

**Bilan social de la Confédération des institutions  
financières et de ses membres**

**Rapport social  
Evaluation SPI de la FECECAM-  
Bénin**

Septembre 2009

## **Le message du directeur**

*Pendant longtemps, la vision des chefs d'entreprise s'est résumée à la recherche du plus grand profit, du développement et de la pérennité de leur unité de production. Pour atteindre ces objectifs, les outils utilisés se limitaient à la mesure des performances commerciales, financières, comptables et autres, au mépris de la performance sociale. Cette situation peu reluisante, qui avait pour conséquence de ne pas prendre en compte la satisfaction des autres acteurs en relation avec l'entreprise, à savoir : le personnel, les clients et les populations environnantes. Ceci induisait de manière récurrente des conflits dont les impacts étaient visibles sur le climat social.*

*Il n'est que juste de faire observer que les Institutions de Microfinance (IMF) n'ont pas su, elles aussi, combler cette insuffisance malgré le caractère social que revêt leur mission. Depuis récemment donc, la réponse à ce manquement, aussi bien pour les autres entreprises que pour les IMF, est l'association de la dimension sociale aux autres outils de mesure des performances des entreprises afin d'apprécier également la satisfaction au plan social de tous les acteurs internes et externes de l'entreprise. Ainsi, loin d'impliquer un renoncement aux outils traditionnels, la surveillance de la performance sociale devient complémentaire.*

### **Index**

Introduction.....	3
La mission de la FECECAM-Bénin.....	3
Histoire succincte de la FECECAM-Bénin.....	3
La méthode utilisée.....	5
Présentation des résultats .....	6
Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus.....	6
Dimension 2 : Adaptation des services et produits .....	8
Dimension 3 : Bénéfices pour les membres.....	11
Dimension 4 : Responsabilité sociale .....	12
Conclusion .....	14
Bilan sur la méthode.....	14
Synthèse des résultats .....	14
Perspectives.....	14

### **Réalisation**

**Auteurs** : Alavo Jean et Djossou Yaovi (FECECAM-Bénin)

**Supervision** : Akpieri Kossi Habibou et Flindjoa Yendoubouame (FUCEC-Togo)

**Accompagnement** : Cécile Lapenu, Florent Bédécarrats (CERISE), François Dooligez (IRAM-CERISE) et Aïs-Cha Zouré (CIF)

**Remerciements** : Alpha Ouedraogo, Dominique Gentil, Yolande Ouedraogo, Pauline Barri, la coopération suisse et ADA pour leur appui.

## **Introduction**

### ***La mission de la FECECAM-Bénin***

La FECECAM-BENIN 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". Sa vision est "d'être un réseau leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique à la base".

Les participants à l'atelier, les élus en particulier, ont déploré le manque d'information et de vulgarisation de la mission qui fait l'objet d'interprétations diverses et de confusions tant au niveau des élus que des techniciens du réseau. Par exemple, certaines personnes confondent la mission à l'objet du réseau qui est entre autres "la collecte et la gestion de l'épargne des membres et des usagers et l'octroi de crédits aux membres" ; ce qui montre que la finalité de développement socioéconomique est parfois éludée. Mais la majorité des élus et les sociétaires sans avoir eu connaissance de façon formelle de la mission de la FECECAM-BENIN sont conscients que les caisses du réseau FECECAM-BENIN sont des "banques populaires" qui offrent des conditions assez souples aux populations par rapport à celles des banques classiques. Par ailleurs, il n'est pas rare d'entendre aux assemblées générales des Caisses de base, certains sociétaires dire avec une certaine fierté ; "la caisse est notre propriété" ; "c'est nous qui l'avons créée".

L'atelier a permis aux acteurs présents de mieux cerner la mission sociale de la FECECAM-BENIN et de l'apprécier dans la pratique quotidienne à travers les quatre dimensions des performances sociales, à savoir à qui s'adresse l'institution, avec quel type de services, pour quels bénéfices des sociétaires et avec quelle responsabilité sociale..

### ***Histoire succincte de la FECECAM-Bénin***

Créée en 1977, le Réseau FECECAM-BENIN a démarré ses activités en 1978. Sous sa forme actuelle, c'est un Réseau de Coopératives d'épargne et de crédit structuré en deux niveaux. Au premier, on trouve les Caisses locales de crédit agricole mutuel (CLCAM) qui sont des caisses d'épargne et de crédit dans les arrondissements et les communes avec des guichets ou points de service. Au deuxième niveau, la Faïtière assure la coordination du réseau au niveau national avec des Délégations Techniques Régionales au niveau des départements. Il existait précédemment un niveau intermédiaire d'Unions Régionales, qui assuraient un relai dans la coordination et avaient commencé à proposer des crédits de montants élevés, mais elles ont été dissolues en 2007 suite à la crise qu'a connu le réseau.

Pour remplir sa mission, la FECECAM-BENIN a adopté une politique de proximité à travers une large implantation dans le pays. En effet, Le Réseau couvre l'ensemble du territoire national et compte au 31 décembre 2008 64 caisses locales, 36 guichets principaux, 51 guichets secondaires, 7 Délégations Techniques Régionales et 1 Faïtière au niveau National.

Suite à la liquidation de la Caisse Nationale de Crédit Agricole en 1987, le Réseau a connu deux phases de réhabilitation entre 1990 et 1998. Par la suite, la FECECAM-BENIN a encore fait l'objet de plusieurs études diagnostics et plans de redressement, suite aux dysfonctionnements enregistrés dans la gestion de l'institution au plan de la gouvernance et de la gestion des crédits. Cependant, les recommandations issues des différentes études n'ont pas véritablement été appliquées. En effet les élus de la Fédération d'alors et ceux de certaines régions, comme celle de l'Atlantique/Littoral au sud et celle des Collines au centre, étaient réticents, en particulier dès qu'elles envisageaient la suppression des Unions Régionales. Cette situation a créé des tensions et polémiques entre les dirigeants techniques et élus au niveau de la Faïtière et dans les régions concernées.

En janvier 2007, c'est dans cette atmosphère, que le Ministère de la Micro finance a pris un arrêté pour suspendre tous les organes dirigeants élus de la Fédération, à savoir le Conseil d'administration, le conseil de surveillance, le comité de crédit, le comité de déontologie. Un comité de suivi du redressement de la FECECAM-BENIN a été installé en lieu et place de ces organes par le ministère de tutelle. Un Expert béninois a été également recruté en novembre 2007 par le ministère de la Micro finance pour un mandat de deux ans. Il a pour mission de mettre en œuvre du nouveau plan de redressement (voir en encadré) élaboré avec l'appui d'un consultant Tchadien.

Il importe de souligner que la crise et les différentes mutations n'ont pas eu d'impact sur la mission sociale et les activités courantes du réseau. Bien au contraire, la sérénité et la confiance ont regagné les acteurs du réseau, conscients dans la grande majorité que le redressement reste la solution qui permettra à la FECECAM-BENIN, jadis leader du secteur de la Micro finance au Bénin, de renouer avec la croissance et la rentabilité.

Au regard de l'évolution des indicateurs après le premier exercice du redressement au 31 décembre 2008, certaines inquiétudes des élus et techniciens par rapport à l'ingérence des Pouvoirs Publics dans la gestion de la FECECAM-BENIN se sont dissipées. Le nombre de membres est passé de 542 000 en 2007 à 566 000 en 2008 ; les dépôts sont passés de 30 milliards Fcfa en 2007 à 34,6

### **Le Plan de Redressement de la FECECAM-BENIN**

*Suite aux multiples dysfonctionnements, se traduisant par une crise d'impayés et de gouvernance qui ont caractérisé la gestion du Réseau FECECAM-BENIN, un plan de redressement a été élaboré par les acteurs en juin 2007 avec l'appui d'un consultant externe (SERFI-TCHAD), recruté par l'Etat. Ce plan, commandité par le ministère de la Microfinance a pour objectifs de résoudre la crise de gouvernance au niveau du réseau, de solutionner les problèmes qui entravent sa pérennité et de lui permettre de renouer avec la rentabilité.*

*La mise en œuvre du plan de redressement depuis novembre 2007 a permis d'améliorer les indicateurs du réseau au plan du sociétariat, des dépôts, du crédit, du résultat financier à fin 2008. Au cours de l'exercice du redressement, les Unions régionales (niveau intermédiaire du réseau, au niveau régional) ont été fusionnées avec la Fédération pour donner naissance à la faïtière, réduisant le nombre de niveaux de trois à deux. De nouveaux statuts et règlements intérieurs ont été adoptés. L'audit du personnel a été réalisé. Sur les 100 caisses locales du réseau, 36 ont été fusionnées et il en reste actuellement 64 ; Cette fusion a été faite à l'issue d'une évaluation de la situation financière de toutes les caisses. Des plans de redressement spécifiques ont été élaborés pour 16 caisses de base. Les agents de crédit sont responsabilisés sur le portefeuille crédit dont la gestion est plus professionnalisée.*

milliards Fcfa en 2008 (ce qui traduit une marque de confiance des clients au réseau) ; les crédits sont passés de 20 milliards en 2007 à 21 milliards en 2008. Ainsi, les activités de crédit, presque suspendues en 2007 pour causes d'impayés, ont repris avec une certaine prudence pour ne pas décourager les clients solvables. Le réseau, après plusieurs exercices déficitaires, a dégagé un excédent de 1, 4 milliards en 2008. Les délégués représentants de toutes les Caisses du réseau ont exprimé toutes leurs satisfactions par rapport aux résultats financiers enregistrés en 2008 et souhaité la consolidation de ces acquis.

### ***La méthode utilisée***

Suite à l'atelier de novembre 2008 sur les outils d'évaluation SPI auquel deux représentants du domaine des Ressources Humaines de la FECECAM-BENIN ont pris part à Ouagadougou, un compte rendu a été fait aux autorités de la FECECAM-BENIN du retour de la mission. L'Expert, faisant office de Secrétaire Exécutif, a pu prendre connaissance des documents techniques, des échanges avec les autres institutions de la CIF et CERISE, ainsi que du déroulement du travail sur les performances sociales. Par son intermédiaire, ces informations ont été relayées au Comité de direction et les membres du groupe GRH. Cette implication des différents niveaux de l'institution a contribué dans une grande mesure à la participation des représentants de la FECECAM-BENIN à tous les travaux liés aux performances sociales.

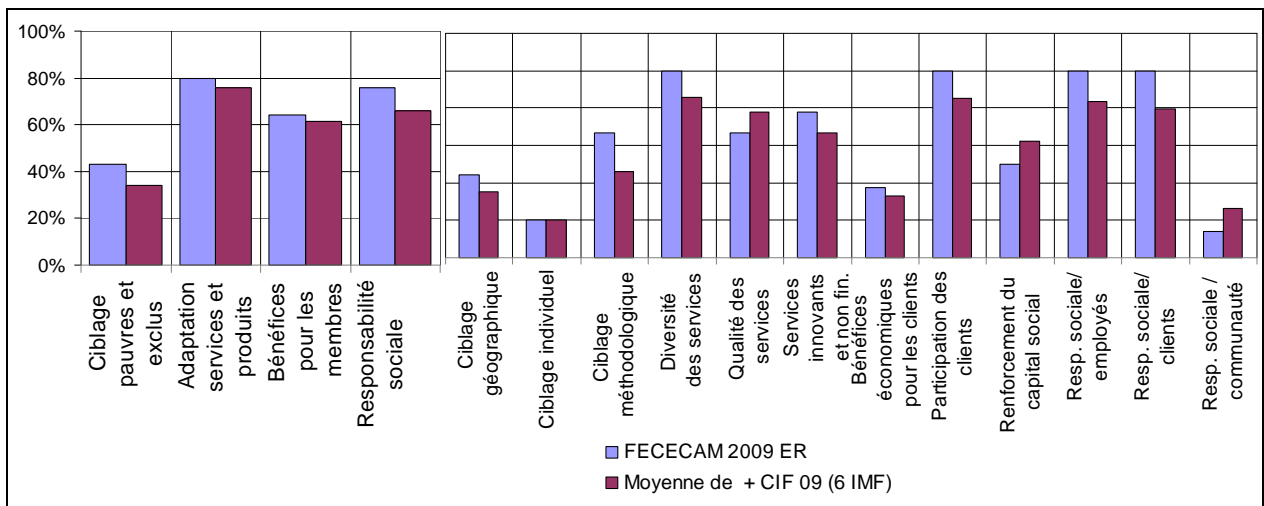
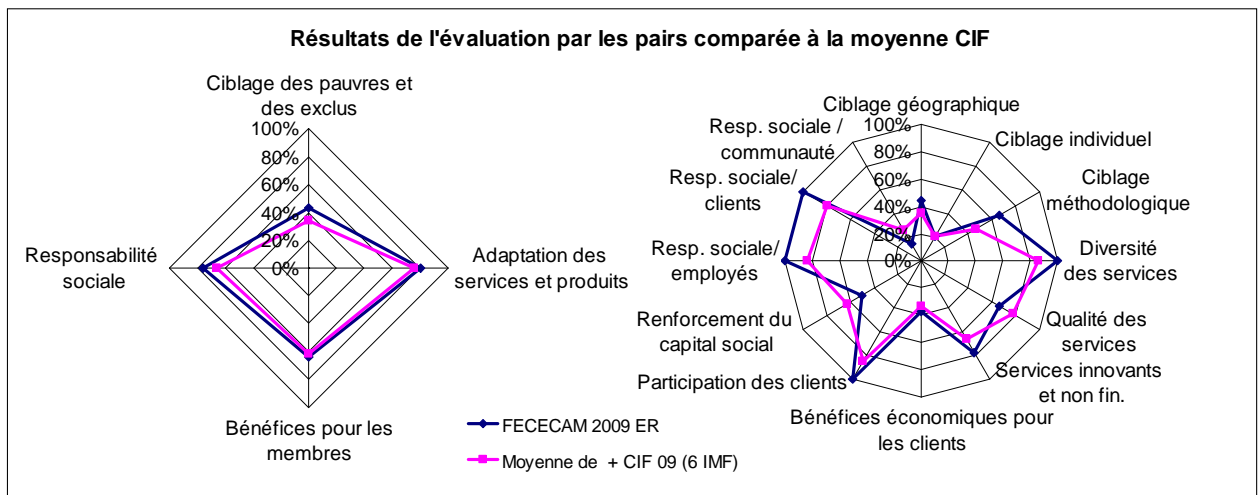
Les membres du groupe GRH de la FECECAM-BENIN ont organisé en avril 2009, une tournée d'explications et de formation sur le questionnaire SPI dans les trois caisses ciblées à savoir, Bohicon dans le Zou, Sikè dans le Littoral et Dangbo dans l'Ouémé. Les caisses ont été choisies suivant les critères de taille (une grande et une petite caisse), d'ancienneté (une ancienne et une récente) et de zone d'intervention (une rurale et une urbaine). La caisse de Bohicon remplit à la fois trois critères à savoir ; elle est ancienne, rurale et grande taille) ; Les trois caisses pilotes se présentent comme suit :

**CLCAM de Bohicon** : Située dans la région du Zou à un carrefour commercial reliant plusieurs grandes villes du Bénin, cette caisse à la fois urbaine et rurale a été créée en 1992. Elle a deux guichets permanents, emploie 27 salariés et compte près de 18766 membres, dont 7940 femmes. C'est la plus grosse caisse de la région du Zou en termes de volume de dépôts collectés.

**CLCAM SIKE** : Cette caisse urbaine située dans le centre de Cotonou dessert les commerçants et artisans de sa zone d'intervention. Elle a été créée en 1998 dans le cadre de l'implantation des caisses en zones urbaines. Elle Compte 3272 membres dont 1388 femmes et 13 salariés.

**CLCAM Dangbo** : Située dans la région de l'Ouémé/Plateau, cette caisse purement rurale a été créée en 1998. Elle emploie 5 agents et compte 5482 sociétaires, dont 2706 femmes. Elle dessert surtout des producteurs de vivriers comme le maïs, l'arachide et le haricot ; mais également les artisans et petits commerçants de la localité.

# Présentation des résultats



## Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus

Le ciblage des pauvres et des exclus est un objectif important pour le réseau FECECAM-BENIN. Cela a été confirmé au cours de l'atelier par les acteurs (élus et techniciens) ; mais avec un résultat SPI équivalent à moins de la moitié des points possibles, les participants ont reconnu que l'objectif n'est pas totalement atteint, malgré les efforts déployés par les dirigeants du réseau pour couvrir tous les départements du territoire.

### 1.1. Ciblage géographique (40%)

Les participants ont compris que les résultats dans la sous-dimension du ciblage géographique tiennent au fait que les caisses du réseau sont pour la plupart installées, soit dans les chefs lieux des départements, soit dans les communes et centres urbains. Les villages ne sont pas pris en compte dans la nouvelle stratégie d'implantation des caisses. En effet, l'expérience du réseau en matière de création de caisses villageoises autour de 1994 s'est soldée par un échec pour des raisons d'encadrement et de surveillance efficace, mais également à cause des coûts de fonctionnement plus élevés desdites caisses, qui représentaient 30% des entités du réseau avant la restructuration. Toutefois, les communautés villageoises que regroupent chaque commune sont desservies par

les caisses localisées en son centre ; mais la distance entre la commune et les villages est quelque fois longue, avec des pistes rurales en mauvais état, ce qui freine l'accès de certains villageois.

A ce titre, un regroupement des caisses a été engagé en 2008, dans le cadre du redressement de l'institution, impliquant la fusion de 36 caisses locales en difficultés. Cette mesure n'a pas été favorablement accueillie par tous les acteurs, en particulier les élus de certaines caisses. Des réticences à cette fusion ont de plus été observées dans certaines localités, malgré les dispositions prises par les dirigeants pour transformer les caisses fusionnées en guichets principaux et rattachés aux caisses maintenues. Les participants à l'atelier ont apprécié l'installation des guichets dans certains arrondissements et ont recommandé l'organisation d'une tournée d'explications et de sensibilisation en direction des élus encore réticents, sur la pertinence des opérations de fusion pendant cette phase de redressement.

## **1.2. Ciblage individuel (20%)**

Le résultat dans cette sous dimension s'explique par le manque de politique spécifique à l'endroit des pauvres et des exclus. L'absence d'un instrument de mesure de la pauvreté est également soulignée comme une faiblesse dans la conception et la mise en œuvre d'une telle stratégie. Toutefois, les participants estiment que les produits d'appel au sociétariat des femmes comme le tout petit crédit aux femmes, le crédit épargne avec éducation et l'épargne planifiée contribuent dans une certaine mesure à l'amélioration des offres de services aux couches vulnérables à savoir les femmes et les jeunes des localités desservies par les Caisses locales.

## **1.3. Ciblage méthodologique (67%)**

Les participants sont unanimes que les conditions adéquates aux groupes vulnérables offertes pour certains produits spécifiques ont largement contribué au résultat atteint en ce qui concerne le ciblage méthodologique. C'est le cas en particulier du crédit épargne avec éducation (CEE) destinés aux femmes, qui implique comme seule garantie la caution du groupe, ainsi que le Tout petit crédit aux femmes offerts aux groupements de femmes qui propose des conditions souples, telles que la non exigence d'une épargne préalable, la possibilité de remboursements de petits montants par semaine ou par mois.. En dehors de la caution du groupe, aucune autre garantie n'est exigée pour ces crédits qui ont permis d'augmenter le sociétariat des femmes dans le réseau (plus de 40%). Par ailleurs, le réseau offre la possibilité aux membres, à travers son nouveau produit Epargne Planifiée, de constituer de l'épargne avec de petites sommes (200 Fcfa ; 500Fcfa) et de bénéficier des avances sur la base de leurs mises des trois derniers mois.

En outre, il est constitué au niveau de la FECECAM-BENIN un fonds de soutien sur la base des cotisations de toutes les caisses, à raison de 5% sur les intérêts perçus sur les crédits. Ce fonds est destiné à secourir les caisses en difficultés, c'est-à-dire celles qui ont enregistré des pertes d'exploitation sur deux exercices ; c'est une solidarité financière qui a pour but d'éviter aux caisses de distraire les dépôts de leurs clients pour le fonctionnement. Une telle mesure constitue un système de solidarité vis-à-vis des caisses en difficulté, qui favorise le maintien des services en zones défavorisées.

Par ailleurs, afin de faciliter l'accès aux services d'épargne et soulager économiquement ses clients, la FECECAM-BENIN a décidé de supprimer en deux ans, à partir de l'exercice 2008, les 2400 FCFA de frais de tenue de compte payés par ces derniers sur leurs comptes sur livret.

Au cours des débats, Les participants tout en appréciant les efforts réalisés en direction des femmes, ont estimé qu'aucune étude d'impact des crédits à ce groupe cible n'est encore réalisée en vue de définir les nouvelles stratégies d'intervention en leur direction.

## **Dimension 2 : Adaptation des services et produits**

La FECECAM-BENIN s'est investie depuis quelques années, dans la diversification de ses produits et services en vue de répondre aux multiples besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante.

### **Diversification des services (86%)**

L'énumération de la gamme des services traditionnels d'épargne et de crédit du réseau par les participants eux-mêmes leur a permis de se rendre compte de ce qui avait été réalisé en termes de diversification de produits et services. Outre le "compte d'épargne à vue" rémunéré au taux de 3% l'an avec un minimum de 5000FCFA à l'ouverture, la FECECAM-BENIN, dans sa politique de collecte de l'épargne de proximité, a lancé depuis 2006 un produit d'épargne appelé "Epargne planifiée" (voir l'encadré) destiné aux petits commerçants, aux artisans, aux revendeurs, aux conducteurs de taxi moto appelé Zémidjan, aux salariés et aux élèves. C'est une stratégie de collecte de la plus petite épargne; le minimum exigé étant de 200Fcfca par jour, collectés par des agents promoteurs sur les lieux de travail ou au domicile des clients. Les participants ont recommandé la diffusion de ce produit dans toutes les caisses après évaluation et mise en place d'un dispositif efficace pour son encadrement.

#### **Trois produits particulièrement adaptés aux personnes exclues et démunies**

*Un produit d'appel appelé "**Tout petit crédit aux femmes**" (TPCF) destiné aux femmes des groupements menant des activités génératrices de revenus, telles que l'agriculture, la transformation, l'élevage, la pêche ou l'artisanat, a pour objectif d'augmenter le sociétariat des femmes dans les caisses de base. Le montant minimum du crédit est de 10 000 Fcfa, le maximum de 50000 Fcfa., Sa durée est comprise entre 6 et 12 mois et la seule garantie exigée aux femmes est la caution solidaire du groupement. Le taux d'intérêt est de 2% par mois. Selon le cycle de l'activité, la périodicité de remboursement peut être mensuelle, bimensuelle, trimestrielle ou annuelle. Ce produit a drainé beaucoup de femmes vers les caisses du réseau à cause des conditions très souples qui leur sont offertes. Grâce à ce produit, le sociétariat féminin a connu une augmentation significative dans la plupart des caisses du réseau, passant de 20% en 1990 à 40% en 2008. Malheureusement, les participants ont constaté que ce produit original n'a pas été évalué depuis plusieurs années. Par ailleurs, il faut noter les réels problèmes de leadership et d'organisation que connaît l'organisation nationale en charge de la promotion de ce produit, regroupant tant des élues (femmes) que des techniciennes du réseau.*

*Le **Crédit Epargne avec Education** (CEE) mis en œuvre en 2000 en partenariat avec une Organisation Non Gouvernementale américaine appelée Freedom From Hunger (FFH), est destiné aux femmes démunies en âge de procréer des villages et quartiers de villes exerçant ou capables d'exercer des activités génératrices de revenus ; le CEE a pour objectif d'augmenter les revenus des femmes bénéficiaires regroupées en associations de crédit de 16 à 36 membres au plus ; son volet éducation permet d'améliorer les connais-*

sances des femmes dans les domaines de la santé et de la gestion de leurs entreprises. Le CEE est répartie en deux générations :

La première génération est plafonnée à 100 000 Fcfa pour une durée comprise entre 3 et 9 mois ; la deuxième génération est plafonnée à 300 000 Fcfa pour une durée comprise entre 3 et 12 mois ; les prêts sont garantis par la caution solidaire de l'association et sont remboursables par semaine, par mois ou par trimestre selon le cycle de l'activité.

Des **crédits sociaux** (CS) sont accordés aux membres pour des événements heureux ou malheureux (mariage ; baptêmes, décès, maladies) pour une durée comprise entre 03 mois et 12 mois ; le montant minimum est de 10000 Fcfa et le maximum de 100 000 Fcfa ; un différé de 3 mois au maximum peut être accordé pour ce crédit qui vient souvent en complément d'un crédit productif ; les crédits sociaux sont garantis par la caution solidaire ou une garantie matérielle.

Concernant les produits de crédit spécialement adaptés aux personnes pauvres et exclues (voir encadré), les participants ont néanmoins mis l'accent sur le besoin de suivi et évaluation périodique de ces produits en termes de compétitivité et de rentabilité. Les élus se sont particulièrement réjouis que deux de ces produits soient orientés spécifiquement vers les femmes à savoir le TPCF et le CEE et souhaitent leur adaptation aux besoins de cette catégorie au cours de l'évaluation de ces produits auxquelles il convient d'associer les femmes bénéficiaires elles mêmes.

### **Qualité des services (78%)**

Les participants estiment que les réalisations en matière de qualité des services sont le fruit d'un certain nombre d'actions entreprises dans le cadre du redressement du réseau depuis 2007. En effet, l'Expert, chargé de la mise en œuvre du Plan de Redressement de la FECECAM-BENIN a organisé plusieurs séances d'information et de sensibilisation en direction des agents de terrain (gérants, agents de crédit, guichetiers, caissiers etc.). Les messages au cours de ces réunions ont surtout porté sur l'amélioration de l'accueil et la responsabilisation des agents de terrain, notamment sur la qualité de leur accueil, mais également sur la réhabilitation des élus dans leur rôle d'employeurs et dans leur droit à l'information et à la communication des documents financiers et administratifs. A cet effet, l'Expert reçoit tout client victime d'un mauvais traitement et sanctionne au besoin l'agent concerné. Cependant, l'inexistence de boîtes de suggestions dans les CLCAM ne rend pas facile le recueil des plaintes des clients, comme l'ont souligné les élus.

En outre, la réduction de la durée de mise en place des crédits ramenant à moins d'une semaine les crédits aux fonctionnaires et à moins de deux semaines les autres types de crédits, a été saluée par les élus. Au cours des débats certains participants ont estimé que la durée de renouvellement d'un crédit bien remboursé ne doit pas dépasser 72 heures, quelque soit le type de crédit, dans la mesure où le client est connu. Ce débat n'est pas tranché, car dans certaines banques de la place le déboursement des crédits se fait en 48 heures.

### **L'Épargne Planifiée: un mécanisme de financement des besoins des ménages**

*Dans le cadre de la diversification de ses produits, la FECECAM-BENIN a mis en place en 2007, une forme d'épargne inspirée du système de tontine traditionnelle dénommée Epargne Planifiée (EP). L'épargne Planifiée (EP) est une forme de collecte de l'épargne progressivement constituée par les populations et d'octroi de crédits en vue de renforcer leurs activités génératrices de revenus. L'objectif étant de faciliter l'accès à ces populations aux services financiers et partant, lutter contre la pauvreté. L'épargne Planifiée permet à toute personne physique ou morale de faire des mises quotidiennes à partir de 200 FCFA, depuis son lieu de travail ou son domicile à travers des agents spécialisés appelés promoteurs qui viennent faire la collecte. Des facilités sous forme d'avance à hauteur de 500 000 Fcfa remboursables en trois (3) mois sont accordées aux souscripteurs, sur la base du niveau de leurs mises des trois derniers mois. Des crédits sont également octroyés aux souscripteurs sur la base de la régularité et du montant des mises. L'EP offre aux souscripteurs plus de sécurité que la tontine traditionnelle dont les promoteurs disparaissent parfois avec les fonds collectés ;*

*L'Épargne Planifiée concerne aussi bien les hommes que les femmes tant en milieu rural qu'urbain. Les agents promoteurs qui ont la charge de gérer ce produit ont une connaissance précise de l'environnement dans lequel la clientèle évolue pour mieux travailler avec eux. A fin décembre 2008, le nombre de souscripteurs actifs est de 16 862 ; le volume d'épargne collectée est de 404 667 778 FCFA. Il convient de noter que l'EP a fortement renforcé les ressources collectées ces douze derniers mois dans le réseau FECECAM-BENIN. Ce produit est bien accepté du public cible ; toutefois certains clients trouvent contraignants les déplacements pour les opérations de retraits à la Caisse. Leur souhait est que les agents promoteurs viennent les servir sur place sur leurs lieux de travail ou à domicile. Cette demande des clients est en cours d'étude au niveau de la faïtière. La FECECAM-BENIN a bénéficié de l'expertise de sa sœur de la FUCEC-TOGO dans la mise en place de ce produit.*

### **Services innovants (78%)**

Le score élevé obtenu dans cette sous-dimension se justifie par la multiplicité des services innovants mis en place par le réseau FECECAM-BENIN. Au nombre des services innovants, on peut citer le Régime Prévoyance Crédit (RPC) qui est une assurance interne pour les clients bénéficiaires de crédit, le service de transfert local d'argent IMT en (encadré) actuellement mise en œuvre dans le cadre du redressement ; le service de transfert d'argent Western Union au plan international en partenariat avec ECOBANK, l'épargne planifiée avec la collecte de l'épargne auprès des souscripteurs sur leur lieux de travail et à domicile.

On peut également évoquer la collaboration avec les unions des producteurs dans le cadre de la collecte de l'épargne et du recouvrement des crédits accordés aux membres. Dans le domaine de la formation des élus, des autres membres et du personnel du réseau la FECECAM développe des liens de partenariat pour le renforcement des capacités de ces derniers.

Les participants ont recommandé une évaluation des services de transfert d'argent en vue d'analyser les opportunités et contraintes de chaque type de service ; ils ont estimé que face à une clientèle de plus en plus exigeante et dont les besoins sont multiples et complexes, l'accent doit être mis sur la qualité des produits et services offerts dans les caisses de bases Il s'agira concrètement pour ce qui concerne l'épargne planifiée de permettre aux clients de faire des retraits sur place à leurs lieux de travail ou à domicile.

### **Instant Money Transfert (IMT) : développement d'un service innovant**

*Le Transfert d'Argent Instantané (IMT) est un service national de transfert d'argent fourni par la FECECAM-BENIN en partenariat avec "SKY CONSULT GHANA Ltd", une entreprise privée ghanéenne. Sa vocation est d'offrir le service de transfert d'argent le plus rapide, le plus simple, le plus sûr et le plus fiable aux clients désireux d'envoyer de l'argent n'importe où sur le territoire national du Bénin. Par ce biais, la FECECAM cherche à fournir le meilleur service local de transfert d'argent du pays, avec les technologies les plus appropriées.*

*L'IMT offre aux populations trois grands types de services à savoir :*

- Les services normaux pour les besoins urgents d'ordre familial, social et commercial*
- Les Ecoles pour faciliter aux parents le paiement des frais de scolarité et de l'argent de poche de leurs protégés*
- Les services spéciaux pour ceux qui sont dans l'impossibilité de joindre les guichets pour le retrait de leur argent.*

*Les tarifs d'envoi sont spécialement étudiés pour tenir compte de toutes les couches sociales du Bénin. Selon les termes de l'accord, le partenaire SKY fournit à la FECECAM-BENIN la technologie basée sur le GSM et le matériel associé, supporte tous les frais liés au lancement du produit et forme les agents des caisses pilotes. Le produit en cours de vulgarisation dans tout le réseau est apprécié par les commerçants du nord du pays en l'occurrence ceux de Malanville qui sont souvent victimes de braquage par les coupeurs de route. Grâce au produit IMT, ces commerçants peuvent désormais se déplacer sur de longues distances sans transporter sur eux beaucoup d'argent. Le prix du service varie entre 600 FCFA et 38 000 FCFA ; le transfert de fonds est plafonné à 4 000 000 FCFA.*

### **Dimension 3 : Bénéfices pour les membres**

C'est un objectif important pour la FECECAM-BENIN, qui est un réseau à statut coopératif ; donc dirigé et contrôlé par ses membres.

#### **Bénéfices économiques pour les clients" (38%)**

Dans la sous-dimension "Bénéfices économiques pour les clients", la FECECAM obtient une appréciation relativement faible. Ceci tient principalement à ce qu'il n'existe pas un dispositif formel de vérification et de promotion pour l'amélioration de la situation économique des membres ; aucune étude d'impact n'a été faite dans ce sens.

Par ailleurs, le réseau n'a jamais servi de ristournes ou attribué des excédents aux membres depuis son existence. Certains membres ne manquent d'ailleurs pas d'évoquer cette question à l'occasion des assemblées générales. Mais les participants à l'atelier, conscients de la situation financière actuelle du réseau n'ont pas jugé opportun de recommander la distribution de ristournes et d'excédents au moment où il faut renforcer les fonds propres du réseau.

Toutefois, on peut noter que le réseau rémunère systématiquement à chaque fin d'exercice les comptes d'épargne des clients au taux de 3% l'an à partir d'un solde minimum de 50 000Fcfca ou de 100 000Fcfca selon la situation économique de l'entité.

#### **Participation des clients (85%)**

S'agissant de la sous-dimension participation des clients, le résultat est bon. Il faut reconnaître que les membres, au travers des assemblées générales régulières tenues annuellement, participent à la prise de décisions de gestion de leurs caisses. Par exemple, les délégués des caisses de base invités aux AG extraordi-

naires de 2001, 2007, et 2008 ont modifié les statuts pour tenir compte des principes coopératifs universels et être en conformité avec les dispositions réglementaires en vigueur au Bénin.

Cependant, la représentativité des femmes dans les organes de décision reste faible. En effet, les femmes représentent moins de 10% dans les organes dirigeants. Cette situation a été souvent déplorée au cours de certaines assemblées générales locales par les femmes qui, faut-il le rappeler représentent plus de 40% du sociétariat.

Des formations groupées sont données aux membres élus chaque année sur des thèmes spécifiques tels que le rôle et la responsabilité des élus, l'élaboration et le suivi du budget, le contrôle interne, l'étude des demandes de crédit, les valeurs coopératives, la gestion des conflits ou encore la lecture des états financiers. Les élus ont souhaité qu'au-delà des formations groupées, des échanges inter-caisses soient organisés à l'intention des élus. La suggestion vise par exemple à ce que les organes de la caisse A en difficultés visitent ceux de la caisse B qui est mieux gérée, pour s'enquérir des méthodes de gouvernance, de gestion et du système de contrôle qui ont permis à cette dernière d'être rentable ;

### **Renforcement du capital social des clients**

Les acteurs estiment que par rapport au renforcement du capital social des clients, quelques actions isolées de solidarité sont faites par des agents et élus qui prennent part de façon informelle à certaines manifestations organisées dans la communauté ou aux cérémonies (décès, mariage) organisées par les membres.

En termes de transparence de la gouvernance ; les assemblées générales annuelles permettent de communiquer avec les membres et de les informer des décisions stratégiques prises au cours d'un exercice. Des communications sont également faites aux AG pour former et sensibiliser les membres sur des thèmes tels que le recouvrement des crédits, la mobilisation de l'épargne etc. En dehors de ces actions isolées, les participants ont fait le constat que le réseau n'a mis en place aucun dispositif formel de services spécifiques d'appui pour les clients en dehors des services financiers traditionnels.

### ***Dimension 4 : Responsabilité sociale***

#### **Responsabilité sociale vis-à-vis des employés" (89%)**

Les résultats de la FECECAM-BENIN dans ce domaine sont assez encourageants. En effet, il existe une convention collective de travail avec une grille de salaire, révisée deux fois avec la participation des représentants des travailleurs. La mise en place d'une couverture sanitaire du personnel s'est traduite par la souscription d'une assurance maladie de groupe, la formation et le recyclage réguliers des agents par le Service Formation, la participation des agents à des prises de décision au sein de la FECECAM-BENIN à travers les délégués du personnel et les représentants syndicaux sont autant d'actions en direction du personnel qu'il faut mettre à l'actif de l'institution. Par ailleurs, des crédits d'équipement à moyen et long terme sont accordés à des conditions souples au personnel. Toutefois il n'a pas encore été mis en place un dispositif formel

d'évaluation du niveau de satisfaction des employés ; même si à l'occasion des réunions, le personnel exprime sa satisfaction et ses doléances.

### **Responsabilité sociale vis-à-vis des clients (100%)**

Le résultat de l'évaluation des performances sociales de la FECECAM-BENIN a révélé un très bon résultat au niveau de cette sous dimension. Ce résultat se traduit par la mise en place d'une politique de prêt comportant des mesures de prévention du surendettement (limitation du plafond individuel de crédit) des membres et les conditions de mise en place de chaque type de prêt (le principal des prêts, les intérêts, les frais d'étude de dossier et autres conditions spéciales). Par ailleurs, il est créé à la FECECAM-BENIN un Fond Mutuel Secours géré au niveau de la Faïtière. Au travers de ce fond, tous les élus en fonction bénéficient d'une couverture d'assurance interne de santé qui couvre les risques d'accident et de décès au cours de leur mandat. Chaque caisse prend en charge la prime annuelle d'assurance de ses élus fixés à 12 500 Fcfa par an. Une autre assurance liée au crédit appelée Régime de Prévoyance Crédit (RPC) a pour objet, la couverture des prêts octroyés aux clients en cas de décès ou d'invalidité.

Les participants ont apprécié les efforts faits par le réseau dans le cadre du fonctionnement régulier des organes.

Par ailleurs la remise systématique aux bénéficiaires de crédit, d'une copie du contrat de prêt donnant le détail des taux d'intérêts et autres commissions met les clients en confiance.

### **Responsabilité vis-à-vis de la communauté et de l'environnement''**

Les interventions du réseau dans le développement local et envers la communauté et l'environnement sont très marginales et on ne peut pas dire qu'il existe une politique formelle en la matière. De manière ponctuelle, une certaine solidarité envers la communauté se manifeste entre les membres à travers des dons en nature et en argent lors d'évènements heureux ou malheureux dans la contrée.

En termes d'adaptation à son milieu, le réseau prend aussi en compte certaines exigences culturelles de la localité dans le positionnement des agents ; on peut citer la connaissance de la langue du milieu par l'agent, le respect des coutumes et autres cultes de la localité. Les gérants collaborent aussi souvent de façon informelle avec les notables et autres leaders dans leurs localités, assurant une certaine prise en compte des enjeux et particularités locales. Dans le cadre du redressement, une politique de réduction des couts de fonctionnement a été mise en œuvre par l'Expert à travers le contrôle de l'utilisation de l'électricité, de l'eau et du téléphone dans toutes les entités du réseau. Bien que conçue pour des motivations budgétaires, cette mesure devrait aussi avoir des conséquences en termes de réduction des nuisances environnementales de l'activité du réseau.

# Conclusion

## ***Bilan sur la méthode***

L'atelier d'évaluation des performances sociales de la FECECAM-BENIN a connu une participation active et féconde de la part des différents acteurs présents. L'évaluation de l'outil SPI a donné de façon globale des résultats assez satisfaisants. Les participants ont recommandé que l'outil SPI soit progressivement vulgarisé dans les entités du réseau FECECAM-BENIN par un comité dont les principaux animateurs seront les membres du groupe GRH.

L'atelier d'autoévaluation a permis de faire découvrir par les acteurs du réseau eux-mêmes les forces et faiblesses de la FECECAM-BENIN en matière de performances sociales. Les participants souhaitent une adaptation des outils d'évaluation aux réalités des réseaux membres de la CIF, en particulier la révision de la notion de "pauvre et exclus", ainsi que la prise en compte des acquis non formalisés. Ces aménagements favoriseraient une appropriation plus facile de l'outil par les acteurs ; en l'occurrence les élus.

L'atelier a également recommandé qu'il soit introduit dans l'outil, quelques éléments sur la gouvernance qui est un élément important du bilan social. Concilier performances financières et performances sociales surtout dans le cadre du redressement en cours à la FECECAM-BENIN reste une préoccupation de certains participants.

## ***Synthèse des résultats***

Les participants ont unanimement apprécié l'outil SPI à travers ses quatre dimensions ; ils estiment que les résultats de l'évaluation des performances sociales de la FECECAM-BENIN sont globalement satisfaisants et reflètent le visage de la FECECAM-BENIN. Toutefois, les acteurs ont reconnu que des sous-dimensions tels que le ciblage géographique, le bénéfice économique des clients, la responsabilité vis-à-vis de la communauté restent à améliorer, et ce en adéquation avec la mission du réseau.

## ***Perspectives***

A la lumière des résultats des travaux, les participants à l'atelier ont formulé les recommandations ci après :

- Consolider les points forts et acquis de l'évaluation par la vulgarisation des résultats de l'évaluation SPI en mettant en exergue les forces et les faiblesses du réseau ;
- Vulgariser dans toutes les entités du réseau, la mission sociale à travers des séances d'information et d'explication ; mais également des affiches dans les bureaux et salles de réunion ; rappeler la mission à l'occasion des assemblées générales aux membres et aux élus ;
- Mettre en place un outil adapté pour évaluer l'impact social et économique des services aux membres ;

- Evaluer avec les bénéficiaires, les crédits TPCF et CEE offerts aux femmes en vue d'y apporter des améliorations tenant compte des besoins réels de ce groupe cible ;
- Evaluer périodiquement les services de transferts d'argent IMT et WESTERN UNION et faire la promotion de ces produits dans les régions
- Sensibiliser les membres au cours des assemblées générales en vue d'une meilleure représentativité des femmes dans les organes de gestion des CLCAM ; les femmes représentent au moins 40% des sociétaires mais font à peine 10% dans les organes ;
- Installer des boîtes à suggestions dans les CLCAM pour recueillir les plaintes et les suggestions des clients ; une autre manière d'être à l'écoute des membres et usagers des caisses ;
- Mettre en place un dispositif formel d'évaluation du niveau de satisfaction des employés du réseau.