



LE DÉFI DES PERFORMANCES SOCIALES POUR LA CONFÉDÉRATION DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES / AFRIQUE DE L'OUEST



RAPPORT CONSOLIDÉ des performances sociales de la CIF et de ses membres



RÉALISATION

Ce rapport est le fruit d'un travail collectif qui a mobilisé les personnes et organisations mentionnées ci-dessous.

Supervision : Fainke Boubacar et Florent Bédécarrats.

Réalisation : Akpieri Habibou, Alavo Jean, Berthé Mahamadou, Cissé Waly, Coulibaly Mamadou, Djossou Yaovi, Fainke Boubacar, Flindjoa Célestin, Haidara Mamadou, Servais Kedem, Sangaré Abdoulaye, Sanou Yaya, Tall Sagar.

Accompagnement : Alpha Ouedraogo, Aïs-Cha Zouré et Yolande Ouedraogo (CIF), Cécile Lapenu (CERISE), François Doligez et Dominique Gentil (IRAM-CERISE).

Appui logistique et financier : Confédération des Institutions Financières / Afrique de l'Ouest, Fédérations membres (FCPB, FUCEC-Togo, FÉCÉCAM-Bénin, Kafo Jiginew, Nyèsigiso et Pamecas), ADA, Coopération suisse.

Photographies: Couverture : ADA-CIF, Contenu du rapport : CERISE, RCPB, Kafo Jiginew, Pamécas.

INDEX

PRÉSENTATION D'UNE DÉMARCHE COMMUNE

Le message d'Alpha Ouédraogo, directeur de la CIF ...	4
Préambule : description de la CIF	5
Analyser et améliorer les performances sociales de la CIF	6

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS PAR INSTITUTION

RCPB AU BURKINA	10
FUCEC AU TOGO	14
FÉCÉCAM AU BÉNIN	18
KAFO JIGINEW AU MALI	21
NYÈSIGISO AU MALI	25
PAMÉCAS AU SÉNÉGAL	30

ANALYSE TRANSVERSALE

Les finalités sociales de la CIF et de ses membres	34
Un premier bilan sur la méthode	35
L'analyse des résultats	35
Axes clés pour l'amélioration des performances sociales	39
SIGLES	44
CONTACT	44

LE MESSAGE D'ALPHA OUEDRAOGO, DIRECTEUR DE LA CIF



*M. Alpha Alou OUEDRAOGO,
DG de la Confédération des Institutions
Financières (CIF/Afrique de l'Ouest).*

Extraits d'un entretien réalisé à Ouagadougou le 7/11/2009

Au-delà de l'engouement actuel pour les performances sociales, si l'on revient à la particularité de la coopérative, de par sa nature hybride, c'est une entreprise qui est aux mains de ses membres. Un des éléments majeurs qui apparaît est donc l'obligation de rendre compte, aux membres et aux élus. Ainsi la question des performances sociales, même si elle a parfois semblé oubliée, reste fondamentalement liée à nos réseaux.

Au départ, les premières caisses des réseaux de la CIF sont relativement petites et rurales. Proximité, connaissance et confiance sont les caractéristiques de ces caisses. Mais on retrouve aussi des poids différents dans la parole des membres en assemblée générale, et un univers essentiellement masculin où les femmes sont absentes ou très minoritaires. Les réseaux de la CIF doivent assurer l'équilibre entre le projet social et le projet d'entreprise qui est de créer une institution financière pour permettre au plus grand nombre d'accéder d'une manière pérenne aux services financiers. Pour cela, nous

travaillons en particulier sur deux axes. L'axe « marché » est devenu essentiel, les réseaux ayant la volonté et la capacité de s'adapter aux besoins et aux particularités des membres de plus en plus divers, que ce soit en termes d'accessibilité ou de produits et services. Le deuxième axe est celui des ressources. La plupart des unités de base ou des réseaux sont assez bien capitalisés et l'on pousse alors de plus en plus les réseaux à faire des ristournes collectives. C'est ainsi que vous trouverez que la plupart des réseaux construisent des dispensaires, des maternités, ou prennent en charge l'éducation des enfants. C'est un juste retour des choses pour une institution de microfinance que d'investir dans la communauté.

L'obligation de rendre compte et la notion de transparence doivent demeurer à tous les niveaux. Mais il faut prendre garde à un danger qui guette la mutualité aujourd'hui, celui de la technocratie, c'est-à-dire l'idée qu'au travers des chiffres on peut tout régler. Je pense qu'avant les chiffres, ou après les chiffres, il y a des hommes et des femmes qui ont du bon sens et qui sont capables de prendre des décisions et sur lesquels il faut compter. Enfin, je pense qu'il faut arriver aujourd'hui à ce que les caisses de base soient solidaires de leur milieu.

Dans le secteur de la microfinance en général, je crois qu'il faut revenir aux principes de base, aux fondamentaux de la microfinance. Lorsqu'une IMF et sa structure de répartition sont aux mains de quelques élites, je crois qu'elle risque de n'être autre chose qu'une société de capital-action. Il faut plutôt permettre au plus grand nombre d'accéder à des services financiers à moindre coût et que les IMF investissent et développent leur milieu.

PRÉSENTATION D'UNE DÉMARCHE COMMUNE

PRÉAMBULE : DESCRIPTION DE LA CIF

LA CIF EN 2008

Actifs : 221 milliards de FCFA

Fédérations : 6

Épargne : 163 milliards de FCFA

Membres : 2,2 millions

Crédit : 146 milliards de FCFA

Agences/guichets : 653



La Confédération des Institutions Financières (CIF) de l'Afrique de l'Ouest est une société coopérative regroupant six fédérations agréées de mutuelles d'épargne et de crédit : FCPB-Burkina Faso, FÉCÉCAM-Bénin, FUCEC-Togo, KAFO JIGINEW-Mali, NYÈSIGISO-Mali et PAMECAS-Sénégal. Ce mouvement coopératif représente environ un individu sur 35 dans les pays concernés, équivalent potentiellement à un foyer sur six. La CIF a tenu son assemblée générale constitutive en juin 2007 à Ouagadougou et a reçu son agrément en décembre 2007, prenant le relais du Centre d'Innovation Financière, une société anonyme créée par ces six réseaux. Il faut rappeler que dès le milieu des années

1990, des préoccupations communes aux réseaux (croissance, besoins d'innovations, besoins de partage d'expertise, etc.) leur ont fait prendre conscience de la nécessité de se regrouper. Ainsi naissait en 2000, un premier regroupement visant à consolider les acquis de ses membres, forger une vision partagée des défis et enjeux qui les interpellent, tout en développant des produits et services financiers de micro finance adaptés à leur clientèle. La réflexion s'est poursuivie et a abouti à la nécessité de rechercher une plus grande cohérence et une plus grande synergie afin de se doter de moyens légaux et d'un levier d'ensemble pour affronter les défis majeurs.

La CIF a pour objet notamment de :

- ⇒ Promouvoir le développement économique et social du Mouvement.
- ⇒ Favoriser la coopération au sens le plus large au sein du Mouvement.
- ⇒ Représenter le mouvement et ses Membres vis-à-vis des autorités, des partenaires institutionnels, et de tous partenaires susceptibles de contribuer au développement des membres du réseau régional.
- ⇒ Traiter les questions juridiques, fiscales et réglementaires de la Confédération, des réseaux membres et d'une façon générale du réseau régional.
- ⇒ Harmoniser les textes internes – Statuts et Règlements des Membres et des différentes entités du mouvement.
- ⇒ Arbitrer les conflits et litiges au sein du mouvement.

⇒ Évaluer et suivre la performance des réseaux membres et des Unités d'affaires dans une perspective d'optimisation dans les dimensions suivantes : la performance financière, la performance organisationnelle et la performance sociale. La Confédération peut à chaque fois que les circonstances l'exigent, requérir ou commander toute sorte d'audit.

⇒ Développer et procéder à la normalisation des produits et services financiers.

⇒ Définir les orientations, développer, actualiser et harmoniser les systèmes informatiques.

⇒ Développer et orienter la formation et la gestion des ressources humaines.

⇒ Négocier des ententes avec des organismes nationaux et internationaux.

⇒ Mettre en place des unités d'affaires dont elle garde le contrôle.

⇒ Inspecter et contrôler les inspections de ses réseaux membres.

ANALYSER ET AMÉLIORER LES PERFORMANCES SOCIALES DE LA CIF

L'origine de la démarche

Les membres de la CIF se retrouvent face à des défis communs, tels que maîtriser leur expansion, faire face à une concurrence accrue, se conformer à une régulation exigeante, s'adapter à l'évolution des besoins. Ce sont ces enjeux partagés qui les ont poussé à se rapprocher au sein d'une confédération afin de créer des synergies en partageant certaines fonctions : surveillance financière, développement des produits, systèmes d'information et de gestion, et ressources humaines.

Dans cette perspective, les performances sociales sont progressivement apparues comme une préoccupation partagée au

niveau de la CIF. En effet, la complexification financière et l'accent mis sur la rentabilité des IMF, ont amené les réseaux membres de la CIF à accorder dans la gestion quotidienne une importance croissante aux indicateurs financiers, au détriment de leurs finalités sociales. Par ailleurs, la concurrence accrue, l'irruption de banques traditionnelles sur les segments de la microfinance, ainsi que la tendance des IMF à desservir des clients plus aisés, amène les réseaux à questionner leur positionnement et leurs spécificités, notamment en tant que coopératives (voir encadré). De plus, servir le développement économique et social demeure la motivation première de l'engagement bénévole de nom-

L'ENJEU DE FAIRE VALOIR LES SPÉCIFICITÉS COOPÉRATIVES

Il est indispensable de prendre en compte les spécificités coopératives. Celles-ci se caractérisent par la primauté des besoins et intérêts des membres, le maintien de l'accessibilité, l'obligation d'informer et de rendre

compte, la notion centrale de solidarité mutuelle, l'importance des ristournes et réserves impartageables. Cette philosophie a été traduite par le réseau Proxfin, dont la CIF est membre, par la mise en avant des trois

« P » : la Personne, la Protection de l'environnement et le « Profit » collectif.

Ce point a été rappelé dès l'initiation de ce travail sur les performances sociales par Mr Sawadogo, Directeur de FCPB.

breux élus et il est essentiel pour entretenir la dynamique de fournir des réponses tangibles concernant ce mandat. Néanmoins, il arrive parfois même aux cadres des réseaux de se demander si certaines orientations sociales sont le fait des réseaux ou le résultat de l'initiative de partenaires extérieurs.

Ces évolutions de la microfinance font peser un risque de banalisation du secteur coopératif, d'ailleurs identifié dans la réforme de la loi Parmec qui reconnaît d'autres formes d'organisation comme IMF. Au niveau interne, la professionnalisation des fonctions et la complexification des modes de gestion tendent à éloigner les membres de leur rôle de décideurs. L'enjeu est donc de renforcer l'identité coopérative, de remobiliser les élus autour du questionnement du projet politique et de la place dans les sociétés pour les coopératives appartenant à la Confédération. Les performances sociales constituent un levier utile pour activer ces réflexions.

L'outil SPI pour un diagnostic des performances sociales

Le défi apparaît clairement pour la CIF de concrétiser son double objectif de pérennité économique et de contribution au développement en se dotant d'indicateurs à la fois financiers mais aussi sociaux. La CIF a utilisé l'outil SPI¹ (Social Performance Indicators) pour évaluer ses performances sociales. Cet instrument SPI a été élaboré à partir de 2002 en suivant un processus ouvert, concerté et transparent. SPI résulte d'un processus de recherche-action initié en 2002 avec la participation de nombreux praticiens de la microfinance. Il permet d'analyser les performances sociales au travers de quatre dimensions (en gras) subdivisées en 12 critères (en italique) :

1. Disponible sur la page www.cerise-microfinance.org

Le **ciblage** recouvre l'ensemble des mécanismes qu'une IMF met en œuvre pour toucher des personnes pauvres ou exclues. Le ciblage peut être *géographique*, lorsqu'une institution s'implante dans des zones qui en ont particulièrement besoin ; il peut être aussi *individuel*, lorsqu'elle sélectionne volontairement des usagers défavorisés ; et il revêt une dimension *methodologique*, lorsque les modes de fonctionnement sont particulièrement adaptés pour répondre aux contraintes des personnes les plus démunies. **L'adaptation des services** revient pour une institution à s'assurer que son offre répond le mieux possible aux besoins de ses membres. Ceci passe d'une part par la *diversité* de sa gamme de produits financiers, par la *qualité* de ses prestations, et enfin par la mise à disposition de *services innovants ou non financiers*.

L'IMF peut aussi promouvoir différents **avantages pour les usagers**. Il s'agit des *améliorations économiques* lorsque l'institution s'assure de l'accroissement du niveau de vie de ses membres, mais cela se traduit aussi par une *participation* des usagers par leur implication dans les prises de décision, et enfin *au renforcement du capital social*, c'est-à-dire la consolidation des liens entre les membres, ainsi que de leurs capacités.

Au-delà des performances sociales propres à la vocation de développement spécifique à la microfinance, les IMF doivent aussi, comme toute organisation collective, remplir leur **responsabilité sociale**. Celle-ci s'exerce à *l'égard du personnel* de l'institution en adoptant une politique de ressources humaines appropriée ; mais aussi *vis-à-vis de ses membres*, en garantissant des principes essentiels de protection des consommateurs ; et enfin *envers la communauté et l'environnement*, lorsque l'institution veille à préserver le milieu dans lequel elle intervient.

Pour être interprétés, les résultats obtenus par l'institution sur chacun de ces quatre

axes, doivent être mis en perspective avec les objectifs et les contraintes de l'institution, son histoire et son contexte d'intervention. À partir d'une évaluation complète au travers de SPI, on peut établir des tableaux de bord comportant un nombre plus réduit d'indicateurs sélectionnés en fonction des priorités et de la situation actuelle des institutions. Ces dispositifs permettent un suivi en continu et « personnalisé », en lien avec les priorités de l'institution.

Une approche participative avec un contrôle par les pairs

Une approche innovante a été conçue afin que les réseaux de la CIF rendent régulièrement des comptes à leurs membres et partenaires sur la dimension sociale de leurs activités tout en renforçant les institutions et en servant l'amélioration des pratiques.



Atelier de formation SPI à Ouagadougou (novembre 2008).

Appropriation par les réseaux membres : L'initiative de la démarche est partie du Conseil d'Administration de la CIF qui, décidant de la financer principalement sur des ressources propres a supervisé le processus à mesure de son déroulement. L'intérêt des dirigeants s'est retrouvé au niveau de chaque réseau, les Directeurs et Présidents interve-

nant à différents stades (ateliers, enquêtes sur le terrain, validations) des évaluations.



Évaluation au RCPB (mai 2009).

Renforcer les capacités : Pour que les institutions puissent mettre en œuvre leur démarche de performances sociales de manière autonome et pérenne, la CIF a décidé de consolider des compétences propres aux réseaux, qui se sont mobilisés sur fonds propres, plutôt que des intervenants extérieurs. Un groupe de référence a été constitué, rassemblant les responsables des ressources humaines et de la formation des six institutions membres. Ce groupe mobilise les compétences techniques et assure les fonctions d'animation et de coordination du processus. Le réseau CERISE a soutenu ce processus, fournissant la méthodologie d'évaluation SPI et apportant de la formation et un accompagnement au groupe de référence.

Mobiliser l'expertise interne : Chaque réseau a réalisé une évaluation approfondie, en associant des cadres des unions, des élus et des techniciens des caisses urbaines et rurales. Ces diverses contributions et les débats qui en ont découlé ont permis de renforcer la pertinence et la fiabilité des résultats, mettant en évidence des pratiques distinctes entre caisses et des écarts de perceptions entre les différents acteurs.



Atelier d'écriture à Ouagadougou (juillet 2009).

La revue par les pairs : Promue par la CIF, dont la vision est de favoriser les échanges de pratiques, la diffusion des innovations

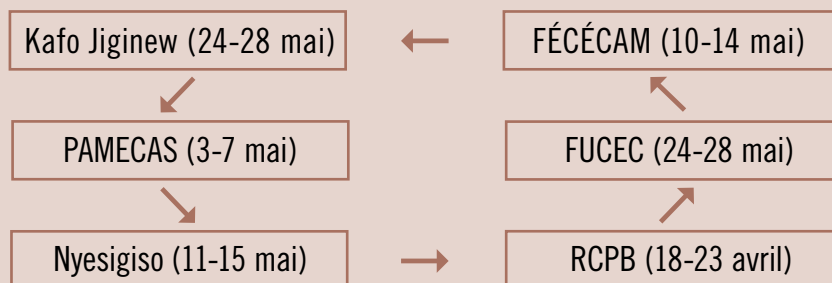
et la mutualisation des solutions, l'évaluation de chaque réseau s'est réalisée avec la participation de représentants d'un autre réseau. Ce contrôle par les pairs a permis d'apporter un regard extérieur sur l'exercice en cours et d'alimenter les échanges et la réflexion collective au niveau de la confédération.

Ce processus a permis de déboucher sur un bilan social pour chacun des réseaux et le présent rapport commun à la Confédération. En renouvelant ce processus collectif, la CIF et ses membres pourront partager ces résultats avec l'ensemble des parties prenantes : sociétaires, élus, cadres, partenaires, pouvoir publics, société civile, etc.

UNE DÉMARCHE PARTAGÉE D'ÉVALUATION ET DE MUTUALISATION DES RÉSULTATS

La dynamique s'est construite lors d'un atelier à Ouagadougou du 03 au 07 novembre 2008 pour former les membres du groupe de référence aux outils d'analyse des performances sociales et définir un plan d'action commun. Le programme de travail soumis a été validé par le Conseil d'Administration de la CIF en janvier 2009. À partir de ce mandat, les évaluations ont été réalisées entre avril et mai 2009.

Dans chaque réseau, deux délégués auprès du groupe référence ont sélectionné un échantillon de 4 ou 5 caisses, différentes par la taille, l'ancienneté et le caractère urbain ou rural. Dans chacune des caisses, trois représentants (un cadre, un élu et un agent de crédit) ont été désignés et formés à l'outil SPI, qu'ils ont appliqué à leur niveau. Toutes ces personnes ont été invitées à un atelier de mise en commun, animé par les coordinateurs du réseau et ceux d'un réseau pair. L'appariement a été établi comme suit :



Afin de rédiger des rapports par réseaux, des ateliers d'écriture ont été organisés à Bamako et à Ouagadougou en juin-juillet 2009. Une fois validés par chacun des réseaux, les rapports ont été discutés et validés lors d'un atelier de restitution au niveau de la CIF, avant d'être présentés aux assemblées générales. Le présent rapport de synthèse a été restitué au Collège des directeurs de la CIF à l'occasion de cette rencontre à Ouagadougou en octobre 2009.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS PAR INSTITUTION

RCPB AU BURKINA



Le réseau caisses populaires du Burkina (RCPB) a été créé à partir de 1972. Initialement centré sur le monde rural, il se diversifie en milieu urbain à partir de 1987, dans la perspective de drainer l'épargne des villes vers les campagnes. Dans le cadre de la loi PARMEC, le réseau s'institutionnalise en 1995, avant d'établir une fédération en 1997. La structuration du réseau suscite des remises en cause, notamment la désaffiliation de l'Union régionale du Sud-Ouest qui revendiquait plus d'autonomie. Aujourd'hui, les caisses populaires du Burkina entament un processus de reconfiguration qui devrait regrouper les caisses, réduisant le nombre de centres de décisions, tout en maintenant ses points de services. Cette nouvelle phase a été perçue comme un défi pour les performances sociales. La fusion des unités de base ne risque-t-elle pas d'exclure certains sociétaires des services financiers ou de la gouvernance coopérative ?

En 1995, le RCPB s'est fixé comme mission de « *contribuer à l'amélioration des conditions de vie des laborieuses populations du Burkina, par le biais de la mobilisation de l'épargne locale, du développement d'entreprises coopératives d'épargne et de crédit fiables et rentables, de la promotion de services financiers accessibles et adaptés, de l'administration et de la gestion démocratique selon les règles et principes coopératifs dans le souci et le respect de la personne humaine* ».

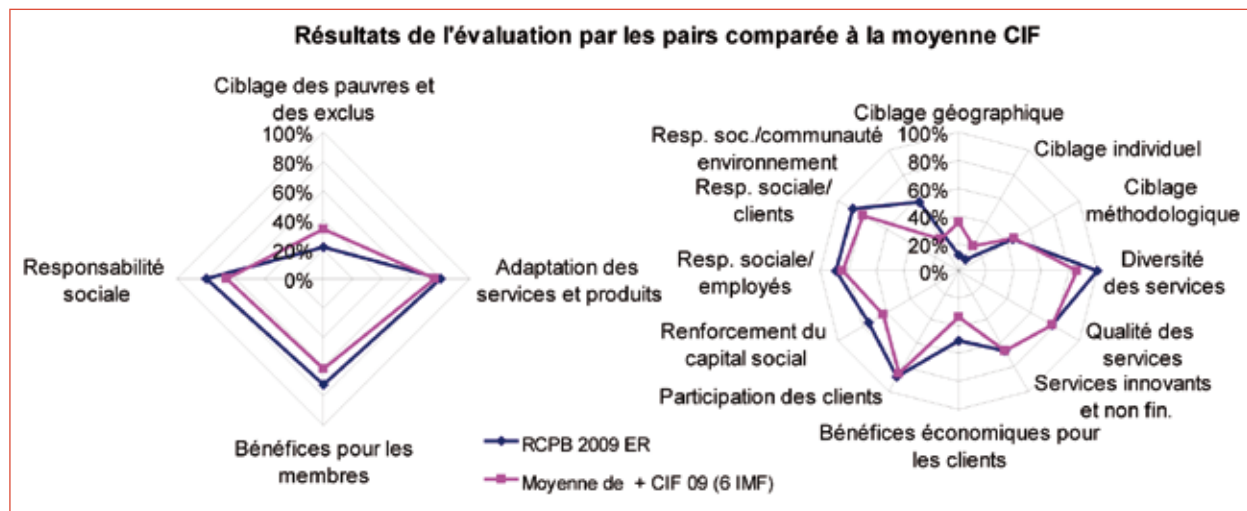
CHIFFRES CLÉS DU RCPB (2008)

Nb. caisses	: 105
Nb. total agences	: 148
Nb. de sociétaires	: 554 886
Nb. d'emprunteurs	: 70 534
Nb. de salariés	: 827
Encours d'épargne	: 52 176 158 714 FCFA
Encours de crédit	: 44 916 053 110 FCFA
PAR 30	: 4,22 %
Autonomie opérationnelle	: 138,98 %

Résultats de l'évaluation SPI

Outre les représentants auprès du groupe de référence, les délégués du réseau pair Nyèsigiso, le Président du Conseil d'Administration de la faïtière et deux techniciens du système d'information, l'évaluation a rassemblé le président, le directeur et un agent de crédit de chacune des cinq caisses composant l'échantillon: deux caisses moyennes de petites villes de province, une petite caisse populaire de village, deux grandes caisses urbaines dont l'une est située dans la capitale. L'atelier a été animé pour remplir de manière collégiale le questionnaire SPI, de sorte que les participants se sont reconnus dans les résultats et ont suggéré que ce diagnostic soit partagé au sein de l'institution.

RCPB 2009

**Ciblage des pauvres et des exclus**

Quelle que soit la manière dont est interprétée sa mission, le RCPB s'est clairement fixé comme objectif d'atteindre les exclus du système bancaire. Néanmoins, malgré un maillage qui couvre 43 des 45 provinces du pays, sa stratégie géographique semble peu orientée vers les territoires les plus délaissés par la bancarisation : moins de 30 % de ses crédits sont destinés au monde rural et plus de 95 % de ses caisses sont situées dans des zones où opèrent aussi d'autres banques ou IMF. A ce titre, il faut relever

que les études préalables à l'implantation de nouveaux points de service sont conçues de sorte à privilégier les aires à fort potentiel économique. Ce principe favorise de bons résultats pour la collecte de l'épargne, mais il manque des mécanismes efficaces pour diriger ces liquidités vers du crédit en zone rurales, et à plus forte raison vers des régions pauvres ou isolées.

Sur le plan du profil individuel de ses clients, le RCPB a mis en place un dispositif de crédit pour les jeunes artisans, dont la couverture est encore assez limitée mais qui va être

PCEE : UNE STRATÉGIE DE CIBLAGE À REPENSER

Dans les années 1990, le RCPB a pris conscience que le système de l'épargne préalable à l'octroi de crédit rendait difficile son intervention auprès des publics les plus vulnérables. Avec l'ONG américaine Freedom from Hunger, il a mis en place un « Programme Crédit Épargne avec Éducation (PCEE) » qui exempte de ce prérequis les femmes démunies des

campagnes et accompagne l'accès au prêt de formations sur la gestion de la micro entreprise, la santé de la reproduction, les maladies infantiles, etc. Grâce au PCEE, le RCPB a sensiblement amélioré son ciblage des populations exclues, avec plus de 65 mille femmes desservies en 2008. Ce point n'a cependant pas pu être valorisé lors de l'atelier SPI, l'ensemble des participants

ignoraient l'existence de telles statistiques, preuve d'une certaine marginalisation du programme au sein de l'organisation. Les participants à l'atelier ont regretté que les caisses populaires, pourtant pionnières dans la mise en place de ce dispositif qui a ensuite été répliqué par de nombreuses IMF, n'aient pas mieux réussi à l'adapter et le l'étendre.

étendu à six caisses urbaines et une rurale. Un certain nombre de méthodologies financières adaptées aux pauvres et aux exclus ont aussi été mises en œuvre, telles que le Programme Crédit Épargne avec Education, qui s'avèrent particulièrement adéquates pour les femmes démunies du milieu rural (voir l'encadré). Les Caisses populaires offrent également des crédits utilisant comme garantie la caution solidaire, même si cela reste en faible proportion. Bien que les petites transactions d'épargne ou de crédit soient autorisées, on remarque que les crédits de montant inférieur à 30 % du revenu national par habitant (soit 175 000 FCFA) représentent moins de 30 % du total.

Adaptation des services

Il s'agit de l'un des points forts du réseau, qui propose une gamme diversifiée de produits d'épargne et de crédit. En termes de qualité, le maillage qui assure un service de proximité pour les usagers urbains et les délais de services (7 jours pour une demande) sont appropriés. Le réseau gagnerait néanmoins à généraliser la mise en œuvre d'enquêtes de satisfaction et d'études de marché, qu'il ne réalise encore que de manière irrégulière, afin de mieux répondre aux besoins de ses membres. L'adoption d'une charte de l'accueil devrait encore améliorer ces différents aspects.

Pour faciliter la mobilité de ses membres, le RCPB a récemment développé des mécanismes de virement, comme les ordres de paiement ou la monétique, même si des lacunes de communication au niveau du personnel limitent encore leur généralisation. Le réseau propose aussi de nombreux accompagnements non financiers, tels que l'appui-conseil à l'occasion du montage des dossiers de crédit, ou l'éducation non formelle dans les caisses villageoises du PCEE. Les acteurs interrogés relèvent que la construction de partenariats avec des appuis extérieurs est souvent essentielle pour renforcer les innovations.

LA REDYNAMISATION DU VOLET ÉDUCATION

Le PCEE permettait aux femmes de bénéficier de séances d'éducation sur la planification familiale, le VIH, les maladies infantiles. Ceci favorisait le renforcement de la confiance et de la solidarité entre les adhérentes et le personnel des caisses. Aujourd'hui, ce volet tend à disparaître, les animatrices étant soumises à un contrat d'objectif laissant peu de place à l'éducation. Selon les participants, cette situation altère le rapport entre les femmes et l'institution et induit le risque de voir le RCPB devenir une structure financière identique à une banque. Ils suggèrent que le volet éducation soit redynamisé par le renforcement des capacités des nouvelles animatrices et l'actualisation des anciens modules avec des thèmes plus pertinents dans l'actualité, liés par exemple aux filières féminisées (niébé, arachide).

Bénéfices pour les membres

La nature coopérative du RCPB l'engage à placer l'intérêt des membres au centre de ses préoccupations. Au niveau économique, bien qu'il ne collecte pas d'information sur l'évolution du niveau de vie de ses sociétaires, plusieurs mesures probantes, telles que la réduction des taux d'intérêt en 2007, de 10 % à 8,75 % pour les crédits à moins de deux ans et de 10 % à 9,75 % pour les autres. En outre le réseau parvient aujourd'hui à pratiquer des ristournes équivalentes à 10 % du résultat net, qu'il réinvestit dans des œuvres communautaires. Ainsi, en 2008 le RCPB a réinvesti 106 millions FCFA dans l'appui à l'éducation ou des donations à des segments particulièrement défavorisés.

En termes de participation, le fonctionnement mutualiste s'appuie sur une forte implication des membres élus, même si leur manque de formation est une limite pour qu'ils remplissent pleinement leur rôle. Sur le plan du renforcement du capital social des membres, le RCPB réalise un grand nombre



Des milliers de femmes tirent des revenus de la production du beurre de karité.

d'activités de formation et d'accompagnement, mais dont l'importance a tendance à décliner (voir l'encadré).

Responsabilité sociale

Au-delà des performances sociales, qui évaluent sa contribution au développement, le RCPB inscrit dans sa mission « le souci et le respect de la personne humaine », reflétant une perspective de responsabilité sociale, c'est-à-dire la préservation des intérêts de ses parties prenantes qu'elles soient employées, usagères ou membres de la communauté.

A l'égard de son personnel, le réseau a réalisé des avancées importantes en développant un système transparent de rémunération et de couverture médico-sociale, même si des aspects de consultation et de communication pourraient être améliorés.

En termes de protection des clients, l'harmonisation des politiques de crédit a permis de généraliser des principes simples de transparence, de prévention du surendettement et de déontologie professionnelle. Par ailleurs, des mécanismes de contrôle interne, d'audit externe bi-annuel de toutes les caisses populaires et d'intéressement des agents de crédit à la qualité de leur portefeuille de crédits favorisent l'application de ces principes. Un régime de prévoyance a également été mis

en place pour libérer une famille de la dette en cas de décès ou d'invalidité de l'emprunteur, qui s'accompagne d'une indemnité de 100 000 FCFA.

Concernant la responsabilité sociale à l'égard de la communauté et de l'environnement, le RCPB a réalisé et diffusé un rapport de responsabilité sociale qui sensibilise son personnel et ses décideurs sur plusieurs enjeux. Bien que les aspects environnementaux restent peu pris en compte par l'institution, il existe une réelle démarche pour le développement communautaire, qui s'illustre par les ristournes collectives décrites plus haut.

Bilan et perspectives pour le RCPB

Le RCPB fait preuve d'avancées significatives dans le domaine de la participation, de la responsabilité sociale et de la diversification des services. Toutefois, il semble que des pistes d'améliorations existent sur d'autres aspects :

- En termes de ciblage, il est possible d'envisager des mécanismes de service mobile ou de groupement de sociétaires, qui, sans impliquer l'ouverture de nouvelles agences, permettraient aux caisses d'étendre leurs services à certaines zones ou présenteraient des conditions adaptées pour certains profils cibles ;
- Améliorer la capacité du SIG à suivre l'utilisation des crédits, l'évolution du profil des membres, etc. et développer des mécanismes permettant d'évaluer les bénéfices des membres ;
- Développer les appuis non financiers, notamment dans le cadre du PCEE et mieux adapter le contenu des formations aux besoins des membres ;
- Mettre au point des outils de ciblage et une offre adaptée pour toucher les couches défavorisées en milieu urbain.

FUCEC AU TOGO



Alors que l'ancienne version de la mission de la Faïtière des unités coopératives d'épargne et de crédit du Togo (FUCEC-Togo) insistait sur des aspects de consolidation institutionnelle, la nouvelle formulation met l'accent sur des questions de professionnalisation et d'efficacité: « *Offrir de façon pérenne des services financiers sécuritaires et rentables, accessibles aux populations démunies et aux autres catégories socio-économiques du Togo à travers un réseau unifié de coopératives financières, soucieux de toujours appliquer les meilleures pratiques en matière de gestion* ». Après les discussions de l'atelier d'évaluation, il ressort que ces finalités restent floues pour bon nombre d'acteurs de l'institution et qu'elles gagneraient à être plus partagées.

Nées à partir de 1969 dans les zones de production de café et de cacao, les COOPEC membres de la FUCEC se sont réorientées après 1976 vers les villes afin d'améliorer la rentabilité du système. Créée en 1983, la Fédération a permis d'accroître la couverture de la microfinance au Togo, mais l'embargo de la Coopération internationale pour ce pays va la couper de nombreux appuis au cours des années 1990. En 2000 une mission

d'appui de DID prend acte de la fragilisation du Réseau et propose un plan de redressement axé sur une gestion plus rigoureuse du portefeuille et des ressources humaines, l'informatisation et la centralisation de l'administration des liquidités. A l'issue de cette reprise en main, la FUCEC renforce sa position de leader du secteur microfinancier au Togo, affichant des résultats opérationnels et financiers assez encourageants.

Évaluation sociale

Outre le personnel dirigeant issu de la faïtière, le diagnostic social a mobilisé des membres et des techniciens de deux caisses rurales et de trois grandes caisses urbaines. L'exercice, assisté par des collègues du RCPB, a été jugé original et pertinent par les participants, même quelques membres et agents de crédits ont eu tendance à peu intervenir par rapport à certains dirigeants élus et salariés. La discussion des résultats a suscité de vifs débats parmi l'assistance, en particulier concernant les questions de ciblage.

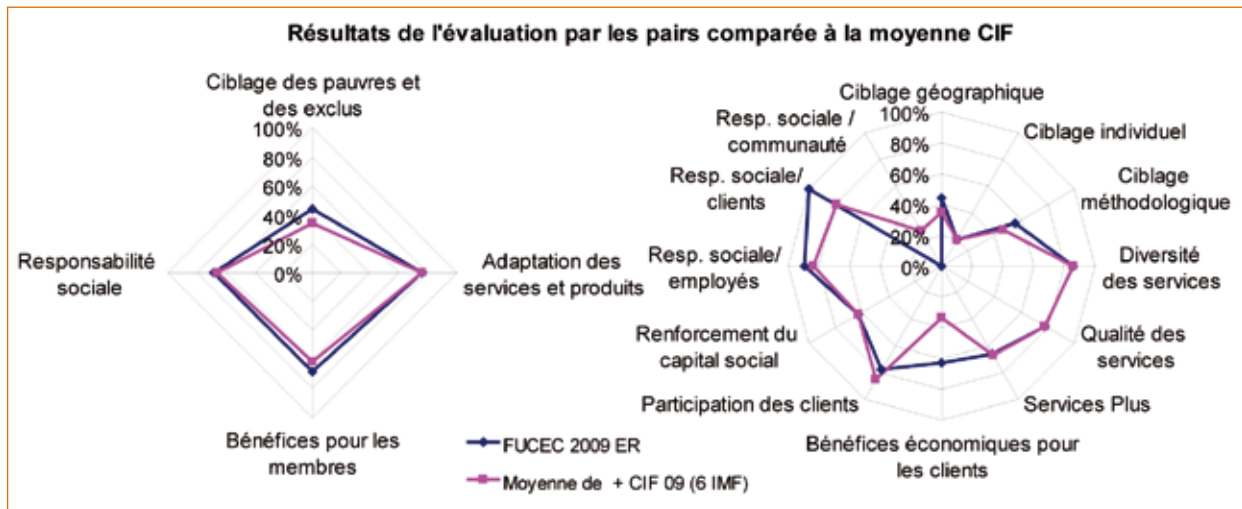
Ciblage des pauvres et des exclus

La mission du réseau pose explicitement comme objectif son accessibilité aux personnes démunies. En termes géographiques, la FUCEC a évolué au cours de son histoire d'une implantation rurale vers les villes. Paradoxalement, les deux-tiers des caisses continuent d'être rurales, mais les zones urbaines concentrent 70% du sociétariat et 85% des emprunts. En créant une caisse centrale, la FUCEC a instauré un système de solidarité entre ses COOPEC, qui permet de refinancer celles qui sont en déficit de liquidités, facilitant le maintien du service dans des localités difficiles.

CHIFFRES CLÉS DE FUCEC (2008)

Nb. de caisses :	58
Nb. total d'agences :	73
Nb. de sociétaires :	287 643
Nb. d'emprunteurs :	70 646
Nb. de salariés :	851
Encours d'épargne :	38 665 917 200 FCFA
Encours de crédit :	30 323 621 833 FCFA
PAR 30 :	8,64 %
Autonomie opérationnelle :	118,51 %

FUCEC 2009



Outre le Crédit Épargne avec Éducation, la FUCEC ne prend pas de mesures tangibles afin de s'adresser spécifiquement à des catégories socioéconomiques particulièrement exclues. Cependant, bien qu'il cible peu des profils individuels, le réseau a tout de même mis en place des méthodes financières qui sont plutôt accessibles à des personnes plus précaires. Ainsi, en plus de permettre des transactions de petits montants, il propose des crédits ne requérant aucune garantie physique tels que le CEE, le crédit SYSCOFOP (voir l'encadré) ou le crédit Flash, qui représentent ensemble 18 % du nombre de prêts.

Adaptation des services

Alors que cette préoccupation était restée secondaire, cette dimension devient depuis une dizaine d'années un axe prioritaire de la stratégie de la FUCEC. Elle a ainsi diversifié son offre, qui compte une quinzaine de produits différents, à la fois de crédit, d'épargne, de transferts, d'assurance, etc. Concernant la qualité du service, le maillage des caisses assure une proximité appréciable et les délais inférieurs à six jours pour le traitement d'une demande de crédit, démontrent une bonne réactivité. Toutefois, l'évaluation a révélé un manque crucial de mécanisme pour collecter

COLLECTE D'ÉPARGNE VIA SYSCOFOP

Inspiré des banquiers ambulants, le système de collecte de fonds sur place est un produit permettant aux caisses de base de recueillir l'épargne à domicile à travers des mises journalières pouvant varier de 100 à 10 000 FCFA suivant la capacité du membre. La liaison entre les clients et la caisse est assurée par des promotrices itinérantes. Tout client ayant complété trois mois de cotisations régulières peut bénéficier d'un crédit allant jusqu'à 250 fois la mise journalière sans aucune forme de garantie financière ou matérielle. Ce produit est un excellent moyen de mobilisation de l'épargne et a énormément contribué au redressement de plusieurs caisses en difficultés.

l'avis des usagers sur les services, ou encore pour évaluer et comprendre l'inactivité des membres qui cessent de recourir aux services de l'institution.

De plus, il est regrettable que le réseau n'offre pas de services mobiles pour le crédit, à l'instar du Syscofop qui ne concerne que l'épargne. Par ailleurs, la FUCEC ayant mis l'accent sur les services financiers, elle a eu tendance à délaisser les appuis non finan-

ciers, comme dans le cas du CEE où les promotrices abandonnent les formations pour remplir des objectifs de portefeuille de plus en plus exigeants.

Bénéfices pour les membres

En tant qu'institution mutualiste, les membres de la FUCEC sont parties prenantes des décisions relatives à la fixation des prix et au partage des excédents. L'atelier a suscité des questionnements sur la mesure dans laquelle les services financiers permettent d'améliorer la situation économique des clients. Au delà des témoignages anecdotiques, la seule évaluation d'impact réalisée concernait le CEE et elle a montré des résultats assez contrastés (voir encadré).

En termes de participation, le réseau applique toutes les règles formelles de la vie coopérative, mis à part dans les caisses sous administration provisoire (5 sur 57). Bien que la discussion ait mis en évidence des tensions entre élus et cadres sur un processus de centralisation de la gestion des ressources humaines, ainsi qu'une faible représentation des femmes (moins de 20 %), les participants se sont accordés à considérer que les élus conservaient un rôle clé dans la définition des grandes orientations stratégiques, par exemple le dernier plan d'affaire 2008-2012. Sur les questions de renforcement du capital social, le réseau

reste actif pour des activités de formation coopérative, mais il ne s'engage pas autour d'autres enjeux concernant ses membres, comme la défense de l'agriculture paysanne par exemple.

Responsabilité sociale

Vis-à-vis de ses salariés, la FUCEC a mis en place une assurance maladie et accidents, clarifié les rémunérations et évalué leur satisfaction, permettant un taux de rotation du personnel très faible.

En termes de protection des clients, la FUCEC remplit les normes de transparence sur le prix des services et les complète de séances de formation sur les conditions du crédit. Une centrale d'échange d'information sur les crédits a été mise en place par l'association professionnelle nationale et les Caisses de la FUCEC tentent de prévenir le surendettement en évaluant de manière adéquate la capacité de remboursement des personnes sollicitant un prêt. Un code de déontologie et des règles de secret professionnel visent à encadrer les pratiques du personnel et éviter les abus.

Concernant la responsabilité vis-à-vis de la communauté et de l'environnement en revanche, presque rien n'est fait, mis à part quelques mesures visant à économiser le papier et l'énergie. Il faut noter cependant que la dernière assemblée générale a décidé

UN NOUVEAU PRODUIT SUITE À UNE ÉVALUATION D'IMPACT

La FUCEC-TOGO a initié en 1995 avec l'appui de FFH le programme crédit épargne avec éducation. Après une phase de croissance, le nombre de bénéficiaires a connu à partir de 2000 une baisse fulgurante, le produit ne répondant plus aux besoins des femmes.

Pour ralentir le phénomène et apporter une réponse harmonisée, une évaluation d'impact a été réalisée en 2007. Celle-ci a montré qu'au sein des groupes, les besoins de certaines femmes avaient évolué surtout en termes de montant du crédit sollicité. C'est

ainsi qu'un nouveau produit dénommé « CEE 2 » a été défini, expérimenté puis diffusé dans le réseau. Les montants et échéances ont été rallongés, et le taux est désormais calculé sur le montant restant dû alors qu'il restait auparavant lié au montant total déboursé.



La Fucec améliore son sociétariat féminin à travers le financement des femmes très actives dans le petit commerce.

la création d'une Fondation FUCEC ayant vocation à promouvoir le développement social, la protection de l'environnement, la recherche ou encore l'aide à l'enfance.

Bilan et perspectives pour la FUCEC-Togo

Bien que l'on relève certaines divergences de pratiques d'une caisse à l'autre, la FUCEC montre dans l'ensemble des performances sociales équilibrées, mis à part quelques aspects où les résultats sont plus faibles : le ciblage, les services non financiers, le suivi de la situation socioéconomique des membres et la responsabilité sociale vis-à-vis de la communauté et de l'environnement. Suite

à cet exercice d'évaluation, les échanges de l'atelier ont porté sur les actions concrètes à envisager pour améliorer ces résultats:

- À partir de la démarche SPI, clarifier la définition des objectifs sociaux de la FUCEC et les diffuser en interne ;
- Mettre en place un système de suivi bien-nal en vue de mesurer les améliorations des conditions de vie des membres, afin de réajuster l'offre de produits et services et de bâtir une stratégie de fidélisation des clients dans l'optique d'améliorer les performances aussi bien financières que sociales ;
- Définir une stratégie de contribution au développement socio-économique de la communauté en prospectant des idées novatrices pour soutenir l'éducation et la santé et en précisant le mandat de la fondation en projet.

FÉCÉCAM AU BÉNIN



La FÉCÉCAM-Bénin a pour mission « *d'offrir aux populations rurales et urbaines, des services financiers afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du Réseau* » et sa vision est « *d'être un réseau leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique à la base* ». Les premières discussions de l'atelier sur ce point ont révélé que plusieurs personnes limitaient leur perception des finalités de la FÉCÉCAM aux activités d'épargne et de crédit, édulcorant les considérations de développement. Néanmoins, la dimension participative et de propriété collective semble bien avoir été intériorisée.

CHIFFRES CLÉS DE FÉCÉCAM (2008)

Nb. de caisses : 64
 Nb. total d'agences : 151
 Nb. de sociétaires : 566 721
 Nb. d'emprunteurs : 31 858
 Nb. de salariés : 659
 Encours d'épargne : 32 524 132 944 FCFA
 Encours de crédit : 21 117 153 431 FCFA
 PAR 30 : 4,02 %
 Autonomie opérationnelle : 2,57 %

Créée en 1977, la FÉCÉCAM a connu une forte croissance, mais aussi plusieurs crises. Le réseau a en particulier traversé deux projets de réhabilitation au cours des années 1990, mais dont les recommandations n'ont jamais été véritablement appliquées. Suite à son enlèvement depuis le début des années 2000, la FÉCÉCAM a été placée sous tutelle du Ministère de la Microfinance en janvier 2007, qui a désigné à sa tête un comité

de suivi du redressement. La structure du réseau est passée de trois (Caisses, Unions et Fédération) à deux niveaux, 36 caisses ont été fusionnées, l'octroi de crédits a été quasiment suspendu, un plan de récupération des impayés a été mis en place. Malgré certaines inquiétudes par rapport à l'ingérence des pouvoirs publics, ces mesures semblent porter leurs fruits. Après plusieurs exercices déficitaires la FÉCÉCAM retrouve en 2008 des tendances positives d'évolution de l'épargne, du sociétariat et du portefeuille.

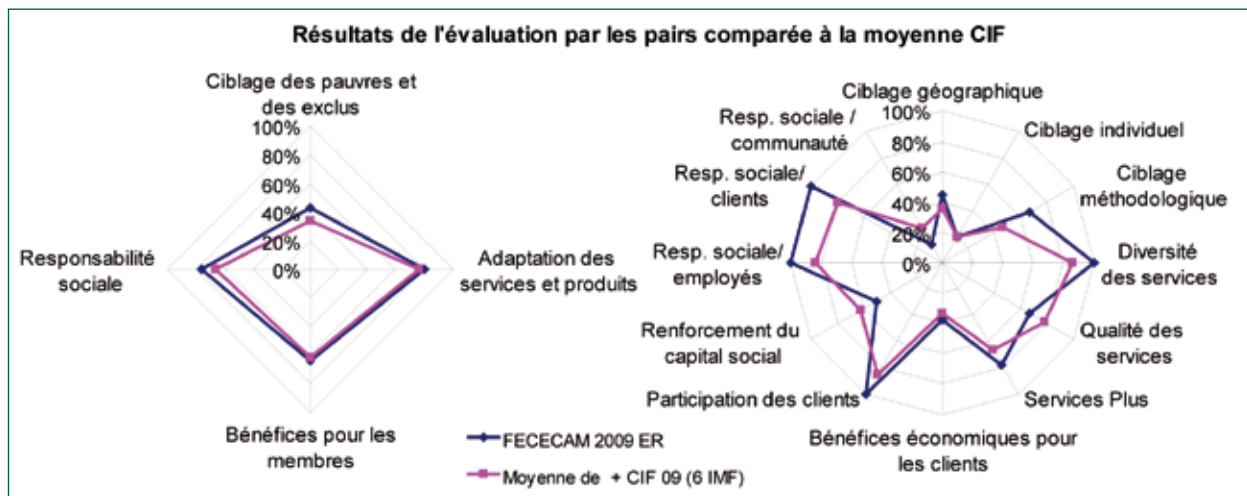
Résultats de l'évaluation

L'administrateur provisoire a été associé à la préparation du processus d'évaluation. Trois caisses ont été ciblées, afin de couvrir la diversité du réseau en termes de taille, d'ancienneté et de zones d'intervention.

Ciblage des pauvres et des exclus

Bien que le ciblage des personnes pauvres et exclues ait paru un enjeu important pour les participants de l'atelier, cette dimension ressort faiblement dans l'évaluation. Ainsi, avec une couverture impressionnante du territoire, au travers de 64 caisses et 87 guichets, il est apparu que ces implantations prennent peu les villages en compte et se concentrent dans les chefs lieux départementaux, les communes et centres urbains. A ce titre, il faut noter que l'expérience de création de caisses villageoises par la FÉCÉCAM, autour de 1994 s'est soldée par un échec pour des raisons d'encadrement et de surveillance, mais également à cause des coûts de fonctionnement plus élevés. Dans le cadre du redressement, il a semblé important que la politique actuelle de regroupement des caisses, remplacées par des guichets, soit bien

FÉCÉCAM 2009



expliquée aux sociétaires et élus pour qu'elle ne soit pas ressentie comme un éloignement. En matière de ciblage, la seule politique activement mise en œuvre est orientée vers les femmes qui bénéficient de produits d'appel tels que le tout petit crédit aux femmes (TPCF), le crédit épargne avec éducation (CEE) et l'épargne planifiée (voir l'encadré). Ces produits constituent des mécanismes adaptés pour des profils particulièrement vulnérables, mais, à l'exception du dernier, ils restent tournés exclusivement vers les femmes. A noter que la FÉCÉCAM vient de supprimer les frais de tenue de comptes pour encourager le recours à l'épargne.

Adaptation des services

La FÉCÉCAM-Bénin s'est investie dans la diversification des services en vue de répondre aux multiples besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante (voir encadré). Les élus participant à l'atelier ont salué la définition de produits spécifiques pour certains profils, comme le TPCF et le CEE, mais signalent qu'ils n'ont pas été évalués depuis des années. Ils souhaitent que leurs usagères soient associées à une réflexion pour mieux les adapter à leurs besoins.

En matière de qualité des services, plusieurs mesures ont été mises en œuvre: dans le cadre du plan de redressement, des sessions d'information pour l'amélioration de l'accueil et la responsabilisation des salariés ont été réalisées avec l'ensemble des agents de terrain. De plus, il est prévu que des plaintes éventuelles de clients puissent remonter jusqu'à la direction.

L'ÉPARGNE PLANIFIÉE : UN MÉCANISME DE FINANCEMENT DES BESOINS DES MÉNAGES

Inspirée du système de tontine traditionnelle, et mis en place avec l'assistance de la FUCEC Togo, l'Épargne Planifiée est un dispositif qui combine une collecte régulière et à domicile de l'épargne, à partir de 200 FCFA par jour, et des crédits accordés sur la base des souscriptions du dernier trimestre et remboursables en trois mois. Ce produit s'adresse à l'ensemble des sociétaires. Il comptait fin 2008 près de 17 000 souscripteurs actifs, pour un peu plus de 400 millions de FCFA d'épargne. Pour l'instant, seule la collecte de l'épargne bénéficie d'un service à domicile et le réseau étudie la possibilité de l'étendre au crédit et aux retraits, comme le demandent les sociétaires.

Bénéfices pour les membres

Cette dimension renvoie à un objectif fondamental pour la FÉCÉCAM-Bénin, étant donné son statut coopératif. Toutefois, il n'existe pas de dispositif formel de vérification et de promotion pour l'amélioration de la situation économique des membres. Par ailleurs, le réseau n'a jamais servi de ristournes ou attribué des excédents aux membres depuis son existence et la situation financière actuelle du réseau empêche encore de l'envisager à court terme. En revanche, le réseau rémunère les comptes d'épargne des clients au taux de 3 % l'an à partir d'un solde minimum de 50 000Fcfa ou 100 000Fcfa selon les Caisses.

Le réseau montre de bons résultats en termes de participation, les élus étant formés et très impliqués dans la gouvernance des caisses. Cet engagement a même été excessif, s'apparentant à une confiscation de certaines COOPEC et entraînant leur mise sous tutelle dans le cadre du redressement actuel. On doit toutefois noter que la participation des femmes dans les organes de décision reste inférieure à 10 %, alors qu'elles représentent plus de 40 % des sociétaires. Les participants de l'atelier estiment qu'il existe quelques actions isolées qui favorisent le renforcement du capital social des membres, comme la participation à certaines manifestations organisées dans la communauté, les discussions des assemblées générales, mais qu'aucune politique d'appui n'a été établie pour favoriser la participation des sociétaires, au delà de l'accès aux services financiers.

Responsabilité sociale

L'attention de la FÉCÉCAM Bénin à l'égard de ses employés semble particulièrement forte, le réseau disposant d'une convention collective de travail avec une grille de salaire, d'une couverture sanitaire qui inclut les élus, d'un service actif de formation ou encore de mécanismes de représentation via des délégués syndicaux. Par ailleurs, des

crédits d'équipement à moyen et long terme sont accordés à des conditions préférentielles au personnel, posant néanmoins certaines questions d'équité.

En termes de protection des clients, des mécanismes existent pour garantir la prévention du surendettement, la transparence des prix et des conditions de crédit, la déontologie du personnel. Les interventions du réseau en faveur du développement local et envers la communauté et l'environnement sont très marginales et il n'existe pas à ce stade de politique formelle en la matière.

Bilan et perspectives pour la FÉCÉCAM

L'atelier a permis de mettre en avant les questions de gouvernance et la prise en compte des contraintes financières comme conditions essentielles pour appréhender les performances sociales. Les participants ont été globalement satisfaits de l'exercice et considèrent que les résultats reflètent bien la situation de la FÉCÉCAM. A ce titre, des améliorations sont souhaitables, en particulier concernant le ciblage géographique, le bénéfice économique des clients, la responsabilité vis-à-vis de la communauté restent à améliorer. Les orientations suivantes ont pu être dégagées :

- Mieux diffuser la mission et les résultats de l'évaluation SPI en interne ;
- Développer un mécanisme permettant d'apprécier l'impact social et économique des services aux membres ;
- Favoriser l'adéquation et l'amélioration des produits TPCF et CEE ;
- Diffuser plus largement les produits innovants tels que les transferts d'argent ;
- Associer plus de femmes à la gouvernance du réseau ;
- Mieux connaître la satisfaction des membres pour améliorer leur gestion.

KAFO JIGINEW AU MALI



Kafo Jiginew a été l'un des premiers systèmes d'épargne et de crédit au Mali, créé en 1987 par les cotonculteurs du Mali Sud, pour sécuriser l'épargne des paysans. Dans cette perspective, le réseau s'est donné pour mission « *d'organiser et de former les populations du Mali qui n'ont pas un plein accès aux services des banques classiques en vue de leur offrir des services financiers de proximité tels que l'épargne, le crédit et les prestations de services* ». Les débats suscités lors du processus d'évaluation ont notamment révélé que les acteurs étaient conscients des finalités sociales, mais que les pratiques correspondantes, bien que nombreuses, restaient peu formalisées.

CHIFFRES CLÉS DE KAFO (2008)

Nb. de caisses : 19
Nb. total d'agences : 158
Nb. de sociétaires : 255 750
Nb. d'emprunteurs : 71 162
Nb. de salariés : 563
Encours d'épargne : 12 467 529 413 FCFA
Encours de crédit : 15 106 972 876 FCFA
PAR 30 : 10 %
Autonomie opérationnelle : 153,71 %

Kafo Jiginew a été mis en place avec l'appui d'un consortium d'ONG européennes et c'est en 1994 que sa direction fut assurée par une équipe malienne. Toutefois, la passation a été marquée par une crise profonde avec ses appuis extérieurs, qui a débouché sur un retrait de la plupart des subventions du réseau. Devant assumer jusqu'au bout leur choix d'autonomie, techniciens et élus de Kafo ont résolument privilégié la capitalisa-

tion et la pérennité du réseau, et la crise du secteur cotonnier les a amenés à diversifier leur ancrage, des zones rurales vers l'urbain. Cette histoire continue de marquer le réseau pour ses orientations en matière de performances financières et sociales.

Résultats de l'évaluation

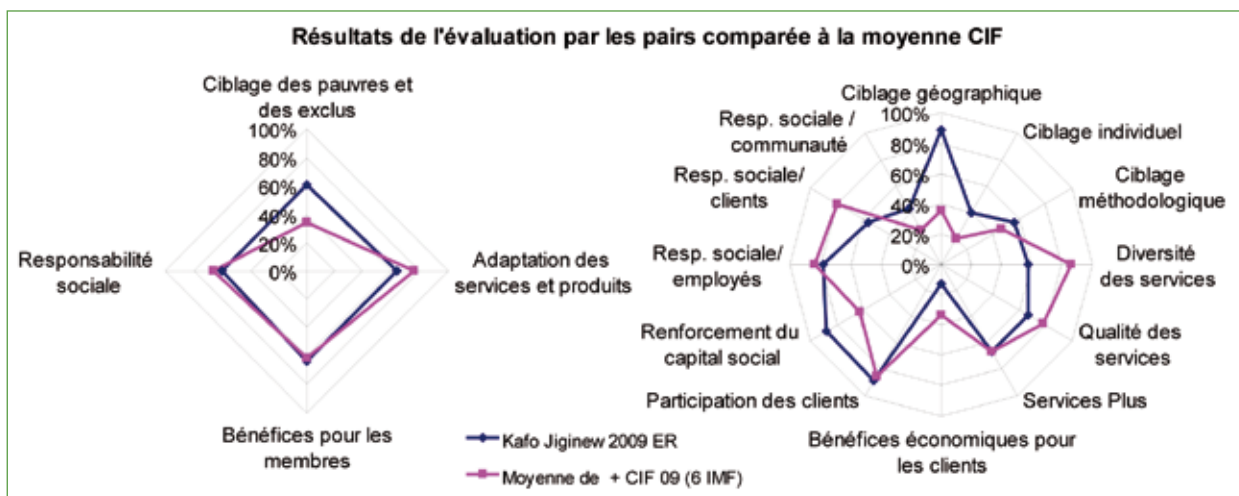
Le Directeur et le Président de l'institution ont activement participé aux travaux de l'atelier. Ont pris part également les représentants de la grande caisse principalement urbaine de Sikasso, de celle de Zanzoni, en zone céréalière, la nouvelle caisse de Niono, en zone rizicole de l'Office du Niger, et enfin celle de Bamako, la plus grande et diversifiée du réseau.

Ciblage des pauvres et des exclus

Le ciblage géographique, c'est-à-dire le fait de s'orienter vers des zones économiquement défavorisées ou marginalisées, est un objectif majeur du réseau. A ce titre, le sociétariat de Kafo Jiginew reste à 60 % rural, et nombre des points de service sont situés là où aucune autre institution de microfinance n'intervient. Toutefois, le réseau investit de plus en plus le milieu urbain afin de renforcer son équilibre économique (voir encadré).

Le ciblage individuel consiste à sélectionner des usagers en fonction de leurs caractéristiques socio-économiques tangibles, tels que le niveau de pauvreté ou des critères d'exclusion. Au cours de l'atelier, les participants ont reconnu n'avoir pas d'outils de mesure précis de la pauvreté et que le concept même leur semble ambigu. Par ailleurs, le réseau intervenant dans des régions rurales, il s'adresse soit à des groupements, soit

KAFO JIGINEW 2009



individuellement aux exploitants les plus dynamiques. En matière méthodologique, en plus de permettre des modes de garanties solidaires et des transactions de faibles montants, le réseau propose des modalités particulières aux femmes, qui n'ont à verser aucun frais pour pouvoir ouvrir un compte et peuvent solliciter un crédit sans dépôt de garantie.

Adaptation des services

Kafo Jiginew a mis au point des produits d'épargne à vue et à terme, des crédits courts pour les besoins sociaux et de consommation, des crédits de campagne pour la production agricole et des crédits d'équipement. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie de diversification géographique, Kafo Jiginew doit adapter sa politique d'offre de produits et de services pour mieux prendre en compte les besoins

DU RURAL À L'URBAIN



Première caisse rurale à Kaniko.

En 1994, soit sept ans après sa création en milieu rural, Kafo Jiginew, a ouvert sa première caisse à Koutiala, dans une zone semi urbaine, avec comme public cible les enfants des paysans ayant migré en ville.



Caisse urbaine de Fana.

À partir de 2002, les graves crises successives du coton ont contraint l'institution à se diversifier pour être de moins en moins dépendante de cette activité. C'est ainsi que le réseau a créé une caisse à Bamako, où

elle a établi son siège en 2008. Comme cela a été explicité dans le plan stratégique 2005-2009, cette démarche vise à réaliser une péréquation en mobilisant l'épargne urbaine pour financer le rural.

spécifiques de ses sociétaires, notamment pour d'autres filières que le coton.

Avec 125 points de vente en milieu rural et 33 en milieu urbain, Kafo Jiginew propose un service assez proche de ses sociétaires. Le délai moyen de traitement des dossiers de crédit est de 6 jours et, selon les services, le taux d'intérêt nominal varie entre 1 et 2 % par mois. Certains aménagements récents, tels que la possibilité d'effectuer des dépôts et des retraits dans n'importe quelle caisse du réseau, sont très appréciés des sociétaires. La satisfaction des usagers n'est encore recueillie que de manière informelle par les agents de terrain et de boîte à suggestions. Bien que les services via la téléphonie mobile soient en cours de développement, l'adoption récente du système SAF 2000 a permis à Kafo Jiginew de proposer des services innovants à ses sociétaires comme les transferts d'argent nationaux et internationaux ou encore les bons de caisses, assimilables à des chéquiers.

Bénéfices pour les membres

Kafo Jiginew n'a pas mené d'études formelles concernant l'impact économique pour les membres, mais des témoignages existent sur des « succes stories », certaines ayant même été filmés. Par ailleurs, l'interruption brutale des subventions et la priorité donnée ces quinze dernières années à l'extension des services et la capitalisation du réseau l'ont contraint à limiter les ristournes qui pourraient être distribuées et maintenir un niveau de taux d'intérêts assurant sa viabilité.

Toutefois, il est indéniable que ces orientations proviennent de la volonté forte d'autonomie et de pérennité des membres, qui sont les propriétaires du réseau. Cette appropriation a d'ailleurs permis au réseau de surmonter de nombreuses crises. On peut cependant regretter que les femmes représentent moins de 7 % dans les instances de décision, alors qu'elles composent 26 % du sociétariat.

Au delà des services financiers, Kafo Jiginew a mis en place un système de formation des leaders paysans, responsables des associations villageoises et coopératives de producteurs, qui à leur tour informent les populations à la base. Par exemple, la formation des responsables des organisations paysannes (OP) a permis à la plupart de celles-ci de s'enregistrer légalement.



Petite entreprise de restauration.

Responsabilité sociale

Kafo Jiginew, fait de la gestion des ressources humaines un domaine clé pour mieux piloter cette croissance et atteindre ses objectifs stratégiques, inclus dans son plan d'affaires 2005-2009. Un accord d'établissement explicitant les métiers et leur rémunération a été négocié avec le comité syndical et les délégués du personnel, mettant notamment l'accent sur la lutte contre les discriminations, l'égalité professionnelle entre hommes et femmes et les évolutions de carrière au sein du réseau. Pour ses compétences, Kafo Jiginew met en œuvre un plan de formation du personnel. Ces mesures se traduisent par une forte stabilité du personnel, avec moins

RÉPARTITION PAR FAMILLE DE PRODUITS AU 31/08/09

PRODUITS	NB.	VOLUME	PORTION
Dépôt à vue	203 493	10 837 664 917	66,3%
Dépôt à terme	3 100	3 283 451 967	20,1%
Dépôt de garantie	76 018	2 217 036 903	13,6%
TOTAL dépôts	282 611	16 338 153 788	100,0%
Crédit court	4 796	1 025 373 529	6,5%
Crédit campagne	54 489	11 399 087 075	72,8%
Crédit équipement	7 477	3 241 153 277	20,7%
TOTAL crédits	66 762	15 665 613 880	100,0%

de 2 % de départ en 2008. Des améliorations restent cependant nécessaires pour mieux évaluer les préoccupations et les performances des employés.

Les mesures prises par Kafo en matière de protection des clients sont assez peu satisfaisantes. En effet, au-delà de la transparence des prix, des conditions du crédit et de la confidentialité des données personnelles, le réseau n'a pas de code de conduite formalisé, pas plus que de politiques systématiques de prévention du surendettement.

Vis-à-vis de la communauté et de l'environnement aussi, certaines pratiques ont été mises en œuvre isolément, par exemple pour réagir à des catastrophes climatiques affectant les membres, mais sans faire l'objet d'une politique cohérente.

Bilan et perspectives pour Kafo Jiginew

Si le faible score en termes de ciblage individuel de la dimension s'explique par la forte ruralité du réseau, il doit amener à réfléchir à des mécanismes permettant au réseau d'as-

sumer aussi une fonction d'inclusion financière en milieu urbain. La diversité de ses produits et de ses services et leur qualité sont appréciées mais des marges de progression restent possibles, en comparaison aux autres réseaux de la CIF. Les considérations relatives aux bénéfices économiques que retirent les membres de leur participation à l'institution, constituent cependant les principales carences du réseau.

A la lumière de ces résultats, les participants à l'atelier ont formulé les recommandations suivantes :

- Faire du ciblage individuel de personnes défavorisées et exclues une priorité du réseau ;
- Dans la perspective de consolider l'adaptation et la qualité des services, mener des enquêtes pour mieux connaître l'impact des services ainsi que la satisfaction des sociétaires et du personnel ;
- Élaborer et mettre en place des politiques réelles de protection de l'environnement et de soutien à la communauté.

NYÈSIGISO AU MALI



Nyèsigiso a pour mission de « rendre accessibles sous un mode mutualiste les services financiers de proximité aux populations maliennes ». Bien que cette formulation soit clairement mentionnée dans les statuts du réseau, la plupart des salariés et élus ayant participé à l'atelier sur les performances sociales en ont donné une version assez éloignée. Ils ont souvent repris des slogans nationaux (instrument de lutte contre la pauvreté), se sont limités aux activités (épargne et crédit) ou se sont centrés sur les publics cible (personnes du secteur informel ou à revenus intermédiaires). L'analyse de l'objet social du réseau a suscité un débat sur la vocation du réseau à desservir l'ensemble de la population, y compris les plus pauvres, ou à se limiter aux personnes ayant une capacité de remboursement à même de garantir la pérennité du réseau et la disponibilité de l'épargne prêtée.

CHIFFRES CLÉS DE NYÈSIGISO (2008)

Nb. de caisses : 15
Nb. total d'agences : 60
Nb. de sociétaires : 156 273
Nb. d'emprunteurs : 13 801
Nb. de salariés : 259
Encours d'épargne : 7 953 369 828 FCFA
Encours de crédit : 10 030 590 439 FCFA
PAR 30 : 5,31 %
Autonomie opérationnelle : 106,93 %

Le réseau Nyèsigiso a démarré ses activités en 1990 dans la région de Ségou, avec une vocation affichée de lutte contre la pauvreté. Lorsqu'il s'institutionnalise et passe sous administration malienne en 1998, le réseau

entre dans une crise de croissance, se traduisant par des détournements de fonds, des pertes importantes sur prêts et un système d'information rapidement dépassé. Renforcé par un appui institutionnel, la prise de mesures drastiques et une limitation de son essor, Nyèsigiso établit un plan stratégique en 2002 qui le pousse à un regroupement de ses 46 caisses en 15, à informatiser ses opérations et à réorganiser l'Union, sa structure faîtière. Aujourd'hui, le réseau est reconnu pour ses systèmes de gestion et de contrôle efficaces, sa solidité financière.

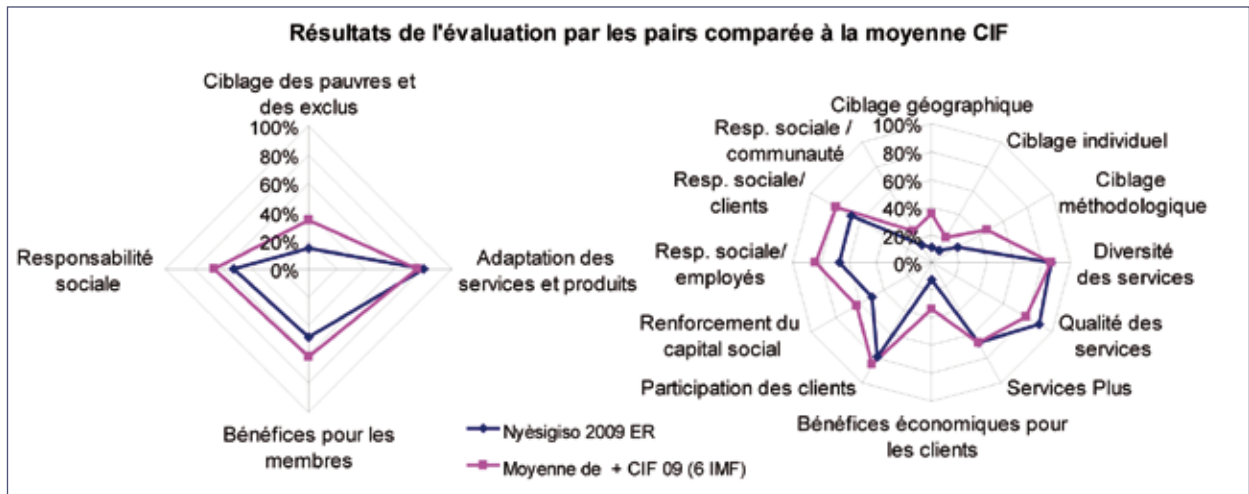
Résultats de l'évaluation

Le processus a été suivi de manière collégiale à Nyèsigiso, suscitant la réunion, chaque mois, d'un comité de pilotage rassemblant les chefs de service crédit, marketing, formation et relations publiques. Pour la revue des pairs, assistée par PAMECAS, trois caisses pilotes avaient été choisies: une grande caisse urbaine de Bamako tournée principalement vers le commerce, une caisse semi-urbaine moyenne et ancienne, ainsi qu'une petite caisse rurale qui financent toutes deux à la fois l'agriculture et le commerce. Les participants ont beaucoup apprécié l'exercice. Pour certains dirigeants en particulier, c'est le « retour à la mission véritable » de Nyèsigiso, car pour eux le réseau s'était laissé entraîner par la recherche du profit en oubliant les aspects sociaux.

Ciblage des pauvres et des exclus

Bien que le ciblage des pauvres et des exclus soit considéré comme un objectif majeur au sein du réseau Nyèsigiso, force est de reconnaître que l'évaluation a montré que cette dimension demeure un maillon faible. A la

NYÈSIGISO 2009



différence des premières caisses qui, bénéficiant de subventions avaient été implantées dans des zones plus pauvres, mais où la cohésion sociale semblait meilleure, Nyèsigiso n'intervient plus aujourd'hui que dans les zones disposant des services de base et des potentialités permettant la rentabilité économique. En raison de leurs faiblesses économiques, les premières caisses créées, enregistrent moins de 10% du nombre de prêts accordés par Nyèsigiso.

En termes de ciblage individuel, le réseau ne dispose pas d'outils permettant de cibler une proportion significative de membres plus démunis ou exclus. Toutefois, bien que cela concerne un nombre limité de personnes, il développe des conventions de partenariats particulièrement intéressantes pour desservir des publics spécifiques (voir l'encadré).

Concernant les méthodologies adaptées aux personnes plus vulnérables, Nyèsigiso exemptait initialement de garanties tous les prêts inférieurs à 20 000 FCFA, mais cette facilité s'était ensuite limitée au PCEE, qui représentent moins de 10% des encours. Pour élargir l'accès au crédit, les participants à l'atelier ont évoqué la possibilité d'étendre les facilités de prêts de petits montants et sans garantie aux personnes les plus pauvres.

LES CONVENTIONS DE PARTENARIAT :

Nyèsigiso a noué plusieurs de ces ententes avec plusieurs organismes de développement afin d'offrir de services financiers à leurs groupes cibles. Celles avec Handicap International établit un fonds de garantie de près de 8 millions de FCFA couvrant jusqu'à 60% des pertes des prêts accordés par Nyesigiso à des personnes handicapées. La convention avec RIOEV (Réseau des Intervenants auprès des Orphelins et autres Enfants Vulnérables) prévoit un mécanisme similaire de 18 millions de FCFA couvrant 100% des pertes potentielles pour des prêts accordés à un taux préférentiels de 10% à 180 femmes membres de cet organisme. L'accord avec le PDSU (Programme de Développement Social Urbain) vise, au travers d'un fonds de 20 millions de FCFA, à l'amélioration des conditions de vie des populations dans les communes de Bamako par une formation de base en gestion de leurs activités commerciales et l'octroi de petits crédits à des personnes vulnérables. Le partenariat avec « EUREKA » porte sur un projet de prévention des IST/VIH/SIDA d'un montant de 2,5 millions de FCFA destiné à réduire les risques d'infection de 50 femmes vulnérables au travers d'un soutien financier à leurs Activités Génératrices de Revenus.



Dans les zones rurales les paysans et les artisans font confiance aux institutions de financement décentralisé pour mener à bien leurs activités de production.

Adaptation des services

Cette dimension est un objectif fondamental pour le réseau Nyèsigiso, comme en témoigne la grande diversité de l'offre du réseau, permettant de couvrir des besoins très diversifiés, tant des ménages que des entreprises. Les participants ont généralement apprécié la qualité des services, traduite par des délais courts de traitement des dossiers et de déboursement (en moyenne une semaine). Un débat a porté sur la standardisation des produits. Alors que certains considèrent qu'il s'agit d'une marque de professionnalisme, d'autres regrettent qu'aucune

entité ou caisse ne puisse adapter ses services aux besoins de ses membres, en particuliers des agriculteurs, en termes de taux d'intérêt, frais, montants, durées, fréquences de remboursement, etc.

Si les points de vue se sont accordés sur la qualité des produits et services, les services innovants et non financiers ont suscité quelques discussions. Il s'agissait en particulier de déterminer s'il est pertinent de dissocier les services non financiers du crédit. Dans les débats, les expériences du produit « Crédit Épargne avec Éducation » ont été évoquées. Pour certains, le volet éducation

reste inséparable du service financier alors que d'autres soutiennent le contraire, plaçant pour une évolution de ces prestations. Au-delà des services non financiers, Nyèsigiso propose plusieurs services financiers innovants, tels que le virement des salaires et des pensions ou les transferts d'argent.

Bénéfices pour les membres

Il apparaît clairement que les stratégies de fidélisation mises en œuvre par Nyèsigiso vont dans le sens de l'amélioration de la situation des membres. Les élus participant à l'atelier ont toutefois attiré l'attention sur les insuffisances en la matière, soutenant qu'aucun suivi des changements relatifs au statut économique des membres n'est effectué par Nyèsigiso, étant donné que la dernière étude d'impact remonte en 2002 (voir encadré). Pourtant, de nombreuses informations sont collectées dans les formulaires de demande de crédit sur la situation financière des membres, leurs actifs, revenus, logements et dépenses de ménages, etc. Cependant, elles ne sont utilisées que pour établir la capacité de remboursement du membre. Les dirigeants recueillent pourtant des informations anecdotiques sur certains exemples d'impact. Ces éléments ont permis au réseau de changer certaines approches ; méthodes de recouvrement, conditions d'accès au crédit, réduction des taux d'intérêt de

21 % à 12 % et des frais relatifs au crédit (de 30 % à 20 % pour l'apport personnel), assouplissement dans les recouvrements. En termes de partage des excédents, les membres réunis en assemblée générale peuvent décider d'en attribuer une partie aux finalités de leur choix par exemple à la construction de mosquées, l'installation de panneaux solaires, l'approvisionnement en médicaments des centres de santé communautaires et en fournitures scolaires des écoles publiques.

Le fonctionnement de l'institution est participatif, les membres étant statutairement propriétaires de l'institution et un effort régulier étant consenti pour former les élus afin qu'ils s'impliquent pleinement dans la prise de décision. Toutefois, on peut regretter que les femmes soient faiblement représentées (22 % des élus).

Outre les séances d'éducation coopérative qui ont lieu tous les deux mois dans chaque caisse, le rôle de l'institution reste limité en matière de renforcement du capital social, son activité étant circonscrite à l'offre de services financiers. Les participants ont trouvé cependant que, l'institution renforce implicitement le capital social de ses membres, en formant des groupements de crédit qui deviennent souvent des forces de négociation auprès des autorités locales pour la sauvegarde de leurs biens et la défense de leurs droits.

L'ÉTUDE D'IMPACT MENÉE PAR NYÈSIGISO EN 2002

En 2002, le réseau Nyèsigiso a mené une étude d'impact avec un bureau d'étude malien et l'Université de Laval, consistant à suivre dans le temps deux groupes de clients (anciens et nouveaux) et un groupe témoin (non clients), afin de permettre de comparer leurs situations en termes d'activités génératrices de

revenus, de bien-être de l'individu, du ménage et de la communauté. L'enquête a été conçue pour impliquer quatre passages étalés sur deux ans pour tenir compte des variations saisonnières, très importantes au Mali. Parmi les diverses conclusions, il s'est avéré qu'en termes de bien-être du ménage (mesuré par les

investissements améliorant les conditions de vie ainsi que par les dépenses de condiments, scolarité, santé et habillement), l'accès aux services financiers du réseau accroissant la capacité à investir, d'ailleurs plutôt pour les hommes et personnes « moins pauvres » que les femmes et les personnes « plus pauvres ».

Responsabilité sociale

Vis-à-vis de ses employés, Nyèsigiso ne dispose pas officiellement d'une politique de ressources humaines, bien que des règles précises encadrent les salaires et les primes, ou encore l'acquisition et l'attribution d'équipements professionnels. Pour son personnel féminin, le réseau ne propose que les dispositions prévues par la loi et la Convention collective des SFD maliens. Nyèsigiso a récemment fait des progrès importants pour le développement des compétences de son personnel en multipliant les formations internes ou externes, qui concernent cette année plus de la moitié de son personnel. Le taux de rotation du personnel, de 7% cette année, a toutefois été jugé trop élevé par les participants de l'atelier qui recommandent de prendre des mesures pour améliorer la motivation, par exemple via la réalisation d'enquêtes pour comprendre le motif des départs ou l'instauration d'une couverture médicale.

Pour la protection de ses membres, Nyèsigiso met en œuvre une approche client qui promeut la transparence et une information adaptée à la langue et au niveau de formation des membres sur le coût et les conditions du crédit. La prévention du surendettement s'appuie essentiellement sur la prise en compte des antécédents et de la capacité de remboursement des membres. Malgré l'absence de centrale de risque nationale, il faut noter que dans la zone rizicole de l'office du Niger, Kafo Jiginew et Nyèsigiso participent avec d'autres institutions à un système d'échange d'information au niveau local. Le réseau dispose d'un code de conduite écrit et qui a été diffusé à tous les niveaux de l'institution et il existe des boîtes de suggestions qui peuvent servir à canaliser des plaintes éventuelles, même si leur utilisation reste très inégale selon les caisses.

En termes de responsabilité sociale à l'égard de la communauté, la gouvernance du réseau s'appuie sur les structures socio-

politiques locales et le personnel semble bien intégré à la société locale. Tous les ans, les membres peuvent décider d'allouer une partie des excédents à des investissements collectifs. Malheureusement, le réseau n'a, pour ainsi dire, aucune politique relative à l'environnement.

Bilan et perspectives pour Nyèsigiso

Les points forts de Nyèsigiso qui ressortent de l'atelier portent sur l'adaptation des services, que ce soit en termes de diversité, de qualité, de services innovants et non financiers. Le réseau dispose aussi d'acquis à consolider en matières de participation et de responsabilité vis à vis des employés et des membres. Nyèsigiso est en revanche beaucoup plus faible sur les aspects de ciblage ou de bénéfiques pour ses membres. A ce titre, il semble que les principales pistes d'amélioration pour le réseau sont les suivantes :

- Mieux diffuser les finalités et la stratégie sociale de l'institution en interne ;
- Développer des outils de mesure et adapter les produits et services pour toucher les couches défavorisées (surtout en milieu urbain) ;
- Étudier la satisfaction du personnel et des membres ;
- Formaliser des procédures de gestion des plaintes des membres ;
- Évaluer le bénéfice économique et social pour les membres: études d'impact ou mécanismes de suivi de la situation des clients.

PAMECAS AU SÉNÉGAL



PAMECAS est issu d'un projet qui donna naissance aux premières caisses en 1996. Son développement a été favorisé par l'existence de potentialités économiques, un cadre juridique et réglementaire, des mouvements associatifs et des habitudes d'épargne informelle. Cette période a été marquée par le succès du programme d'Accès des Femmes Sénégalaises aux services Financiers (AFS-SEF), grâce au fonds de garantie et l'assistance technique de DID. Institutionnalisé en 1998, il devint le Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal. Le cap de l'autonomie financière a été atteint en 2000 et l'informatisation du réseau a été engagée à partir de 2002. Depuis 2005, on peut dire que le réseau est entré dans une phase de maturité, se fixant comme objectif stratégique de « démocratiser l'offre de services financiers, afin d'améliorer la qualité de vie des populations au Sénégal [en consolidant] sa capacité à moderniser son organisation et ses modes d'opérations, afin de maîtriser sa croissance et maintenir, voire améliorer son niveau de performance actuelle (financière comme satisfaction des membres et des communautés) ». Après avoir étendu son activité dans sept des quatorze régions, PAMECAS tente aujourd'hui de mieux toucher le monde rural.

PAMECAS, dont le slogan est « *la finance sociale* », s'est donné pour mission de : « *promouvoir l'amélioration du bien être économique et social de ses membres et des communautés de base, dans un esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique* ». En l'analysant, les participants à l'atelier ont eu la même compréhension de la mission sociale du réseau, tout en gardant en vue la nécessité

des performances financières. Les élus ont noté actuellement en milieu urbain la faible prise en compte des personnes à très faibles revenus, les techniciens ajoutant que le crédit moyen avait beaucoup augmenté, suivant les besoins des membres, et que les crédits individuels avaient pris le pas sur les crédits aux groupements. Plusieurs questionnements sont ressortis des débats : La microfinance s'adresse t'elle aux pauvres ou aux exclus du système classique ? Comment allier performance financière et performance sociale ? Comment grandir en gardant sa vision ?

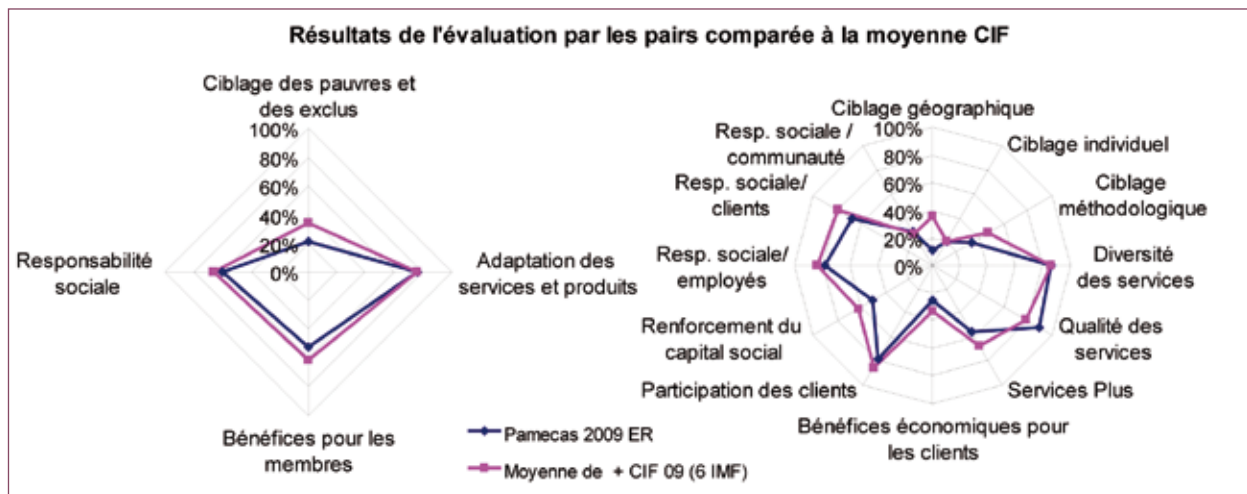
CHIFFRES CLÉS DE PAMECAS (2008)

Nb. de caisses :	37
Nb. total d'agences :	64
Nb. de sociétaires :	362 384
Nb. d'emprunteurs :	70 973
Nb. de salariés :	428
Encours d'épargne :	22 286 329 018 FCFA
Encours de crédit :	24 959 358 334 FCFA
PAR 30 :	9,18 %

Résultats de l'évaluation

L'évaluation a été réalisée avec les représentants de quatre caisses : Meczor, la première caisse du réseau créée en Avril 1996 implantée dans la banlieue dakaroise dont les activités principales sont la pêche et le commerce, Ben Tally, la plus grande caisse du réseau implantée en milieu urbain finançant le commerce, Thiaroye Guedj, une caisse de petite taille en banlieue dakaroise s'adressant à la fois au commerce, à la pêche et au maraîchage et Mecyd, une caisse rurale dont l'activité dominante est la pêche.

PAMECAS 2009



Ciblage des pauvres et des exclus

L'ambition de démocratisation de l'offre de services financiers que s'est fixée PAMECAS implique bien de s'adresser à des publics démunis ou exclus. A ce titre, le faible résultat obtenu en termes de ciblage s'explique par une implantation encore récente en milieu rural, après s'être axé pendant des années sur une consolidation des caisses urbaines, favorisant les zones à fort potentiel humain et généralement desservies par d'autres institutions. L'ouverture de nouvelles agences dans les campagnes et l'expérimentation des guichets mobiles (voir encadré) devraient améliorer ces résultats.

PAMECAS ne dispose pas d'autres dispositifs de ciblage permettant de privilégier certains profils particulièrement pauvres ou exclus, outre le programme AFSSEF qui lui permet, de toucher près de 70% d'emprunteuses, ce qui en fait le réseau de la CIF desservant le plus de femmes. Toutefois ce taux est en déclin, avec la croissance des crédits individuels auxquels elles souscrivent plus difficilement par manque de garanties. Concernant ces aspects méthodologiques qui facilitent l'accès des personnes démunies, on peut noter que les crédits avec une caution solidaire ne représentent plus que 12,57% du nombre de

DES GUICHETS MOBILES POUR AMÉLIORER LA COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE

Afin de s'implanter plus efficacement en milieu rural, PAMECAS a dû adapter de nombreux paramètres de ces services, notamment les garanties acceptées et les apports requis pour le prêt.

De plus, l'expérimentation du guichet mobile a permis de toucher les zones les plus éloignées, pas encore couvertes par le secteur de la microfinance. Concrètement, le guichet mobile est un véhicule aménagé qui se déplace au niveau des marchés hebdomadaires pour l'épargne, le montage de dossiers et le remboursement des prêts.



Guichet mobile à Thillé Boubacar

crédits, alors que les petits crédits, d'un montant inférieur au tiers du Revenu net par habitant, soit 250 000 FCFA, constituent moins de 5 % de ce total.

Adaptation des services

La diversification et la qualité des services constituent sans aucun doute un axe essentiel de la stratégie de PAMECAS, qui adapte une offre de crédit et d'épargne pour répondre à la gamme des besoins de ses membres, tant commerciaux et productifs que de consommation, de santé et d'habitat. Pour l'agriculture, le réseau a développé des crédits à échéance unique pour l'élevage bovin et il adapte ses conditions aux spécificités d'autres filières maraichères, halieutiques, aviaires, etc. Un autre crédit particulier a été mis au point spécifiquement pour les artisans ou encore les migrants. Malgré ces aménagements, des participants ont plaidé pour une plus grande flexibilité afin que les caisses puissent plus facilement adapter leur offre aux besoins locaux, par exemple à la saisonnalité des activités de pêche en zone côtière.

En termes de qualité, le réseau assure un service de proximité pour sa clientèle, surtout urbaine, et les délais d'octroi du crédit de 12 jours en moyenne, bien que supérieurs aux autres membres de la CIF, restent raisonnables en comparaison d'autres institutions africaines.

Le réseau a également innové en s'équipant de guichets automatiques et de système de consultation des soldes par SMS. Des services complémentaires, moins sophistiqués mais tout aussi essentiels, ont été aménagés, tels que les transferts de fonds, ou les clubs d'épargne qui permettent une collecte régulière des dépôts au niveau des marchés ou lieux de travail. Concernant les services non financiers, le PAMECAS tend à délaissé la formation des membres non élus. Toutefois, il semble que cette pratique pourrait être reconsidérée pour encourager une meilleure gestion du crédit par les membres et ainsi prévenir les impayés.

Bénéfices pour les membres

Comme mentionné en introduction, l'amélioration de la situation socio économique est un objectif majeur pour le réseau. Cependant, bien qu'un grand nombre d'informations soient collectées dans le cadre du montage des dossiers de crédit, il n'existe pas d'outils permettant d'effectuer un suivi de la situation des clients ou de déterminer l'impact des services. Toutefois, on peut dire que le réseau étant dirigé par ses usagers, il existe des mécanismes permettant d'apporter des mesures correctives lorsque des aspects négatifs sont détectés. Dans cette perspective, le taux d'intérêt a par exemple été réduit en 2007 de 14 % constant à 20 % dégressif (équivalent à 12 % constant). Au-delà de l'accès aux services financiers, le Réseau PAMECAS a instauré en 2002 une politique de fonds social au niveau des caisses alimenté à hauteur de 5 % des excédents annuels et servant à financer des actions communautaires dans sa zone d'intervention. Pour garantir la qualité de la participation, PAMECAS, met en place des formations régulières des élus, les associe à différentes commissions spécialisées et s'évertue à communiquer les décisions à l'ensemble des membres par le biais d'assemblées générales, ateliers, séminaires ou brochures. Toutefois, on remarque que les femmes sont de moins en moins représentées dans les instances de décision depuis trois ans, alors que PAMECAS était auparavant exemplaire sur ce point, avec même une Présidente à la tête de son CA.

Responsabilité sociale

Pour garantir des conditions de travail satisfaisantes, PAMECAS a élaboré avec la participation du syndicat du personnel, un accord d'établissement qui fixe les barèmes des salaires, primes et avantages non financiers. Le réseau offre à ses employés des services financiers préférentiels et même des facilités de logement. Il propose aussi principalement des contrats à durée indéterminée, offre des

LA FONDATION PAMECAS

En parallèle des fonds sociaux, PAMECAS a mis en place une Fondation en 2005. Celle-ci alimente depuis 2006 une Mutuelle de Santé qui couvre l'accès aux soins de tout membre adhérent et des personnes à sa charge. Chaque année, toute coopec du PAMECAS, dépendant de son niveau de capitalisation, va affecter à la Fondation entre 10%, et 20% de ses excédents. Entre 2005 et 2009, la fondation a injecté plus de cinq cents millions de FCFA. Elle est gérée par un comité de gestion de 4 membres (3 élus des caisses de base et le président du Conseil d'Administration de l'Union) et dirigée par un conseil de fondation composé des présidents de toutes les caisses et de 2 représentants du personnel et un représentant de la

Direction générale. La fondation suit plusieurs axes d'interventions auxquels correspondent des clés de répartition précises:

- 30% à l'éducation et la formation des jeunes dont les parents sont démunis ;
- 40% à la santé des populations vulnérables, notamment les enfants, les femmes, les personnes handicapées et le troisième âge ;
- 20% à la coopération et la solidarité, le développement de l'idéal coopératif et la solidarité chez les dirigeants et les employés du Réseau PAMECAS, ainsi que chez les membres du mouvement coopératif africain et mondial.
- 10% sont destinés à couvrir les dépenses de fonctionnement.

formations, y compris certaines diplômantes, à la majeure partie de son personnel et fournit une couverture de santé. Le personnel semble apprécier ce cadre, moins de 2% ayant quitté l'institution au cours des 12 derniers mois.

Par rapport aux clients, le réseau a mis en place en interne des mesures pour éviter le surendettement telles que le centre d'échange d'information sur le crédit. Le réseau accorde une grande importance à la transparence des prix, les agents profitant des entretiens et du montage du dossier de crédit pour en expliquer toutes les modalités, en particulier aux demandeurs illettrés. Les assemblées permettent aussi de rappeler aux membres leur droit et devoir vis-à-vis de la caisse. Un code éthique a de plus été élaboré par le réseau pour garantir la déontologie du personnel. Les membres bénéficient en outre d'une assurance pour éviter de faire peser un poids difficile à soutenir sur les familles en cas de décès. Par rapport à la communauté, le PAMECAS s'assure d'autant plus d'être en accord avec les cultures locales qu'il commence à intervenir en zone rurale.

Concernant les actions en faveur du développement social, les principaux instruments du réseau restent les fonds sociaux ristournés collectivement par les caisses (voir plus haut) et la

fondation PAMECAS récemment créée (voir encadré). Aucune mesure spécifique n'existe concernant la protection de l'environnement.

Bilan et perspectives pour le PAMECAS

Les bons résultats obtenus en matière d'adaptation des services et de responsabilité démontrent que des efforts importants sont consentis par le PAMECAS en termes de performances sociales. Les ristournes collectives, le fonds social, la mutuelle de santé ou encore la politique de fidélisation du personnel en sont des exemples concrets et probants. Ceci étant, les participants à l'atelier n'ont pas manqué d'interpeller la direction générale pour que des mesures soient prises pour améliorer les aspects de ciblage et de bénéfices pour les membres. Les recommandations suivantes ont été formulées :

- Développer des outils de ciblage et adapter les produits et services afin de mieux toucher les couches défavorisées (surtout en milieu urbain) ;
- Évaluer le bénéfice économique et social pour les membres: études d'impact ou mécanismes de suivi de la situation des clients
- Élaborer une politique de protection de l'environnement

ANALYSE TRANSVERSALE

LES FINALITÉS SOCIALES DE LA CIF ET DE SES MEMBRES

Le processus d'amélioration des performances sociales correspond à la volonté, articulée à la construction de la Confédération des Institutions Financières d'Afrique de l'Ouest, de refonder l'identité et la démocratie coopérative autour d'un projet « marchant sur ses deux pieds : économique et social ». Cette volonté fait face aux risques de la banalisation du secteur coopératif dans le domaine de la microfinance en Afrique de l'Ouest en raison de la concurrence croissante du secteur bancaire, des contraintes de la professionnalisation accrue et de l'ouverture réglementaire du secteur de la microfinance à d'autres figures juridiques (SA, ONG, etc.) dans le cadre de la nouvelle réglementation BCEAO.

Une particularité fondamentale des coopératives membres de la CIF provient de leur nature hybride, à la fois association et entreprise. En effet, la façon dont ce type d'organisations définit ses objectifs et en contrôle l'achèvement est très spécifique par rapport aux sociétés de capitaux ou aux associations classiques. A ce titre, il est essentiel de replacer les questions de performances sociales dans le contexte de la mission fondamentale des systèmes mutualistes : *mobiliser et sécuriser l'épargne pour financer les membres qui en ont besoin*. Dans ce sens, l'évaluation des performances est certes une approche originale, mais elle porte sur des aspects qui ne sont pas nouveaux, en ce qu'ils constituent le cœur de l'activité des COOPEC. Il s'agit en quelque sorte d'articuler et de mettre en

perspective des pratiques qui étaient peu valorisées ou prises isolément.

Dans l'ensemble, les ateliers ont révélé que les participants, ont une vision claire de la nature mutualiste de leurs structures et de ses implications en termes de participation et de propriété collective. Cela étant, alors que les réseaux ont formulé dans leurs plans d'affaires des objectifs sociaux assez spécifiques, on remarque qu'ils restent peu familiers pour les salariés et les élus. Au-delà des formulations, on s'aperçoit souvent que ces acteurs restent focalisés sur des considérations très centrées sur la rentabilité financières ou qu'ils renvoient à des références plus générales et dans le fond éloignées des objectifs spécifiques des COOPEC (réduction de la pauvreté, objectifs du millénaire pour le développement).

Cette imprécision s'est manifestée dans les ateliers d'évaluation au moment où les participants ont mis en avant les dimensions qui étaient à leur sens prioritaires pour leur réseau. Dans plusieurs cas, les participants tendaient à ne rien privilégier, accordant à tous les axes une importance maximale. La mise en commun des résultats montre pourtant des prépondérances marquées en matière d'adaptation des services, de participation et de responsabilité vis-à-vis des salariés et des sociétaires. En revanche, d'autres aspects paraissent être relégués au second plan, comme les questions de ciblage, l'attention envers les avantages économiques des membres ou la responsabilité à l'égard de la communauté et de l'environnement.

UN PREMIER BILAN SUR LA MÉTHODE

Les exercices d'évaluation SPI ont suscité l'enthousiasme d'un grand nombre de participants au processus, tant au sein des caisses qui ont été mobilisées pour les évaluations, qu'au niveau des cadres. Certains ont même décrit ce processus comme un « retour à la mission véritable » des réseaux.

Bien que le groupe de référence ait très vite trouvé une dynamique autonome pour le déroulement des ateliers d'évaluation, le passage à l'écriture a été moins facile. D'une part, parce que la rédaction aurait pu être mieux encadrée par des directives plus claires. D'autre part, il s'est avéré que tous les membres du groupe de travail n'étaient pas à l'aise pour rédiger et les automatismes issus des rapports techniques ont quelque peu nui à la portée analytique des premiers écrits. Les ateliers d'écriture ont permis de corriger ces défaillances initiales, mais ce processus gagnerait à être poursuivi et approfondi à l'occasion des rapports sociaux à élaborer les prochaines années.

La dynamique de revue par les pairs est souvent utilisée par des regroupement d'organisations pour susciter une analyse interne,

encourager la prise de recul, impulser des réflexions prospectives et fédérer un collectif. Dans le cadre de la CIF, les participants se rencontraient pour la première fois et ils connaissent peu leurs organisations réciproques. Le contrôle croisé semble avoir été efficace pour amener le groupe à adopter une perspective nouvelle et élaborer une réflexion partagée, marquée par la curiosité et l'échange. Toutefois, ce manque de familiarité a aussi bridé les débats contradictoires et les positions plus nuancées, ce qui aurait permis d'approfondir l'analyse et de mûrir les propositions concrètes. Notons là qu'il s'agit de l'amorce d'un processus au niveau de la Confédération et que les réflexions sur ce thème pourront être approfondies lors des prochains bilans sociaux.

Il serait aussi intéressant dans les prochaines exercices de production de rapports sociaux de plus impliquer les élus dans l'analyse, le choix d'orientations et leur mise en œuvre. C'est essentiel pour que l'approche des performances sociales s'appuie sur les leviers de gouvernance des organisations pour alimenter le projet coopératif.

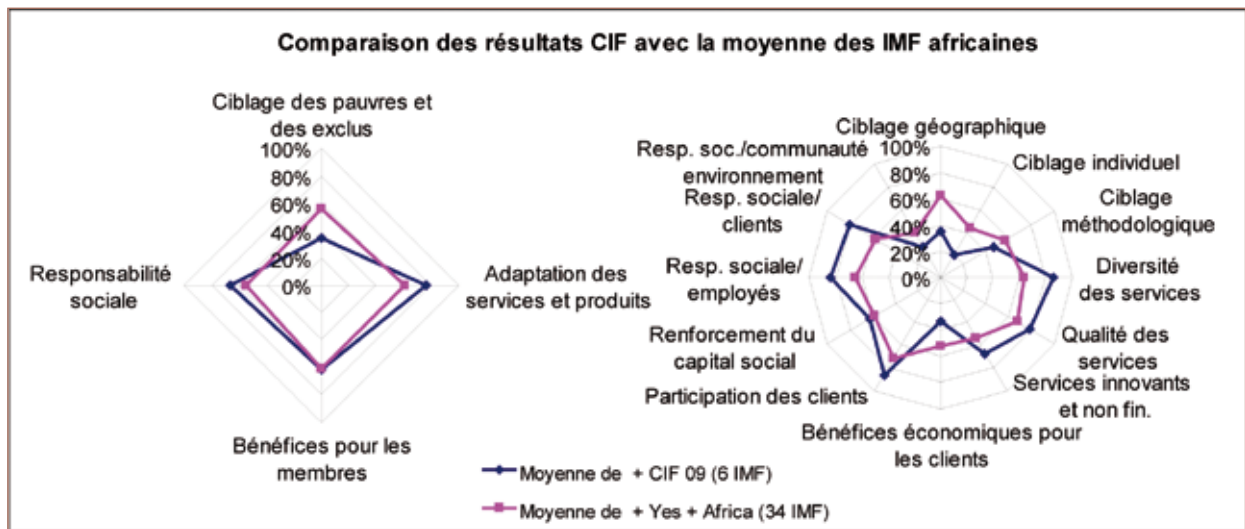
L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Le public ciblé

En premier lieu, le fonctionnement coopératif induit une certaine remise en question de la notion de ciblage, les COOPEC étant fondées sur l'auto-organisation, à la différence par exemple d'ONG qui s'organisent « pour autrui » et doivent définir des outils de sélection de leurs bénéficiaires. La sélection des membres s'opère de manière moins descen-

dante, même si la composition du sociétariat dépend en partie des orientations prises par la coopérative : localisations des points de service, conditions d'adhésion. La question se pose alors plutôt en termes d'*accessibilité*, qui est une finalité essentielle des réseaux membres de la CIF.

Cette question doit prendre en compte la primauté de l'épargne, constituant les res-



sources pour le crédit aux membres, qui favorise l'accès au service des personnes disposants d'excédents de liquidité pour le prêter aux personnes ayant besoin d'investir. L'obligation de disponibilité de cette épargne implique toutefois d'effectuer prudemment la péréquation, afin d'être toujours en mesure de restituer les fonds collectés. L'ampleur des efforts nécessaires pour créer l'infrastructure financière nécessaire à la mise en place de ces mécanismes explique que les COOPEC connaissent plus d'inertie pour toucher des populations vulnérables, bien que cela fasse partie de leurs objectifs.

Il ressort de l'évaluation de nombreuses incertitudes à propos du public ciblé par les membres de la CIF. Comme en atteste l'introduction de l'ouvrage *La microfinance en Afrique de l'Ouest* (CIF et Éditions KARTHALA, 2008), il est clair pour certaines parties prenantes que la mission de développement des IMF relève plus de l'intégration des exclus du système financier que de la lutte contre la pauvreté. Pourtant, cette vision semble avoir encore besoin d'être précisée pour deux raisons essentielles. D'une part, on trouve dans toutes les institutions membres de la CIF des discours qui revendiquent une fonction de réduction de la pauvreté. D'autre part, concernant la notion d'exclus financiers, les COOPEC se trou-

vent déjà en concurrence avec des Banques sur les segments supérieurs de leur clientèle mais une grande imprécision subsiste sur le segment inférieur auquel elles peuvent parvenir. L'enjeu est donc de savoir jusqu'à quel degré de marginalisation ou pauvreté il est pertinent que les COOPEC ouvrent leur sociétariat.

Cette question est cruciale, dans le contexte de croissance et de professionnalisation des réseaux membres de la CIF. En effet, en l'absence de critère explicite sur ce point, les logiques commerciales et de gestion amènent naturellement une institution à se concentrer sur les marchés les plus rentables et à délaisser des populations qui seraient pourtant un public adéquat. Une telle clarification semble nécessaire afin que les COOPEC puissent déterminer à partir de quel niveau de vulnérabilité leur offre de service devient inadaptée.

Comme expliqué plus bas dans les orientations stratégiques réaffirmées par la CIF à l'aboutissement de l'exercice d'évaluation SPI, quatre axes essentiels sont directement tournés vers l'amélioration de l'accessibilité des services. Ces perspectives concernent le monde rural et agricole, les femmes, les publics vulnérables urbains, avec un accent particulier sur l'insertion professionnelle des jeunes.

L'adaptation des services

L'adaptation des services constitue un atout essentiel des réseaux membres de la CIF, qui ont montré une grande capacité à innover sur ce sujet. L'inventaire des pratiques montre l'effervescence qui existe en la matière et les perspectives d'échanges qui peuvent exister au niveau de la CIF.

Les six réseaux associés au sein de la CIF montrent une forte propension à expérimenter et innover en matière de crédit. Ceci leur a permis de développer une gamme étoffée de produits et ils ont mutualisé ces expériences dès le milieu des années 1990, d'abord de manière éparsée, puis via le Centre d'Innovation Financière et maintenant au travers de la Confédération des Institutions Financières (voir le préambule du rapport). On peut ainsi relever plusieurs innovations particulièrement pertinentes socialement, en particulier concernant le crédit aux femmes,

le crédit pour l'insertion économique des jeunes. La systématisation de mécanismes d'assurance vie et invalidité favorise en outre une meilleure protection des familles des sociétaires face à l'adversité. A ce titre, on peut remarquer des besoins identifiés ou des expériences naissantes en matière de diversification du crédit agricole ou de services adaptés à des publics vulnérables, tels que des handicapés, ou des personnes séropositives. Des marges de progression restent fortes dans le champ des produits d'épargne ou des services connexes. Ainsi, on relève des expériences pertinentes en matière de guichets mobiles, de systèmes de collecte d'épargne à domicile, ou encore de dispositifs permettant d'optimiser l'épargne des migrants, par exemple pour financer l'habitat ou des projets productifs. Cependant, ces produits sont encore peu diffusés, à la fois au sein des réseaux qui les ont initiés, mais aussi entre les réseaux.

INVENTAIRES DES PRODUITS ET SERVICES SOCIALEMENT INNOVANTS À LA CIF

	RCPB	Fucec	Fécécam	Kafo Jiginew	Nyèsigiso	Pamecas
Diversification du crédit agricole	0	0	XX	X	XX	X
Crédit aux femmes	X	X	XX	X	X	XX
Crédit vulnérables urbains	X	0	0	0	X	0
Assurances-vie	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Transferts intérieurs	XX	XX	XX	XX	X	X
Crédit insertion jeunes	X	0	0	X	0	X
Produits migrants	XX	XX	X	X	X	XX
Epargne planifiée	XX	X	X	0	0	X
Guichets mobiles	XX	0	0	0	0	X
Services non financiers	0/X	0/X	XX	0	X	0

XX = pratique consolidée dans les réseaux ; X = pratiques en expérimentation ou à consolider ;

0 = besoin identifié ; **Gras** = élément identifié comme prioritaire par les réseaux

Quels bénéfices pour les membres ?

Les coopératives ont été conçues comme des instruments mutualistes et démocratiques ayant vocation à transformer la société et l'économie. Elles sont la propriété exclusive de leurs membres (qui sont plus que des clients), et leur gouvernance repose sur le principe d'un homme-une voix. La mise en œuvre de cette règle fondamentale n'est pas simple pour les membres de la CIF, en particulier dans des sociétés marquées par la gérontocratie et la culture des privilèges, où peu d'institutions sont effectivement démocratiques. Lorsque les propriétaires d'une institution financière vivent dans une situation de précarité économique, ils doivent prendre des décisions qui mettent en jeu des intérêts considérables. Protéger l'ensemble contre d'éventuelles dérives implique d'entourer cette participation de mécanismes institutionnels.

La gestion quotidienne de ces organisations implique de construire une répartition adéquate des rôles entre les élus, qui décident des orientations stratégiques, et les salariés, qui administrent les aspects techniques et sont force de proposition des décideurs. Lorsque les COOPEC fonctionnent bien, le principe d'autonomie prévaut, mais lorsqu'elles sont en difficulté, le principe de solidarité qui amène d'autres caisses à les secourir s'accompagne de mesures de redressement qui encadrent plus étroitement le fonctionnement démocratique.

Bien qu'ils placent leurs membres au centre de leur fonctionnement, on remarque que les réseaux de la CIF recueillent et traitent peu d'informations qui permettraient de mieux connaître la manière dont sont utilisés les services financiers et de s'assurer de leur effet sur les conditions de vie et de production des sociétaires. De même, une énergie considérable est déployée pour former et accompa-

gner les élus et informer les sociétaires mais elle est d'une part peu valorisée, et d'autre part, aucun mécanisme ne permet d'évaluer dans quelle mesure cette éducation à l'économie et la démocratie modifie les comportements au-delà des fonctions coopératives.

Quelle responsabilité sociale ?

Depuis quelques années, les réseaux membres de la CIF ont tous fait de la gestion des ressources humaines une priorité stratégique de leurs plans d'affaires. A ce titre, on remarque la multiplication des mesures prises pour aménager des conditions de travail favorables au personnel (formations, couverture sociale, etc.), lequel reste fortement attaché aux structures qui les emploient, même si la concurrence d'autres institutions se fait de plus en plus sentir. Toutefois, on peut noter certaines limites dans la capacité de gestion des carrières, mais un plan d'action est amorcé au niveau de la CIF pour renforcer cet aspect. D'autres questionnements relevés lors des ateliers concernent l'équité vis-à-vis des sociétaires, lorsque l'on accorde certains avantages aux salariés, par exemple des conditions préférentielles d'accès aux services financiers.

En matière de protection des utilisateurs des services financiers, les COOPEC semblent avoir développé de nombreux mécanismes afin de prévenir le surendettement, assurer un traitement respectueux ou traiter les plaintes. Toutefois, l'efficacité de ces dispositifs aurait gagné à être analysée de manière plus critique lors des ateliers sur les performances sociales, afin de questionner leur efficacité réelle et envisager des pistes d'amélioration.

Jusqu'à présent, peu de fédérations ont des politiques claires concernant leur responsabilité vis-à-vis de la communauté. Certains réseaux, comme Kafo Jiginew ou FÉCÉCAM

ne distribuent pas de ristournes collectives et les autres n'ont établi aucune règle claire à cet égard. Seul PAMECAS a à ce jour établi un dispositif formalisé au travers d'un fonds social et d'une fondation. Concernant

l'environnement, aucune mesure tangible n'a encore été prise, bien que la majorité des participants à l'évaluation aient exprimé qu'il s'agissait là d'un besoin avéré.

AXES CLÉS POUR L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES SOCIALES

Les évaluations de chacun des réseaux ont été analysées pour en faire ressortir les principaux points forts, points faibles et identifier les améliorations prioritaires. Les résultats d'une première analyse préparée par le groupe de référence ont été amendés et validés par le Collège des directeurs de la Confédération. Cette réflexion a permis d'établir des orientations stratégiques au niveau de la CIF. Avec comme préalable une bonne restitution des évaluations aux différents niveaux des réseaux impliqués, ces perspectives d'améliorations concernent à la fois les produits et services proposés par les institutions, mais aussi leurs dispositifs de gestion.

Recueillir, traiter et organiser l'information sur les performances sociales

Un principe de base lorsque les institutions grandissent et se complexifient est que « on gère ce que l'on peut mesurer ». A ce titre, le groupe de travail sur les performances sociales a identifié un certain nombre d'indicateurs qui ont été jugés particulièrement pertinents pour les membres de la CIF (voir l'encadré).

Le contenu de ces indicateurs, les définitions, les seuils et les modes de calcul doivent maintenant être étayés et adaptés aux parti-

cularités des membres de la CIF. Ce point sera essentiel pour s'assurer que les réseaux membres parlent un même langage et que les évolutions mesurées correspondent à des progrès tangibles. Ce travail s'effectuera en coordination avec les groupes de travail sur le crédit, les systèmes d'information et de gestion ainsi que la surveillance financière, afin de mettre au point des systèmes articulés de reporting.

Ces indicateurs auront plusieurs fonctions :

- Un nombre restreint sera calculé trimestriellement pour compléter les données de suivi de portefeuille
- L'ensemble sera calculé annuellement pour contrôler l'avancement des performances sociales de la CIF et de ses membres
- Ils alimenteront les rapports sociaux annuels présentés annuellement

Sur ce dernier point, il convient de rappeler que dans le cadre coopératif, l'obligation de rendre compte aux élus et aux sociétaires est fondamentale. L'information brute collectée au travers des tableaux de bords devra être explicitée et commentée afin d'alimenter des rapports sociaux qui seront présentés annuellement aux assemblées générales des réseaux membres. Cette rétroaction permettra de remobiliser ces instances de gouvernance sur des dimensions essentielles du projet coopératif.

INDICATEURS IDENTIFIÉ POUR DES TABLEAUX DE BORDS CIF

Ciblage

- Répartition rural-urbain (caisses, membres, prêts)
- Répartition par genre (membres, prêts)
- Nombre de profils spécifiques (jeunes-handicapés)
- Crédits adaptés pour profils défavorisés (petits, sans garanties...)

Adaptation des services

- Crédits par type (commerce, agro...)
- Services innovants (assurance, migrants...)
- Services non financiers
- Rapidité du service (traitement du crédit)
- Inactivité et sortie de membres

Bénéfices pour les membres

- Taux d'intérêt effectif (niveau, évolution)
- Montants ristournés (ristournes individuelles, collectives)
- Formation des salariés
- Formation des élus (participation, nb de sessions, satisfaction)
- Participation (nombre de CA, AG, % de participation)

Responsabilité sociale

- Mesures de protection des membres
- Investissement en faveur de l'environnement et communauté

Innovier en matière de produits et services

Les avancées en matière de produits et services ont vocation à être pilotées par chacune des Fédérations. La Confédération remplira une fonction de plateforme pour stimuler et mutualiser ces innovations.

Mieux financer le monde rural et l'agriculture

NOMBRE DE PRÊTS EN ZONES RURALES

RCPB	50%	Kafo Jiginew	60%
FUCEC	15%	Nyèsigiso	43%
Fécécam	35%	Pamecas	40%

Source: Mix-Cif 2009

En termes géographiques, on observe que le RCPB, FUCEC, FÉCÉCAM et, plus récemment, Kafo Jiginew, sont passés d'une implantation essentiellement rurale à l'ur-

bain. Pamecas et Nyèsigiso entreprennent un cheminement. Quelque soit le sens de ces diversifications, leur logique est similaire : chercher en ville des liquidités permettant de financer le monde rural. Cet enjeu est généralement ressenti comme fondamental compte tenu de : i) la base agricole des économies et de l'emploi dans les cinq pays où la CIF est présente ; ii) l'importance de la pauvreté et de l'exclusion économique et sociale qui est avant tout rurale et, enfin, iii) en raison de l'importance de l'exclusion bancaire financière qui touche le monde rural en raison de ses contraintes de l'offre (dispersion de la demande, coûts des services, risques, etc.) Toutefois, les échanges avec les parties prenantes des réseaux et les informations collectées pour l'évaluation traduisent une tendance latente à s'écarter du monde rural et à plus juste titre de l'agriculture. L'audit des pratiques révèle à ce titre que les seuls réseaux à avoir une politique institutionnalisée en matière de financement rural et agricole sont Kafo Jiginew et Pamecas, même si pour ce dernier, les mesures sont encore trop récentes pour influencer réellement

les résultats SPI. Néanmoins, en matière agricole, ces deux réseaux tendent à ne plus financer que certaines filières, délaissant une grande partie de la production familiale. Les autres semblent avoir délaissé le ciblage géographique. Les enjeux de recherche d'un équilibre financier sont bien connus, mais à l'heure où tous les réseaux entrent en reconfiguration avec des fusions et suppressions de caisses, il est essentiel de prendre en compte cette question.

Face à ce défi, on relève que les membres de la CIF ont mis en œuvre plusieurs expérimentations, certes ponctuelles et isolées, mais recelant d'un fort potentiel pour la finance rurale et agricole : guichets mobiles, banquiers ambulants, adaptation de produits, couverture des risques, nouveaux partenariats avec les organisations professionnelles agricoles, etc. Certains cherchent également à aménager leur développement afin de renforcer la solidarité financière, l'allocation de ressources et la péréquation entre caisses urbaines et rurales. Sur ces bases, il est donc possible de construire une démarche commune au niveau de la CIF et de ses membres autour de cet enjeu.

Pour une meilleure inclusion des femmes

Depuis le milieu années 1990, des mesures sont prises dans chacun des réseaux de la CIF pour stimuler le sociétariat féminin, lesquelles sont au fondement de l'une des premières stratégies concertées au niveau du CIF. Toutefois, on remarque que les résultats ont été inégaux et que si ces services semblent bien fonctionner à PAMECAS ou Nyèsigiso, ils réussissent moins bien dans les autres réseaux. Si l'on s'intéresse maintenant à la représentation des femmes parmi les élus, on réalise alors que cette marginalisation est encore plus marquée. Même PAMECAS, qui semblait exemplaire en la matière, compte de moins en moins de femmes élus.

FEMMES PARMIL'LES EMPRUNTEURS

RCPB	16%	Kafo Jiginew	17%
FUCEC	23%	Nyèsigiso	39%
Fécécam	40%	Pamecas	68%

Source: Mix 2009

Le processus d'évaluation SPI a montré l'intérêt de mûrir une réflexion commune pour prendre des mesures correctives partagées face à ces résultats mitigés. Certaines interrogations en particulier attirent l'attention, comme la flexibilité en termes de montants et d'échéance des produits proposés aux femmes, le renouvellement et l'adaptation des modules de formation jugés obsolètes, la pression sur les objectifs exclusivement financiers pour les agents qui desservent la clientèle féminine, l'amélioration des mécanismes d'épargne, le coût de ces dispositifs, etc. Un bilan est mené au niveau de la CIF sur ces activités, avec une réflexion sur les partenariats qui permettraient de les renforcer.

Servir des segments vulnérables urbains, comme les jeunes en insertion

Il va de soi que la pauvreté et l'exclusion étant des phénomènes complexes et multifformes, les critères définissant les publics à desservir le sont aussi. Toutefois, on peut dire que de manière générale les réseaux ont vu dans le sociétariat urbain une manière de renforcer la viabilité économique et ils se sont adressés prioritairement aux segments socioéconomiques démontrant le meilleur potentiel.

A chaque catégorie vulnérable correspond une problématique spécifique. Celle de l'insertion des jeunes est probablement le thème sur laquelle les membres ont le plus avancé depuis 8 ans. Après une expérience malheureuse à Kafo Jiginew, le projet Cred'Art (crédit aux jeunes artisans) a été initié à

PAMECAS et au RCPB avec l'appui d'ADA. Cette expérience, dont les résultats sont nuancés mais encourageants, doit être prochainement répliquée au Mali avec Nyèsigiso et Kafo Jiginew, la FÉCÉCAM et FUCEC ayant également manifesté leur intérêt pour ce type de dispositif.

Concernant d'autres catégories plus vulnérables, Nyèsigiso ressort comme le seul réseau à avoir mis en œuvre une politique formelle de service à des populations objectivement démunies, telles que des handicapés, des veuves, des personnes séropositives². Ces aspects attirent l'attention et mériteraient d'être analysés de plus près. La couverture du risque et le financement de l'accompagnement par des partenaires extérieurs sont-ils indispensables ? Si oui, comment en réduire les coûts et peuvent-ils être étendus ? La recherche d'alliances avec des organisations prêtes à accompagner la CIF dans l'exploration de ces orientations stratégiques sera cruciale pour l'avenir.

Optimiser les mécanismes innovants de collecte d'épargne

Les priorités d'innovation portent souvent sur le crédit. Or les coopératives étant fondées avant tout sur l'épargne, l'enjeu ressort pour la CIF de promouvoir l'amélioration des pratiques en faveur d'une collecte plus inclusive et d'une orientation facilitée vers des finalités sociales ou productives. A ce titre, les expériences menées en matière de guichets mobiles constituent une alternative pour améliorer la couverture géographique. Il existe de plus un enjeu technologique important afin de favoriser l'interconnexion entre les caisses d'un réseau, mais aussi entre réseaux, étant donné l'importance

² On peut noter des expériences similaires menées au RCPB au début des années 1990 avec des personnes handicapées et des prostituées, mais qui ont été abandonnées faute de résultats probants.

des transferts d'argent des migrants d'un pays à l'autre en Afrique de l'Ouest. Des expérimentations ont également été initiées, notamment au Sénégal, non seulement pour favoriser les transferts en provenance d'Europe, mais surtout pour les canaliser vers des investissements dans le logement ou l'activité économique. Enfin, les mécanismes de collecte à domicile développés au Bénin et au Togo mériteraient d'être généralisés et articulés à d'autres applications, comme le crédit aux femmes. Sur ce thème, le groupe de référence sur les performances sociales envisage d'impulser un inventaire plus complet de ces pratiques et de stimuler les échanges à l'échelle de la confédération.

Les innovations en matière de processus

Renforcement des capacités des élus et sociétaires

Comme évoqué plus haut, cette dimension constitue une composante centrale de l'activité des COOPEC, qui demeure cependant peu analysée et valorisée. Il s'agit dans un premier temps de l'intégrer aux enquêtes et études d'impact, mais aussi de le prendre en compte au niveau des indicateurs de suivi dont la CIF envisage de se doter.

Utilisation des ristournes collectives

Alors que la plupart des réseaux membres de la CIF ont atteint des niveaux de capitalisation et d'autonomie financière satisfaisants, une partie des excédents peut être utilisés pour renforcer certains axes stratégiques. En matière de performances sociales, on voit déjà certains réseaux dégager des ristournes collectives afin de financer la couverture de leur personnel et de leurs élus, des programmes de santé et d'éducation, ou encore des actions caritatives en faveur de la communauté (dons en nature, etc.), que ce soit

au travers de fondations ou directement. Toutefois, la majorité des membres de la CIF n'ont pas de stratégie arrêtée en la matière. Outre l'accompagnement des réseaux dans la définition de stratégies sur ce thème, un axe de réflexion au niveau de la CIF de promouvoir l'investissement d'une partie de ces ressources dans le développement de certains produits et services dont l'intérêt social a été reconnu, comme l'accompagnement des jeunes ou d'autres publics vulnérables bénéficiant de crédits. Au niveau du groupe de référence, un engagement est pris d'aider à la décision sur ce registre en favorisant une meilleure transparence et analyse sur l'utilisation des ristournes collectives.

Pour une meilleure connaissance des membres

Un constat transversal est que les réseaux doivent affiner leur compréhension de la manière dont les services qu'ils fournissent sont utilisés par les membres pour améliorer leurs conditions de vie. A ce titre, on relève quelques expériences intéressantes d'études d'impact à Fucec et Nyèsigiso, mais déjà assez anciennes. De manière générale, on remarque que les réseaux exploitent peu l'information qu'ils collectent dans le cadre de leurs opérations. Plus généralement, on remarque une grande difficulté à analyser statistiquement les données.

La CIF et ses membres souhaitent améliorer la fréquence avec laquelle ils analysent les

effets de leurs actions et la perception qu'en ont les sociétaires. Des études seraient nécessaires pour étudier le niveau de vie des clients, l'impact, la satisfaction, la perception des institutions. Il faut noter à ce titre que si les évaluations d'impact apportent des informations très importantes, elles sont généralement trop lourdes, coûteuses et ciblées pour qu'il vaille la peine de les généraliser. Elles ont plutôt vocation à être ponctuellement mises en œuvre afin de générer une connaissance approfondie des interactions entre les services et leurs usagers. Les besoins d'informations pour le pilotage régulier de l'institution requièrent plutôt des mécanismes de suivi, basés sur l'analyse des transactions via le SIG, une meilleure utilisation des informations déjà collectée sous format papier, une collecte allégée des retours des clients et des enquêtes orientées sur des questions très concrètes.

Il faut noter qu'il existe plusieurs manières de développer des stratégies pour rendre ces enquêtes moins coûteuses et plus utiles pour l'opération, comme utiliser des enquêtes socioéconomiques nationales, éventuellement déclinées en questionnaires courts (par exemple l'outil PPI de mesure de la pauvreté au Mali). Il est aussi possible d'inclure des modes de collecte d'information sur les clients dans les procédures opérationnelles quotidiennes ou encore de recourir à du travail de stagiaires pour des enquêtes de terrain.

SIGLES

FÉCÉCAM : Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole et Mutuelle du Bénin

RCPB : Réseau des Caisses Populaires du Burkina

FUCEC : Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit

PAMECAS : Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et de Crédit au Sénégal

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

BCEAO : Banque Centrale des États d'Afrique de l'Ouest

ADA : Association pour le Développement Autonome

CERISE : Comité d'Échange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne-crédit

IRAM : Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement

CIF : Confédération des Institution Financières (anciennement Centre d'Innovation Financière)

PCEE : Programme Crédit Épargne avec Éducation

FFH : Freedom From Hunger

SYSCOFOP : système de collecte de fonds sur place

COOPEC : Coopérative d'Épargne et de Crédit

CONTACT

Confédération des Institutions Financières / Afrique de l'Ouest

Rue 3.57, cité An III, côté ouest de Sankariaré

06 BP 9324 Ouagadougou 06

Burkina Faso

Tél. : 226 50 33 06 32 / 33 /34

Fax : 226 50 33 06 35

E-mail : cifburkina@fasonet.bf