



ECIDEC

**RAPPORT DE LA MISSION DE DIAGNOSTIC
INSTITUTIONNEL PARTICIPATIF DE LA MEC SUXALI
NGOGOM**

Février 2010

SOMMAIRE

<u>I. Contexte</u>	<u>3</u>
<u>II. Présentation de l'institution</u>	<u>3</u>
<u>1.1. Historique</u>	<u>3</u>
<u>1.2. Forme légale.....</u>	<u>3</u>
<u>III. Résultats du diagnostic.....</u>	<u>5</u>
<u>1. Organisation et fonctionnement des organes.....</u>	<u>5</u>
1.1.1. L'assemblée générale.....	5
1.1.2. Le conseil d'administration.....	5
1.1.3. Le comité de crédit.....	6
1.1.4. Conseil de surveillance.....	6
1.1.5. Le personnel technique	6
1.1.6. Les documents administratifs et stratégiques de la MEC SUXALI Ngogom.....	7
1.1.7. Le niveau d'équipement.....	8
<u>2. La gestion comptable</u>	<u>8</u>
<u>IV. Recommandations</u>	<u>9</u>
<u>V. Plan d'action à court terme.....</u>	<u>11</u>
<u>1. Axes de développement.....</u>	<u>11</u>
1.1.1. Axe 1 : Mettre en place une stratégie de communication interne et externe de la MEC.....	11
1.1.2. Axe 2: Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des organes et du personnel de la MEC.....	11
1.1.3. Axe 3 : Renforcer le niveau d'équipement et matériel de la MEC.....	13
1.1.4. Axe 4 : Renforcer les capacités financières de la MEC.....	14
<u>2. Chronogramme des activités</u>	<u>15</u>
<u>3. Budget du plan d'action.....</u>	<u>16</u>
3.1.1. Budget de formation des élus	16
3.1.2. Budget de formation du personnel technique.....	16
3.1.3. Budget global pour la mise en œuvre du plan d'action.....	17

I. Contexte

La présente mission fait suite à une demande adressée à ECIDEC par la ville de Malakoff partenaire de la communauté rurale de Ngogom au Sénégal pour le diagnostic institutionnel participatif de la Mutuelle d'Epargne et de Crédit de ladite communauté rurale. Ce diagnostic a pour objet de procéder à une analyse complète du fonctionnement et de la gestion de la MEC afin de définir une stratégie cohérente et pertinente d'amélioration de sa gouvernance pour un accès facile des populations de la communauté rurale de Ngogom à un service financier de qualité.

La mission conduite par une équipe d'ECIDEC Sénégal s'est déroulée sur trois phases :

- Une phase de rencontre avec les dirigeants (les élus et le personnel technique) de l'institution ;
- Une phase de restitution et de partage des résultats de diagnostic avec les dirigeants ;
- Une proposition d'amélioration de la situation constatée.

II. Présentation de l'institution

1.1. Historique

La mutuelle d'Epargne et de Crédit Suxali Ngogom est une initiative diligentée par le conseil rural de Ngogom dont l'objet principal est de mettre en place un organe financier permettant à la population d'accéder à des services financiers de proximité pour appuyer le développement local. Suite aux nombreuses séances de sensibilisation et d'information entreprises dans tous les villages de la Communauté Rurale de Ngogom et dans une bonne partie du département de Bambey, les premiers jalons d'une institution de microfinance furent jetés le 22 septembre 2005 avec la tenue de l'Assemblée Générale constitutive sous la conduite de l'actuel président du conseil rural et en présence de hautes dignitaires (chefs de village et conseillers ruraux) de la communauté rurale. La tenue de cette assemblée générale était surtout facilitée par la MECDAS qui ambitionnait la mise en place d'un réseau national de systèmes financiers décentralisés auquel la MEC Ngogom serait affiliée. Suite à l'éclatement de la MECDAS survenue en 2006, les dirigeants de la MEC Ngogom appuyés par le président du conseil rural introduisirent une requête d'agrément en 2008. Pour être en phase avec la réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés, toutes les activités de l'institution furent gelées.

1.2. Forme légale

Depuis le 27 Avril 2009 la mutuelle est agréée par le Ministère de l'Economie et des finances de la République du Sénégal sous le numéro DL 1 – 09 – 00587.

Sa dénomination est Mutuelle d'Épargne et de Crédit (MEC) SUXALI Ngogom. Son lien commun s'étend sur l'ensemble du département de Bambey. Son siège social est établi à Ngogom à la maison communautaire.

III. Résultats du diagnostic

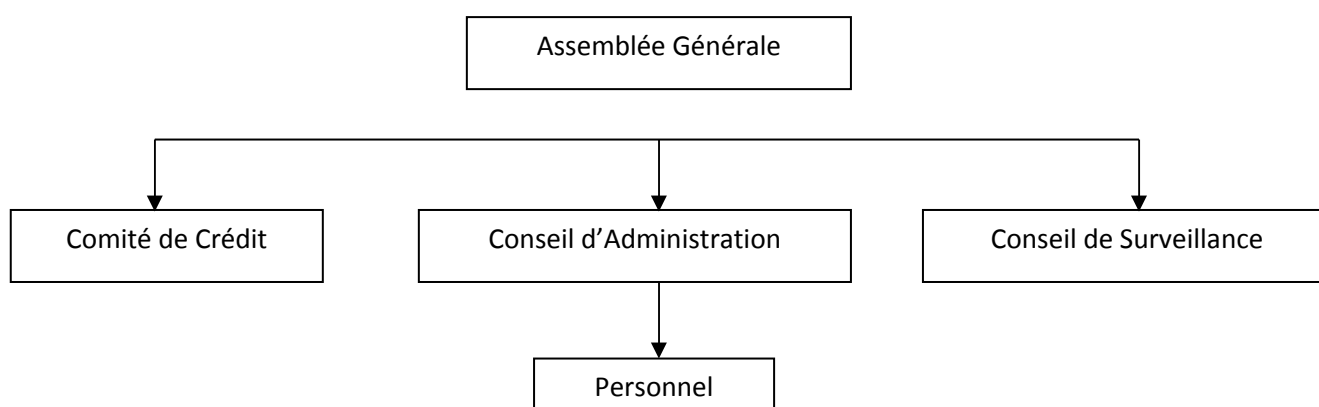
Initialement prévue sur trois jours, la mission s'est finalement déroulée le Mercredi 10 Février 2010 à la maison communautaire de Ngogom.

1. Organisation et fonctionnement des organes

La rencontre avec les organes a permis de revenir largement sur la composition et le fonctionnement des organes.

Le fonctionnement de la MEC SUXALI Ngogom est régi par des instances chargées d'orienter et d'appliquer sa politique de développement. Ces instances appelées organes sont au nombre de quatre et s'occupent chacune d'une fonction précise dans la vie de l'institution. Ces instances sont : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Comité de Crédit et le Conseil de Surveillance.

L'organigramme de l'institution peut être schématisé comme suit :



1.1.1. L'assemblée générale

C'est l'organe suprême de l'institution, elle doit se tenir chaque année pour apprécier l'évolution des activités de la mutuelle et établir de nouvelles orientations.

La MEC SUXALI de Ngogom a tenu sa dernière assemblée générale le 22 Septembre 2005. Ce fut à cette occasion que les organes statutaires furent mis en place. Depuis lors, cet organe ne s'est plus réuni.

1.1.2. Le conseil d'administration

Il compte neuf membres (Cinq femmes, quatre hommes) dont la durée du mandat n'est pas précisée. Le CA doit veiller au bon fonctionnement et à la bonne gestion de la MEC SUXALI Ngogom. Selon les principes établis, il doit se réunir chaque mois pour analyser et décider des orientations les meilleures pour la MEC.

Depuis 2008, le CA ne s'est plus réuni ; ce qui témoigne la léthargie de cet organe.

Le seul séminaire de formation suivi par les membres de cet organe remonte à 2007 et portait sur les rôles et responsabilités des dirigeants des SFD.

Des entretiens avec le CA, il ressort que les membres maîtrisent faiblement leurs rôles et responsabilités.

1.1.3. Le comité de crédit

Il est composé de cinq membres (deux femmes, trois hommes) élus par l'Assemblée et est chargé de la bonne application de la politique de crédit. Le CC ne s'est plus réuni depuis 2008. A l'instar du conseil d'administration, la formation des membres du comité de crédit remonte à 2007 et portait essentiellement sur les rôles et responsabilités des dirigeants. Le CC n'a suivi aucune formation sur la gestion du crédit.

1.1.4. Conseil de surveillance

Il est composé de cinq membres (une femme, quatre hommes) élus en Assemblée Générale. Cet organe est également en léthargie car aucune réunion n'a été constatée par l'organe depuis 2008.

1.1.5. Le personnel technique

Le personnel est composé d'un caissier et d'un gérant.

Le caissier travaille dans l'institution depuis la mise en place de la MEC. Il secondait l'ancien gérant et était chargé des opérations de caisse. Il n'a reçu aucune formation relevant des tâches qui lui sont confiées.

La seule formation suivie par le caissier remonte à 2007. Cette formation assurée par le partenaire World Vision portait sur la comptabilité simplifiée.

Le gérant pressenti pour la gestion de la MEC jouit d'un bon niveau de formation et d'une bonne expérience en microfinance. Il est titulaire d'un diplôme d'étude comptable et jouit d'une expérience de plus de cinq ans dans la gestion des SFD notamment avec le réseau ASACASE.

Actuellement le personnel ne mène aucune activité pour le compte de la MEC car malgré l'acquisition d'agrément les activités de l'institution sont toujours gelées faute de ressources financières.

1.1.6. Les documents administratifs et stratégiques de la MEC SUXALI Ngogom

Au moment de la mission aucun des documents de la MEC n'a été trouvé sur place. Les documents constitués auraient été déposés lors de la constitution du dossier d'agrément. Ainsi les documents (politique de crédit et d'épargne, règlement intérieur et statut ; manuel des procédures et plan d'affaires) qui régissent le bon fonctionnement d'un SFD n'ont pas été retrouvés. Les entretiens avec le personnel technique laissent croire que ces documents n'existent pas.

1.1.7. Le niveau d'équipement

La MEC SUXALI Ngogom est hébergé au sein de la maison communautaire de Ngogom où le bureau du gérant et un guichet pour le caissier sont aménagés. Cependant, il n'existe pas de protocole attestant la mise à disposition du local à la MEC SUXALI par le Conseil Rural.

Comme équipement, l'institution dispose de deux table-bureaux, une armoire de rangement et un coffre peu sécurisant car ne disposant pas de combinaison.

2. La gestion comptable

Il n'existe pas encore au sein de la MEC SUXALI Ngogom, ni un système comptable, ni des outils de gestion. Les documents trouvés sur place sont hérités de la défunte MECDAS.

IV. Recommandations

La mission diligentée par ECIDEC a permis de faire un état des lieux exhaustif de la MEC SUXALI Ngogom. L'institution en question est en léthargie depuis 2008 d'après les entretiens avec les élus et le personnel technique de l'institution. Pour inscrire l'institution dans une logique de redynamisation de ses activités, il urge de mobiliser tous les acteurs au développement de la communauté rurale de Ngogom. Cette mobilisation devra permettre de :

- Organiser une tournée d'information et de sensibilisation sur l'étendu du département de bambey pour relancer les activités de l'institution
- Retrouver et actualiser les documents statutaires (règlement intérieur et les textes de statut), les documents de stratégie (politique d'épargne et de crédit, manuel des procédures et plan d'affaire) s'ils existent ; s'ils n'existent pas recruter un cabinet pour leur création et leur validation par l'assemblée générale
- Tenir dans un futur proche une Assemblée générale ordinaire pour le renouvellement et la redynamisation des organes dirigeants
- Former les organes (conseil d'administration, comité de crédit et conseil de surveillance) chacun en ce qui lui concerne sur ses rôles et responsabilités
- Mettre en place un système comptable de gestion et doter la MEC d'outils et de supports de gestion comptable appropriés
- Former le personnel technique à l'utilisation du système comptable
- Mettre en place des stratégies incitatives à l'épargne ;
- Elaborer et valider un protocole d'accord entre la MEC et le Conseil Rural sur l'hébergement de l'institution dans leur enceinte ;
- Renouveler les équipements ;
- Rechercher des partenaires pour la mise en place éventuelle de ligne de crédit et/ou de ressources affectées ;

Ces recommandations peuvent être mises en œuvre à travers un plan d'action à court terme proposé en complément de ce rapport de diagnostic.

**PLAN D'ACTION A COURT TERME DE LA MEC SUXALI
NGOGOM**

V. Plan d'action à court terme

1. Axes de développement

1.1.1. Axe 1 : Mettre en place une stratégie de communication interne et externe de la MEC

Après une longue période de léthargie, il est important de mettre en place une stratégie de communication souple et adaptée pouvant atteindre toutes les sensibilités de la communauté rurale. En effet, cette période faste a provoqué des incompréhensions au niveau de la population tendant vers une perte de confiance. Les femmes qui étaient les principales adhérentes commencent à s'affilier à d'autres SFD du département.

C'est pour cela, qu'un comité restreint doit être mis en place afin de mener une campagne d'informations dans tous les villages. A cette occasion, des relais suivant les zones de concentrations seront ciblés pour servir de vecteurs de sensibilisation. En plus de cette activité, des spots publicitaires seront réalisés auprès des radios communautaires du département ainsi que des affiches.

1.1.2. Axe 2: Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des organes et du personnel de la MEC

L'adage dit : « une institution ne vaut mieux que ses dirigeants ». Dès la naissance d'un SFD, la formation de ses organes ainsi que son personnel technique joue un rôle fondamental dans son développement organisationnel. Depuis quelques années, les organisations de manière générale, ont clairement reconnu la contribution stratégique de la formation dans la capacité de changement des individus. On parle d'ailleurs de moins en moins de « dépenses » en formation et de plus en plus « d'investissement » en formation. S'inscrivant dans cette logique, les capacités techniques et organisationnelles des dirigeants de la MEC SUXALI doivent être renforcées pour une meilleure prise en charge des besoins des membres de l'institution.

Les modules retenus pour cette première année pour les élus sont :

- Les principes fondamentaux de la microfinance et la gouvernance des SFD
- Les rôles et responsabilités des membres d'un SFD
- La stratégie d'approche des partenaires

Quant au personnel technique, les renforcements porteront sur :

- La gestion comptable, administrative et financière d'un SFD
- La gestion du crédit et des dépôts
- La gestion des impayés
- Les techniques d'élaboration des états financiers

1.1.3. Axe 3 : Renforcer le niveau d'équipement et matériel de la MEC

Pour permettre à la MEC SUXALI de démarrer correctement ses activités, il convient de la doter d'une logistique adéquate. La sécurisation de la gestion d'une institution repose sur une bonne gestion comptable, d'où la nécessité de doter toute institution de supports et d'outils comptables appropriés. Le tableau ci-dessous récapitule la nature et la quantité des outils et supports dont la MEC a besoin pour son démarrage.

OUTILS ET SUPPORTS	Quantité	PU	Montant
Bordereau dépôt / retrait réserves	5	1 100	5 500
Bordereau Dépôt	20	1 200	24 000
Bordereau Retrait	20	1 200	24 000
Bordereau Caisse	10	1 100	11 000
Bordereau Transfert Fonds (Banque)	20	1 100	22 000
Bordereau Hors Caisse	10	1 100	11 000
Fiche Membre (PP)	500	90	45 000
Fiche Membre (PM)	200	90	18 000
Fiche Epargne à Vue	500	90	45 000
Fiche Epargne à Terme	200	90	18 000
Fiche Epargne Nantie	300	90	27 000
Fiche Crédit	300	90	27 000
Brouillard Caisse	10	2 500	25 000
Journal Général	2	15 000	30 000
Grand Livre	100	90	9 000
Balance	2	15 000	30 000
Registre des adhésions	2	15 000	30 000
Registre des épargnes bloquées	2	15 000	30 000
Registre des demandes de crédit	2	15 000	30 000
Registre des crédits débloqués	2	15 000	30 000
Total			491 500

Pour assurer le bon archivage et le classement des documents, supports et outils de gestion, la MEC SUXALI a besoin d'améliorer son niveau d'équipement. Le matériel bureautique nécessaire est condensé dans le tableau ci-dessous.

Mobiliers de bureau	Quantité	PU	Montant
Armoire de rangement	1	75 000	75 000
Bac à fiches	4	20 000	80 000
Chaises visiteurs	5	12 500	62 500
Banquette	4	15 000	60 000
Panneau d'indication	2	25 000	50 000
Total			327 500

1.1.4. Axe 4 : Renforcer les capacités financières de la MEC

Pour permettre à la MEC de décoller, il est opportun de mettre en place une ligne de crédit de quinze millions (15 000 000) francs CFA. Cette ligne de crédit permet de relancer les activités et de donner à la MEC un nouvel élan.

La mobilisation des fonds se fera également par la collecte d'épargnes. Pour ce faire, une campagne de sensibilisation doit être menée sur l'ensemble du rayon d'action de la MEC. Dans la politique d'épargne et de crédit, elle doit veiller à la création de produits d'épargne attrayants.

2. Chronogramme des activités

Activités	Année 2010											
	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fév.
Elaboration d'un protocole avec le conseil rural de Ngogom	—											
Sensibilisation, information												
Organisation de tournées de sensibilisation												
Organisation d'émissions radio		—		—			—					
Ouverture d'un compte bancaire	—											
Mise en place de la logistique												
Elaboration et mise en place des supports et outils comptables												
Acquisition de mobiliers	—											
Formation des élus												
Les principes fondamentaux de la microfinance et la gouvernance des SFD		—										
Les rôles et responsabilités des membres d'un SFD			—									
La stratégie d'approche des partenaires			—									
Formation du personnel technique												
La gestion comptable, administrative et financière d'un SFD		—										
La gestion du crédit et des dépôts			—									
La gestion des impayés					—							
Techniques d'élaboration des états financiers							—					

3. Budget du plan d'action

3.1.1. Budget de formation des élus

Les honoraires des formateurs sont établis comme suit : le taux de rémunération journalier pour la mobilisation d'un conseiller technique en Micro Finance est de soixante dix mille (70 000) francs FCFA. Chaque séance sera animée par une équipe de deux (2) formateurs. Compte tenu du nombre de jour de formation par module, le montant global des honoraires pour l'exécution du programme de formation est fixé à deux million cent dix mille (2 110 000) francs CFA, la prise en charge des participants incluse et les frais de carburant compris.

Modules	Nombre de jour	Nombre de formateurs	Taux journalier	Montants
Prise en charges des participants (forfait)				500 000
Principes fondamentaux de la microfinance	2	2	70 000	280 000
Rôles et responsabilité des organes	6	2	70 000	840 000
Stratégie d'approche des partenaires	2	2	70 000	280 000
Forfait carburant pour les formations des élus				210 000
Total				2 110 000

3.1.2. Budget de formation du personnel technique

La formation du personnel technique est assurée par un conseiller technique en microfinance à raison de soixante quinze mille (75 000) francs CFA le taux journalier. Le coût total de la formation du personnel est estimé deux million cinquante cinq mille (2 055 000) francs CFA la prise en charges des participants et les dépenses en carburant comprises.

Modules	Nombre jour	Nombre de formateurs	Taux journalier	Montants
Prise en charge des participants (Forfait)				500 000
Gestion comptable, ad et fin des SFD	5	1	75 000	375 000
Gestion du crédit et des dépôts	4	1	75 000	300 000
Gestion des impayés	4	1	75 000	300 000
Techniques d'élaboration des états financiers	4	1	75 000	300 000
Forfait gazoil pour les formations du personnel				280 000
Total				2 055 000

3.1.3. Budget global pour la mise en œuvre du plan d'action

Volet	Montants
Campagne de sensibilisation	500 000
Fonds de roulement pour le paiement des salaires sur un an (Gérant et caissier)	1 000 000
Ouverture d'un compte bancaire	100 000
Renforcement de la logistique	491 500
Renforcement du mobilier	327 500
Renforcement de capacités des élus	2 110 000
Renforcement des capacités du personnel technique	2 055 000
Ligne de crédit	15 000 000
Total	21 584 000