



# UCECIT

UNION DES COOPERATIVES D'EPARGNE ET DE CREDIT L'IMMACULEE DE LA TANDJILE

AGREMENT N° 268/MFB/SE/SG/DGTCP/DAFM/CT-EMF/2014

BP 07, LAI- TCHAD

Adresse Mail : [uceci.t@gmail.com](mailto:uceci.t@gmail.com)

Tel : +235 6210 7230 ou +235 6870 1466 ou +235 6870 1467

## RAPPORT D'AUDIT SOCIAL

### UCECIT - TCHAD

#### *RAPPORT FINAL*

Etude réalisée avec l'appui de :

*Victor GUENGUERE,*

*Consultant en microfinance et PME/PMI*

*Tel : +226 70 23 09 55*

Février 2016



UNION DES COOPERATIVES D'EPARGNE ET DE CREDIT L'IMMACULEE DE LA TANDJILE  
AGREMENT N° 268/MFB/SE/SG/DGTCP/DAFM/CT-EMF/2014  
BP 07, LAI- TCHAD Adresse Mail : [uceci.t@gmail.com](mailto:uceci.t@gmail.com)  
Tel : +235 6210 7230 ou +235 6870 1466 ou +235 6870 1467

---

# RAPPORT D'AUDIT SOCIAL

## UCECIT - TCHAD

*RAPPORT FINAL*

Etude réalisée avec l'appui de :

*Victor GUENGUERE,*

*Consultant en microfinance et PME/PMI*

*Tel : +226 70 23 09 55*

Février 2016

## Table des matières

Liste des cibles et abréviations.....	3
1. Résumé administratif.....	4
2. Partie Introductive.....	7
2.1. Contexte et justification de la mission d'audit.....	7
2.2. Audit social et présentation de l'outil SPI (Social Performance Indicators–Indicateurs de performances sociales).....	7
2.3. Présentation de l'UCECIT.....	8
2.3.1. Données générales.....	8
2.3.2. Chiffres clés.....	9
2.3.3. Historique de l'UCECIT.....	9
3. Déroulé de la mission.....	11
4. Résultats de l'audit social.....	11
4.1. Synthèse des résultats (49/100).....	11
4.2. Analyse des résultats par dimension.....	12
5. Recommandation de la mission.....	29
Annexe 1 : Plan de mise en œuvre des recommandations du rapport.....	37
Annexe 2 : Reformulation des orientations stratégique et fixation des objectifs sociaux à fin 2020.....	56
Annexe 3 : Liste de contrôle SPI, Personnes et documents consultés.....	61

## Liste des cibles et abréviations

AGR	Activité génératrice de revenus
APEMF-T	Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance du Tchad
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BELACD	Bureau d'Etudes et de Liaison des Actions Caritatives et de Développement
CA	Conseil d'Administration
CECIT	Coopérative d'Epargne et de Crédit l'Immaculée de la Tandjilé
CFA	Communauté Financière d'Afrique
AG / AGO	Assemblée Générale / Assemblée Générale Ordinaire
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
DAV	Dépôt à Vue
DAT	Dépôt à Terme
DG	Dépôt de Garantie
EMF/IMF	Etablissement de Microfinance /Institution de Microfinance
GPS	Gestion de la Performance Sociale
ONDR	Office National de Développement Rural
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAFIT	Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad
PAR	Portefeuille à Risque
PNB	Produit Net Bancaire
PROMOFIT	Projet de Microfinance au Tchad
PSH	Personne en situation de handicap
PTBA	Plans de travail et de budget annuel
RNB	Revenu National Brut
SERFI	Services et Ingénierie du Financement et du Développement
SPI	Social Performance Indicators
TDR	Terme de référence
TEG	Taux effectif global
UCECIT	Union des Coopératives d'Epargne et de Crédit l'Immaculée de la Tandjilé
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africain

## 1. Résumé administratif

L'UCECIT est un Réseau de Caisses d'épargne et de crédit du Tchad qui a ouvert ses portes en 2008. Il est de forme juridique « Coopérative » et le principal promoteur est le Diocèse de Lai via le BELACD Caritas. En septembre 2015, l'UCECIT compte 6 Caisses de base et 01 guichet qui sont tous implantés dans la région de la Tandjilé, le nombre de salariés est de 24. Ses chiffres clés en septembre 2015 sont : 7 049 membres-adhérents, un encours d'épargne et un encours de crédit de 461 millions et 440 respectivement, un taux d'autosuffisance opérationnel moyen de 106% sur les 3 dernières années.

L'UCECIT a conduit ses activités sur la base de son plan d'affaires 2013-2015 qui s'est achevé. Dans le cadre de l'élaboration de son plan 2016-2020, elle a en prélude, commandité un audit social et une enquête de satisfaction-client en vue de prendre en comptes les principales recommandations dans le nouveau plan d'affaires. Il s'agit des tous premiers audits sociaux et enquête de satisfaction-client de l'institution. Par cette option, la Direction de l'UCECIT et ses partenaires visent un développement de leur Réseau qui équilibre la performance financière et la performance sociale.

Le présent résumé donne la synthèse des résultats de l'audit social ; il a été mené suivant les normes internationales en gestion de la performance sociale. A cet effet, l'outil SPI version 4 (octobre 2015) a été utilisé et les résultats sont analysés suivants ses 6 dimensions.

Pour ce qui concerne la dimension 1 « Définir et suivre les objectifs sociaux », l'audit relève deux principaux risques :

- La non formulation d'une mission claire, d'une vision, de valeurs et des objectifs généraux ne permet pas à l'UCECIT de mobiliser son personnel, ses élus, ses membres, ses partenaires et autres acteurs autour d'un idéal préétabli ;
- La non utilisation d'outil de ciblage des bénéficiaires et la non fixation d'objectifs sociaux peuvent conduire l'UCECIT à laisser une bonne partie de la population (notamment les plus vulnérables) en marge de ses services, alors qu'elle se veut être un véritable outil de développement pour la communauté de base.

Cependant on note avec satisfaction que les femmes ne sont pas trop en marge des services ; leur part est de 47% en nombre et 22% en montant pour les décaissements en 2015. Par ailleurs, mis en parallèle avec le RNB/hbt au Tchad, le montant moyen du crédit de l'UCECIT (145 000 CFA) est correct et permet de servir une clientèle moins nantie.

La dimension 2 vise à s'assurer de l'engagement du CA, de la direction, et du personnel pour les objectifs sociaux. Les résultats de cette dimension ne sont pas satisfaisants. En effet, outre le fait que l'UCECIT ne s'est pas formalisé des objectifs sociaux, elle présente des irrégularités dans le fonctionnement des organes : le renouvellement des membres des organes n'a pas eu lieu en 2015, les PV de réunion ne sont pas toujours

disponibles. Par ailleurs, les membres des organes n'ont pas encore reçu une formation dans leur rôle et responsabilité en matière de gestion de la performance sociale.

De même, les résultats enregistrés par l'UCECIT dans la dimension 3 « concevoir des produits, services, et canaux de distribution adaptés aux clients » ne sont satisfaisants (39/100). Ce faible niveau de mise en œuvre est tributaire à l'absence des services non financiers, la non réalisation d'enquête de satisfaction périodique, le non suivi des membres démissionnaires. En revanche, les points suivants sont bien appréciés (i) Les conditions d'ouverture de compte à l'UCECIT sont dans l'ensemble abordables pour les populations cibles. En effet, selon l'enquête de satisfaction réalisée par nos soins, 98% des enquêtés se disent satisfaits des formalités administratives pour l'ouverture de compte, (ii) L'UCECIT offre une gamme de produits diversifiés qui comprend aussi bien des produits d'épargne, de crédit et de transfert. Ces produits sont dans l'ensemble souples et flexibles pour le public cible eu égard aux constats suivants : pour le DAV, pas de limitation de montant et de fréquence de dépôt/retrait ; pour le crédit, les conditions de garanties sont souples et les seront davantage avec le crédit warrantage, (iii) les avis des clients sur les produits sont pris en compte via les AGO des membres.

L'UCECIT traite ses membres de manière responsable (dimension 4). En effet, 94 % des membres enquêtés se disent satisfaits de l'accueil qui leur est réservé dans les CECIT ; cela est favorisé par la mise en place du code d'éthique et de conduite et un début de dispositifs de prévention du surendettement, de gestion des plaintes et de transparence. Les principales améliorations à apporter seront relatives à la préservation de la confidentialité des opérations avec les membres, les techniques de recouvrement respectueux de l'emprunteur.

La dimension 5 veille à ce que les employés soient traités de manière responsable. Les principales activités entreprises par l'UCECIT dans le cadre de cette dimension sont : (i) la mise en place des outils nécessaires à une bonne gestion administrative du personnel, ces outils comprennent : un manuel de gestion des Ressources Humaines assez complet, un règlement intérieur du personnel, une grille salariale, un organigramme. Ces documents sont conformes aux textes et législation nationales. La grille salariale est transparente, respecte le SMIG, et offre une rémunération qui s'aligne à la fois à la grille de la conférence épiscopale du Tchad et à la grille nationale pour le secteur privé. Le coefficient multiplicateur entre la moyenne des 5 plus gros salaires et celle des 5 plus petits est de 2.93, ce qui est correct (face à une référence de 7% maxi en économie sociale). Des primes de rendement, une prise en charge médicale et une politique de crédits à taux préférentiels sont des avantages complémentaires aux salaires (ii) un plan de formation 2013-2015 a été élaboré, celui de 2016-2017 est en cours d'élaboration,

Cependant, les principales faiblesses à corriger dans cette dimension sont le turnover (taux de départ du personnel) qui est assez élevé (05 départs lors des 24 derniers mois soit 21% de l'effectif), et la faible

représentativité en personnel féminin (05 sur un total de 24). L'UCECIT devrait également systématiser l'évaluation du personnel en fin d'année.

La dernière dimension veille à ce que l'IMF équilibre la performance financière et sociale. On note avec satisfaction que l'équilibre financier de l'UCECIT devrait lui permettre d'offrir durablement les services financiers aux membres. En effet, l'UCECIT a atteint l'autosuffisance opérationnelle en 2013 puisque le ratio s'établit à 106 % (moyenne des 3 dernières années) ; ce niveau est déjà satisfaisant en terme de progression au regard du contexte et de la jeunesse du Réseau. Cependant, le ratio « Portefeuille brut / Total de l'actif » est de 24% ce qui est contre-performant face à un idéal de +60%, cela suppose que l'UCECIT a beaucoup d'actifs non productifs (les comptes réciproques entre les CECIT, l'organe faitier et UNAD).

Globalement, on note que les résultats obtenus par l'UCECIT (49/100) sont encourageants pour un premier audit.

L'équipe de direction et le promoteur sont engagés à consolider les acquis et à relever les défis pour une meilleure prise en compte de la dimension sociale au sein d'UCECIT.

## 2. Partie Introductive

### 2.1. Contexte et justification de la mission d'audit

L'UCECIT a conduit ses activités sur la base de son plan d'affaires 2013-2015 qui s'est achevé. Dans le cadre de l'élaboration de son plan 2016-2020, elle a en prélude, commandité un audit social et une enquête de satisfaction-client en vue de prendre en compte les principales recommandations dans le nouveau plan d'affaires. Il s'agit des tous premiers audits sociaux et enquête de satisfaction-client de l'institution.

Par cette option, la Direction de l'UCECIT et ses partenaires visent un développement de leur Réseau qui équilibre la performance financière et la performance sociale.

### 2.2. Audit social et présentation de l'outil SPI (Social Performance Indicators– Indicateurs de performances sociales)

La performance sociale d'une institution de microfinance est définie comme la mise en pratique effective de sa mission en accord avec les objectifs sociaux généralement admis. La gestion de la performance sociale (GPS) regroupe les procédés utilisés par une institution pour mettre en œuvre sa mission, elle a pour finalité d'incorporer la performance sociale dans la structure, les politiques et les processus institutionnels d'une institution de microfinance.

Le mode d'évaluation utilisé est l'auto-évaluation avec audit externe qui offre l'avantage de la participation et de l'appropriation des résultats par le personnel de l'UCECIT. Pour mener à bien cet exercice, la mission s'est appuyée sur l'outil SPI (Social Performance Indicators) développé par CERISE, un réseau d'échanges de pratiques en microfinance dans sa version 4. Il permet d'analyser les systèmes internes et processus organisationnels d'une IMF et de déterminer si l'institution met en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs sociaux. La version 4 du questionnaire reprend les 6 dimensions des standards universels de la gestion de la performance sociale et inclut également les 7 principes de protection de la clientèle. Les 6 dimensions sont :

- Définir et suivre les objectifs sociaux ;
- S'assurer de l'engagement du CA, de la direction, et du personnel pour les objectifs sociaux ;
- Concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients ;
- Traiter les clients de manière responsable ;
- Traiter les employés de manière responsable ;
- Equilibrer la performance financière et sociale ;

Faire preuve de responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement, cette dernière dimension a été rajoutée par la mission.



Comme évoqué plus ci-dessus, la méthodologie retenue pour cet audit est l'auto-évaluation avec audit externe. A cet effet, le questionnaire du SPI a été pré-rempli par l'équipe de l'UCECIT (Le Directeur, ses 3 responsables de services, 7 gérants et 8 membres des CA) sur la base duquel l'audit a été réalisé par l'équipe de la mission. Le présent est le premier audit social réalisé par l'UCECIT et il convient d'en tenir compte dans l'appréciation des résultats.

## 2.3. Présentation de l'UCECIT

### 2.3.1. Données générales

Les données générales de l'UCECIT sont résumées dans le tableau 1 ci-dessus.

Tableau 1 : Données générales

Raison sociale	Union des Coopératives d'Epargne et de Crédit l'Immaculée de la Tandjilé (UCECIT)
Année de démarrage	2008
Forme juridique	Coopérative
Public cible	Population rurale et urbaine de la région de la Tandjilé
Organes dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil d'Administration (9 membres)</li> <li>- Comité de credit (3 membres) dont 2 salariés</li> <li>- Comité de surveillance (3 membres)</li> </ul>
Activités	Epargne – Crédit – Transfert
Réseau de distribution	6 CECIT agréées avec 01 guichet
Méthodologie	crédit individuel - crédit de groupe
Nombres d'employés	24 dont 5 femmes
Partenaires techniques et financiers	BELACD Caritas – ADANE – PAFIT - PRMOFIT

Sources : nous-même

### 2.3.2. Chiffres clés

Le tableau 2 renseigne sur les principaux indicateurs de l'UCECIT.

Tableau 2 : Indicateurs clés

<u>Eléments</u>	2013	2014	2015 (sept)
Nombre de membres	4 113	5 056	7 049
Nombre d'emprunteurs	805	1 573	1 694
Montant moyen de prêt	128 671	123 529	260 116
Encours de crédits brut	103 579 970	194 311 573	440 636 949
PAR 90 jours	12%	5%	14%
Epargne brute	425 113 661	463 472 549	461 879 162
Actifs	1 059 451 838	1 078 845 731	ND
Rendement du portefeuille brut		25%	
Taux de charges d'exploitation <sup>1</sup>		76%	
Autosuffisance opérationnelle	100%	120%	99%
Ratio de dotations aux provisions	ND	ND	ND

Source : *Statistiques internes UCECIT*

### 2.3.3. Historique de l'UCECIT

L'UCECIT est un Réseau de Caisses d'épargne et de crédit du Tchad qui a ouvert ses portes en 2008. Il est de forme juridique « Coopérative » et le principal promoteur est le Diocèse de Lai via le BELACD Caritas.

Ce Réseau a été créé à l'origine pour accompagner la pastorale sociale du Diocèse. Lors des différentes rencontres du Bureau d'Etudes et de Liaison des Actions Caritatives et de Développement (BELACD-CARITAS) de Lai avec ses groupements partenaires, il a été constaté que :

- Ces groupements sont victimes des usuriers qui leur accordent des crédits à des taux d'intérêts très élevés (200 à 300 %) ;
- Ils sont victimes des formes de détournement et de mauvaise utilisation de l'argent collectif ;
- Aussi, sont-ils victimes de la mauvaise foi de certaines personnes qui installent çà et là des Coopératives éphémères, qui présentent des insuffisances dans le fonctionnement et la gestion, dans la clairvoyance des dirigeants de ces Coopératives qui font d'elles une propriété personnelle.

---

<sup>1</sup> Il s'agit des charges d'exploitation/ encours moyen de crédit ; norme BCEAO inf. ou = 35%

Le manque de services financiers de proximité dans la région de la Tandjilé est un handicap majeur pour la gestion de l'argent. En effet, pour épargner, les Organisations Paysannes se heurtent à plusieurs écueils :

- L'insécurité de l'argent (le vol, les incendies, les rongeurs, ...);
- La faible maîtrise de l'argent ;
- L'absence des services financiers de proximité.

Cependant, il existait quelques coopératives d'épargne et de crédit (CECPRIC, COOPEC, CEC, ...) implantées dans certaines localités mais elles ne répondaient pas réellement aux attentes de la population.

C'est pour répondre à cette demande pressante venue de la base que le BELACD-Caritas de Laiï, en tant qu'outil diocésain de développement qui apporte son soutien à l'autopromotion du monde rural et urbain, a décidé de mettre en place un réseau des Coopératives d'Epargne et de Crédit pouvant offrir d'énormes services financiers de proximité aux populations de la Région dont les potentialités économiques sont peu exploitées. Pour ce faire, l'institution BELACD Caritas a élaboré un projet qui puisse appuyer ce processus sur le plan technique.

C'est ainsi que ce projet est né en 2008 avec au départ l'ouverture de trois Coopératives d'Epargne et de Crédit l'Immaculée de la Tandjilé (CECIT) dans les trois principales villes de la Région à savoir : Laiï, Kélo et Béré. Elles ont ouvert officiellement leur porte, après leur Assemblée Générale Constitutive respective. Aujourd'hui, le Réseau compte six CECIT avec trois nouvelles CECIT qui ont été créées en 2010 dans les localités de Déressia, Guidari et Baktchoro. A ces caisses, il faut ajouter le Point de services de Donomanga. En juillet 2012, les 6 CECIT ont décidé ensemble de créer un organe faitier de 2<sup>e</sup> niveau : l'Union des Coopératives d'Epargne et de Crédit l'Immaculée de la Tandjilé (UCECIT). Toutes les CECIT et l'organe faitier disposent d'un conseil d'administration, d'un conseil de surveillance et d'un comité de crédit.

Les CECIT offrent trois types de services à leur clientèle :

- La collecte de l'épargne ;
- L'octroi des crédits ;
- Le transfert des fonds entre les différentes localités où elles sont implantées et la capitale N'Djaména.

Au bout de 7 années d'activités, les 6 CECIT comptent plus de 7 000 membres au 30 septembre 2015. L'encours des dépôts et celui des crédits sont estimés à plus de 400 millions chacun.

### 3. Déroulé de la mission

La réalisation de cette évaluation a mobilisé à la fois l'équipe de direction, le personnel des agences (agents de crédits et chefs d'agence), les membres du CA ainsi que des membres-bénéficiaires, ces interviews ont été complétées par une revue documentaire. La liste des personnes rencontrées et celle des documents consultés sont données dans l'annexe 3 « Liste de contrôle SPI ». La partie terrain de la mission s'est tenue du 15 février au 03 mars 2016 dans la région de la Tandjilé.

Le rapport d'analyse est structuré suivant les 6 Standards Universels de Gestion de Performance Sociale<sup>2</sup>. L'analyse des résultats de l'audit social a permis de faire ressortir les principaux points forts et les points faibles qui ont été suivis de recommandations d'amélioration.



Photo 1 : Focus group avec des clients de la CECIT de Déressia

### 4. Résultats de l'audit social

#### 4.1. Synthèse des résultats (49/100)

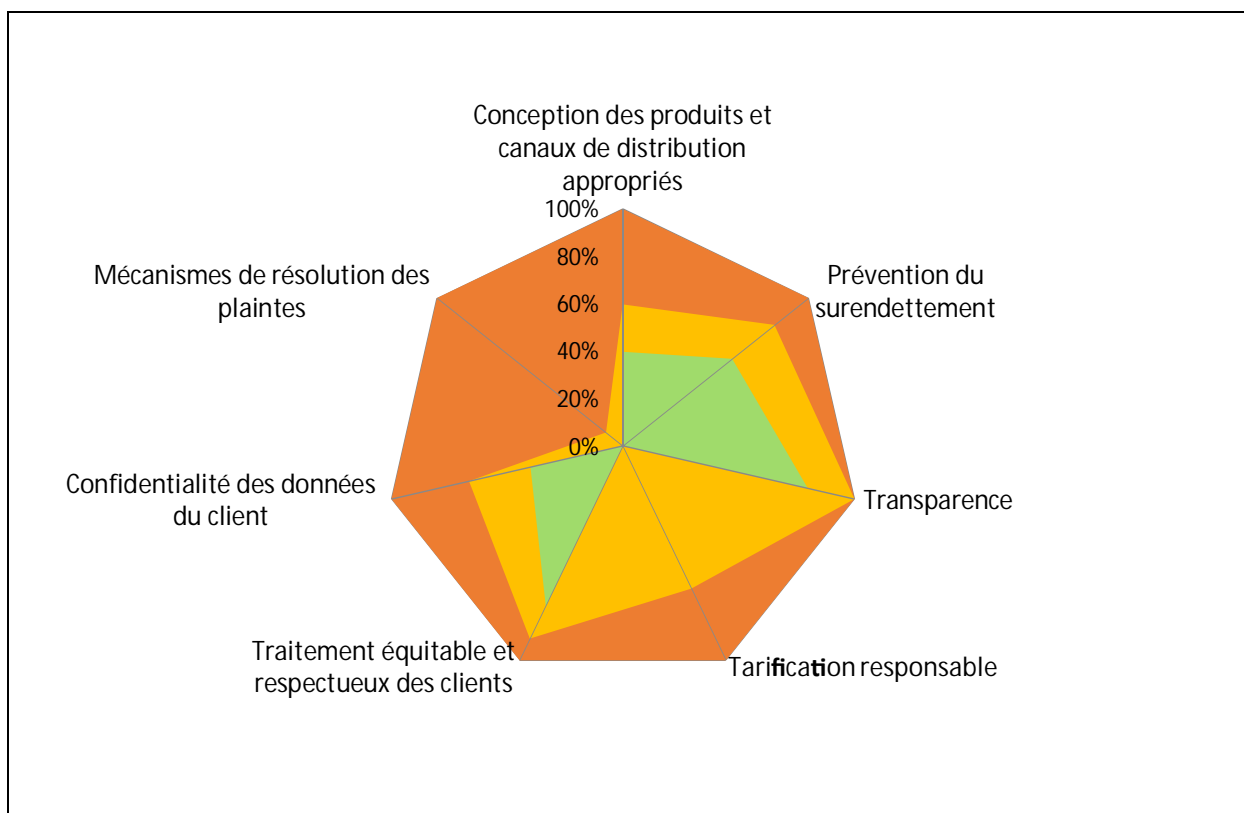
La figure suivante donne les performances par dimension (note sur 100 points).

---

<sup>2</sup> <http://www.sptf.info/images/usspm%20french%2012.11.12%20final.pdf>



La figure suivante affiche les performances sur les 7 principes de la protection des clients.



## 4.2. Analyse des résultats par dimension

Les résultats seront présentés suivant les 6 Standards Universels de GPS auxquels s'ajoute la responsabilité envers la communauté et l'environnement.

### Dimension 1. Définir et suivre les objectifs sociaux (note 31/100)

*Les institutions de microfinance ont pour vocation d'offrir des services financiers aux populations exclues mais aussi de créer un bénéfice (effet/impact) dans leur vie. La dimension 1 a pour objet d'aider l'institution à avoir une stratégie claire qui définit les objectifs sociaux, la méthodologie de mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des progrès vers ses objectifs.*



Photo 2 : Clientes vendeuses de riz de la CECIT de Déressia et le Consultant

Sur cette dimension, l'UCECIT enregistre la note soit 31/100 ce qui n'est pas satisfaisant quand bien même la Direction de UCECIT et le BELACD-Caritas (promoteur principal) souhaitent que les services soient orientés vers les plus vulnérables. C'est la dimension qui enregistre la plus faible note et cela se justifie principalement par la non formalisation d'un mécanisme de ciblage des plus pauvres et par la non détermination d'objectifs sociaux.

L'appréciation des notes tiendra également compte du fait que l'UCECIT est à son premier audit social.

Les principaux points positifs et points à améliorer dans de cette dimension sont les suivants :

#### Points positifs

- a. L'UCECIT s'est formulé une Mission sociale, une Vision et des Valeurs qui s'énoncent comme suite :
  - Mission : « *Offrir des services financiers et non financiers accessibles à toutes les couches sociales et adaptés à leurs besoins* » ;
  - Vision : « *être une institution de microfinance socialement et financièrement pérenne* » ;
  - Valeurs : *Passion, intégrité, Rigueur, Responsabilité, Collaboration* (code de déontologie).
- b. La stratégie d'intervention de l'UCECIT (décrit dans le plan d'affaires et dans les politiques de produits) indique comment les produits, les services et le mode de distribution aideront à atteindre la cible. En effet,

- Les produits d'épargne et de crédit sont diversifiés offrant ainsi plus de choix aux membres ;
  - Un réseau de distribution visant le rapprochement du service à la clientèle est mis en place : Il s'agit de la construction de 07 points de vente physiques dans la région de la Tandjilé et le déplacement des agents de crédit dans les villages environnants de ces points de ventes pour les opérations de crédit (montage, suivi et remboursement du crédit.).
- c. Le ciblage géographique de l'UCECIT tient compte du découpage administratif de la région et du découpage pastoral du diocèse en paroisses qui fait que les CECIT sont installées dans des zones à fort potentiel démographique et à de distances géographiques permettant une bonne couverture de la région de la Tandjilé en services financiers. Cette méthodologie de ciblage géographique est appréciable mais ne révèle pas le niveau de pauvreté des zones en question. Ce dernier semble pourtant représenter l'un des critères les plus importants pour une institution telle que l'UCECIT qui affiche une mission sociale et qui souhaite atteindre les zones rurales les plus démunies.
- d. En 2015, l'UCECIT a décaissé 601 077 975 CFA de crédit pour 4 150 emprunteurs dont 132 142 125 CFA pour 1 965 femmes. La part des femmes est donc de 47% en nombre et 22% en montant. Le montant moyen du crédit des femmes est de 67 247 soit 1.68 fois inférieur à celui des hommes (112 996). Ce ratio de 1.68 est acceptable et se justifie par le faible niveau du volume d'activités des femmes et leur prudence naturelle face au crédit.
- e. Un code de déontologie existe (version du 18 décembre 2015) et prévoit les diligences à observer par le personnel et dirigeants pour la protection du client (article 12 à 20).

### Points à améliorer

- a. La formulation de la mission sociale de l'UCECIT et sa vulgarisation devront être améliorées en prenant en compte les aspects suivants :
- Pour qu'une formulation de l'énoncé de mission sociale soit complète, il faut qu'elle fasse ressortir le public cible (qui ?), le type de services proposés (comment ?) et l'impact attendu (pourquoi ?). L'énoncée de UCECIT n'est donc pas complète dans la mesure où l'impact attendu n'est pas ressorti. Cependant, l'article 2 des statuts de la CECIT de Baktchoro précise que l'objet de la dite CECIT est « *de contribuer aux mieux-être social et économique de ses membres* » qui pourrait être intégré dans la formulation ;
  - Retenir comme cible « toutes les couches sociales » est très large et ne permet pas de se focaliser sur les populations en marge du système financier classique. Ce ciblage est davantage lourd dans la mesure où le périmètre géographique n'est pas balisé ;

- La Mission Sociale, la Vision et les Valeurs énoncées ne sont pas connus des Dirigeants et du personnel. Elles ne sont pas non plus affichées dans les CECIT pour les membres.
  - L'énoncé de la mission sociale n'est pas inscrit ou rappelé dans les documents importants des CECIT (statuts, RI, plan d'affaires, rapport d'activités, politique et procédures, etc.) ce qui justifie en partie leur méconnaissance par le personnel et les dirigeants.
- f. L'UCECIT n'a pas défini des objectifs sociaux. Ces objectifs sociaux qui concernent une période définie (3 ans) concernent le ciblage et l'impact attendus. Exemple :
- Ciblage : Avoir xx% de membres en milieu rural ; toucher xx% de personnes vivant avec un handicap ; obtenir un taux de fidélisation des membres de xx% ; avoir un taux de pénétration de xx% ;
  - Impact : Contribuer à relever le taux de scolarisation à xx% ; xx% des bénéficiaires de crédit ont pu s'affranchir durablement de la pauvreté.

NB : la mission a accompagné la Direction de l'UCECIT dans la fixation des objectifs sociaux (voir annexe 2).

- g. En dehors du genre (Homme/Femme/groupement), le SIG ne permet pas d'avoir des indicateurs sociaux tels que le nombre de membres par niveaux de pauvreté ; ce qui ne permet pas l'exploitation de statistiques sur ce point ;
- h. L'UCECIT n'a pas un système formel de ciblage des plus pauvres. En effet, elle n'utilise pas les outils éprouvés (PPI et USAID-PAT) ou un système interne renseignant sur le profil socio-économique des membres ; il est par conséquent difficile d'apprécier le niveau de pauvreté des emprunteurs d'une part pour s'assurer qu'on touche les plus pauvres et d'autre part pour suivre les effets et l'impact des crédits sur les bénéficiaires ;
- i. Il n'y a pas non plus une politique spécifique visant à cibler les plus vulnérables (PSH, femmes chef de ménage, PVVIH, jeunes sans emplois, ...). *En revanche, comme précisé ci-dessus, l'analyse du nombre d'emprunteurs par genre montre que les femmes ne sont pas marginalisées par les CECIT (47% en termes de nombre de décaissement en 2015) ;*
- j. Les CECIT de Lai et Kelo qui sont en position de métropole totalisent 2 941 comptes sur un total de 7 049 soit (42%) en fin septembre 2015, alors que sur les 7 points de ventes, 5 sont en milieu rural. Il y'a donc une forte concentration des comptes en ville qu'en milieu rural où vivent plus de personnes marginalisées du système financier classique.



k. Les conditions d'ouverture de comptes sont :

	Hommes	Femmes	Groupement
Capital sociale	1 500	1 000	5 000
Fonds solidarité (40% part sociale)	600	400	2 000
Droit d'entrée	1 000	1000	5 000
Cotisation annuelle	1 200	1 200	1 200
Dépôt minimum	3 000	3 000	10 000
	7 300	6 600	23 200

En plus des frais, il faut présenter un mandataire. Les pièces administratives demandées sont la CIN, acte de naissance, carte d'électeur, carnet de baptême, etc.

Bien que 94% des membres (enquête de satisfaction février 2016, graphique 21) apprécient positivement les formalités administratives pour ouvrir un compte dans une CECIT, les frais exigés (7 300 ou 6 600) sont assez élevés pour les plus vulnérables et constituent une barrière à l'entrée. En effet, pour une femme pratiquant une AGR sur la préparation des galettes, son fonds de roulement (quantité de farine, huile, sel, sucre, bois...) dépasse à peine 6 600 CFA. En conséquence, UCECIT devrait envisager réduire ces frais d'ouverture ou les étaler dans le temps.

#### Risques encourus :

- a. La non formulation d'une mission claire, d'une vision, de valeurs et d'un objectif global ne permet pas à l'UCECIT de mobiliser son personnel, ses élus, ses membres, ses partenaires ...autour d'un idéal prédéfini ;
- b. La non utilisation d'outil de ciblage des bénéficiaires et la non fixation d'objectifs sociaux peuvent conduire l'UCECIT à laisser une bonne partie de la population (notamment les plus vulnérables) en marge de ses services, alors qu'elle se veut être un véritable outil de développement pour la communauté de base.

#### [Dimension 2 : S'assurer de l'engagement du CA, de la direction, et du personnel pour les objectifs sociaux \(46/100\)](#)

*La dimension 2 couvre les pratiques mises en place par l'institution pour s'assurer que les membres des organes élus, la direction et les employés sont engagés dans l'atteinte des objectifs sociaux.*

La faible note (46/100) est liée à celle de la dimension 1 qui n'a pas permis la définition d'objectifs sociaux autour desquels seront mobilisés les élus et les employés.

### Constats positifs :

- a. L'UCECIT a mis en place les organes statutaires d'orientation et de décision nécessaires à son fonctionnement : Assemblée générale des membres, Conseil d'Administration (9 membres), Comité de surveillance (3 membres), Comité de crédit (3 membres).

La mission d'audit social note que ces organes fonctionnent globalement bien : les rencontres sont régulièrement tenues et des PV sont rédigés.

- b. Entre autres activités, on note avec satisfaction que les membres du CA, i) veillent à la tenue régulière des AG de l'union et des CECIT de base, donnant ainsi l'occasion aux bénéficiaires d'exprimer leur opinion sur les services et activités des CECIT, ii) les quatre PCA de CECIT rencontrés connaissent les principales préoccupations et les besoins de leurs membres quant aux services fournis.

### Points à améliorer :

Les marges d'améliorations suivantes sont à prendre en comptes :

- a. Non-respect du principe de renouvellement des membres des organes en 2015, les AGO n'ayant pas eu lieu ;
- b. Absence de formation des membres des organes dans leur rôle et responsabilité en matière de gestion de la performance sociale ;
- c. Absence de plan de formation des organes en vue du renforcement de leur capacité. Par ailleurs aucune formation n'a été dispensée à leur intention en 2015 ;
- d. Aucune étude sur le départ des clients n'a été réalisée par l'UCECIT dans l'objectif d'apprécier le nombre et les mobiles de ces départs pour fin de tirer des mesures correctives. Par exemple, l'enquête de satisfaction-client (février 2016) relève que parmi les réponses données sur les causes des démissions des membres, 27% sont liées aux comportements des agents ;
- e. Plan d'affaires 2013-2015 non décliné en niveau d'effort par CECIT, cela n'a pas permis au CA d'assurer une bonne gestion stratégique de leur CECIT ;
- f. Tenue de rencontres ordinaires du CA à la fin de chaque trimestre non formalisée et respectée. L'ordre du jour doit comporter au moins l'évaluation des activités et résultats du trimestre écoulé et la fixation des objectifs et priorités du trimestre suivant. En effet, un des PCA de CECIT rencontrés déclare : « ...on se réunit seulement quand il y a une difficulté à résoudre ou une information à partager ... ». Par ailleurs il n'a pas été constaté dans toutes les CECIT la disponibilité d'un chrono ou un registre où sont classés les PV de rencontre du CA et de Comité de surveillance. En exemple,

les PV de CA pour 2015 pour Union et la CECIT de Baktchoro n'étaient pas disponible lors du passage de la mission d'audit.

#### Risques principaux :

- a. La non disponibilité et archivage des PV de rencontre des organes (pour au moins une durée minimale de 20 ans) ne permet pas la constitution d'une mémoire institutionnelle de Réseau face à la mobilité de ses Dirigeants et personnel.
- b. Le non-respect des règles de renouvellement des organes peut conduire à une accapuration du Réseau par une partie de la population ou de Dirigeants qui pourrait plonger la structure dans une crise de gouvernance.
- c. La concurrence devenant de plus en plus rude (notamment à Kelo), la non tenue de statistiques sur les départs (fermeture de comptes) devient une urgence pour l'UCECIT.

#### Dimension 3 : concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients (39/100)

*La microfinance a le potentiel de donner aux pauvres et aux personnes exclues un accès à des services financiers. Par contre, l'accès à une population cible n'est pas suffisant pour créer un bénéfice pour les clients et les produits et services doivent également être adaptés à leurs besoins. De manière générale, les produits de microfinance sont beaucoup trop standardisés : petit prêts, remboursements mensuels, caution solidaires en groupe. Offrir des services de qualité bien adaptés aux clients (adaptés au contexte local, diversifiés, efficaces et transparents) requiert des techniques innovantes et une stratégie proactive qui combine en même temps l'accès à des services financiers et non financiers. La dimension 3 évoque les différentes manières dont l'institution peut rassembler l'information sur les besoins et préférences des clients dans le but d'adapter les produits et services à ces derniers.*

L'UCECIT affiche pour cette dimension un faible niveau de mise en œuvre (39/100) qui est tributaire à l'absence des services non financiers, la non réalisation d'enquête de satisfaction périodique, le non suivi des membres démissionnaires.

#### Constats positifs

- a. L'UCECIT offre une gamme de produits diversifiés qui comprend aussi bien des produits d'épargne, de crédit et de transfert. Des nouveaux produits sont en cours d'élaboration, il s'agit notamment du crédit warrantage. Les membres rencontrés (enquêtes de satisfaction février 2016) ont bien apprécié cette diversité de gamme notamment sur le crédit qui couvre les deux principaux secteurs d'activités de la région (Agriculture et commerce) et les besoins sociaux (éducation, habitat) ;

b. Ces produits sont dans l'ensemble assez souples et flexibles pour le public cible eu égard aux constats suivants :

Pour ce qui concerne l'épargne, on note :

- Les produits de dépôt sont variés : DAV (dépôt à vue), DAT (dépôt à terme) ;
- Pour le DAV les montants et les fréquences des opérations de dépôt et de retrait sont libres. En effet, il n'y a pas de montant de dépôt/retrait minimum et maximum imposés et cela a été bien apprécié par les membres lors de l'enquête de satisfaction (février 2016) ;
- Les dépôts des membres sont toujours rendus disponibles par les CECIT à tout moment et sans limitation dans les fréquences de retrait ;
- Le seuil minimal exigé pour le DAT (Montant 50 000 et durée de 6 mois) est assez abordable pour la population cible. Bien que ce montant minimal n'a pas été relevé comme élevé par les membres lors de l'enquête de satisfaction.
- Le produit « plan épargne » permet aux membres de se constituer une épargne progressive. Ce produit est limité aux membres des groupes de crédit solidaires qui pourrait être étendu à tous les membres. Dans cette même logique, une stratégie de mobilisation de la petite épargne journalière devrait encourager les membres à se constituer une épargne de précaution afin de leur prémunir contre les chocs de la vie d'une part et d'autre part, permettre à l'UCECIT le développement d'une source alternative de financement stable.

S'agissant du crédit :

- L'introduction du crédit de groupe avec caution solidaire et du warrantage soulage davantage les membres de la contrainte de présenter une garantie matérielle pour accéder au crédit. Ce qui fait que 94% des enquêtés (enquête de satisfaction Février 2016, graphique 13) se disent satisfaits des conditions de garantie ;
- Les modalités de remboursement sont diversifiées (bimensuel, mensuel, trimestriel ou in fine) et permettent d'adapter les échéances avec les différents cycles de trésorerie des activités des emprunteurs ;
- La nouvelle gamme de produits de crédit de l'UCECIT a prévu un « crédit coup de pouce » destinée aux femmes les plus démunies en vue de leur insertion économique dans des groupes de solidarité. Ce produit n'est pas encore mis en marché. Ces conditions sont souples : montant de 20 000 remboursable en 5 mois à un taux forfaitaire de 10% ;
- La mission note avec satisfaction que le crédit scolaire est ouvert à toutes les couches et n'est pas seulement limité aux membres ayant un statut de fonctionnaire ou de salarié comme cela est le cas dans la plupart des SFD ;

- La politique de crédit prohibe le financement d'activités ayant un impact nocif sur la santé de la population (notamment la production et la vente de l'alcool).
- c. Les avis des membres sur les produits sont essentiellement recueillis lors des AGO des membres. Ces avis sont étudiés lors des réunions techniques du personnel et les propositions d'amélioration sont soumises au CA pour examen et adoption. « ...c'est ainsi que la caution financière pour le crédit a été revue à la baisse, passant de 30 à 20%..... », affirme le Directeur de l'UCECIT ;
  - d. Le nombre d'emprunteurs et d'épargnants évoluent significativement d'une année à l'autre. Le taux de croissance moyen de l'encours de crédit entre 2013 et 2015 a été de 88%.
  - e. L'UCECIT a mis à l'interne un produit d'assurance vie lié au crédit. Ces frais restent assez élevés puisque jusqu'à 3% du montant de crédit (contre 0.58% si partenariat avec PlaNet Guarantee par exemple en Afrique de l'Ouest).

### Points à améliorer

Les principales insuffisances relevées sur cette dimension sont :

- a. L'UCECIT n'a pas mis en place de services non financiers au profit de ses membres notamment les femmes (programme de renforcement de capacité, d'assistance sociale par le référencement...) ; Cependant on relève avec satisfaction que des modules de formation sur des thématiques socio-économiques (alphabétisation, sensibilisation sur le SIDA et le paludisme, techniques de transformation et de production agricoles, gestion des exploitations agricoles, entrepreneuriat) ont été planifiés en 2014 mais n'ont pas été développés pour insuffisance de moyens financiers (rapport d'activité 2014).
- b. La gamme de produits ne comporte pas un produit de crédit spécifique visant l'insertion des jeunes (par le démarrage d'une nouvelle activité) à l'image du crédit coup de pouce.
- c. L'UCECIT ne réalise pas d'études périodiques sur les raisons d'abandons des produits par les clients et sur les obstacles potentiels à l'accès aux produits. En effet, les statistiques sur les démissions des membres n'ont pas été évoquées dans le rapport d'activité 2014 ni dans aucun autre rapport intermédiaire.
- d. L'enquête de satisfaction-client (Février 2016) relève les insuffisances suivantes à corriger :
  - 49% trouvent que les délais de traitement du crédit sont longs ;

- 17% ne sont pas satisfaits des montants de crédit. Ils jugent que la taille du crédit est faible et ne permet pas de développer substantiellement leurs activités ;
  - 18% ne sont pas satisfaits des tarifs sur le crédit. Ils trouvent que la CECIT perçoit plusieurs types de frais sans une bonne communication avec les membres (frais de dossiers, fonds de prévoyance, dépôt bloqué, intérêt sur crédit, la pénalité).
- e. La politique de crédit fixe le montant du crédit de 10 000 à 15 000 000 CFA permettant ainsi de prendre en compte un large besoin des membres en terme de taille de crédit. Le montant moyen de crédit décaissé de l'UCECIT est de 144 838 CFA en 2015. Ce montant moyen de crédit est élevé puisque supérieur à 20% du RNB/habitant qui est de 98 000 CFA en 2014 (le RNB/Hbt était de 490 000 CFA selon la Banque mondiale). Le montant moyen du crédit doit être surveillé de sorte que 30% des emprunteurs soient à un besoin de crédit inférieur ou égal à 98 000 CFA.

Risque :

- Le montant plafond du crédit de 15 000 000 CFA ne respecte pas la norme prudentielle COBAC selon laquelle « *le plus gros crédit à un seul membre n'excède 15% des fonds patrimoniaux* ». Au regard de cette disposition réglementaire ; l'UCECIT qui présente des fonds patrimoniaux de 123 492 427 en 2014 devrait avoir un plafond à 12 300 000 CFA (en 2014).
- Le fait de ne pas limiter le montant de crédit (3 000 000 par exemple) pour l'assurance interne expose l'UCECIT en cas de décès des gros emprunteurs.

[Dimension 4 : Traiter les clients de manière responsable \(59/100\)](#)

*Toutes les institutions financières, même celles sans objectifs sociaux définis, devraient minimalement avoir comme responsabilité morale de ne pas nuire aux clients. La dimension 4 couvre toutes les pratiques que l'institution peut mettre en place pour s'assurer qu'elle ne nuit pas à ses clients. Plus spécifiquement, la dimension 4 aborde la prévention du surendettement, la transparence, le traitement équitable et respectueux des clients, la protection de la confidentialité des données du client et le mécanisme de résolution des plaintes.*

<p><u>Résumé</u> : L'UCECIT affiche pour cette dimension un bon niveau de mise en œuvre (59/100). En effet, l'UCECIT a mis en place des débuts de dispositifs de prévention du surendettement, de gestion des plaintes et de transparence. Les principales améliorations à apporter seront relatives à la préservation de la confidentialité des opérations avec les membres, les techniques de recouvrement respectueux de l'emprunteur, la qualité de l'accueil des clients.</p>	<p><u>Citations</u> : (Focus group clients, CECIT Kelo, le 18.02.2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « ...le fait d'annoncer les noms des emprunteurs en retard de remboursement à la radio ne préserve pas la dignité des gens ni celle de l'église.... Beaucoup de gens n'adhèrent pas à la CECIT pour peur de cette pratique ... »</li> <li>- « ...les installations actuelles du guichet ne préservent pas la confidentialité de nos opérations et nous risquons beaucoup notre vie, ...c'est plutôt le caissier qui devrait prendre le bureau du Gérant pour plus de confidentialité .... »</li> </ul>
--	--

Constats positifs :

- a. L'UCECIT tient compte de la prévention du surendettement des bénéficiaires par une bonne analyse de la capacité et la volonté de payer des emprunteurs, les garanties ne viennent qu'en troisième position. En effet, (i) le dossier de crédit comporte un compte d'exploitation ; cette analyse s'applique aussi bien aux premiers crédits qu'au renouvellement, (ii) une visite de l'activité du membre est réalisée afin de recouper les informations reçues lors de l'entretien (avec le membre). Pour le crédit solidaire, la constitution du groupe et le processus d'approbation du prêt permettent d'assurer une sélection prudente des membres entre elles, tout en insistant sur le concept de paiement solidaire.

On note également que le principe de « un membre = un prêt » est introduit dans le cadre de la prévention du surendettement. Le SIG (en cours de paramétrage) devra permettre d'avoir des informations régulières sur les prêts rééchelonnés.

- b. Pour ce qui concerne la transparence, UCECIT enregistre les points forts suivants :

Sur la gestion du crédit : (i) le contenu des contrats est assez clair et toutes les clauses importantes y ressortent (montant et objet du crédit, durée et modalité de remboursement, taux d'intérêt...) une lecture est faite à l'emprunteur avant le déboursement et une copie lui est remise. Cependant, les conditions de banques (tarifs des services) ne sont pas affichées dans toutes les CECIT ; (ii) un échéancier de remboursement du crédit est établi dont une copie est remise à l'emprunteur (iii) chaque membre détient un carnet d'opérations qui regroupe (dans un seul document) toutes les opérations (dépôt /retrait d'argent, déboursement et remboursement de crédit) qu'il réalise avec la

CECIT. Le carnet comporte un certain nombre d'informations sensibilisant le membre sur la nécessité d'épargner, les conditions de crédit, de sécurité etc.

Pour un crédit de 145 000 CFA3, placé à 12 mois au taux de 2% /mois en dégressif avec des frais de dossier de 3% du montant déboursé, le taux effectif global (TEG) de l'UCECIT est de l'ordre de 29,99%/an. Ce taux est acceptable puisqu'inférieur à 33% (taux d'usure au Tchad) et au taux des usuriers qui est de l'ordre de 200 - 300%/an.

Le taux de l'UCECIT est bien apprécié par 73% des enquêtés (enquête satisfaction février 2016, graphique 12) ; les 27% de non satisfaits, outre la tendance naturelle de demander des prix bas, demandent plus de communication sur les divers frais liés au crédit.

Sur la gestion des dépôts des membres : un contrat de DAT est établi pour chaque dépôt. Ce contrat comporte les principales clauses que sont le montant bloqué, le taux d'intérêt servi, l'échéance, les modalités de renouvellement. Cependant l'article 2 du contrat précise que le montant bloqué ne peut être retiré par le membre avant l'échéance prévue, ce qui n'est pas intéressant compte tenu du niveau de vulnérabilité de public cible. Par ailleurs, sur le plan commercial cette mesure pourrait décourager le développement de ce produit.

Sur la gestion financière de l'institution : l'UCECIT a débuté l'audit comptable des comptes par un cabinet externe assermenté (cabinet Afrique Audit Conseil) à compter de l'exercice 2014 ; elle prévoit instaurer cette pratique d'audit annuel externe pour les exercices à venir.

- c. S'agissant du traitement équitable et respectueux des clients, les membres sont globalement satisfaits de l'accueil qui leur est réservé dans les CECIT. En effet, l'enquête de satisfaction (février 2016) montre que 94% des enquêtés sont satisfaits de la qualité de l'accueil des CECIT. Cependant, des marges d'améliorations se présentent pour le critère « durée d'attente » qui est jugé long pour obtenir un crédit (cela est ressenti dans toutes les CECIT) ou faire des opérations de dépôt (ressenti à Kelo et à Lai).

Parmi les activités entreprises par l'UCECIT pour parvenir à ce résultat satisfaisant en termes d'accueil on pourra retenir entre autres : (i) intervenant principalement en milieu rural, l'UCECIT s'assure dès le recrutement de son personnel que le candidat dispose d'une aptitude et intérêt à

---

<sup>3</sup> 145 000 est le montant moyen de crédit décaissé en 2015.



vivre et servir le milieu rural ; (ii) un code d'éthique et de déontologie a été élaboré (adopté le 18 décembre 2015) et des articles sont consacrés au respect et à la protection du client ; (iii) la mise en place de boîte à idées dans les CECIT pour la collecte des plaintes et suggestions des membres.

- d. Le personnel est suffisamment informé et sensibilisé sur leur devoir de protection du membre en matière de confidentialité. Le contrat de travail (article 7) prévoit une clause sur le respect du secret professionnel avec des sanctions aux contrevenants, par contre l'article ne spécifie pas expressément la confidentialité à observer sur les opérations avec les membres. Le système d'information de gestion (en cours de passage d'une version manuelle à une version informatisée) devrait protéger les informations sur les membres par l'utilisation de mots de passe, les backups et conservation des données hors sites.

#### Points à améliorer :

##### Sur la prévention du surendettement :

- Tous les dossiers de crédit ne comportent pas des informations sur le niveau d'engagement des membres alors que cette information est nécessaire pour déterminer la capacité de payer de l'emprunteur (exemple : crédit de 100 000 au client 1455 - Lai, crédit de 1 000 000 au client 1350-Lai du 07/10/15) ; l'analyse du risque n'intègre pas le calcul et l'interprétation de ratios ;
- Absence d'attestation de non engagement des autres institutions financières dans les dossiers de crédits (exemple : crédit du 23.12.14 au client 1398 de lai pour 5 000 000 CFA) ;
- Pour les emprunteurs ayant un statut de fonctionnaire ou de salarié, les bulletins de paie ne sont pas chaque fois exigés pour déterminer la quotité cessible en référence de 33% du revenu total (Cas du crédit au client 1350-Lai du 21.09.2015).
- Tous les échéanciers de remboursement ne sont pas correctement remplis (absence de date sur l'échéancier du crédit au client 1350-Lai du 21.09.2015) ;

##### Sur la transparence :

- Les conditions de crédit et les divers frais ne sont pas affichés dans toutes les CECIT à l'intention des membres ;
- L'UCECIT n'a pas mis en place un dispositif formel de gestion des plaintes des clients ; des boîtes à idées existent mais les procédures de collecte, de traitement et de stockage des plaintes ne sont pas définies ;
- L'enquête de satisfaction (février 2016, graphique 26) révèle que les membres ne sont pas satisfaits sur le critère « transparence des frais » notamment sur le crédit et la part sociale. Du point de vue

des emprunteurs, l'UCECIT perçoit une diversité de frais sans une bonne communication pour expliquer et rassurer les membres des frais qui leur sont chargés.

#### Sur le traitement équitable et respectueux des clients :

- Les principes de protection de la clientèle promus par la SMART Campaign sont affichés dans les CECIT mais le personnel et les Dirigeants n'ont pas encore reçu une formation sur ce thème ;
- Le point 2.7 de la politique de crédit prévoit la possibilité de rééchelonnement et de renégociation des conditions du crédit engagé mais cela est diversement appliqué dans toutes les CECIT ;
- Avec les principes de protection du client développé par la SMART Campaign, les moyens de recouvrement des créances compromises par voie d'affichage publique ou annonce radio des noms des débiteurs ne sont plus acceptés comme méthode respectueuse des clients. En effet, les membres de Kelo (rencontrés en focus group dans le cadre de cette mission) ont relevé que cette pratique ne préserve pas la dignité de l'emprunteur et de l'église. Toutefois, selon le Directeur de l'UCECIT, cette pratique est progressivement à l'abandon.
- 94% des membres (enquête de satisfaction-client février 2016, graphique 27) ne sont pas satisfaits des résolutions des plaintes qu'ils ont eues avec le personnel.

#### Sur la confidentialité des données :

- Les guichets sont aménagés selon les pratiques standards du métier mais l'espace entre le guichet et la salle d'entente ne favorise pas la préservation des opérations de retrait et de dépôts des membres (notamment à Kelo et Lai). Par ailleurs, en dehors de la CECIT de Guidari, les agents ne régulent pas l'ordre de passage de sorte à avoir un seul membre au guichet.
- Le contrat de prêt ne comporte pas une clause de confidentialités des données sur l'emprunteur et une clause pour le partage des informations sur l'emprunteur avec les partenaires ;
- Le contrat de travail du personnel ne comporte pas une clause de confidentialités des données sur les membres.

#### [Dimension 5 : Traiter les employés de manière responsable \(72/100\)](#)

*La dimension 5 évoque de quelles manières une institution peut créer un environnement de travail juste et sécuritaire, soutenir ses employés et leur donner les informations tributaires au succès dans leur travail.*

L'UCECIT compte 24 salariés au 31 décembre 2015. Le recrutement se fait par compétition ou par confirmation de stagiaires. L'UCECIT affiche pour cette dimension le meilleur niveau de mise en œuvre (72/100). En effet, l'UCECIT a mis en place les principaux outils et documents qui formalisent la gestion du personnel (politique, contrat, prime de rendement, grille salariale...). Les améliorations devront d'abord

passer par la mise en œuvre d'un plan de formation et la systématisation de l'évaluation annuelle du personnel.

#### Constats positifs :

- a. L'UCECIT a mis en place les outils et procédures nécessaires à une bonne gestion administrative du personnel, ces outils et procédures comprennent : un manuel de gestion des Ressources Humaines (visé par l'inspecteur du travail le 09 juin 2014), une grille salariale, un organigramme, un code de déontologie. Ces documents sont conformes aux textes et à la législation nationale. Des copies du manuel de gestion RH et du code de déontologie sont transmises dans les CECIT. Cependant l'UCECIT n'a pas encore élaboré un statut du personnel ;
- b. La grille salariale est transparente, respecte le SMIG et s'aligne à la fois à la grille de la conférence épiscopale du Tchad et à la grille nationale pour le secteur privé. Le coefficient multiplicateur entre la moyenne des 5 plus gros salaires et celle des 5 plus petits est de 2.93, ce qui est correct (face à une référence de 7% maxi en économie sociale). Des primes de rendement, une prise en charge médicale et une politique de crédits à taux préférentiels sont des avantages complémentaires aux salaires ;
- c. Chaque employé dispose d'un contrat de travail, il est dûment visé par l'ONAPE (Pour ceux dont la durée est supérieure à 6 mois). Le cahier de charge de l'employé est joint au contrat. Tous les employés sont affiliés à la CNPS.
- d. Le personnel participe aux prises de décisions via le Comité de Direction et les rencontres (semestrielles) des Gérants au cours desquels les points de vue du personnel sont partagés, discutés et pris en compte. Le manuel de gestion RH prévoit (point 4.9) une procédure de gestion des réclamations du personnel.

#### Points à améliorer :

On note principalement :

- a. En fin de l'année 2015, l'UCECIT comptait 05 employés de sexe féminin sur un effectif total de 24 employés (soit 21%). Il y a donc une faible représentativité des femmes au regard d'un idéal de 1/3 (prévu dans les statuts pour les organes). On note également qu'aucune femme ne fait partie des Responsables de service de la direction ;
- b. Le turnover est assez élevé : 05 départs (dont 2 femmes) ont été enregistrés pendant les deux dernières années sur un effectif de 24 employés au 31 décembre 2015 (soit 21%). Toutefois, l'institution donne à tous les employés sortants l'opportunité d'avoir un entretien de départ avec la

direction mais la pratique reste à être formalisée par l'introduction d'une fiche de départ pour fin de capitalisation ;

- c. La position du service audit interne dans l'organigramme ne lui garantit par une indépendance vis-à-vis la Direction et des autres services. Il en est de même pour le comité de surveillance par rapport aux autres organes. En effet, pour garantir l'autonomie des unités en charge de la surveillance et la circulation des rapports de contrôle, il est recommandé que (i) le service d'audit interne soit hiérarchiquement rattaché au CA et fonctionnellement au Directeur, (ii) et le comité de surveillance à l'Assemblée générale ordinaire des membres ;
- d. La liberté d'association (élection de délégué de personnel) n'a pas été évoquée dans la politique de gestion RH. On note également l'absence de délégué du personnel ;
- e. L'absence de plan de formation pour les élus ne permet pas de renforcer les capacités des ressources en fonction des besoins et aspiration de l'institution et des personnes formées ;
- f. L'absence de document « statut du personnel » en complément de la politique de gestion RH et du code d'éthique et de conduite. En effet, le document portant « statut du personnel » a une valeur légale ;
- g. Le personnel ne fait l'objet d'une évaluation annuelle, suivant un formulaire dûment élaboré à cet effet et joint en annexe du manuel de GRH comme partie intégrante.

#### Risques principaux :

- Avec un turnover de 21%, l'UCECIT présente un risque d'instabilité.

#### [Dimension 6 : Equilibrer la performance financière et sociale \(42/100\)](#)

*Les EMF doivent assurer leur pérennité (performance financière) dans le but de pouvoir continuer à offrir des produits et services à leur clientèle cible et d'améliorer leur niveau de vie (performance sociale). Pour cette raison, la dimension 6 se concentre sur les critères importants dans les prises de décisions des institutions (cibles de croissances, cibles de performance, les allocations, le choix des sources de financement, la rémunération des employés).*

La principale insuffisance est la non formalisation de ratios ou d'indicateurs de gestion qui alignent recherche de rentabilité, d'efficacité et performance sociale.

### Points positifs :

- a. Le taux moyen de l'autosuffisance opérationnelle<sup>4</sup> entre 2013 et fin septembre 2015 est de l'ordre de 106%. Bien qu'inférieur à la norme de 130% (fixée par la BCEAO pour les IMF en zone UEMOA), ce niveau est déjà satisfaisant au regard de la jeunesse du Réseau ;
- b. L'UCECIT a disposé d'un plan d'affaires (2013-2015) qui s'est achevé, les projections sont faites en tenant compte des résultats d'une étude de marché (évaluation du potentiel en termes de demande) et de la capacité institutionnelle (SIG, RH) de l'UCECIT. Cependant, ce plan d'affaires n'a pas prévu de ratios prévisionnels de gestion (qualité du portefeuille, rentabilité, efficacité) à suivre. Par ailleurs, il n'a pas décliné les objectifs par CECIT de base.

### Points à améliorer

- a. Le portefeuille à risque à 90 jours (PAR) pour les exercices 2013, 2014 et sept 2015 s'établissent respectivement à 10%, 5% et 14% soit une moyenne de 10%. Ce niveau de dégradation du portefeuille est contre-performant face à un idéal de 3% (Imposé en zone UEMOA). Par ailleurs, on constate que l'augmentation du portefeuille de crédit en 2015 (440 millions contre 194 millions en 2014) n'a pas été accompagné d'une bonne maîtrise du PAR qui passe de 5 à 14%. Bien que la Direction de l'UCECIT explique cela par la mauvaise pluviométrie, et la crise financière nationale, il convient de faire un audit du portefeuille et procéder à la formation du personnel sur la base des insuffisances relevées par l'audit.
- b. Le tableau ci - après donne la proportion du crédit dans le total actif :

	2014	Sept 2015
Encours de crédit (a)	197 113 523	461 021 949
Total Bilan (b)	1 078 845 731	1 906 049 494
Proportion (a/b)	18%	24%

Le ratio « Portefeuille brut/Total de l'actif net » de 18% et 24% n'est pas satisfaisant face à un idéal de 70% à 80% pour les coopératives d'épargne et de crédit comme l'UCECIT. En d'autres termes, ce faible poids de crédit dans l'actif suppose que le poste « encours de crédit » dans le bilan n'est

---

<sup>4</sup> Taux de couverture des charges d'exploitation par les produits hors subvention

pas la véritable machine de production de l'institution (pour rentabiliser le dispositif) ni le véritable moyen utilisé pour éradiquer la pauvreté des populations comme prescrit dans l'énoncé de la mission sociale des CECIT.

- c. Ce faible poids du crédit dans le bilan s'explique en partie que le bilan de l'UCECIT regorge d'importants comptes improductifs. En effet, le bilan audité de 2014 laisse voir entre autres un montant 138 152 463 (EP23-débiteur divers) et un autre de 397 623 165 (EP35- Liaison entre EMF affiliés). Ces comptes (oisifs) représentent 50% de l'actif contre un idéal de 5% pour les SFD. Ces comptes doivent être suivis et apurés (à hauteur de 5% du total actif) car en l'état, ils présentent un manque à gagner pour l'institution en termes de revenus d'intérêts et par la suite un risque potentiel de non recouvrement au fur et mesure qu'ils prendront de l'âge.

En effet, le rapport d'audit relève que ces fonds en circulation entre les CECIT, l'UCECIT et l'UNAD ne font pas l'objet de suivis et donnent en conséquence peu d'évidence quant à leur existence réelle.

#### Dimension 7 : Faire preuve de responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement

La principale insuffisance est que l'UCECIT n'a pas formalisé sa responsabilité sociale et environnementale envers la communauté à travers une charte.

### 5. Recommandation de la mission

#### Dimension 1. Définir et suivre les objectifs sociaux

Recommandation 1.1 : Apporter les améliorations suivantes à la formulation de la mission sociale :

- Reformuler la mission sociale pour intégrer le « Qui ? », le « Comment ? » et le « Pourquoi ? » ;
- Clarifier et recentrer la cible : en effet « toutes les couches sociales » est large comme cible avec un risque de saupoudrage. Des exemples de cibles généralement visées par les EMF sont : « les personnes exclues du système bancaire classique », « les personnes vulnérables », « la population rurale et urbaine de la région de la Tandjilé », etc. ;
- Clarifier les termes clés de la mission sociale afin d'harmoniser la compréhension entre les différents acteurs : « services financiers et non financiers » et « bien-être social et économique » ..... ;
- Définir également les concepts « milieu rural », « milieu urbain » ou « semi-urbain », l'UCECIT intervenant dans ces trois milieux.

NB : la mission a accompagné l'équipe de direction dans l'élaboration de ses orientations stratégiques et de ses objectifs sociaux. (Voir exemple donné en annexe 2).

Recommandation 1.2 : En complément de l'énoncé de la mission sociale, formuler les autres valeurs cardinales (Une vision, un objectif général, des valeurs...). En effet, la vision de l'UCECIT s'apparente plus à un objectif global. A l'instar de l'énoncé de la mission sociale, les propositions de formulations de ces valeurs cardinales doivent être faites par le personnel technique puis soumises au CA, partenaires institutionnels et l'AG de l'Union pour adoption. Elles doivent également faire l'objet de sensibilisation en vue d'une appropriation par les parties prenantes de l'UCECIT puis, être affichées visiblement dans les CECIT.

NB : Pour la mise en œuvre de cette recommandation, voir proposition en annexe 2.

Recommandation 1.3 : Inscrire ou rappeler l'énoncé de la mission sociale, la vision et les valeurs (reformulées) dans les documents importants des CECIT (statuts, RI, plan d'affaires, rapport d'activités, politique et procédures, etc.)

Recommandation 1.4 : Mettre en place un dispositif formel de ciblage des bénéficiaires. Le PPI (une page de 10 questions) a l'avantage d'être simple et sert à la fois d'outil de sélection des plus vulnérables et d'outil de suivi de l'impact des appuis de l'UCECIT.

Recommandation 1.5 : Définir et suivre les objectifs sociaux tels que décrit ci-haut, pour ce faire :

- Définir des objectifs sociaux smart (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps) et les faire adopter par le CA et les partenaires institutionnels ;
- Sensibiliser et mobiliser le personnel et les dirigeants autour de ces objectifs sociaux ;
- Introduire dans le SIG les indicateurs sociaux définis, de sorte à en faciliter le suivi dans le temps ;
- Intégrer dans le plan d'affaires les indicateurs sociaux ;
- Prévoir un calendrier de révision de la stratégie et des buts sociaux. A titre d'exemple, les standards universels de la GPS proposent 3 ans pour la stratégie et chaque année pour les buts ;

NB : Pour la mise en œuvre de cette recommandation, voir proposition en annexe 2.

Recommandation 1.6 : Le SIG en cours de paramétrage devrait permettre d'avoir des données désagrégées en :

- Homme/femmes/groupe ;
- Jeunes /adultes ;
- Milieu rural/semi-urbain/ urbain ;
- Niveau de pauvreté ;
- Femmes veuves /chef de ménage ;
- Personne en situation de handicap (PSH) ;

Ces données désagrégées permettront de « mieux mesurer » pour « mieux servir ».

Recommandation 1.7 : Etudier la possibilité et l'opportunité de transmettre les données sur le Mix market ;

Recommandation 1.8 : Instaurer et formaliser la tenue tous les ans, d'une étude de satisfactions clients et d'un audit social. Ces études peuvent être faites à l'interne en alternance par une ressource externe de sorte à bénéficier de l'effet de l'appréciation de l'œil extérieur.

Recommandation 1.9 : Réviser à la baisse les montants plafonds dans le double objectif du respect de la réglementation en vigueur (limite de 15% des fonds patrimoniaux) et d'orientation des ressources et des énergies vers les plus démunis.

## Dimension 2 : S'assurer de l'engagement du CA, de la direction, et du personnel pour les objectifs sociaux

Recommandation 2.1 : Rendre davantage fonctionnels les organes : élaboration de plan de formation, instauration de rencontres systématiques en fin de trimestre pour évaluer les performances du trimestre écoulé et planifier le suivant, rédaction et conservation des PV (aucun PV de CA pour 2015 n'a été disponible à l'Union et à la CECIT de Baktchoro), élaboration de plan annuel d'activités par CECIT incluant un fort contenu pour les sensibilisations, etc.

Recommandation 2.2 : Formaliser les rôles et responsabilités des organes et du personnel en matière de GPS et renforcer leur capacité sur ces nouvelles responsabilités. Pour ce faire, mettre à jour les documents organiques (Statut, RI et contrat de travail du personnel) sur les responsabilités des élus et employés sur les aspects de GPS. Il en sera de même pour les politiques et procédures (manuel GRH, de contrôle interne, de gestion du crédit et d'épargne ...).

Recommandation 2.3 : Intégrer la GPS et les objectifs sociaux dans le PTBA (plan de travail et de budget annuel) de l'UCECIT et les prendre en compte dans les rapports d'activités.

Recommandation 2.4 : Désigner au sein du personnel (et par la suite au sien des organes), une personne responsable de la GPS. Pour ce qui concerne le personnel, il peut s'agir d'un employé placé sous le responsable des opérations. Il s'agit principalement pour ce dernier de rappeler et aider la direction à observer les diligences nécessaires pour atteindre les buts sociaux.

Recommandation 2.5 : Tenir des statistiques trimestrielles ou semestrielles sur les départs des clients avec les principaux mobiles afin d'apporter des améliorations qui s'imposent.



### Dimension 3 : Concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients

Recommandation 3.1 : Etendre le produit « plan épargne » à tous les membres et explorer la faisabilité de la collecte journalière des dépôts dans les CECIT en tenant compte de l'environnement sécuritaire de chaque zone ; cela devrait passer par un test dans un seul point de vente pour évaluation et duplication éventuelle.

Recommandation 3.2 : Améliorer la prise en compte des plus vulnérables dans l'offre de service des CECIT notamment dans l'accès au crédit.

a. Etudier la faisabilité et l'opportunité de la mise en place progressive des 3 crédits suivants :

- Un « crédit de démarrage » destiné aux jeunes (garçon et fille) sans emplois pour le démarrage d'une activité économique. Ce type de crédit devra tenir compte des risques spécifiques de la cible (manque d'expérience, enclin à l'exode ...). L'UCECIT pourrait développer des synergies d'action avec d'autres partenaires spécialisés sur l'insertion socioéconomique des jeunes ;
- Un « crédit d'insertion des femmes vulnérables » : Ce crédit existe déjà dans la gamme de produit de crédit mais les améliorations suivantes pourront être apportées : i) relever le montant plafond du crédit de 20 000 à 30 000 pour tenir compte du niveau du coût de vie du pays crédit, (ii) baisser le taux d'intérêts à 0.5% le mois au lieu de 10% forfaitaire , (iii) permettre à ce que ce crédit soit renouvelé 3 fois avec comme objectif d'amener les bénéficiaires, au 4<sup>ème</sup> crédit, à intégrer le reste des groupes de caution solidaire sous les mêmes conditions de crédit. Pour ce faire, mettre un dispositif permettant de bien cibler ces femmes, et de bien les suivre dans la gestion du crédit et des activités de sorte qu'au 4<sup>ème</sup> crédit, elles puissent remplir les conditions du crédit ordinaire. Il convient également de fixer des objectifs par agent de crédit et par CECIT en termes de nombre de bénéficiaires à atteindre et en termes de taux de passage des bénéficiaires de « crédit insertion » vers le « crédit ordinaire » que bénéficient les groupes de caution solidaire.
- Un « crédit d'urgence » évitant aux membres d'utiliser une partie du fonds de roulement ou du crédit pour faire face à certaines dépenses urgentes (Frais médicaux notamment). Il s'agit de crédit de faibles montants et de durée courte qui peuvent être octroyés cumulativement aux crédits productifs. Ces crédits ne générant pas de revenus, il convient d'être assez sélectif pour éviter le surendettement du client ;
- Un « crédit soudure » placé pendant la période de soudure (juin-août) destiné à l'achat de vivres pour la consommation familiale à cette période de l'année où le producteur a besoin de la force pour les travaux champêtres alors que les greniers sont vides. En effet, selon les responsables coutumiers et religieux rencontrés lors de l'enquête de satisfaction (février

2016) c'est à cette période que la population est surtout à la merci des usuriers : Prêt de 5 000 à 7 000 CFA (en juin) contre remboursement d'un sac de riz paddy à la récolte (en octobre). « ...aidez-nous à nous passer de cet esclavage ... » ajoute un responsable religieux.

*NB : Ces types de produits de crédit peuvent rentrer dans le cadre de la prise en compte des plus démunies comme défini par l'article 31 du règlement intérieur de la CECIT de BAKTCHORO du 29 mai 2010 (point 2-politique et point 5-diversification des offres de services).*

- b. Systématiser l'évaluation de fin de cycle du crédit avant le renouvellement et s'assurer que les conditions ou méthodologies utilisées satisfont les membres et n'excluent pas une certaine catégorie de la cible de l'UCECIT. Cette évaluation se fait à l'interne à travers un questionnaire léger à administrer aux emprunteurs en fin de crédit. L'entretien dure environ 15 minutes et son objectif est de recueillir leur perception sur les caractéristiques du crédit en vue de futures corrections appropriées.

Recommandation 3.3 : Surveiller le nombre d'emprunteurs dont le montant de crédit est inférieur à 20% de RNB par habitant et veiller à ce que ce nombre dépasse 30% du nombre total d'emprunteurs. Au regard de cette norme universelle sur la performance sociale, les membres dont les besoins de crédit se situent autour de 105 000 CFA doivent être la cible à privilégier par l'UCECIT et les IMF au Tchad.

Recommandation 3.4 : Améliorer la performance sociale de l'UCECIT en mettant en place des services non financiers. Ces services non financiers pourront comporter au départ 2 volets :

- a. Un volet renforcement de capacités des bénéficiaires (idéalement les femmes de crédit solidaire pour commencer). Il s'agit d'une série de thématique à développer, à dispenser aux femmes et à suivre les effets dans le changement de leur vie. Ces thématiques porteront sur i) l'entrepreneuriat (gestion des stocks, gestion de budget, promotion des ventes, etc.) ; ii) des sujets socio-sanitaires (paludisme, excision, malnutrition, planification familiale, éducation des enfants, protection de l'environnement, ...) et sur iii) des thèmes techniques (production animale et végétale, fabrication de savon...). Ces modules devront être élaborés après une analyse des besoins de formation et l'élaboration d'un plan de formation. L'animation se fait lors de chaque rencontre des femmes et ne dure que 30-40 minutes.
- b. Un volet assistance sociale : à titre d'exemple, pourront rentrer dans ce volet, la mise en place i) d'un dispositif permettant de repérer et référencer les plus vulnérables vers des structures appropriées (handicapé, PVVIH, réfugiés, etc.) ; ii) d'un système de prévoyance sociale notamment avec des partenaires (CNPS, assureurs, ...) ; iii) et d'un programme environnemental : crédit foyer à gaz, crédit =1 arbre ; etc.

Cette recommandation engendrera des coûts et un savoir-faire spécifique (autre que la microfinance) ; c'est pourquoi la recherche de partenaires techniques et financiers est nécessaire. Cela pourra commencer avec une synergie d'action avec les autres composantes du BELACD Caritas.

A titre d'information, en Afrique de l'Ouest, l'ONG entrepreneurs du monde est spécialisée dans l'accompagnement des EMF dans ces activités sociales au profit des clients de microfinance. En effet, les SFD Alidé (Cotonou) et Assilassimé (Lomé) qu'elle accompagne sont des modèles de SFD à vocation très sociale et ces expériences pourraient être intéressantes pour l'UCECIT.

Recommandation 3.5 : Apporter un suivi régulier aux membres démissionnaires et ceux ne renouvelant pas leur crédit :

- Mettre en place un dispositif (il peut s'agir d'un registre de sortie ou une fiche d'entretien de sortie par le Gérant) permettant d'avoir les statistiques et les mobiles sur les départs (fermeture de comptes) et sur le non renouvellement des crédits ;
- Insérer dans le reporting mensuel, des indicateurs de mesures sur les départs : taux de départ (pour les fermetures de comptes) et taux de fidélité (pour le renouvellement du crédit en fin d'échéance) ;

Recommandation 3.6 : Permettre un déblocage anticipé des DAT quitte à prendre des pénalités compensatrices pour la CECIT. Dans cette éventualité, tenir compte du taux de transformation des DAT en crédit pour parer au risque d'illiquidité.

Recommandation 3.7 : Percevoir les frais de dossier sur le montant réellement décaissé et non sur le montant demandé. Cette pratique fait partie des points d'insatisfaction relevés lors de l'enquête de satisfaction-client (février 2016).

Recommandation 3.8 : Diversifier le partenariat et les sources de financement pour permettre un meilleur accompagnement de la population cible (fonds de crédit pour satisfaire la demande, synergie d'action pour les services non financiers...)

#### [Dimension 4 : Traiter les clients de manière responsable](#)

Recommandation 4.1 : Mettre en place un dispositif efficace de traitement des plaintes ou réclamations des membres. Pour ce faire, i) formaliser les règles de fonctionnement et de gestion des plaintes et les communiquer aux acteurs, ii) diversifier les supports d'expression des plaintes (registre, boîte à suggestion, numéro téléphone), iii) désigner un responsable de gestion du dispositif et décentraliser le dispositif dans les agences, iv) insérer le contrôle de la fonctionnalité du dispositif dans le manuel de l'audit interne.

Recommandation 4.2 : A défaut d'une centrale de risque avec les autres institutions financières, mettre en place une fiche « attestation de non engagement » à signer par les institutions sœurs afin de prendre en

compte l'engagement des emprunteurs dans les autres institutions. Cela participe à la prévention du surendettement dans les CECIT qui abritent d'autres structures financières.

Ce dispositif peut être mis en place par concertation avec les consocérateurs avec éventuellement l'appui des autorités administratives ou l'APEMF-T ; l'UCECIT étant la pionnière dans la zone, pourrait être le porteur de ce dossier ;

Recommandation 4.3 : Prendre contact avec *MFTransparency* et apprécier l'opportunité ou pas pour l'UCECIT d'être membre.

Recommandation 4.4 : Former le personnel sur les techniques de recouvrement respectueux comme le recommande les principes de la *SMART Campaign*. C'est l'occasion aussi de revenir sur les insatisfactions des membres en termes de durée d'attente, de respect des rendez-vous, de communication sur les tarifs.

Recommandation 4.5 : Améliorer la transparence dans la tarification en affichant les conditions de prêts et d'épargne dans toutes les CECIT et en précisant la nature du taux d'intérêt (constant ou dégressif) dans le contrat de prêt et dans les brochures.

#### Dimension 5 : Traiter les employés de manière responsable

Recommandation 5.1 : Faire une analyse des raisons de départ du personnel qui est assez élevé et prendre les mesures qui s'imposent : la stabilisation et la croissance du Réseau passent aussi par celles du personnel.

Recommandation 5.2 : Améliorer le nombre de femmes dans le personnel de base et dans le personnel cadre. Par ailleurs, les SFD (comme l'entreprise classique) sont également de plus en plus interpellées quant au recrutement de personnes en situation d'handicap dans leur effectif.

Recommandation 5.3 : Instaurer des enquêtes formelles de satisfaction-employé permettant de recueillir leur perception sur des sujets tels que : la charge de travail, la formation du personnel, la communication, la participation, et la supervision par les dirigeants, etc.

Recommandation 5.4 : Inclure dans le manuel de GRH et le statut du personnel une évaluation annuelle des risques de santé et de sécurité que courent les employés dans l'exercice de leur fonction, prévoir une analyse de ces résultats par genre.

Recommandation 5.5 : Ventiler une copie du manuel RH et statut du personnel dans les CECIT de base et veiller à ce qu'elle soit accessible aux agents.

## Dimension 6 : Equilibrer la performance financière et sociale

Recommandation 6.1 : Privilégier l'utilisation du taux de pénétration comme indicateur de performance sociale car il incite à toucher le plus grand nombre ; de même, fixer les objectifs en terme de nombre de bénéficiaires et pas seulement en terme d'encours. Par exemple, on note avec satisfaction que le « nombre de bénéficiaires » fait partie des critères utilisés dans la fixation des primes des agents de crédit, ce qui évite à ces derniers de privilégier les membres pouvant consommer de gros crédits au détriment des plus démunies.

Recommandation 6.2 : Pour le plan d'affaires 2016-2020, intégrer i) des objectifs par agences et par produits et ii) les objectifs sociaux.

Recommandation 6.3 : Intégrer les objectifs de performances sociales dans la fixation de la rémunération du personnel et des cadres.

Recommandation 6.4 : Les prochaines révisions des statuts doivent intégrer comment les bénéfices d'exploitation pourront être affectés en tenant compte des objectifs sociaux. En effet, lorsque l'UCECIT atteindra la norme de capitalisation réglementaire, une partie du résultat excédentaire pourrait être affectée pour des œuvres sociales au profit de la communauté.

Recommandation 6.5 : Equilibrer le crédit aux membres ayant un statut de « salarié/fonctionnaire » avec ceux du secteur informel (AGR, commerce, agriculture...). En effet, en 2015, le nombre de membres ayant un statut de « salarié/fonctionnaire » est de l'ordre de 5% des emprunteurs alors qu'ils ont bénéficié 15% du montant des décaissements.

## Dimension 7 : Faire preuve de responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement

Recommandation 7.1. : Formaliser la politique de responsabilité sociale envers la communauté, et définir une charte environnementale visant à protéger les ressources naturelles.

La charte environnementale tiendra compte à la fois des mesures applicables à l'UCECIT en tant qu'organisation (consommation rationnelle de l'électricité, du papier ...) et des mesures applicables à son métier d'octroi de crédit de sorte que les activités financées n'aient pas un impact négatif sur l'environnement, la société ...



et les valeurs (reformulées) dans les documents importants des CECIT.	manuels de procédures, les politiques et tous les autres documents des CECIT et de l'UCECIT										
Recommandation 1.4 : Mettre en place un dispositif formel de ciblage des bénéficiaires.	Introduire le PPI					x	x	x	x		
Recommandation 1.5 : Définir et suivre les objectifs sociaux.	<p>Définir des objectifs sociaux smart (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps) et les faire adopter par le CA et les partenaires institutionnels ;</p> <p>Sensibiliser et mobiliser le personnel et les dirigeants autour de ces objectifs sociaux ;</p> <p>Introduire dans le SIG les indicateurs sociaux définis,</p>	RO		X						Voir proposition en annexe 2	
		Directeur et CA									

	<p>de sorte à en faciliter le suivi dans le temps ;</p> <p>Intégrer dans le plan d'affaires les indicateurs sociaux ;</p> <p>Prévoir un calendrier de révision de la stratégie et des buts sociaux. A titre d'exemple, les standards universels de la GPS proposent 3 ans pour la stratégie et chaque année pour les buts ;</p>	<p>RO</p> <p>Directeur et CA</p> <p>Directeur et CA</p>		<p>X</p> <p>X</p>									
Recommandation 1.6 : Le SIG en cours de paramétrage	Paramétrer les données du SIG en :	RO	x										



<p>devrait permettre d'avoir des données désagrégées.</p>	<p>Homme/femmes/groupe ; Jeunes /adultes ; Milieu rural/semi-urbain/urbain ; Niveau de pauvreté ; Femmes veuves /chef de ménage ; Personne en situation de handicap (PSH) ;</p>											
<p>Recommandation 1.7 : Etudier la possibilité et l'opportunité de transmettre les données sur le Mix market.</p>	<p>Connaitre davantage les opportunités et contraintes Les partager avec le personnel et le CA Faire adopter le principe par le CA et les partenaires Transmettre les données sur le Mix market</p>	<p>Directeur</p>		<p>x</p>			<p>x</p>					

<p>Recommandation 1.8 : Instaurer et formaliser la tenue tous les ans, d'une étude de satisfactions clients et d'un audit social. Ces études peuvent être faites à l'interne en alternance par une ressource externe de sorte à bénéficier de l'effet de l'appréciation de l'œil extérieur.</p>	<p>Réaliser tous les ans les études de satisfaction et l'audit social</p>	<p>Directeur et CA</p>			<p>x</p>				<p>x</p>		
<p>Recommandation 1.9 : Réviser à la baisse les montants plafonds dans le double objectif du respect de la réglementation en vigueur (limite de 15% des fonds patrimoniaux) et d'orientation des ressources et des énergies vers les plus démunis.</p>	<p>Réviser à la baisse les montants plafonds des crédits et augmenter le taux des bénéficiaires les plus démunis</p>	<p>CA et Directeur</p>	<p>X</p>								



sur ces nouvelles responsabilités.	employés sur les aspects de GPS.  Mettre à jour les politiques et procédures (manuel GRH, de contrôle interne, de gestion du crédit et d'épargne ...).	Directeur et CA		X								
Recommandation 2.3 : Intégrer la GPS et les objectifs sociaux dans le PTBA (plan de travail et de budget annuel) de l'UCECIT et les prendre en compte dans les rapports d'activités.	Elaborer un plan de travail et un budget annuel en intégrant les objectifs sociaux et la GPS  Apporter des évaluations trimestrielles	Directeur		X	x	x	x	x	x			
Recommandation 2.4 : Désigner au sein du personnel (et par la suite au sien des organes), une personne responsable de la GPS.	Recruter un Assistant au Responsable des Opérations chargé de la GPS	Directeur et RO			X							

Recommandation 2.5 : Tenir des statistiques trimestrielles ou semestrielles sur les départs des clients avec les principaux mobiles afin d'apporter des améliorations qui s'imposent.	Fournir des rapports trimestriels sur la cause des départs des clients	RO	X	X	X	X	X	X	X		
Recommandation 3.1 : Etendre le produit « plan épargne » à tous les membres et explorer la faisabilité de la collecte journalière des dépôts dans les CECIT en tenant compte de l'environnement sécuritaire de chaque zone.	Etendre le plan d'épargne à tous les membres  Expérimenter la collecte journalière dans les CECIT de Kélo et Lai	RO  Directeur et CA	X								
Recommandation 3.2 : Améliorer la prise en compte <i>des plus vulnérables</i> dans l'offre de service des CECIT notamment dans l'accès au crédit.	Développer des synergies d'action avec d'autres partenaires spécialisés sur l'insertion socioéconomique des jeunes pour le crédit de démarrage.	Directeur et CA			X						

	<p>Développer le « crédit d'insertion des femmes vulnérables ».</p> <p>Développer le « crédit d'urgence » évitant aux membres d'utiliser une partie du fonds de roulement ou du crédit pour faire face à certaines dépenses urgentes (Frais médicaux notamment).</p> <p>Développer le « crédit soudure » placé pendant la période de soudure (juin-août) destiné à l'achat de vivres pour la consommation familiale à cette période de l'année où le producteur a besoin de la force pour les travaux champêtres alors que les greniers sont vides.</p>	<p>RO</p> <p>Directeur</p>			<p>X</p> <p>X</p>							
--	---	----------------------------	--	--	-------------------	--	--	--	--	--	--	--

		Directeur		X							
Recommandation 3.3 :	Contrôler le taux d'emprunteurs ayant de crédit inférieur à 20% du RNB. Veiller au respect de la norme de RNB par habitant et veiller à ce que ce nombre dépasse 30% du nombre total d'emprunteurs.	RAI et RO		X							
Recommandation 3.4 :	Définir les services non financiers après une analyse sociale de l'UCECIT en mettant en place des services non financiers. Développer les partenariats pour la mise en place des services non financiers	Directeur et CA			X						
Recommandation 3.5 :	Mettre en place un dispositif (il peut s'agir d'un registre de sortie ou une fiche d'entretien de sortie par le Gérant)	RO	X								

<p>ceux ne renouvelant pas leur crédit.</p>	<p>permettant d'avoir les statistiques et les mobiles sur les départs (fermeture de comptes) et sur le non renouvellement des crédits.</p> <p>Insérer dans le reporting mensuel, des indicateurs de mesures sur les départs : taux de départ (pour les fermetures de comptes) et taux de fidélité (pour le renouvellement du crédit en fin d'échéance).</p> <p>Exploiter les informations et prendre les mesures correctives.</p>	RO	X									
<p>Recommandation 3.6 : Permettre un débloccage anticipé des DAT quitte à prendre des pénalités</p>	<p>Réviser le contrat pour accompagner la pratique</p>		X									



compensatrices pour la CECIT.											
Recommandation 3.7 : Percevoir les frais de dossier sur le montant réellement décaissé et non sur le montant demandé.	Corriger les procédures ; Percevoir les frais de dossier au décaissement	RO	X	X	X	X	X	X	X		
Recommandation 3.8 : Diversifier le partenariat et les sources de financement pour permettre un meilleur accompagnement de la population cible (fonds de crédit pour satisfaire la demande, synergie d'action pour les services non financiers...)	Faire une cartographie des partenaires Négocier et nouer de partenariats diversifiés	Directeur et CA	X								
Recommandation 4.1 : Mettre en place un dispositif efficace	Formaliser les règles de fonctionnement et de gestion	Directeur		X							

<p>de traitement des plaintes ou réclamations des membres.</p>	<p>des plaintes et les communiquer aux acteurs.</p> <p>Diversifier les supports d'expression des plaintes (registre, boîte à suggestion, numéro téléphone).</p> <p>Désigner un responsable de gestion du dispositif et décentraliser le dispositif dans les agences.</p> <p>Insérer le contrôle de la fonctionnalité du dispositif dans le manuel de l'audit interne.</p>	<p>Directeur</p> <p>RO et RAI</p> <p>RAI</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>								
<p>Recommandation 4.2 : A défaut d'une centrale de risque avec les autres</p>	<p>Elaborer une fiche d'attestation de non engagement et collaborer</p>	<p>Direction et CA</p>	<p>X</p>								

<p>institutions financières, mettre en place une fiche « attestation de non engagement » à signer par les institutions sœurs afin de prendre en compte l'engagement des emprunteurs dans les autres institutions.</p>	<p>avec les institutions sœurs pour les renseigner</p>											
<p>Recommandation 4.3 : Prendre contact avec MF Transparency et apprécier l'opportunité ou pas pour l'UCECIT d'être membre.</p>	<p>Contacteur MF Transparency pour l'adhésion de l'UCECIT</p>	<p>Direction et CA</p>		<p>X</p>								
<p>Recommandation 4.4 : Former le personnel sur les techniques de recouvrement respectueux comme le recommande les principes de la SMART Campaign.</p>	<p>Formaliser les procédures dans la politique de crédit  Former le personnel sur les techniques de recouvrement respectueux  Suivre et évaluer les résultats</p>	<p>Direction</p>		<p>X</p>								

<p>Recommandation 4.5 : Améliorer la transparence dans la tarification en affichant les conditions de prêts et d'épargne dans toutes les CECIT et en précisant la nature du taux d'intérêt (constant ou dégressif) dans le contrat de prêt et dans les brochures.</p>	<p>Afficher les tarifs des produits dans toutes les CECIT</p>	<p>RO</p>	<p>X</p>									
<p>Recommandation 5.1 : Faire une analyse des raisons de départ du personnel (qui est assez élevé) et prendre les mesures qui s'imposent.</p>	<p>Analyser les raisons de départ du personnel Apporter les mesures correctives</p>	<p>Direction et CA</p>	<p>X</p>		<p>X</p>		<p>X</p>		<p>X</p>			
<p>Recommandation 5.2 : Améliorer le nombre de femmes dans le personnel de base et dans le personnel cadre.</p>	<p>Equilibrer la proportion des femmes dans le personnel</p>	<p>Directeur</p>	<p>X</p>									

<p>Recommandation 5.3 : Instaurer des enquêtes formelles de satisfaction-employé permettant de recueillir leur perception sur des sujets tels que : la charge de travail, la formation du personnel, la communication, la participation, et la supervision par les dirigeants, etc.</p>	<p>Elaborer le formulaire et le guide d'administration</p> <p>Evaluer la satisfaction des employés tous les ans</p> <p>Analyser et apporter des mesures correctives</p>	<p>Directeur et CA</p>		<p>X</p>		<p>X</p>		<p>X</p>				
<p>Recommandation 5.4 : Inclure dans le manuel de GRH et le statut du personnel une évaluation annuelle des risques de santé et de sécurité que courent les employés dans l'exercice de leur fonction, prévoir une analyse de ces résultats par genre.</p>	<p>Evaluer annuellement les risques de santé et de sécurité que le personnel court</p>	<p>Directeur et CA</p>			<p>X</p>			<p>X</p>				

Recommandation 5.5 : Ventiler une copie du manuel RH et statut du personnel dans les CECIT de base et veiller à ce qu'elle soit accessible aux agents.	Veiller à l'accessibilité des agents au manuel des RH	RO et RAI	X									
Recommandation 6.1 : Privilégier l'utilisation du taux de pénétration comme indicateur de performance sociale car il incite à toucher le plus grand nombre ; de même, fixer les objectifs en terme de nombre de bénéficiaires et pas seulement en terme d'encours.	Prévoir le taux de pénétration et le nombre de bénéficiaires de crédit à atteindre par CECIT	RO	X	X	X	X	X	X	X			
Recommandation 6.2 : Pour le plan d'affaires 2016-2020, intégrer des objectifs par agences et par produits et les objectifs sociaux.	Définir des objectifs détaillés par agence	Directeur et CA	X		X							

Recommandation 6.3 : Intégrer les objectifs de performances sociales dans la fixation de la rémunération du personnel et des cadres.	Réviser la politique de rémunération  Rémunérer le personnel et les cadres en fonction des objectifs de PS atteints	Directeur et CA	X	X	X	X	X	X	X		
Recommandation 6.4 : Les prochaines révisions des statuts doivent intégrer comment les bénéfices d'exploitation pourront être affectés en tenant compte des objectifs sociaux.	Répartir dans les statuts l'affectation des bénéfices d'exploitation	Directeur et CA			X						
Recommandation 6.5 : Equilibrer le crédit aux membres ayant un statut de « salarié/fonctionnaire » avec ceux du secteur informel (AGR, commerce, agriculture...).	Répartir de façon équilibrée les enveloppes de crédit entre les différentes catégories socio-professionnelles des clients	Directeur et CA	X								

<p>Recommandation 7.1. : Formaliser la politique de responsabilité sociale envers la communauté, et définir une charte environnementale visant à protéger les ressources naturelles.</p>	<p>Formaliser une politique de responsabilité sociale</p> <p>Définir une charte environnementale</p> <p>Former le personnel et les dirigeants</p> <p>Mettre en œuvre, suivre et évaluer les résultats</p>	<p>Directeur et CA</p> <p>Directeur et CA</p>								<p>Appui d'un prestataire qualifié</p>	
--	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--



## Annexe 2 : Reformulation des orientations stratégique et fixation des objectifs sociaux à fin 2020

### Contexte et justification

L'UCECIT a conduit ses activités sur la base de son plan d'affaires 2013-2015 qui s'est achevé. Dans le cadre de l'élaboration de son plan 2016-2020, elle a en prélude, commandité un audit social et une enquête de satisfaction - client en vue de prendre en comptes les principales recommandations dans le nouveau plan d'affaires. Il s'agit des tous premiers audits sociaux et enquête de satisfaction-client de l'institution.

Par cette option, la Direction de l'UCECIT et ses partenaires visent un développement de leur Réseau qui équilibre performance financière et performance sociale.

Le présent document est l'annexe 2 du rapport d'audit social que la mission a accompagné la Direction de l'UCECIT dans son l'élaboration. Il a pour objet de fixer les grandes orientations de l'UCECIT en matière de performance sociale pour les 5 prochaines années. Ces orientations font ressortir :

- La mission sociale ;
- La vision stratégique ;
- L'objectif de développement ;
- Les objectifs sociaux ;
- Et les valeurs.

### 1. Enoncé de Mission Sociale

La mission sociale est la raison d'être de l'entreprise. Elle doit être explicitement formulée/énoncée, connue et partagée par tous les acteurs de l'entreprise. Un énoncé de mission devrait permettre de répondre à trois questions clés :

- Qui souhaitons-nous atteindre ? (Portée, public cible...)
- Comment allons-nous répondre aux besoins de la cible ? (Méthodologie, services à fournir...)
- Quels sont les résultats escomptés ? (Impact attendu)

Exemples d'énoncés de mission sociale :

- Yikri IMF, Ouagadougou : « Offrir un accès à des services de microfinance sociale adaptés aux personnes en situation d'exclusion ou d'extrême pauvreté, ayant un accès limité au système de microfinance classique au Burkina Faso, pour leur permettre de mener des activités génératrices de revenus et contribuer à l'amélioration durable de leurs conditions de vie ».

- Alidé IMF, Cotonou : « La mission d'ALIDé est d'offrir un accès durable aux crédits productifs, à l'épargne et aux formations d'accompagnement aux familles les plus défavorisées des zones périurbaines et rurales exclues des systèmes de crédit et d'épargne formels. Pour cela, ALIDé souhaite associer des méthodologies efficaces et des services de qualité aux clients pour devenir une institution financièrement pérenne » ;
- UBA, Banque : « Fournir d'excellentes expériences de services qui satisfont et dépassent les attentes de nos clients » ;
- Limbé Wildlife Centre, Cameroun : « Notre mission est d'éduquer les populations afin que chacun prenne conscience de préserver l'exceptionnelle diversité de la faune et de la flore du Cameroun ».

Proposition d'énoncé de mission de l'UCECIT

« Offrir aux populations en marge du système financier classique au Tchad, des services de microfinance sociale adaptés afin de contribuer à leurs mieux-être social et économique ».

## 2. Enoncé de Vision stratégique :

Une vision stratégique est un idéal, un rêve que l'EMF poursuit dans le cadre de sa mission. Ainsi, la vision doit être ambitieuse mais réaliste. A l'instar de la mission sociale, la vision doit être clairement énoncée, connue et partagée par les différents acteurs de l'entreprise.

Exemples d'énoncé de vision :

- Yikri IMF, Ouagadougou : « Toute personne désireuse d'entreprendre peut s'affranchir durablement de la pauvreté et pouvoir construire, pour elle et sa famille, une vie digne et autonome ».
- ASDEC-Moundou : « Passer d'un village pauvre, à un village où il fait bon vivre »
- UNICEF : « un monde où les droits des enfants se réalisent »

Proposition d'énoncé de vision de l'UCECIT

« Faire de la région de la Tandjilé et des autres régions d'intervention de l'UCECIT, des régions d'autosuffisance alimentaire dont la population est épanouie, promotrice des valeurs entrepreneuriales et qui accroît durablement sa contribution à la création de richesse au plan national »

### 3. Objectifs de développement

*L'objectif global de développement de l'UCECIT est d'« être un EMF de référence en matière d'offres de services de microfinance rurale et sociale au Tchad et dans la zone CEMAC, tout en justifiant d'une pérennité sociale et financière »*

### 4. Les objectifs sociaux

Il s'agit de se baser sur la mission et la vision et se fixer des objectifs pour un horizon de 5 ans. Ces objectifs doivent être SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables dans le temps).

Les objectifs sociaux de l'UCECIT, suivant sa mission sociale « *Offrir aux populations en marge du système financier classique au Tchad, des services de microfinance sociale adaptés afin de contribuer à leurs mieux-être social et économique* », peuvent être déclinés comme suit :

Mission sociale	Objectifs sociaux	Objectifs de Performance
« <i>Offrir aux populations en marge du système financier classique au Tchad...</i>	Accroître le ciblage (outreach) des plus pauvres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître la portée de 7 049 membres au 31 septembre 2015 à 27 221 en décembre 2020 soit un taux de croissance annuel moyen de 57.2% ;</li> <li>• Accroître la proportion des femmes en terme de nombre d'adhésion de 26% en septembre 2015 à au moins 50% à fin 2017 ;</li> <li>• Amener la proportion du monde rural en termes d'adhésion et de volume de crédit au-dessus de 70% pour la période 2016-2020.</li> <li>• Cibler les plus vulnérables (en urbain et rural) : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 30% des bénéficiaires de crédit doivent avoir des montants de crédit inférieurs à 20% du RNB par habitant (105 000 CFA) en permanence à partir de 2016 ;</li> <li>✓ Le nombre de personnes en situation de handicap doit atteindre au moins 10% du nombre des bénéficiaires de crédit d'ici 2020.</li> </ul> </li> </ul>

<p>.....des services de microfinance sociale adaptés.....</p>	<p>Offrir les services financiers et des services non financiers adaptés aux besoins des membres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduire 3 produits de crédits sociaux d'ici juin 2017 (crédit d'insertion, crédit d'urgence ou crédit soudure) ;</li> <li>• Introduire les services sociaux d'ici fin 2016 : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborer et animer 15 modules de formation des bénéficiaires sur des thèmes entrepreneuriaux et socio-sanitaires d'ici 2017 ;</li> <li>✓ Intégrer le volet assistance sociale notamment le référencement des plus vulnérables vers des structures de prise en charges d'ici 2017.</li> </ul> </li> <li>• Maintenir un taux de fidélité des emprunteurs au-dessus de 70% par an ;</li> <li>• Faire accroître la satisfaction de 10% par an (la situation de référence étant l'enquête de satisfaction de février 2015).</li> </ul>
<p>.... de contribuer à leurs mieux-être social et économique».</p>	<p>Réduire le niveau de pauvreté des membres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 90% des emprunteurs ayant contracté un crédit productif ont augmenté sensiblement le volume d'activités (ce taux est de 35% selon l'enquête de satisfaction de février 2016) ;</li> <li>• Au moins 25% des bénéficiaires ayant reçu plus de 6 Crédits ont créé un emploi supplémentaire ;</li> <li>• Au moins 50% des clients anciens de deux ans ont contribué à l'amélioration des conditions de vie de leurs ménages (santé, éducation, communication).</li> <li>• Au moins 30% des clients anciens de 2 ans en dessous du seuil de pauvreté ont traversé ce seuil national.</li> </ul>

## 5. Les valeurs de l'UCECIT

Solidarité : La solidarité fait référence à l'entraide mutuelle que l'UCECIT promeut entre les bénéficiaires au sein des groupes de crédit, entre les membres du personnel, et entre les bénéficiaires et le personnel. Elle vise à promouvoir le bien-être des bénéficiaires mais aussi le bon fonctionnement des activités de l'UCECIT. Cette solidarité peut se manifester à travers une assistance en cas de difficultés, des partages de bonnes pratiques et d'expériences réussies, etc.

Transparence : Elle fait référence à toute forme de transparence que l'UCECIT doit observer visa à vis de ses bénéficiaires, de son personnel, des partenaires techniques et financiers et des autorités de tutelle, tant pour ce qui concerne la gouvernance que les activités de microfinance. Cette transparence se manifeste par une bonne communication, la tenue régulière d'audit externe, la publication du profil de l'UCECIT sur le Mix Market, l'adhésion à l'AMT, la réalisation de rating institutionnel notamment....

Engagement et intégrité : Un engagement s'entend comme un choix délibéré et résolu pour l'atteinte d'un objectif ou pour la défense d'une cause. C'est une valeur qui contient la notion de sacrifice personnel et de subordination des intérêts personnels à ceux de l'institution, de la collectivité et de la clientèle. Cette valeur induit que chaque membre du personnel soit déterminé à mettre tout ce qui est en son pouvoir pour rechercher prioritairement les intérêts de l'UCECIT devant toute situation qui se présente à lui et qui est sujette à des conflits d'intérêts ou non. Les employés de l'UCECIT font preuve d'honnêteté et d'intégrité dans la gestion quotidienne des activités.

Rigueur et professionnalisme : L'image que l'UCECIT doit renvoyer à son environnement est celle d'un spécialiste légitime du secteur de la microfinance. Cette appréciation doit émaner ou être confirmée par des structures habilitées (opinion des pairs, agences d'évaluation ou de notation, résultats d'études spécifiques). A cet effet, les actions du personnel de l'UCECIT :

- S'illustrent par la prééminence des bonnes pratiques en microfinance ;
- Sont appréciées par les bénéficiaires comme celles qui satisfont le mieux à leurs exigences ;
- Sont jugées par les autorités monétaires et de tutelle comme celles qui respectent les exigences légales et réglementaires.

Les méthodologies de travail utilisées par l'UCECIT et l'atteinte de la mission qu'elle s'est donnée reposent sur la rigueur des employés dans la conduite des opérations.

Non-discrimination : L'UCECIT rejette toute forme de discrimination liée au genre, à l'appartenance religieuse ou ethnique, à l'appartenance politique, à l'orientation sexuelle, au handicap physique ou à tout type de maladie pouvant être source de discrimination.

*Conclusion :*

*Ces orientations stratégiques devront être validées par le personnel technique, approuvées par le CA de l'UCECIT et ses partenaires avant d'être adoptées en AG de l'Union.*

*Les textes organiques de l'UCECIT (statuts, RI, politique et procédures ...) ainsi que le plan d'affaires devront être mis à jour de ces orientations adoptées.*

### Annexe 3 : Liste de contrôle SPI, Personnes et documents consultés.

DOCUMENTS POUR VERIFICATION DE L'AUDIT SPI 2016 - UCECIT			
DOCUMENTS DE BASE	INFORMATION POUR SPI	Vérfié	Commentaire
Rapports annuels / Etats financiers	Surtout pour Partie I, 3.17 (voix des clients), Critère 4.3 (RS communauté/environnement)	Oui	Rapport et état financiers au 31 décembre 2014
Description des produits de prêts	Surtout Dimension 2 Critère 1 (Gamme des services) ; 1.6 (Ciblage) ; 1.13 (Prêts productifs) ; 3.15 ("Empowerment" des femmes) ; 4.17 (Environnement)	Oui	Politique de crédit (Mai 2015)
Description des produits d'épargne	Surtout Dimension 2 Critère 1 (Gamme des services) ; 1.16 (Montants d'épargne) ; 3.15 ("Empowerment" des femmes)	Oui	Politique d'épargne (Mai 2015)
Description des produits innovants	Surtout Dimension 2 Critère 3 (Services non financiers et innovants)	Oui	Document sur la nouvelle gamme de produits
Description des produits non financiers	Surtout Dimension 2 Critère 3 (Services non financiers et innovants) ; 3.15 ("Empowerment" des femmes)	Non	Pas de document disponible
Formulaire d'application de prêt	1.8 (Pauvreté des clients)	Oui	Pas d'information spécifique sur le niveau de vulnérabilité
Contrat de prêt	2.10 (Taux d'intérêt) ; 4.9 (Transparence des coûts) ; 2.14 (Service innovant)	Oui	Taux d'intérêts bien spécifié
Statuts et documents légaux de l'IMF	Partie I, Dimension 3 Critère 2 (Participation des clients) ; 4.4 (Participation des employés)	Oui	les Statuts prévoient la participation des membres

DOCUMENTS POTENTIELS (si cela correspond à la stratégie de l'IMF)			
Rapports d'enquêtes/Documents de recherche	1.3 (Pauvreté par zone) ; 1.8 & 1.9 (Pauvreté des clients) ; 2.11 (Etude de marché) ; 2.13 (Abandon des clients) ; 2.19 (Satisfaction sur services non financiers) ; 3.1 (Suivi changement des clients) ; 4.8 (Surendettement)	Non	Non disponible
Outil de ciblage	1.6 (Ciblage)	Non	Non disponible
Programmes de formation des employés, des élus	1.7 (Stratégie de ciblage) ; 3.2 (Formation GPS) ; 3.12 (Représentants des clients) ; 4.3 (Formation employés)	Non	Non disponible
Composition du conseil d'administration	Part I (4.Gouvernance) ; Dimension 3 Critère 2 (Participation des clients)	Oui	les Statuts prévoient 4 organes composé des membres : AG , CA (9 membres), CS (3 membres), CC (3 membres )
Définition de l'IMF sur "rural", "exclusion"	1.4 (Rural) ; 1.11 (Exclusion)	Non	Non disponible
Documents de communication avec les clients	3.16 (Transparence vis-à-vis des clients)	Non	Non disponible
Adhésion de l'IMF à des réseaux/ participation	3.17 (Plaidoyer)	Oui	L'UCECIT est membre de APEMF-T
Codes de conduite	4.11 (Code de conduite)	Oui	Version du 18.12.2015
Documents pour communiquer les procédures de plaintes aux clients	4.12 (Gestion des plaintes)	Non	Non disponible

Liste d'exclusion environnementale	4.17 (Politique environnementale)	Non	Non disponible
DOCUMENTS PLUS SENSIBLES			
Plan d'affaire	Peut aider à revoir l'ensemble du questionnaire, en particulier la stratégie d'extension, la stratégie vis-à-vis des branches ou produits non ou moins profitables, la stratégie de responsabilité sociale, etc.	Oui	PA 2013-2015
Manuel de procédure pour les prêts	Surtout Dimension 1 Critère 2 (Ciblage individuel) ; Dimension 1 Critère 3 (Ciblage méthodologique) ; Dimension 2 Critère 1 (Gamme des services) ; 2.9 (Rapidité de l'octroi) ; 2.15 (Mobile banking) ; 3.15 ("Empowerment" des femmes) ; Dimension 4 Critère 2 (Protection des clients)	Oui	Pas de ciblage spécifique des plus démunis
Manuel de procédure pour les produits d'épargne	Dimension 2 Critère 1 (Gamme des services) ; 1.16 (Montants d'épargne) ; 3.15 ("Empowerment" des femmes)	Oui	
Procès-verbaux des assemblées générales, du CA, des comités	Part 1 (4.Gouvernance) ; Dimension 3 Critère 1 (Bénéfices économiques pour les clients) ; Dimension 3 Critère 2 (Participation des clients)	Non	AG non tenue pour l'exercice 2014
Grille des salaires	4.1 (Grille de salaires)	Oui	
Documents de partenariats/alliances stratégiques	Dimension 2 Critère 3 (Services innovants et non-financiers)	Non	
DONNEES NATIONALES			



Données nationales sur la distribution géographique de la pauvreté	Dimension 1 Critère 1 (Ciblage géographique)	Oui	Rapport : (i) Revue de la SNMF et diagnostic approfondi du secteur de la microfinance au Tchad, Planet Finance , SERFIT, Juin 2015
Distribution géographique des banques, coopératives, autres IMF	1.5 (Localisation des branches)	Oui	(ii) Stratégie de sécurisation et d'assainissement du secteur des EMF (2016-2020), PNUD, oct. 2015

INTERVIEWS AUDIT SPI			
Personnes ressources	Contenu de l'interview		Commentaire
Département HR+ Département Formation			
(par défaut, personne en charge des RH et/ou de la formation)	3.2 (Formation GPS) ; 3.3 (Incitations sur PS) ; 3.12 (Formation des élus)		Responsable Opérations et Directeur
1-2 heures	Dimension 4 - Critère 1 (Responsabilité envers les employés)		Responsable Opérations et Directeur
Département Recherche			
(par défaut, personne en charge des études/enquêtes)	Dimension 1 - Critère 1 (Enquêtes sur les zones géographiques)		Responsable Opérations et Directeur
1-2 heures	Dimension 1 - Critère 2 (Enquêtes sur la pauvreté et/ou l'exclusion)		Responsable Opérations et Directeur

	2.13 (Enquêtes sur les départs des clients ) ; 3.1 (Suivi des changements sur les clients)	Responsable Opérations et Directeur
Directeur Général		
2-3 heures avec le directeur ou le département recherche/PS	Révision du questionnaire complet	Directeur
APPROCHE PARTICIPATIVE		
Directeurs de Branches		
(Dirigeants d'agences majeures ou groupe de discussion avec des dirigeants. d'agences	Dimension 1 Critère 1 (Ciblage géographique)	6 Gérants des CECIT agréées
1-2 heures	1.17 (Solidarité entre branches) ; 2.5 (Adaptation locale des services)	
Agents de crédits		
(AC avec un portefeuille important ou groupe de discussion avec des AC)	Dimension 1 Critère 2 (Ciblage individuel)	Entretien séparé avec les agents de crédit , les Gérants de chaque CECIT et 2 membres du CA, parallèlement au focus-clients
2-3 heures	Dimension 1 Critère 2 (Qualité des services)	
	Dimension 2 Critère 3 (Services innovants et non-financiers)	
	3.4 (Mesures correctives) ; 3.14,3.15, 3.16 (Empowerment)	
	Dimension 4 Critère 2 (Protection des clients)	

Clients (Focus group)	Vérifier la perception sur chaque critère : est-ce une stratégie claire de l'IMF ? Quelle mise en pratique ? Est-ce que cela aide les clients?	
Partenaires externes (bailleur, investisseur, assistance technique, régulateur, etc.)	Vérifier la perception pour chaque critère : stratégie de l'IMF ? Mise en pratique ?	Directeur BELACD Caritas

SIG POUR VERIFICATION AUDIT SPI			
Personnes Ressources	Contenu de l'interview		Commentaire
Département information/ données du SIG			
(par défaut personne en charge du SIG)	données SIG1.2	% de clients en zone pauvre/exclue	Réalisé
1-2 heures	données SIG1.4	% de prêts en zones rurales, urbaines, péri-urbaines	Réalisé
	données SIG1.10	% de clientes (emprunteuses, épargnantes)	Réalisé
	données SIG1.11	% clients marginalisés	Réalisé

	données SIG1.12	% de prêts sans garanties physiques	Non réalisé
	données SIG1.14	% de prêts inférieurs à 30% de RNB/cap (converti en monnaie locale)	Non réalisé
	données SIG1.15	vérifier les échéances de remboursement inférieurs à 1% du RNB/Cap (converti en monnaie locale)	Non réalisé
	données SIG2.8	nombre de clients par branche	Réalisé
	données SIG2.12	Nombre de clients en début et fin d'année + nouveaux clients durant l'année	Réalisé
	3.1 études sur le profil des clients, changements; 4.13 Procédures sur confidentialité données clients		Réalisé