



RAPPORT SOCIAL ÉVALUATION SPI DU RÉSEAU FUCEC-TOGO

BILAN SOCIAL
de la Confédération des Institutions Financières
et de ses membres



RÉALISATION

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

Supervision : Mamadou Coulibaly et Kedem Servais (RCPB)

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

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

INDEX

INTRODUCTION

La mission de la FUCEC-TOGO.....	4
Histoire succincte de la FUCEC-TOGO.....	4
La méthode utilisée	6

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus	7
Dimension 2 : Adaptation des services et des produits	8
Dimension 3 : Bénéfices pour les membres	10
Dimension 4 : Responsabilité sociale	12

CONCLUSION

Bilan sur la méthode	15
Synthèse des résultats	15
Perspectives	16

INTRODUCTION

La mission de la FUCEC-TOGO

La Faïtière des unités coopératives d'épargne et de crédit du Togo (FUCEC-TOGO) s'est dotée d'un plan de redressement sur la période 2001-2006 dans lequel la mission est clairement définie et se stipule comme suit : « Contribuer au mieux être économique et social des personnes et des communautés par l'initiation des coopératives d'épargne et de crédit :

En développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires sur une base permanente ;

En éduquant les membres et en formant les dirigeants et les employés à l'éthique de l'entreprise coopérative et à la bonne gestion ;

En assurant la représentation sur le plan national et international du réseau »

Cependant, nous pouvons dire sans trop nous tromper que beaucoup d'acteurs aussi bien les élus que les employés ne se sont pas très vite familiarisés avec cette mission.

Avec le nouveau plan d'affaires qui couvre la période 2008-2012, la mission a été revisitée et reformulée comme suit : « 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 la phase de consolidation institutionnelle que le réseau FUCEC a connue sur la période 2001-2006, cette reformulation s'est imposée afin de mieux répondre aux impératifs d'accessibilité, de sécurité, de gestion améliorée et de rentabilité.

Pour que cette mission soit remplie, il faudrait que la FUCEC réponde aux besoins sans cesse croissants et variés d'une clientèle composée par les populations du TOGO, notamment les femmes et les classes démunies, du milieu rural et urbain, ayant difficilement accès à des institutions financières classiques qui veulent épargner, mener des activités productives dont celles liées au secteur agricole ou acquérir des biens de consommation ou un logement.

Tous les acteurs (membres, élus, employés) doivent se dire que cette mission est la leur et s'investir pour sa bonne réalisation. Aussi une large diffusion des textes permettra aux uns et aux autres de s'y imprégner et d'avoir une parfaite connaissance du contenu.

Histoire succincte de la FUCEC-TOGO

La FUCEC a une histoire qui peut être subdivisée en trois grandes périodes :

La période 1969-1983 : la première coopérative d'épargne et de crédit a vu le jour à Kougnohou dans le sud-ouest du pays en 1969 en zone de cultures café-cacao. À la même période le Comité National de Développement des Unions Coopératives d'Épargne et de Crédit (CONAUDEC) a été créé sur l'instigation de l'Association des Coopératives d'Épargne et de Crédit d'Afrique (ACECA). Ce comité a poursuivi la promotion des coopec au Togo surtout dans la région des Plateaux.

Très vite le CONAUDEC se trouve confronté à des problèmes, notamment la forte demande de crédits, l'insuffisance de l'épargne mobili-



Pour rendre de meilleurs services aux unités de base, le réseau FUCEC-TOGO dispose d'une caisse centrale de plus en plus professionnalisée qui rend dynamique et sécurisée la gestion de la trésorerie.

sée, le manque d'appui financier extérieur ; problèmes auxquels il ne trouve de solution efficace. Les dirigeants décident alors à partir de 1976 de diversifier les zones d'intervention. C'est ainsi que les COOPEC vont s'implanter en milieu urbain et surtout dans les entreprises à fort effectif de salariés.

La période 1983-2000 : Le 23 septembre 1983 les COOPEC décident de s'organiser en un réseau mutualiste à trois niveaux à savoir COOPEC de base, unions régionales et fédération nationale. La Fédération des Unions Coopératives d'Épargne et de Crédit en abrégé FUCEC est ainsi créée. La promotion des coopec s'est poursuivie sur l'ensemble du territoire avec l'appui du Conseil Mondial des Coopératives d'Épargne et de Crédit (WOCCU) et de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). Malheureusement la crise sociopolitique qu'a connue le Togo dans les années 1990 va amener ses bailleurs à se retirer abandonnant ainsi le réseau à son sort et dans les difficultés notamment le manque de financement, l'insuffisance de suivi-appui conseil, d'inspection etc.

Pour faire face à toutes ses difficultés le réseau a adopté un plan de redressement avec l'assistance de Développement international Desjardins (DID) après avoir établi un diagnostic organisationnel et institutionnel où toutes les faiblesses du réseau ont été décelées. Ces difficultés sont entre autres la dégradation du portefeuille de crédits, l'insuffisance de ressources humaines compétentes, l'insuffisance de l'informatisation.

A partir du diagnostic, des solutions ont été proposées avec la participation et l'adhésion des principaux acteurs, dirigeants élus et techniciens. Ces solutions portent sur la reconfiguration du réseau le faisant passer de trois à deux niveaux avec la suppression des unions régionales, l'assainissement du portefeuille de crédits avec pour objectif ramener le portefeuille à risque 90 jours à un niveau inférieur à 5%, la dotation du réseau de fondamentaux en ressources humaines, l'informatisation des COOPEC et de la caisse centrale.

Le plan de redressement a permis au réseau de repartir sur de nouvelles bases plus solides. La nouvelle structuration COOPEC / Faïtière a mis plus de dynamisme dans le fonctionnement du réseau.

La période 2000 à nos jours : Cette période peut être subdivisée en deux sous-périodes. **La sous-période 2000-2006 :** avec la reconfiguration et la transformation du réseau, un premier plan de redressement a été adopté sur la période 2001-2006. Ce dernier a permis de traduire en actions les recommandations issues du diagnostic c'est-à-dire des orientations stratégiques. Pour réduire le portefeuille à risque 90 jours à un niveau inférieur à 5 %, un plan de recouvrement des crédits a été élaboré et exécuté à travers tout le réseau, une direction du crédit a été créée à la faïtière. En ce qui concerne l'orientation stratégique sur les ressources humaines, du personnel qualifié a été recruté à la caisse centrale et dans les COOPEC, le réseau a procédé à la séparation des tâches incompatibles dans l'organisation du travail, un programme de formation au profit des élus et du personnel a été élaboré. **La sous-période 2006 à nos jours :** l'évaluation du plan de redressement a amené le réseau à un nouveau plan d'affaires qui va de 2008 à 2012. Ce dernier permettra à la FUCEC de se professionnaliser davantage et d'être plus performant et de mieux remplir sa mission. La FUCEC qui est leader au Togo dans le secteur de la microfinance doit faire face à des concurrents de plus en plus agressifs. Une meilleure visibilité des performances sociales pourra permettre sûrement au réseau FUCEC de conforter ou du moins de bâtir sa stratégie de maintien au rang de leader.

La méthode utilisée

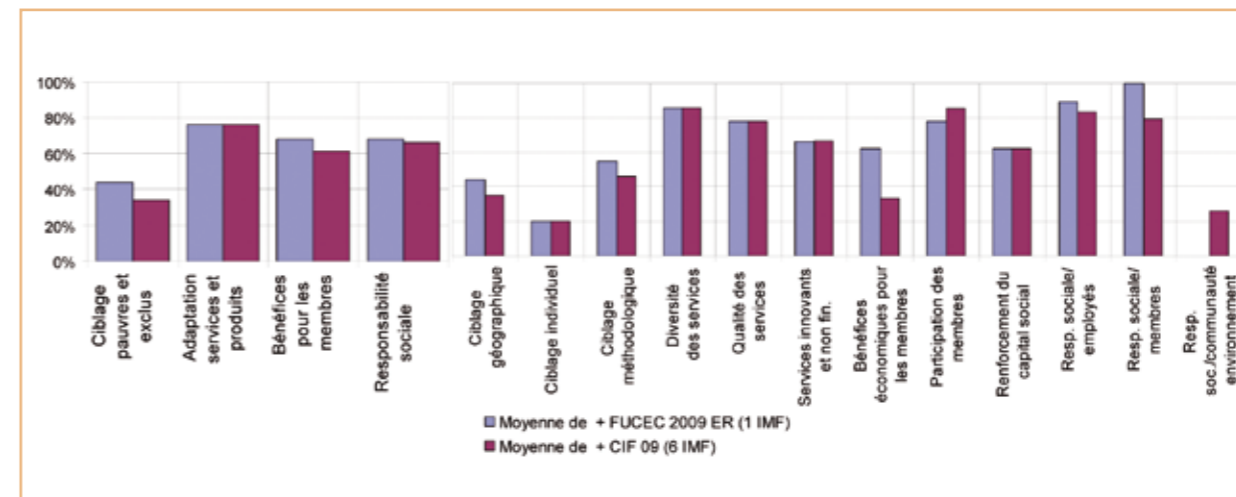
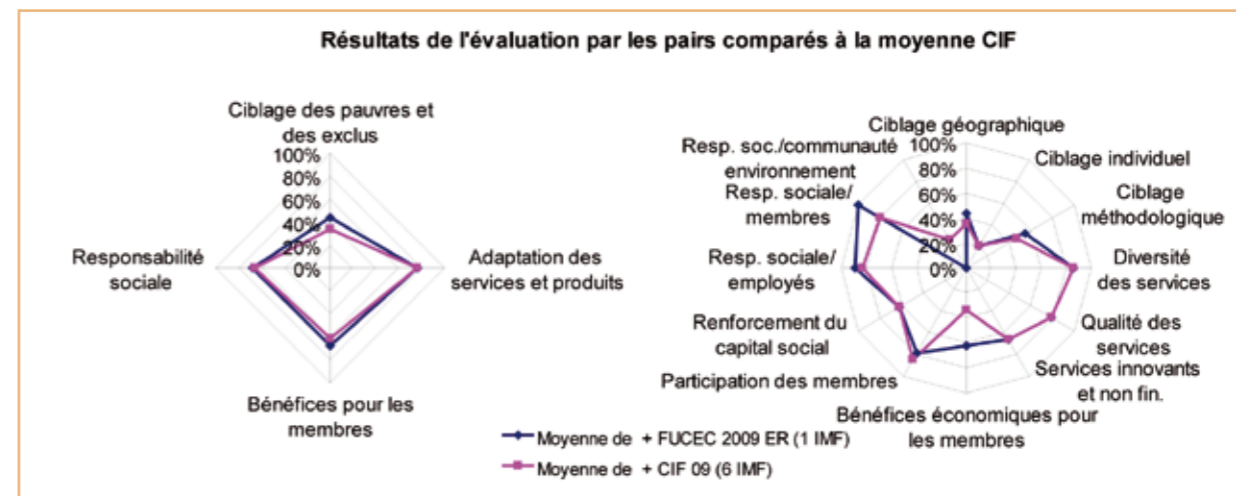
La mise en œuvre de l'outil SPI a mobilisé à la fois des dirigeants élus, des dirigeants techniciens, des cadres ainsi que des agents de crédit provenant à la fois des Coopec de base et de la Faïtière. Les coopératives identifiées sont les COOPEC AGBELOUVE et KEVE en milieu rural

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 %

et les COOPEC AVE-LOME, SOLIDARITE et TSEVIE-VILLE en milieu urbain. La COOPEC AGBELOUVE a un sociétariat évalué à 3978 membres, celle de KEVE à 5 874 membres. Les trois autres sont considérées comme de grosses COOPEC avec des effectifs de membres qui sont de 24 219 ; 103 265 et 13 091 respectivement pour AVE-LOME, SOLIDARITE et TSEVIE-VILLE. Le questionnaire a été appliqué au niveau des COOPEC, pour identifier les particularités et perspectives locales. Les résultats ont ensuite été comparés et analysés lors d'un atelier conjoint. Toutefois, lors de l'atelier, il faut noter que la présence de certains acteurs bénéficiant de plus de prestige social ou d'aisance à l'oral a inhibé d'autres personnes moins expansives. La présence des membres coopérateurs aurait pu nous permettre d'avoir des informations directement de ces acteurs, mais ce sont les élus et les employés qui ont été interrogés et parlé à leur place. Or des questions spécifiques et directement adressées aux membres ne pouvaient trouver des réponses appropriées qu'auprès de ces derniers. Pour la plupart des personnes interrogées, les performances sociales étaient un concept nouveau mais elles ont trouvé leur utilité et leur pertinence pour la FUCEC et l'ensemble des réseaux de la Confédération si ces derniers veulent remplir leur double mission sociale et économique.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS



Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus

Cette dimension est un objectif important pour le réseau, qui entend être accessible aux populations marginalisées par le système bancaire classique. La mission même de la FUCEC l'engage à atteindre ces personnes afin de leur offrir des services financiers en adéquation avec leur niveau de vie sociale. La FUCEC a démarré l'implantation des COOPEC dans des zones rurales très pauvres avant d'aller dans les pôles

urbains. À ce jour malgré la liquidation de bon nombre de COOPEC rurales lors du processus de reconfiguration du réseau, le nombre de COOPEC classées rurales représente plus des 2/3 du nombre total de COOPEC du réseau. L'analyse par sous-dimension va nous permettre d'affiner le niveau de ciblage des pauvres.

Ciblage géographique

La FUCEC n'a pas réussi à mettre en place un dispositif pour mesurer le niveau de pauvreté des zones où elle intervient de

façon formelle. Néanmoins la réalité de terrain montre que la FUCEC intervient dans des zones pauvres sans électricité et autres infrastructures. En exemple la FUCEC est présente dans la région des savanes au nord du pays qui est classée par les données du PNUD comme la région la plus pauvre du pays. Le réseau y a actuellement sept COOPEC rurales, une COOPEC urbaine et deux points de services. Cette intervention en zones rurales est un critère contenu dans la planification stratégique du réseau. Le pourcentage des prêts en cours en nombre dans les zones rurales se chiffre à 15 %, le pourcentage des clients dans ces zones dépasse 30 % au 31 décembre 2008.

Néanmoins beaucoup de caisses ont été liquidées pour des raisons de rentabilité lors du processus de reconfiguration du réseau enclenché en 2000. Le réseau est passé de plus de 150 caisses en 2000 à 57 caisses à ce jour. Le vide laissé a été compensé en partie par l'ouverture des points de services/collectes une vingtaine à ce jour, mais des espaces restent toujours inoccupés.

Ciblage individuel

Tout comme le ciblage géographique, le ciblage individuel n'est pas effectué de façon formalisée à partir d'outils appropriés de mesure de la pauvreté même pour les nouveaux clients. Cependant pour assurer l'accroissement du sociétariat féminin une place de choix est accordée aux femmes qui détiennent à elles seules plus de 45 % du nombre de prêts grâce à un produit spécifique, le Crédit Épargne avec Éducation (CE/E).

Ciblage méthodologique

La FUCEC remplit mieux cette sous-dimension que les deux précédentes car elle a mis en place la caisse centrale qui joue le rôle d'intermédiation financière avec les unités de base et entre les unités de base elles mêmes

(Cf. encadré). De très petits montants peuvent être épargnés dans les caisses du réseau grâce surtout au système de collecte de fonds sur place (SYSCOFOP) avec des mises journalières qui varient de 100 à 10000 FCFA. La FUCEC a en outre depuis 2000 développé des prêts s'appuyant uniquement sur des garanties sociales. C'est le cas du crédit CEE cité plus haut, le crédit SYSCOFOP et le crédit FLASH. Ces types de prêts représentent en nombre 18 % des prêts en cours au 31 décembre 2008.

LA CAISSE CENTRALE : CAISSE D'INTERMÉDIATION DU RÉSEAU

La FUCEC en mettant en place la caisse centrale a instauré un système de solidarité entre les unités de base et la Faïtière et entre ces unités elles-mêmes. Cette solidarité contractuelle permet à la caisse centrale de drainer les fonds des entités excédentaires, de faire des placements dans les banques classiques et de refinancer des coopec en difficultés ou en déficit de liquidité. Mais cette solidarité peut être limitée par certains critères ou conditions d'éligibilité : être à jour de sa cotisation, avoir un PAR qui ne dépasse pas la norme de 5 % fixée par la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest.

Dimension 2 : Adaptation des services et des produits

Le degré de priorité du réseau FUCEC-TOGO en termes d'adaptation de produits et services innovants a évolué ces dix dernières années. L'adaptation de produits et services innovants est aujourd'hui considérée comme un objectif majeur pour la FUCEC. L'évaluation SPI a d'ailleurs révélé que c'est la dimension sur laquelle la FUCEC a obtenu les meilleures performances en

totalisant 76 % des points. Les multiples efforts faits en matière d'implantation de nouveaux produits et services permettent d'étayer ce résultat.

La gamme des services traditionnels

La FUCEC a commencé par offrir des produits d'épargne et de crédit classiques, compte d'épargne à vue sur livret et des prêts ne pouvant dépasser trois fois l'épargne mobilisée par le membre et exigeant des garanties financières ou matérielles. Progressivement la FUCEC a initié et vulgarisé à travers ses caisses de nouveaux produits et services dont certains sont particulièrement adaptés à des publics vulnérables tel que le SYSCOFOP.

Le réseau FUCEC offre aujourd'hui au moins quatre produits spécifiquement adaptés aux besoins des pauvres ou exclus : crédits aux groupements de femmes sans épargne préalable, épargne SYSCOFOP, crédit adossé au SYSCOFOP, crédit dit FLASH qui est octroyé

dès la demande aux petits revendeurs et remboursable le même jour ou en une semaine. La FUCEC offre en plus de ces derniers dans sa gamme une dizaine d'autres produits et services. On peut citer l'épargne volontaire sur livret, l'épargne contractuelle, le crédit ordinaire dont le montant n'excède pas trois fois l'épargne, le crédit aux affaires destiné aux petites et moyennes entreprises, le transfert de fonds Western Union, le virement de salaires, le crédit adossé au virement de salaires, le virement de pensions, le crédit de préfinancement de marchés sur présentation d'un bon de commande et la microassurance.

Ces efforts expliquent sans doute le niveau de performances atteint par le réseau sur cette sous-dimension (86 % des points). Toutefois les besoins des clients étant sans cesse croissants et variés, le réseau doit continuer à travailler sur sa gamme de produits et services afin de mieux répondre aux besoins des clients.

LE PRODUIT SYSCOFOP : EXCELLENT MOYEN DE COLLECTE D'ÉPARGNE

Le SYSCOFOP (système de collecte de fonds sur place) est un produit de collecte d'épargne permettant aux caisses de base de recueillir l'épargne des clients 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, qui couvrent une zone qui leur est affectée en faisant le porte à porte pour collecter de l'épargne, laquelle est reversée en fin de journée à la caisse. En retour les clients ayant complété trois mois de cotisations

régulières peuvent bénéficier d'un crédit dont le montant n'excède 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 à un moment. Il a été pour la première fois implanté à la COOPEC NOVISSI-ATAKPAME à une époque où cette dernière traversait des difficultés notamment le tassement de l'épargne. En 2005 l'épargne collectée par le SYSCOFOP

dans cette COOPEC se chiffrait à 560 818 300 FCFA. Elle est passée à 904 595 600 FCFA en 2008 soit une variation de 61% en trois ans. En plus le produit SYSCOFOP permet d'améliorer le produit net financier des caisses à travers les commissions perçues. En 2008 les commissions SYSCOFOP reçues par la COOPEC NOVISSI se chiffrent à 30 812 000 FCFA soit 3,4 % de l'épargne SYSCOFOP collectée. Cette tendance est maintenue au fil des années et à travers toutes les caisses de base du réseau.

La qualité des services

La qualité des services rendus par la FUCEC à ses clients reste une priorité. Les résultats de l'évaluation ressortent des performances atteignant 89 % des points grâce notamment à la proximité du réseau pour ses usagers, avec une présence du réseau sur toute l'étendue du territoire à travers 57 caisses et une vingtaine de points de services. Les services sont également rapides avec un délai entre la demande de crédit et l'octroi n'excédant généralement pas cinq jours. Il faut également noter que l'absence d'un système d'enquêtes de satisfaction de la clientèle ne permet pas de mesurer d'une façon plus précise le niveau de qualité perçue par la clientèle sur les différents produits et services et des outils doivent être mis en place dans ce sens. A ce jour le réseau n'a non plus d'informations précises sur le nombre de clients en inactivité et les raisons de ce phénomène. Ceci peut cacher d'autres catégories d'exclus créées par le système.

Les services innovants et non financiers

La sous dimension des services innovants et non financiers est celle sur laquelle la FUCEC est relativement moins performante par rapport aux deux dernières (67%). Ceci peut s'expliquer par le fait que le réseau n'a pas de services mobiles pour les emprunteurs. Ici, on entend par services mobiles les services rendus par des agents de la caisse aux clients à leur domicile. Ces services concernent aussi bien la demande de prêt et le remboursement régulier. Les visites liées au recouvrement des prêts ne s'appliquent pas. Concernant les services non financiers, le réseau a tendance à mettre beaucoup plus d'accent sur les services financiers. L'exemple du produit CEE est parlant ; les promotrices évoquent le manque de temps pour abandonner les séances de formation.

Les sessions de formation et d'information au bénéfice des clients méritent d'être replacées au cœur des préoccupations du réseau.

Dimension 3 : Bénéfices pour les membres

Les résultats de l'évaluation laissent voir globalement un niveau de performances bien au-delà de la moyenne soit 68 %. La FUCEC est une institution mutualiste. Ses clients étant également propriétaires prennent, par principe, une part active à la définition des politiques notamment celles relatives à la fixation des prix et au partage des bénéfices. L'organisation des assemblées générales regroupant tous les membres sont le lieu par excellence permettant d'exercer ce droit et d'élire leurs représentants chargés de mettre en application les politiques.

Mais l'organisation des assemblées générales et les élections des représentants des membres se font-elles suivant les règles de l'art à la FUCEC ? Les principes coopératifs à eux seuls suffisent-ils pour garantir les bénéfices des clients ? Autant de questions qui nous amènent à aller sur l'analyse des résultats par sous-dimensions.

Les bénéfices économiques pour les clients (38 % des points)

L'évaluation fait ressortir que la FUCEC n'a mis en place aucun système de suivi des changements du statut économique de ses clients en termes d'actifs, de revenus, de logement d'éducation, de sécurité alimentaire etc. Certes il est fréquent d'écouter des témoignages des clients sur les bénéfices réalisés ou les pertes subies. Mais cela reste insuffisant et ne permet pas de suivre en continu le statut économique des clients afin de prendre les décisions qu'il faut au bon moment. Ceci explique la note de 38 % obtenue.



Ce groupement solidaire bénéficie régulièrement des appuis financiers de l'unité de base de DAPAONG pour développer la commercialisation de cola qui leur génère des revenus supplémentaires. Ce système autonomise chaque membre du groupe et lui permet d'assurer les frais de scolarité de leurs enfants et de couvrir les frais de santé et d'autres charges familiales.

Il faut noter toutefois qu'une évaluation d'impact a été réalisée en 2008 sur le produit CEE, crédit destiné aux groupements de femmes. A l'issue de cette évaluation, il s'est avéré que les modalités de crédit comme le taux d'intérêt, la périodicité de remboursement et le mode linéaire de calcul des intérêts n'avaient pas les femmes, du moins à partir d'un montant donné. Des mesures correctives ont été prises notamment en matière de mode de calcul des intérêts et de périodicité de remboursement (voir encadré). La mise en place d'un système de suivi des clients, à travers des outils simples et pratiques, est nécessaire pour la capitalisation des changements apportés par la FUCEC sur

ses clients. Elle permettra ainsi de bâtir une stratégie de fidélisation des clients et donc de croissance du réseau.

Participation des clients

Les résultats de l'évaluation révèlent une très forte participation des membres de la FUCEC à la vie de leur coopérative. En effet les assemblées générales ordinaires se tiennent régulièrement, selon les délais fixés par les autorités de tutelle au niveau de toutes les entités du réseau (faitière et caisses de base) avec des procès verbaux classés dans les archives du réseau. A l'exception des caisses mises sous administration provisoire pour des problèmes de gestion ou de gouvernance

(elles sont 5 sur 57 au 31 décembre 2008) toutes les autres ont des organes de gestion et de contrôle (Conseil d'Administration, Comité de Crédit, Conseil de Surveillance) régulièrement mis en place et le renouvellement des membres se fait au tiers chaque année avec la condition qu'aucun mandat ne peut excéder six ans dans un organe.

Au niveau du processus de recrutement du personnel, il arrive parfois que les acteurs (élus et cadres) ne partagent pas la même manière de procéder. Néanmoins, les participants se sont accordés à reconnaître que les organes participent activement, à travers des séminaires aux grandes orientations stratégiques du réseau, dont la dernière illustration est l'adoption du plan d'affaires 2008-2012 par l'assemblée générale 2007 de la Faïtière. L'un des axes stratégiques est la mise en œuvre de la centralisation de la gestion des ressources humaines au niveau de la Faïtière.

La principale difficulté rencontrée au niveau de la représentation des membres est la faible représentation des femmes au sein des instances dirigeantes avec un taux de moins de 20 %.

Le renforcement du capital social des clients

Les actions visant le renforcement du capital social des clients s'articulent essentiellement autour de deux axes : les séances d'éducation coopérative sur des thèmes d'actualité lors des assemblées générales annuelles et les séances de sensibilisation sur les conditions générales de crédit lors des décaissements de crédit (chaque semaine) pour les clients concernés. Plus spécifiquement pour les femmes, des thèmes de formation sont développés dans le cadre du produit crédit épargne avec éducation. Ces thèmes concernent l'allaitement maternel, la santé de la mère et de l'enfant, la confiance en soi, le VIH-SIDA etc.

Par contre, il faut noter l'inexistence d'actions systématiques sous forme de lobbying

par exemple pour accroître l'influence des clients auprès des autorités. Par exemple, des crises de mévente des produits céréaliers ou d'approvisionnement en engrais frappent fréquemment une catégorie des clients du réseau surtout en zones rurales ; et pourtant il n'est prévu aucune action de la part du réseau pour aider ses clients à mieux défendre les intérêts de la paysannerie et du monde rural.

Dimension 4: Responsabilité sociale

La dimension sur la responsabilité sociale représente un objectif majeur au niveau du réseau FUCEC, bien que rien ne soit entrepris jusqu'en ce moment sur la responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement.

Responsabilité à l'égard du personnel

Bien que des progrès restent à faire pour uniformiser le traitement des différentes catégories de personnel sur l'ensemble du réseau, le score obtenu, 88,89 % pour cette sous-dimension, démontre que des efforts substantiels ont été fournis par la FUCEC en vue de l'amélioration des conditions de travail et de vie de son personnel. Ceci s'est traduit notamment par la souscription à l'assurance maladie et accident, ainsi que la rémunération incitative et la promotion faite aux employés à travers des recrutements à l'interne. La systématisation des études sur le degré de satisfaction des employés, l'élaboration d'un plan directeur de formation participeront davantage à l'épanouissement du personnel et à une visibilité sur la carrière des employés.

Il faut préciser que le taux de rotation des employés est faible car la centralisation des ressources humaines n'est pas encore effective dans le réseau.

LA FUCEC À LA SUITE D'UNE ÉVALUATION D'IMPACT MET EN PLACE UN NOUVEAU PRODUIT APPELÉ « CEE DEUXIÈME GÉNÉRATION »

La FUCEC-TOGO, dans le souci de répondre aux besoins des femmes des milieux ruraux et semi urbains, a initié en 1995 avec l'appui de FFH le programme crédit épargne avec éducation appelé programme CEE. Il s'agit d'un produit de crédit sans épargne préalable destiné aux femmes réunies en groupement appelé GIES. Il est accompagné de séances de formation sur la nutrition, la santé maternelle et infantile etc. Les modalités se résument comme suit : taille des groupes 15 à 35 femmes, montant du crédit par femme 1 000 à 300 000, durée du crédit

4 à 9 mois, fréquence de remboursement hebdomadaire à bimensuelle, taux d'intérêts 2 % linéaire. Après une phase de croissance, le nombre de bénéficiaires a connu à partir de 2000 une baisse, le produit ne répondant plus aux besoins des femmes. Pour ralentir le phénomène, les caisses ont apporté des modifications à leur politique de crédit. Pour harmoniser les pratiques, la direction générale a en 2007 commandé une évaluation d'impact du produit CEE. Des conclusions de cette évaluation, il est ressorti qu'au

sein des groupes CEE, les besoins de certaines femmes plus anciennes avaient évolué surtout en terme de montant du crédit sollicité. C'est ainsi qu'un nouveau produit dénommé « CEE 2 » a été défini et mis en expérimentation à partir de 2008 dans quatre caisses. Il est aujourd'hui en vulgarisation dans le réseau. Les caractéristiques de ce nouveau produit sont les suivantes : taille des groupes 3 à 10, montant du crédit 300 000 à 800 000, durée 4 à 9 mois, fréquence de remboursement hebdomadaire à mensuelle, taux d'intérêt mensuel 2 % dégressif.

Sous-dimension responsabilité à l'égard des clients

Le réseau FUCEC remplit convenablement cette sous-dimension qui permet d'évaluer six principes de protection du consommateur/client qui sont: la prévention du surendettement, la transparence des prix, les pratiques de collecte, la déontologie des employés, l'existence de procédures de plainte et la confidentialité des données des clients.

La FUCEC pratique une politique de transparence dans la fixation des prix de ses produits et évite le surendettement de ses clients. Une centrale d'échange d'informations sur les crédits a d'ailleurs été mise en place entre les IMF par l'association professionnelle nationale. Les politiques et procédures sont respectées et s'appliquent sans

discrimination à tous, dirigeants, personnel et membres dans toutes les COOPEC du réseau dans un esprit d'équité. Les crédits sont accordés aux membres en tenant surtout compte de la capacité de remboursement et de l'activité réalisée. En plus, une place de choix est accordée au respect du secret professionnel dans le code de déontologie du réseau.

Pour cette sous-dimension le score est de 100 %. Au vu de ce score le personnel du réseau pour sa part doit davantage reconnaître l'importance des membres pour son institution et devra pour ce faire leur apporter toutes les considérations dues à leur place dans le réseau. Les membres ainsi fidélisés permettront au réseau d'accroître ses performances sociales et financières.



Un secrétariat dynamique au service de la direction générale et du réseau.

Sous-dimension responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement

L'évaluation a clairement montré que rien n'est fait vis-à-vis de la communauté et de l'environnement et cela a été reconnu par tous les acteurs, employés et dirigeants.

Certes des actions mineures sont menées notamment dans l'économie d'énergie au niveau des institutions, la réutilisation de certains papiers ce qui diminue la pollution. Mais en matière de développement communautaire direct rien n'est opéré.

Pour pallier cette insuffisance, des actions sont entreprises. C'est ainsi qu'à la dernière assemblée générale ordinaire de la FUCEC tenue le 04 juin 2009, une résolution a été adoptée pour la création d'une « FONDATION FUCEC » (voir encadré).

« FONDATION FUCEC » : POUR MIEUX REMPLIR SA MISSION SOCIALE

La création d'une fondation au sein du réseau lui permettra de mener des actions concrètes au bénéfice de ses membres et de la communauté pour leur épanouissement. Ces actions détermineront la présence du réseau sur le terrain et fourniront plus de visibilité sur son engagement envers la communauté. Elles permettront de traduire surtout dans les faits la mission sociale en harmonie avec la mission économique. Cette fondation participera au rayonnement du réseau par des programmes dans des secteurs variés tels que l'environnement, la recherche, l'aide à l'enfance etc. La fondation serait ainsi un levier dans l'accomplissement de la mission sociale du réseau à travers toutes les actions concrètes qu'elle aura posées grâce à ses propres sources de financement provenant des unités de base et de la faîtière.

CONCLUSION

Bilan sur la méthode

Le processus d'évaluation SPI de la FUCEC a connu une forte participation de tous les acteurs des caisses de base et de la faîtière invités à cet effet. Les participants ont unanimement reconnu que les critères de performances sociales ne sont pas des éléments nouveaux au réseau FUCEC. L'offre de services accessibles aux démunis ou aux exclus, la qualité et l'innovation des produits et services, la motivation du personnel, l'organisation annuelle des assemblées générales, la communication des conditions de prêt etc. sont de vieilles pratiques dans le réseau. Il existe de nombreuses actions ou activités menées dans le réseau qui concourent à améliorer ses performances sociales, même si les actions ou pratiques parfois diffèrent d'une caisse à l'autre. A titre d'exemple on peut citer le cas du coût des produits ou du traitement du personnel.

Ceci amène à émettre des réserves sur la méthodologie d'évaluation utilisée. Au lieu d'une méthodologie d'évaluation globale des performances sociales du réseau et à défaut d'harmonisation des pratiques, il serait souhaitable de procéder à l'avenir par une évaluation par groupes de caisses homogènes suivant les pratiques. A l'issue du processus d'évaluation des performances, les résultats qui en sont sortis ont été jugés satisfaisants par l'ensemble des participants.

L'élément fondamentalement novateur réside dans le fait qu'il n'existe aucune capitalisation des actions menées en termes de performances pouvant permettre de les suivre ou les communiquer. En ce sens le processus

d'évaluation à travers l'outil SPI offre une occasion au réseau de mieux s'interroger sur l'accomplissement de ces objectifs sociaux et de rebondir sur la formalisation et la capitalisation des critères de performances sociales jugés prioritaires.

Synthèse des résultats

L'évaluation a fait ressortir de nombreux points forts.

Le réseau FUCEC offre à travers des caisses et points de service couvrant tout le territoire aussi bien en milieu urbain que rural une gamme de produits diversifiés spécifiquement adaptés et accessibles aux démunis et aux femmes.

Les clients de la FUCEC sont en même temps membres propriétaires, la FUCEC étant une structure mutualiste. Ils participent de ce fait pleinement à la vie de leur institution par l'organisation annuelle des assemblées générales et la mise en place régulière des organes de gestion et de contrôle composés des membres élus. L'ensemble des membres bénéficient également du partage des profits à travers une politique précisant notamment les conditions de rémunération des dépôts, de constitution du fonds de protection de l'épargnant et la constitution des réserves pour renforcer les fonds propres des caisses. Le fonds de protection de l'épargnant protège les membres en cas de faillite d'une caisse. Le renforcement des fonds propres des caisses contribue à pérenniser les services rendus aux membres.

Certes, pratiquement rien n'est fait en matière de responsabilité sociale du réseau

vis-à-vis de la communauté et de l'environnement. Par contre les intérêts sociaux des différents groupes d'acteurs, à savoir salariés, élus, membres, sont pris en compte. Pour le personnel il existe un dispositif de motivation du personnel notamment l'existence d'une grille salariale, la formation, les primes, la couverture sociale. Ensuite il y a la formation et la couverture sociale (assurances vie) pour les élus et les autres membres.

Quoique couvrant tout le territoire aussi bien en milieu rural que urbain, il n'existe pas dans le réseau FUCEC une stratégie clairement définie permettant de toucher les pauvres et les exclus.

L'amélioration des conditions de vie des populations est un objectif majeur pour la FUCEC. Et pourtant, il faut noter qu'il n'existe aucun système de suivi des clients permettant à la FUCEC de mesurer l'impact de ses services sur l'amélioration des conditions de vie des clients (revenus, sécurité alimentaire, éducation, santé, habitat, indépendance et confiance en soi etc.) en termes de bénéfices économiques pour ces derniers. Ce suivi est d'autant plus nécessaire qu'il permettrait de prendre des décisions en termes de réajustement de l'offre de produits et services et donc de stratégie de fidélisation des clients.

Perspectives

A la lumière de ce qui précède, nous proposons aux dirigeants du réseau FUCEC de :

- Définir à partir des résultats de cette évaluation les objectifs sociaux poursuivis par le réseau FUCEC et les communiquer auprès des différents acteurs. Ceci permettrait à ceux-ci de mieux s'approprier la mission sociale du réseau. Divulguer l'outil SPI auprès des acteurs et recueillir les éléments clés à prendre en compte dans le bilan social du réseau.
- Mettre en place un système de suivi bienal en vue de mesurer les bénéfices économiques (amélioration des conditions de vie) tirés par les clients des produits et services offerts par la FUCEC. Les résultats issus de ce suivi vont permettre de réajuster l'offre de produits et services et de bâtir une stratégie de fidélisation des clients afin 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. La décision de création d'une fondation au sein du réseau ayant été déjà prise en juin 2009, il faut déterminer les actions à mener par cette fondation notamment dans le domaine de l'éducation, de la santé communautaire et de la construction des infrastructures socio-économiques de base. ●