inquiétant et peut même remettre en cause sa classification comme caisse forte – son agrément sera peu probable vue ses impayés.

19. Les caisses du nord ont également des impayés et contentieux mais sur les volumes beaucoup moins important.

d. Proposition de produits financiers pour appuyer le développement des filières sur la base de l'évaluation du portefeuille des CMECs/ CEQs - Elaboration de leur mécanismes de mise en œuvre

20. Afin d'améliorer les performances des CMEC/CEQ (accroître les adhésions, améliorer le portefeuille de crédit et augmenter le résultat), il sera nécessaire d'adapter les produits existants et d'en développer des nouveaux. Les caisses ont souvent des problèmes pour attirer les nouveaux adhérents faute de moyen et d'initiative et donc il faut voir dans quelle mesure les produits existants peuvent les satisfaire. Ceci peut se faire de manière informelle en discutant avec les non membres de la caisse et en analysant le feedback des clients ou de manière formelle en développant un questionnaire à mener dans les zones géographiques ciblées.
21. La mission de supervision a constaté à travers les discussions qu'il y a un besoin de financement pour le maraichage, les frais scolaires et une adaptation des crédits de campagne de certaine culture à court cycle de production comme le maïs ou l'arachide où un différé de 2 ou 3 mois avec paiements après la vente marchera mieux pour les clients qu'un remboursement mensuel. Un grand nombre de caisse offre un crédit social qui est souvent utilisé pour les raisons de santé ou de deuil et présent un risque élevé de non remboursement. Ces besoins ainsi que le crédit frais scolaire pouvaient aussi bien être couverts par les produits d'épargne à moindre coût aux clients et éventuellement comme produits d'attirance des nouveaux membres.
22. Les caisses de la zone sud ont développé quelques nouveaux produits comme le transfert domestique de fonds à travers un partenariat CMEC – Ecobank – MTN Congo - par endroit la domiciliation des salaires. Tous les deux produits feront adhérer les nouveaux membres.
23. Certaines caisses fortes qui ont expérimenté ces produits pourrait partager ces expériences avec d'autres caisses intéressées .Il est important de souligner que la nature des ressources dans les caisses (principalement de l'épargne) est d'une durée très court terme et il est donc impossible pour les caisses de financer les activités qui dépassent 11 à 18 mois comme la production de manioc (les caisses font déjà des crédits dans les deux zones dont les durée varient entre 1 et 10 mois).

e. Evaluation de la performance de l'OPM sur la base du niveau des réalisations TDR en 2014 et 2015 - Qualité des renforcements des capacités CEQs/CMECs selon une stratégie d'appui différenciée selon niveau de performance de la caisse

24. Le projet prévoit une évaluation de l'OPM avant le 30 Septembre 2015 afin de dégager les actions de renforcement des capacités. De manière générale, l'OPM est bien apprécié des CMECs/CEQs et malgré les difficultés de démarrage (équipes d'individus avec des compétences disparates) et les moyens de transport et communication assez limité vue l'étendu des caisses sur le territoire, il a eu un impact positif sur le fonctionnement des caisses du Sud.
25. Les TdRs en cours (2015) ne sont pas totalement réalisable, notamment, la mise en place d'un organe faïtier pour les caisses alors même que l'étude de faisabilité a bien précisé les

conditions préalable à remplir d'ici 2 ans ; l'actualisation des plans d'affaire de quatre caisses est une activité mais le résultat attendu est que 80% de ces plans soient mise en œuvre, ce qui n'est pas possible car le plan d'affaire concerne plusieurs années et sa mise en œuvre ne peut pas atteindre 80% dans la première année. L'OPM et le projet devrait prêter plus d'attention sur le contenu des TdRs afin de s'assurer que les activités soient réalisables.

f. Evaluation des capacités des principales IMF implantées dans les zones d'intervention du projet à financer les chaînes de valeurs ciblées par le projet (identifier les conditions exigées par les IMF et analyser les capacités des producteurs/opérateurs à répondre à ces conditions)

26. Le temps imparti sur le terrain ne permettait pas à l'équipe de visiter les autres EMF dans les zones du projet. Cela dit et selon le représentant du DGIFN qui accompagnait la mission, peu d'EMF au Congo finance les chaînes de valeurs agricoles. Les mutuelles comme les CMECs (à part la MUCODEC) n'ont pas les ressources appropriées pour le faire puisque leur ressource pour le financement du crédit vient principalement de l'épargne qui est court-terme. Les EMF comme la CAPPED ou CURE-D se sont focalisés sur les commerçants et la MUCODEC ne s'intéresse pas au secteur agricole mais ne les exclu pas non plus. De manière générale, les clients qui veulent financer la transformation, commercialisation des produits et qui présentent les garanties et avaliseur nécessaire, auront plus de possibilité que les clients qui cherchent à financer une campagne de production.

C. Principales recommandations

Critères	Activités	Responsabilité	Quand ?	Résultats attendus
Produits :				
a) Epargne	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Identification et classification des produits existantes</u> aux niveaux des CF/CM/CFB (DAT, DAV, épargne scolaire ?, épargne de famille, épargne féminin) - <u>Evaluation des produits</u> basés sur l'utilisation par les membres (qui utilise quoi ?); montant moyen d'épargne par membres (h, f, personnes morales) - <u>Analyse des clients</u> : Grouper les produits d'épargne selon leurs utilisations par le client - <u>Analyse du marché</u> : quelle est la demande pour un produit d'épargne qui n'est pas à disposition ? Comment les caisses peuvent répondre à ces besoins ? - <u>Identification des nouveaux produits</u> : épargne de scolarisation, domiciliation des salaires, 	Par l'OPM/facilitateurs avec toutes les caisses	<ul style="list-style-type: none"> - Avant mi-juillet 2015 avec les informations disponibles (OPM, PADEF, études faites pendant les dernières 12 mois –Isidore, mission de supervision) - Permanent après chaque visite de l'OPM ou du PADEF 	Une base des données avec les produits d'épargne par caisses dans les zones d'intervention déjà existants ainsi que des produits avec du potentiel selon les demandes identifiées.
b) Crédit	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Identification des crédits</u> octroyés au niveau de toutes les caisses (agricole : a) production, b) récolte, c) transformation, d) 	Par l'OPM/facilitateurs avec toutes les caisses	<ul style="list-style-type: none"> - Avant mi-juin 2015 avec les informations disponibles (OPM, PADEF, études faites pendant les dernières 12 mois –Isidore, mission de 	<ul style="list-style-type: none"> - Une base des données avec les produits de crédit par caisses dans les zones d'intervention déjà existants ainsi que des

	<p>commercialisation), commerce, artisanal, social (maladie et scolaire, autres.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Evaluation des produits</u> basés sur l'utilisation par les membres (qui utilise quoi ?); montant moyen de crédit par membres (h, f, personnes morales) et nombre des crédits demandés. - <u>Analyse des clients</u> : Grouper les produits de crédit selon leurs utilisations par le client - <u>Analyse du marché</u> : quelle est la demande pour un produit de crédit qui n'est pas à disposition ? Comment les caisses peuvent répondre à ces besoins ? - <u>Développement des nouveaux produits</u> : crédits féminines et de famille... - <u>Manuel des procédures de gestion des crédits</u> : mise à jour en incluant les réglementations pour les crédits 		<p>supervision)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permanent après chaque visite de l'OPM ou du PADEF 	<p>produits avec du potentiel selon les demandes identifiées.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manuel des procédures pour les crédits mis à jour et partager avec les équipe des caisses.
Gestion de la caisse				
Portefeuille à risque	<p><u>Recouvrement des crédits</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recours aux clients (stratégie de recouvrement et suivi rapproché) ; - <u>Adaptation des produits</u> au besoin du client et anticipation en analysant mieux le besoin du client (formation du client faite ?) 	OPM/facilitateurs avec les caisses	Avant la fin de septembre 2015	<p>Meilleure adaptation des crédits aux besoins des clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilleure validation des dossiers des clients (plus d'information sur les activités à financer..) ; - Remboursement en temps à travers une rapproche régulier déjà quand les

				crédits sont encore en cours.
Gestion du portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêtés des comptes périodiquement - Adopter le référentiel comptable de la zone CEMAC - Renforcement des capacités des gérants sur le référentiel. - Meilleur contrôle sur les montants des crédits à octroyer aux clients. 	OPM avec les caisses	juin décembre 2015	<ul style="list-style-type: none"> - PAR 30 : l'objectif est le 4 % du portefeuille - Mesures identifiées pour réduire le risque (seuil du total d'un crédit, distribution du risque sur plusieurs clients.) - Maitrise du référentiel par les gérants.
Maitrise des charges	<ul style="list-style-type: none"> - Calculer les charges de fonctionnement de la caisse (couts de fonctionnement du bâtiment, salaires du staff, matériel du bureau, électricité....). 	OPM avec les caisses	Juin décembre 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure connaissance des charges de fonctionnement de la caisse ; mutualiser...) - Mutualiser les charges avec des autres caisses (négocier un prix favorable pour l'électricité avec les autres caisses, partager un moto (si les caisses sont proches, par exemple ; une caisse forte partage avec un guichet...)
Gestion de liquidité	<ul style="list-style-type: none"> - une gestion améliorée des fonds à travers un plan de trésorerie 	- OPM avec les caisses	Juin-décembre 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Système de control en place (plan de trésorerie) - Réseau entre les caisses

<p>Renforcement des capacités</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Education financière des membres : <ul style="list-style-type: none"> a) Pour les membres pour mieux expliquer le bénéfice d'une épargne et d'un crédit b) Une formation obligatoire pour les potentiels membres d'une caisse. - Education en entrepreneuriat : <ul style="list-style-type: none"> a) gérants pour mieux comprendre leurs potentiels de production et les options pour élargir leurs affaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - OPM avec les caisses 	<p>Juin 2015 – avril 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleures connaissance des avantages d'une institution financière pour les activités/affaires des clients.
<p>Sensibilisation des clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation des dépliants d'information claire sur les produits et leurs conditions - Adapter le dépliant au clientèle et leur besoins basé sur l'analyse du marché dans la zone. - Mutualiser la préparation des dépliants ensemble avec les caisses existantes. - Utilisation de la radio rurale pour faire publique l'existence de la caisse. - Campagne aux marchés locaux pour identifier des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> - OPM/facilitateurs avec les gérants des caisses 	<p>Avant septembre 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mis à jour régulière des dépliants 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication claire aux clients des conditions des crédits (droits et obligations) - Adhésions augmentées

<p>Communication</p>	<p><u>Au niveau de chaque caisse :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réunions régulières des comités au niveau de la caisse (CC, CA, CS) - Préparation des notes verbales sur les réunions (en incluant l'assemblée générale) pour assurer le suivi des décisions - -réunions régulières avec l'OPM <p><u>Entre les caisses :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Séminaires trimestrielles en commun pour échanger les expériences (un thème par séminaire) - Partager les informations sur des clients qui ne donnent pas d'information sur autres crédits pris ailleurs - Partage des informations sur les besoins des clients s'il n'y a pas de produits adaptés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les caisses suivies par l'OPM 	<p>permanent</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dossier pour mieux suivre le développement de chaque caisse - Identification en temps des défis pour les régler. - Habitude de partager les informations pour mettre en place une mémoire institutionnel. - Mieux maitriser les clients et leurs capacités de remboursement. - Meilleures adaptation aux clients.
-----------------------------	---	---	------------------	---