ANNEE 2010

RAPPORT SOCIAL CONSOLIDÉ

DE LA CONFÉDÉRATION DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES / AFRIQUE DE L'OUEST

RÉALISATION

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

Supervision : Boubacar Fainke, Aïs-Cha Zouré, Yolande Ouédraogo, Frédéric Bunge et Florent Bédecarrats.

Réalisation : Coulibaly Mamadou, Abdoulaye Sangaré, Mahamadou Berthé, Habibou Akpiéri, Waly Cissé, Luc Sego.

Accompagnement : Alpha Ouédraogo, Apolline Ouédraogo, Pauline Barry.

Appui logistique et financier : Confédération des Institutions financières /Afrique de l'Ouest, Fédérations membres (Fcpb, Fucec-Togo, Fececam-Bénin, Kafo Jiginew, Nyèsigiso et Pamecas), ADA, IRAM, CERISE.

Photographies : ADA-CIF, Réseaux membres de la CIF.

INDEX

Pages

MOT DU DIRECTEUR GENERAL DE LA CIF 4

UNE DEMARCHE DYNAMIQUE ET EVOLUTIVE 5

- Présentation de la CIF au 31/12/2010 5
- Méthode d'élaboration des rapports sociaux 2010 7

SYNTHESE DES RESULTATS PAR RESEAU 10

- RCPB AU BURKINA 10
- FUCEC AU TOGO 14
- FECECAM AU BENIN 17
- KAFO JIGINEW AU MALI 21
- NYESIGISO AU MALI 26
- PAMECAS AU SENEGAL 30

Analyse transversale : bilan et perspectives 33

- Le ciblage des pauvres et des exclus 33
- L'adaptation des produits et services 33
- Les bénéfices aux membres 34
- La responsabilité sociale 34
- Le thème phare du financement agricole 35
- Le thème de la protection des membres en perspective 43

MOT DU DIRECTEUR GENERAL DE LA CIF

Chers fidèles lecteurs,

La Confédération des Institutions Financières/Afrique de l'Ouest (CIF) est heureuse de vous retrouver à travers ce rapport social pour le compte de l'année 2010.

La CIF, il faut le rappeler est une société coopérative regroupant six fédérations agréées de mutuelles d'épargne et de crédit dans 5 pays de l'UEMOA que sont le Bénin, le Burkina, le Mali, le Sénégal et le Togo.

Le regroupement en une Confédération participe au renforcement des capacités de nos faîtières et à la volonté commune de protéger l'épargne des plus démunis.
En effet, si l'on revient à la particularité de la coopérative, l'obligation de rendre compte et la notion de transparence sont des principes fondamentaux.

Afin de resituer la mission sociale des réseaux et rendre compte aux membres, les réseaux membres de la CIF, à travers le Groupe de Référence - Performances Sociales, travaillent à conjuguer équilibre social et rentabilité économique.

L'exercice 2010 a été rapporté selon les quatre dimensions de l'outil SPI (Social Performance Indicators), que sont le ciblage des pauvres et des exclus, l'adaptation des services, les bénéfices pour les membres, la responsabilité sociale. Le processus de rédaction du rapport 2010 s'est davantage institutionnalisé avec la participation des élus et des cadres dans l'élaboration des bilans.

Pour la première fois, les rapports annuels des réseaux comportent un bilan social complet et les réseaux ont pu rendre compte aux Assemblées Générales 2010 sur la base de cet outil. Ce qui dénote de leur volonté de transparence et conforte la distinction coopérative.

L'importance du financement de l'agriculture familiale, mise en exergue dans le présent rapport devrait questionner les réseaux quant à l'atteinte effective de la cible des agriculteurs au regard des fonds énormes injectés.
Bonne lecture à tous !

Alpha OUÉDRAOGO
Directeur Général / ***Confédération des Institutions Financières/Afrique de l'Ouest***

UNE DÉMARCHE DYNAMIQUE ET ÉVOLUTIVE

PRÉSENTATION DE LA CIF AU 31/12/2010

Confédération des Institutions Financières
Afrique de l'Ouest

- Confédération : 1
- Structures fédérales : 6
- Membres : 2,72 millions
- Agences : 727
- Encours épargne : 213,6 milliards FCFA
- Encours crédit : 183,5 milliards FCFA
- Actifs : 297,087 milliards FCFA

La Confédération des Institutions Financières (CIF) /Afrique de l'Ouest est une société coopérative regroupant six fédérations agréées de micro finance et de crédit qui en sont les membres fondateurs. Ces fédérations sont :

- La Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle du Benin (FECECAM)
- La Fédération des Caisses Populaires du Burkina (FCPB)
- L'Union des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Mali (KAFO JIGINEW)
- Le Réseau des Caisses d'Epargne du Mali (NYESIGISO)
- L'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit Sénégal (UM-PAMECAS)
- La Faîtière des Unités de Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo (FUCEC)

Le regroupement en une confédération est suscité par l'environnement interne et externe des réseaux membres. Interne par le défi de la croissance des différents agrégats des réseaux (membres, épargne, crédit, actif), qui pose la question de la sécurité et de la gestion des risques financiers, de la performance financière et sociale. Externe avec l'exigence de la nouvelle loi régissant la microfinance dans la zone UEMOA et la concurrence de plus en plus accrue.

Consciente de ces défis, la CIF se construit sur les grandes fonctions de Surveillance Financière, Technologique, de Gestion des Ressources Humaines, de Développement des Affaires, de Communication et de Représentation. Afin de booster ces différents chantiers, des groupes de référence ont été créés dans les domaines en rapport avec les grandes fonctions. Bien qu'ils soient souvent appuyés par des expertises extérieures, la formation des groupes de référence obéit à une logique de construction d'expertise au sein des institutions, ainsi qu'à la volonté de susciter des réflexions croisées.

Le Groupe de Référence Performances Sociales obéit à cette dynamique et travaille depuis 2008 à asseoir une performance sociale des réseaux en complément de la performance financière. En effet, la performance financière a été longtemps priorisée au détriment de celle sociale, du fait que des actions concrètes soient menées sans que la culture de rendre compte et de formaliser les acquis soit installée dans ce domaine.

Le présent rapport, troisième du genre depuis l'initiative du GR PS vient conforter l'idée que le financier et le social se tiennent la main. En effet, les rapports sociaux apportent de plus en plus de précisions dans la réalisation de la mission sociale des réseaux en termes d'accessibilité, d'adaptation des services, de bénéfices pour les membres et de responsabilité sociale. Eléments que la mission du Mouvement régional traduit en ces termes :

« Incarnation d'un mouvement intègre et catalyseur de performance sécuritaire, la CIF veille à la représentation ainsi qu'à la cohésion de ses composantes et stimule leur évolution pour une offre de services financiers accessibles et de qualité »

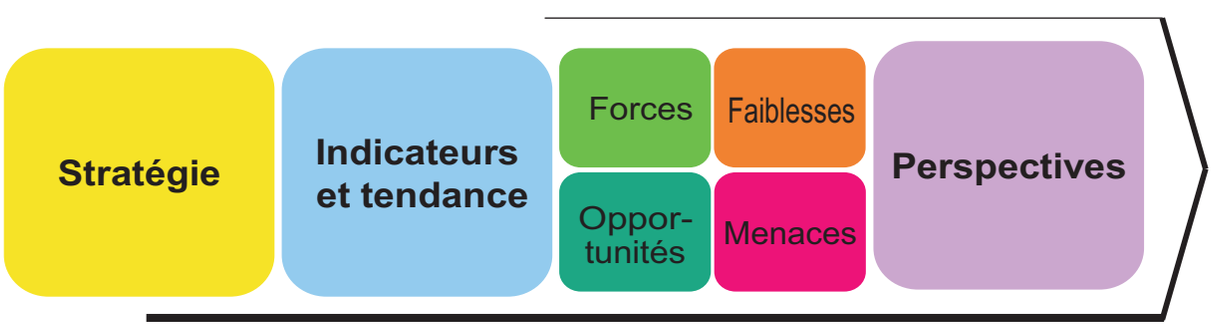
Le défi d'harmonisation pour la CIF se pose dans la traduction de la performance sociale des réseaux, puisque chaque réseau a sa façon de mener ses activités et de rendre compte. C'est pourquoi, le consolidé du bilan social de la CIF ressort les activités pour lesquelles tous les réseaux mettent en exergue leurs missions sociales en termes d'accessibilité des services aux exclus, d'adaptation des services, de bénéfices pour les membres, et de responsabilité sociale.

Agents de crédit de Kafo Jiginew en animation dans une coopérative de producteurs

Jeune artisan CRED'ART de NYESIGISO

MÉTHODE D'ÉLABORATION DES RAPPORTS SOCIAUX 2010

La méthodologie de rédaction : elle a été revue afin de renforcer le travail en amont de l'atelier d'écriture. De réels efforts de préparation ont été réalisés par les participants avant l'atelier de mai 2011(tableaux de bords, réunions internes, drafts de rapport), malgré un délai assez court. Ce travail préalable a permis une rédaction beaucoup plus fluide, permettant d'aboutir à l'issue de l'atelier sur des rapports provisoires qui nécessitent seulement des compléments mineurs.
La principale difficulté rencontrée a été d'orienter un travail qui jusqu'au précèdent atelier valorisait l'ensemble des actions des réseaux depuis leur création, à une réflexion sur les actions précises de 2010 pour satisfaire au cadrage annuel des rapports sociaux.
La méthodologie de rédaction pour chacun des réseaux prend en compte les éléments du schema ci dessous:



Pour chacune des quatre dimensions de l'outil SPI (ciblage des pauvres, adaptation des services, bénéfices pour les membres, responsabilité sociale), l'analyse part de la stratégie globale du réseau et sort les indicateurs sur ce domaine. Les forces et les opportunités qui ont permis la réalisation des activités dans la dimension sont identifiées ainsi que les faiblesses et les menaces pour déboucher sur les perspectives.

L'atelier d'écriture 2011 a aussi été l'occasion de développer le thème du financement agricole. Les présentations faites sur le thème par les réseaux Kafo Jiginew, Nyèsigiso, RCPB ainsi que le contexte du financement agricole exposé par un consultant de l'IRAM, ont été d'une grande richesse et ont permis de conclure sur un cahier de charges visant à la création d'un groupe de référence autour du financement agricole.

Les Tableaux de Bord : la majorité des réseaux ont fait parvenir leurs Tableaux de Bord 2010 à l'animateur de l'atelier d'écriture de mai 2010 en même temps que les premières versions des rapports sociaux. Conformément aux besoins de précision sur le mode d'obtention des données à partir de SAF 2000, le directeur du Système d'Information de la CIF a fait un travail qui permet de déterminer le mode d'obtention des informations du Tableau de Bord 2010 et la méthodologie d'extraction des données à partir de SAF. Cette version a été communiquée aux réseaux au cours de l'atelier pour les besoins du prochain rapport social.
De manière générale les informations du TB 2010 sont validées à l'issue des audits internes en début d'année 2011. Par conséquent pour avoir une information fiable et cohérente, il convient d'attendre les conclusions des audits internes et comptables. Hors, le temps disponible entre la communication de ces données et la réalisation des Assemblées Générales est très court. Le GR-PS est donc amené à travail-

ler un premier rapport sur la base d'informations provisoires, pour ensuite les réviser afin d'être en cohérence avec le rapport de gestion. Toujours dans l'esprit d'harmonisation et d'amélioration des indicateurs de performances sociales des précisions ont été apportées sur certaines dimensions :

La Classification rural/ urbain : la définition du TB retenait un critère de taille de localité (plus ou moins de 5000 habitants) afin de distinguer le rural de l'urbain. Ce critère ne semble pas pertinent et ne reflète pas la perception que les référents ont de leur réseau. Il convient donc de revoir la classification des localités urbaines des pays afin de pouvoir classer les opérations.

La Classification genre : la notion de groupe a généré quelques confusions. Les bénéficiaires d'un groupe de crédit ne ressortent pas dans le TB. Il est proposé de faire évoluer le Tableau de Bord afin de preciser d'avantage cette sous dimension (voir tabeau ci-dessous).

Le ciblage méthodologique : peu de réseaux parviennent à sortir leurs données de ciblage méthodologique. Avec le développement fait par Kafo Jiginew sur ce ciblage, les membres du groupe pourront se baser sur son mode d'obtention de ces données.

Taux effectif annuel : quelques difficultés à distinguer le produit « phare » du réseau pour le calcul de son TEA. Egalement certaines difficultés à estimer le temps moyen de prêt sur ce produit.

Tableau de Bord 2010

	Emprunteurs	**Membres**
Femmes	20 666	255 529
Hommes	30 483	376 972
Groupements mixtes		
Personnes morales	517	6 383
TOTAL	**51 666**	**638 889**

Tableau de Bord 2011

	Emprunteurs	**Membres**
Femmes	20 666	255 529
Hommes	30 483	376 972
Groupements hommes		
Groupements femmes		
Groupements mixtes	517	6 383
Personnes morales		
TOTAL	**51 666**	**638 889**

Les ristournes **:** la diversité des pratiques des réseaux complique la réalisation de leurs suivis. En exemple, Nyesigiso et Kafo Jiginew inscrivent leur participation aux projets communautaires comme une charge, non soumise à une décision de l'Assemblée Générale mais du Conseil d'Administration de la caisse. L'ensemble des résultats des caisses participent ainsi aux fonds de réserve et de solidarité du réseau. Du point de vue comptable, ces participations sont traitées comme des charges, dans un compte « autres charges ». Une recherche par libellé est donc nécessaire afin de valoriser les montants dédiés à cette fin. La création d'un compte comptable spécifique est donc proposée afin de faciliter le suivi de cet élément.

La responsabilité envers les membres : cet élément reste fortement soumis à une appréciation subjective des personnes remplissant le questionnaire. Il conviendra de réviser la pertinence de ces éléments au cours du prochain atelier, dédié à ce thème

Visite de suivi du crédit maraicher à sikasso par un agent de Kafo Jiginew

LE RCPB AU BURKINA

Avec 170 points de vente, le Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB), couvre actuellement 44 sur les 45 provinces que compte le pays. Le Réseau a pour mission la «***Contribution à l'amélioration des conditions de vie des laborieuses populations du Burkina et ce, par le biais de la mobilisation de l'épargne locale; le développement d'entreprises coopératives d'épargne et de crédit fiables et rentables; la promotion de services financiers accessibles et adaptés; l'administration et la gestion démocratique selon les règles et principes coopératifs dans le souci et le respect de la personne humaine***».

Sa vision d'ici 2020 est d'être reconnu comme le SFD ayant la meilleure performance financière au Burkina Faso et dans l'espace UEMOA et parmi les 10 premières institutions mutualistes d'Afrique.

Chiffres clés du RCPB au 31 décembre 2010

- Nombre de Caisses : 104
- Nombre total d'agences : 170
- Nombre de sociétaires : 813 210
- Nombre d'emprunteurs : 164 583
- Nombre de salariés : 1005
- Encours d'épargne : 75 303 929 642
- Encours de crédit : 63 965 935 569
- Actifs : 103 332 524 498
- Fonds propres : 18 720 246 465
- PAR 90j : 5,24

CIBLAGE DES PAUVRES ET EXCLUS

Le RCPB compte 118 points de vente en zone rurale, contre 52 en zone urbaine. Cinq (5) nouveaux points de services ont été ouverts en zone rurale en 2010, portant ainsi le nombre de provinces couvertes à 44 contre 43 en 2009. Par ailleurs, le Réseau a densifié sa présence en zone urbaine à travers trois guichets-marché dans deux nouvelles régions qui ont permis de capter 7,5 milliards de CFA en 2010. Malgré l'importance de l'implantation du Réseau en milieu rural, la majeure partie des opérations continue de se réaliser en zones urbaines. Cette situation s'explique entre autres par une plus grande disponibilité de garanties matérielles pour l'accès au crédit en zone urbaine qu'en zone rurale.

Concernant les segments défavorisés des femmes et des jeunes, différents partenariats ont

Remise de dons au CMA (Centre Médical avec Antenne Chirurgical) de Koupéla au RCPB

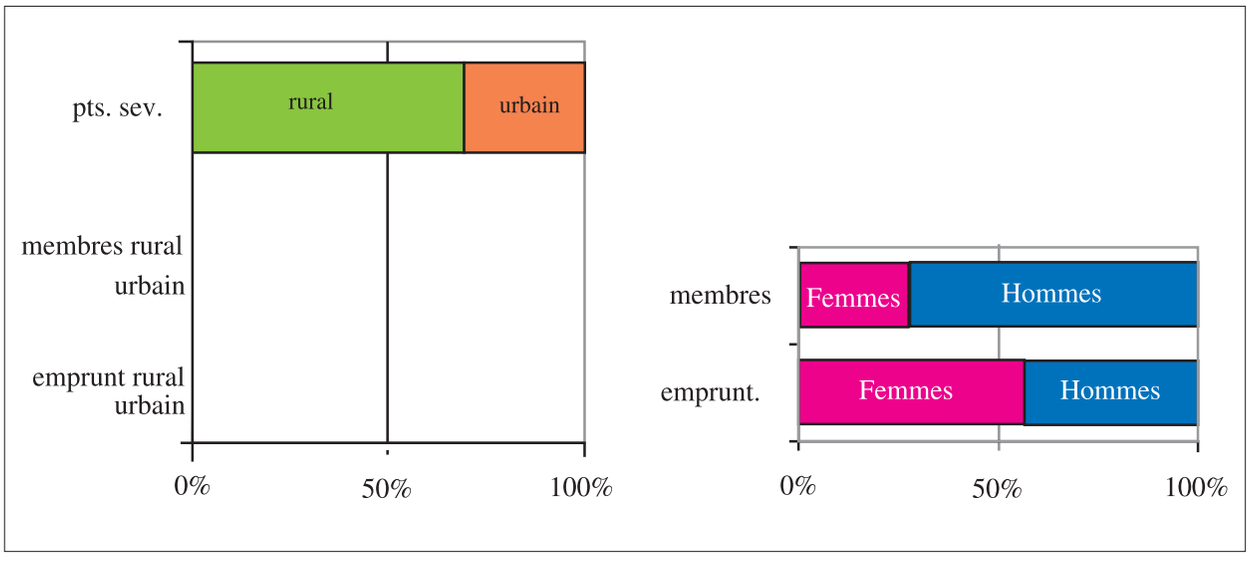
Ciblage individuel

	Emprunteurs	Membres
Femmes	79 159	201 462
Hommes	61 291	513 980
Groupements mixtes	21 378	67 574
Personnes morales	2 755	30 194
TOTAL	**164 583**	**813 210**

été noués pour l'insertion des jeunes artisans, l'octroi des services d'épargne aux jeunes de 12 à 24 ans etc. Quant aux couches démunies des femmes, disposant de garanties moindres et étant davantage touchées par l'analphabétisme, le RCPB compte au 31/12/10 à travers les Caisses Villageoises, 79 159 femmes emprunteuses sur 201 462 membres femmes. Une progression du nombre de Caisses Villageoises de 14% a été enregistrée entre 2009 et 2010 et le volume de crédit a également évolué de 12, 85%.

dont les stocks sont destinés à l'exportation et aussi aux femmes commerçantes des zones sémi-urbaines et des productrices dans ces villages.

Le CRED'ART, destiné à l'insertion socio professionnelle de jeunes artisans est en phase d'implantation en 2010 après son évaluation en 2009. Les ajustements issus de l'évaluation ont permis de réviser l'implication des organismes de formation de ces jeunes dans le processus, toute chose qui n'a pas permis au produit d'atteindre les résultats escomptés. Toujours à l'adresse des jeunes, deux ressour-



ADAPTATION DES PRODUITS ET SERVICES

Deux produits de crédit ont été créés en 2010 afin de répondre au besoin de la filière sésame et souchet. Ces crédits qui bénéficient d'un différé et des fréquences de remboursement adaptées, s'adressent aux gros commerçants

ces du Réseau ont été formées en 2010 en vue du lancement d'un programme nommé Youth Start, en partenariat avec le FENU.

Suite au succès du produit de protection de la santé (MAHP) dans l'Union du Nord, il a été étendu dans toutes les entités du RCPB et compte 15 332 adhérents en fin 2010 contre

12 639 en 2009 soit une progression de 21,3%.

Par ailleurs, le système de transfert inter caisse, testé dans la région de l'Est en 2004 s'est étendu à deux nouvelles régions en 2010. Les déficiences du système de télécommunications limitent fortement la possibilité d'informatiser ces transferts actuellement manuels.

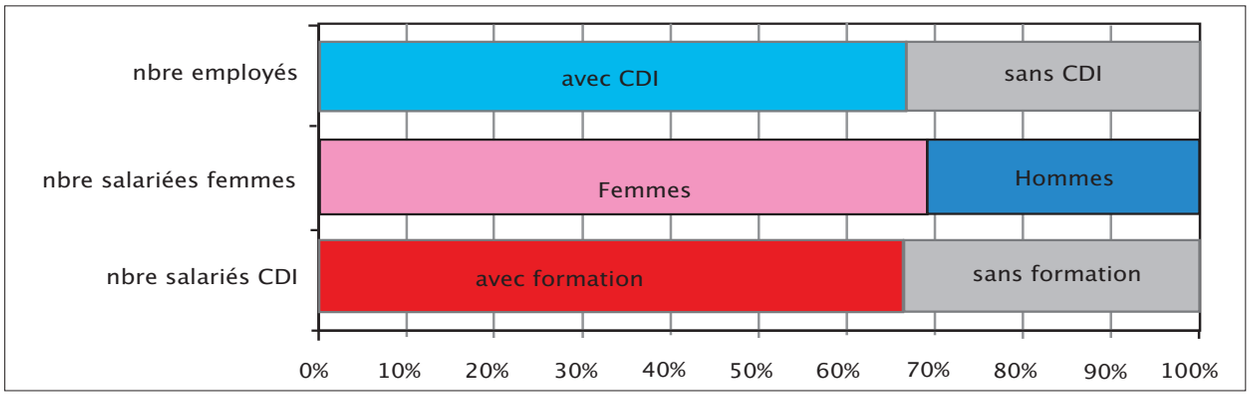
Suite à l'enquête de satisfaction réalisée dans l'ensemble des caisses du Réseau, il ressort des plaintes liées à la lenteur dans le traitement des dossiers de crédit, le non respect des rendez-vous pour la visite des garanties, le mauvais accueil des membres, la longue attente devant les guichets.

BENEFICES POUR LES MEMBRES

Le taux de participation des femmes s'est amélioré sensiblement. Il est passé de 20% en 2009 à 29% en 2010. Ce qui explique l'effort de sensibilisation du Réseau dans l'implication des femmes à la vie coopérative.

Courant 2010, les organes dirigeants ont tenu 30 réunions, y compris les réunions ordinaires, conjointes et extraordinaires, avec un taux de participation estimé à 90%. Cependant, l'enregistrement des membres aux Assemblées Générales n'est pas systématisé dans toutes les caisses, ce qui ne permet pas de bien mesurer le degré de participation des membres aux Assemblées. Aussi, le processus de reconfigu-

Séance d'éducation des femmes des Caisses villageoises au RCPB



ration en cours a conduit certains dirigeants à s'absenter aux réunions car ne faisant pas partie des dix (10) élus des nouvelles caisses reconfigurées.

En termes de renforcement des capacités, le Centre Financier aux Entrepreneurs de Ouagadougou a formé 300 de ses membres-entrepreneurs sur la fiscalité et la comptabilité. Cependant, les élus n'arrivent pas à bénéficier suffisamment de sessions de formation compte tenu de leur nombre assez élevé.

Dans le souci du respect des droits des membres, le RCPB a souscrit en 2010 au Smart Compaign qui stipule le respect des six (6) principes de protection du consommateur.

RESPONSABILITE SOCIALE

Les ressources humaines du RCPB sont passées de 873 employés en 2009 à 1005 employés en 2010 soit un taux de progression de 15,12%. Ce fort taux de croissance s'explique par l'intégration de l'Union Régionale des Caisses Populaires du Sud Ouest (URCPSO), l'ouverture des cinq (5) nouveaux points de ventes ainsi que le renforcement des services avec le processus de reconfiguration.

La direction markéting- communication créée au cours de cette année a contribué à l'élaboration du plan d'affaires, du plan de développement commercial, du plan de communication triennal 2011-2013.

Dans le sens de l'amélioration des conditions de travail des employés, une enquête de satisfaction du personnel a été réalisée et a conduit à un plan d'actions de mobilisation et de motivation du personnel. Cependant, la très grande mobilité du personnel due aux affectations est peu appréciée car jouant défavorablement sur la gestion de certains projets et produits. Aussi, le crédit habitat aux employés qui était censé aider le personnel à obtenir un logement a connu un ralentissement. L'absence d'un plan de carrière pour le personnel est également un élément de faiblesse pour l'Institution.

Concernant le respect de l'environnement, le RCPB ne possède pas une politique formelle, mais des actions sont menées concernant la gestion rationnelle de la papeterie et du cadre de vie des caisses.

PERSPECTIVES

Afin de sensibiliser les acteurs sur les insuffisances relevées par l'enquête de satisfaction des clients, des mesures correctives sont en cours:

- le recyclage du personnel sur la charte de l'accueil;
- la diffusion du code de déontologie et les textes fondamentaux;
- l'élaboration d'un module sur la culture d'entreprise.

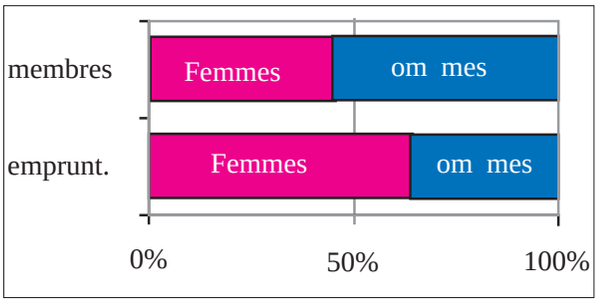
En plus de ces mesures, le RCPB envisage élargir le mandat des inspecteurs à la qualité du service.

En perspectives également, l'accent sera mis sur la sensibilisation des membres à travers les médias, la remise des avis de convocation à temps avant la tenue des rencontres, la révision des facteurs de motivation et la remise d'attestations après les sessions de formation.

LA FUCEC - TOGO

Les premières COOPEC membres de la FUCCEC-Togo sont nées à partir de 1969 dans les zones de production de café et de cacao, pour ensuite se réorienter après 1976 vers les villes afin d'améliorer la rentabilité du système. La mission du Réseau s'articule 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*** ».

CIBLAGE DES PAUVRES ET DES EXCLUS



Le Réseau est passé de plus de 150 caisses en 2000 à 52 caisses en 2010, sans toutefois réduire l'accessibilité aux services. L'objectif poursuivi est d'offrir de façon pérenne les services aux membres grâce à des grosses entités plus rentables et viables. La reduction du nombre de caisses a été compensée en partie par l'ouverture d'une quarantaine d'agences dont huit (08) en 2010.

Chiffres clés de la FUCEC -Togo au 31 décembre 2010

- Nombre de Caisses : 52
- Nombre total d'agences : 91
- Nombre de sociétaires : 362 469
- Nombre d'emprunteurs : 51 309
- Nombreb de salariés : 972
- Encours d'épargne : 49 202 567 767
- Encours de crédit : 38 806 869 527
- Actifs : 59 400 987 116
- Fonds propres : 7 272 147 555
- PAR 90j : 3,10%

Les zones non encore couvertes ne sont pas abandonnées, les implantations de nouvelles agences y sont effectuées selon le plan d'affaires 2008-2012.

Malgré l'inexistence d'outils appropriés de mesure de réduction de la pauvreté pour les clients, le Réseau constate un accroissement du sociétariat surtout féminin auquel une place de choix est accordée. Au cours de l'exercice 2010, les femmes ont bénéficié d'un nouveau produit tiré du projet de soutien aux activités économiques des groupements (PSAEG) qui vient s'ajouter au Crédit Epargne avec Education (CEE). Le PSAEG a favorisé l'éclosion de 771 groupements mixtes avec un effectif total de 9458 membres dont 7307 femmes.

L'intérêt accordé aux femmes démunies des milieux ruraux se confirme par la création de nouveaux groupements d'intérêt économique et social (GIES), ce qui a fait passer l'effectif à 39 245 membres pour 3 242 GIES en 2010 contre 36 583 membres en 2009.

Ciblage indidividuel

	Emprunteurs	Membres
Femmes	50 630	168 369
Hommes	26 101	200 070
Groupements mixtes	9 514	9 514
Personnes morales	4 393	33 579
TOTAL	**90 638**	**411 532**

Caissière de la FUCEC-Togo à l'heure du bilan journalier

ADAPTATION DES PRODUITS ET SERVICES

Malgré des difficultés liées à la technologie dans la mise en place de certains services innovants tels que l'inter caisse, ce dernier demeure une priorité avec plus de 300 nouveaux enrôlements en 2010. Un agent préposé à l'inter caisse s'occupe désormais de ce service et de son organisation dans le Réseau. Le même agent assume l'encadrement du crédit+ et du crédit habitat.

Les multiples efforts faits en matière d'implantation de nouveaux produits comme le warrantage et le crédit intrant à destination du monde paysan participent à la diversification des produits innovants pour répondre aux besoins des membres.

La FUCEC-Togo offre en plus des produits de micro assurance, le change manuel avec l'accord de la BCEAO qui permet d'avoir des devises (Euro en CFA et vice versa). Les deux produits d'épargne projet et solidarité obsèques connaissent une suspension en 2010 en raison des fraudes constatées au niveau des membres souscripteurs. Ils pourront connaître des modifications aux termes des conclusions issues de l'atelier pour leur amélioration et maintien.

BENEFICES POUR LES MEMBRES

La réduction du taux d'intérêt d'au moins deux points sur tous les types de crédit en 2009, continue de constituer un bénéfice pour tous les membres. Le contexte politique du pays et l'incertitude économique qui est la résultante a aussi joué défavorablement sur la croissance des opérations de crédit.

La participation des membres aux Assemblées Générales reste faible, moins de 25 % en dépit des mesures mises en place (transports en commun, présents aux premiers arrivants aux Assemblées Générales).

La faible représentation des femmes au sein des organes de gouvernance (moins de 20%) reste un défi pour le Réseau. L'intégration des femmes au travers des GIES, n'octroyant qu'une voix à l'ensemble du groupe lors de l'Assemblée Générale, participe à cette difficulté d'intégration.

En 2010, 109 élus ont été formés au cours de sept (7) sessions de formation organisées à leur profit autour des modules de bonne gouvernance, de la surveillance et du contrôle et la gestion du crédit. Par ailleurs, dix élus ont bénéficié du Programme d'Appui à la Mobilisation de l'Epargne dans la Francophonie (PAMEF).

La fondation FUCEC, créée en 2008, a réalisé plusieurs actions sociales à l'occasion des quarante ans du Réseau en 2009. La nécessaire

Renforcement des capacités

Nombre de femmes ayant reçu des services spécifiques pour le renforcement de leur capital social	39 549
Nombre de sessions de formation d'élus	7
Nombre de participants à ces formations	109
Taux de satisfaction suite à ces formations	95%

capitalisation du Réseau n'a pas permis de poursuivre ces activités au cours de l'exercice 2010.

RESPONSABILITE SOCIALE

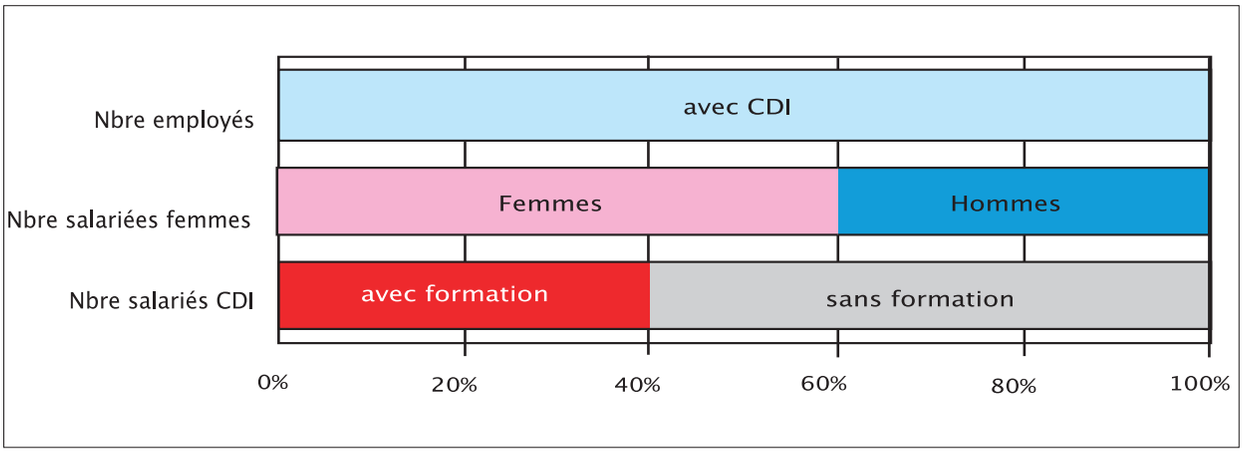
Au cours de 2010, le Réseau a renforcé les capacités de son personnel en organisant huit (8) sessions de formation au profit de 387 employés sur divers thèmes notamment la planification et la budgétisation, le nouveau référentiel comptable et sur le PAMEF.

Des polices d'assurances maladies et accidents ont été souscrites pour couvrir le personnel. L'amélioration des conditions de vie et de travail des agents se poursuit grâce à l'attention particulière portée par la Direction sur le sujet.

Le problème de surendettement des membres demeure un problème crucial auquel le Réseau essaye de trouver des solutions par des échanges d'informations fiables sur les clients surtout les gros emprunteurs. Néanmoins, les méthodes de recouvrement des créances par moment trop rigides doivent être repensées.

Responsabilité sociale envers les employés

Nombre total de salariés de l'Institution	972
Nombre de salariés employés avec un CDI	972
Nombre de femmes salariées de l'Institution	584
Nombre de femmes salariés employés avec un CDI	584
Nombre d'employés ayant reçu une formation cette année	387



PERSPECTIVES

Pour permettre aux membres d'être toujours plus proches de leurs caisses, le service inter caisses doit être amélioré et étendu à toutes les caisses du Réseau.

La fusion des unités qui se poursuit entraînera l'apparition de nouvelles grosses entités et de nouvelles agences.

La FUCEC-Togo compte :

- résoudre les problèmes entre les caisses suite aux opérations de transfert réalisées grâce à l'inter caisses ;
- intensifier les séances d'éducation coopérative de manière à sensibiliser davantage les membres sur l'importance de leur participation aux AG ;
- mettre en place un mécanisme de mesure de satisfaction des membres et des employés ;
- élaborer un plan de formation du Réseau pour le renforcement des capacités des élus et du personnel.

LA FECECAM AU BENIN

Créé en 1977, le Réseau FECECAM-Bénin a démarré ses activités en 1978 et s'est donné 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*** ».

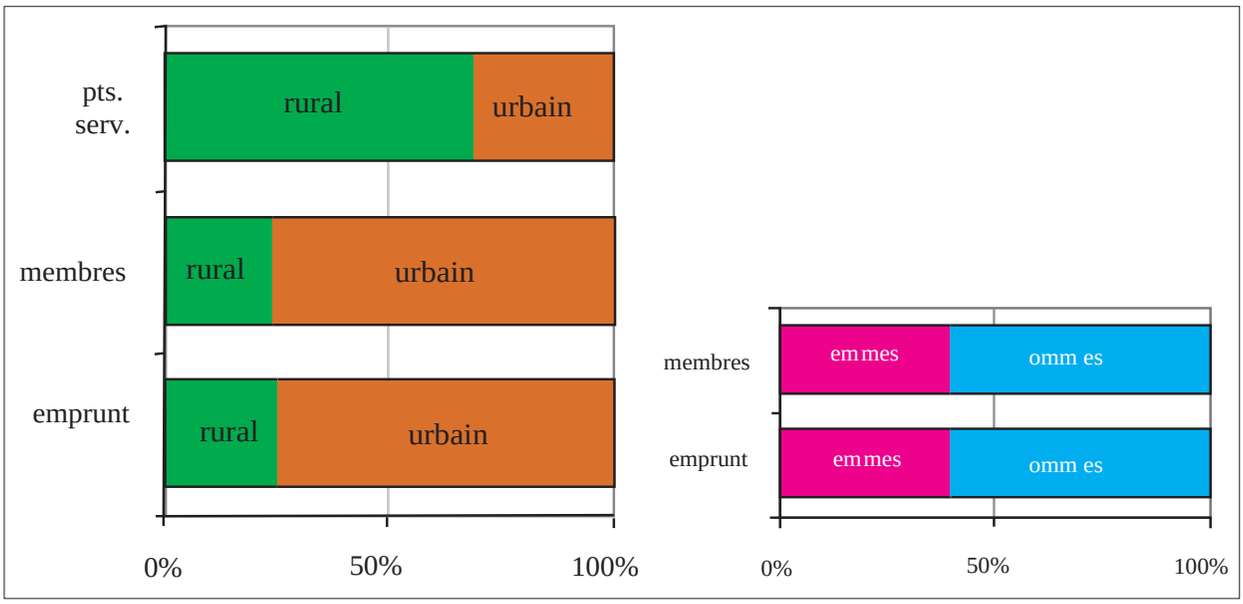
Chiffres clés de la FECECAM au 31 décembre 2010

- Nombre de Caisses : 64
- Nombre total d'agences : 152
- Nombre de sociétaires : 638 889
- Nombre d'emprunteurs : 88 378
- Nombre de salariés : 940
- Encours d'épargne : 37 846 581 320
- Encours de crédit : 35 182 247 844
- Actifs : 43 454 000 000
- Fonds propres : -508 595 832
- PAR 90j : 2,3

Pour remplir sa mission, la FECECAM-Bénin a adopté une politique de proximité à travers une large implantation dans le pays.
La FECECAM constitue aujourd'hui le principal Réseau financier du pays, comme en témoigne le choix du PNUD d'utiliser les caisses de la FECECAM comme intermédiaires de paiement des agents recenseurs impliqués dans le processus électoral à travers tout le pays.

CIBLAGE DES PAUVRES ET DES EXCLUS

Aujourd'hui, avec une implantation de 68% de ses points de service en zone rurale,
la FECECAM-Bénin confirme sa vocation de desservir le milieu rural. Cependant, plus de 75% de ses membres et de ses emprunteurs restent des urbains du fait de leur grande capacité à épargner et solliciter des financements élevés.
Conformément à sa politique de proximité, deux nouveaux points de service ont été créés en 2010 pour rapprocher les services financiers aux populations urbaines (à Cotonou) et dans la partie méridionale du pays en milieu rural. Le point de service Ayomi a été fermé pour des problèmes de gouvernance et du faible niveau des opérations.
La campagne de mobilisation de l'épargne organisée par la FECECAM en 2010 a permis l'ouverture de 22 000 nouveaux comptes,



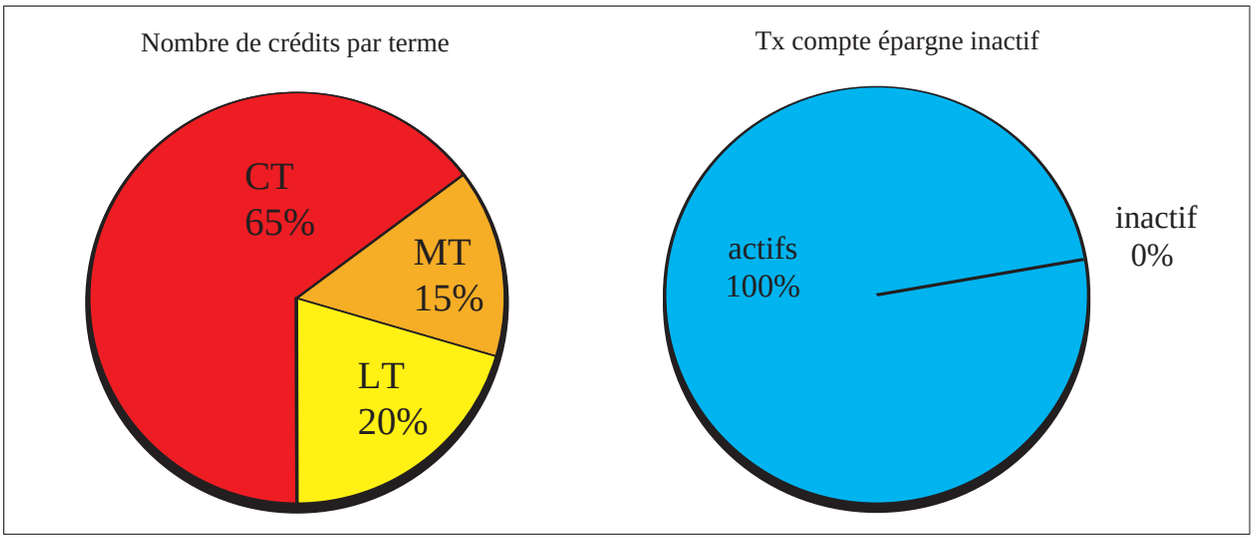
avec un volume de dépôts de 3,4 milliards de FCFA. Cette campagne prônait la baisse des frais d'ouverture de compte de 10 500 FCFA à 2 500 FCFA et la fixation du solde minimum des dépôts à 2 500 FCFA.
Si la crise qu'a traversée le Réseau a conduit à une stratégie de diversification des cibles bénéficiaires vers les fonctionnaires, l'implication de ceux-ci reste volontairement limitée par des quotas visant à assurer au Réseau son positionnement sur ses cibles premières.
Par ailleurs, des partenariats sont mis en place permettant d'atteindre des publics spécifiques de manières particulières (culture du riz et des autres céréales, le warrantage).

ADAPTATION DES PRODUITS ET SERVICES

La FECECAM a été confrontée en 2010 aux pratiques illégales de placement d'argent faites par la concurrence à taux exorbitant. Ces pratiques ont conduit ses clients à faire des retraits très importants. Pour juguler cette crise de confiance, un important travail de sensibilisation des membres a été réalisé afin de rassurer ses clients sur le professionnalisme du Réseau.
En ce qui concerne la nature des crédits, une faiblesse des crédits moyens et longs termes est observée, soit 84% de l'encours du crédit pour les crédits court terme et 16% pour les MLT. Cette situation est imputable à l'option prise par la FECECAM de privilégier les crédits CT pour satisfaire les membres à faibles revenus.
Le service innovant intitulé « Instant Money Transfert » (IMT) qui est un moyen rapide, fiable et peu couteux d'envoi national d'argent a supplanté en 2010 « western union », fruit du partenariat avec ECOBANK BENIN. IMT a permis des transferts de fonds de 6 275 488 931 F CFA pour 238 276 transferts et des commissions brutes perçues pour 272 527 347 F CFA.
En octobre 2010, la FECECAM est passée du logiciel Microfinepro à SAF-2000 afin de disposer d'un système d'information et de gestion plus fiable et améliorer la qualité du service. Une formation sur la qualité de l'accueil a été réalisée en 2010 à l'endroit du personnel.
Pour améliorer l'image de marque des caisses, une politique de rénovation des sièges des CLCAM et des Délégations Techniques Régionales a été réalisée.
L'absence de données sur les comptes inactifs rend difficile l'appréciation de la satisfaction des membres sur l'ensemble des services de la FECECAM.

BENEFICES POUR LES MEMBRES

Avec la fin du redressement, la FECECAM s'est attelée à la consolidation de ses acquis financiers et aucune action de distribution de ristournes n'a été effectuée. Néanmoins, la FECECAM apporte souvent des appuis ponctuels aux communautés en cas d'événements



Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuelle de la FECECAM

malheureux. C'est ainsi qu'elle a contribué courant 2010 à hauteur d'un million (1 000 000) F CFA pour aider les sinistrés du Sud du pays. Des actions isolées sont menées au niveau de chaque caisse pour marquer une solidarité envers la communauté par la participation exceptionnelle à des souscriptions ouvertes dans les localités pour la réalisation d'infrastructures socio-communautaires ou d'aides à l'endroit de la population.

Concernant la représentation des membres dans les organes des CLCAM, la FECECAM-Bénin avait en 2010 un élu pour 600 membres. Cette faible représentation des membres s'explique en partie par le nombre réduit d'élus des seize (16) caisses soumises à des plans spécifiques de redressement. Les femmes qui représentent 40% des membres de l'Institution, représentent seulement 15% du total des élus, du fait des pesanteurs sociologiques.

Afin d'améliorer la communication interne entre élus comme techniciens, il a été nommé un responsable à la communication. Une de ses missions consiste à l'homogénéisation de l'information transmise au cours des Assemblées Générales. Les élus membres des différents organes ont été formés sur leurs rôles et responsabilités.

Dans le but de protéger les élus, le Réseau a créé le Fonds Mutuel de Secours qui prend en charge les frais de soins des élus victimes d'accident dans l'exercice de leurs fonctions.

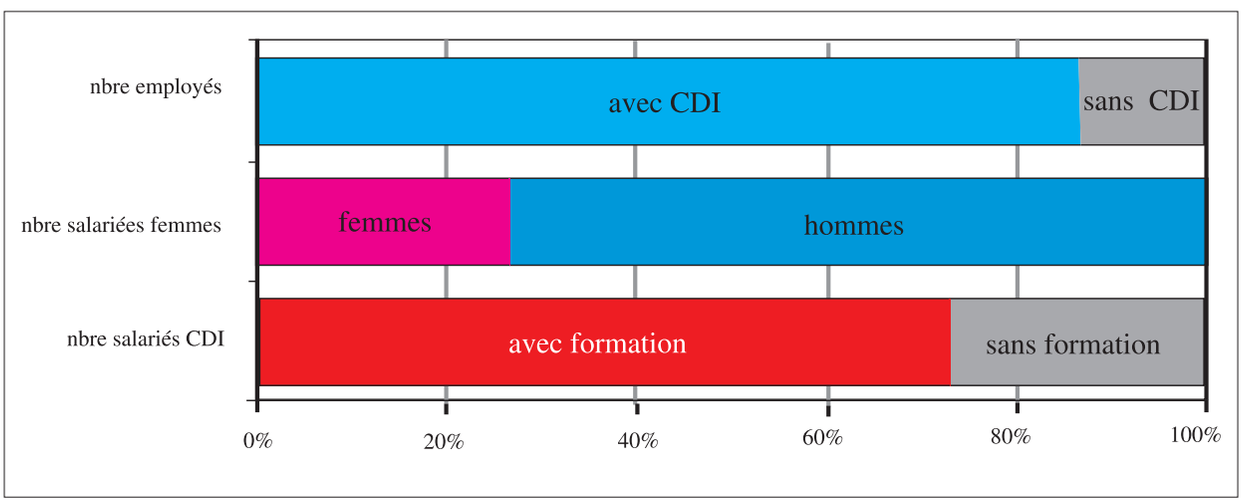
RESPONSABILITE SOCIALE

Pour offrir de meilleures conditions de travail à son personnel, la FECECAM a souscrit une assurance santé de groupe auprès d'une compagnie d'assurance. Sur le plan de la gestion des contrats de travail, un suivi rigoureux est observé et le nombre d'agents contractuels est estimé à 176 sur un effectif de 940 salariés. Le personnel féminin représente 26%.

Pour doter le Réseau d'outils de gestion performants du personnel, la FECECAM a entrepris la révision de la convention de travail de son personnel et lancé le chantier de l'élaboration d'un manuel de gestion des ressources humaines.

Afin de renforcer les capacités du personnel, elle s'est dotée d'un plan de formation qui a été vulgarisé et appliqué. Toutefois, il n'y a eu

aucune étude pour mesurer la satisfaction des employés.
Des mécanismes de protection des clients existent dans la politique de crédit et se traduisent par la fixation du plafond du crédit individuel à 5 000 000 F CFA et l'analyse préalable de la capacité de remboursement du client avant tout octroi de crédit.
Concernant la protection de l'environnement il n'existe aucune politique globale dans ce domaine. La politique de crédit adoptée en 2006, recommande de façon vague que la FECECAM-Bénin finance seulement les activités licites. Par conséquent, le financement des activités prohibées est proscrit. Dans la réalité l'application de cette mesure est difficile à contrôler.



PERSPECTIVES

Afin d'améliorer ses services aux pauvres et aux exclus, la FECECAM entend :

- vulgariser sa mission à travers des affiches dans tous les points de service, lors des formations et des Assemblées Générales ;
- entamer le processus de reconfiguration en créant des caisses financièrement fortes ;
- étendre le CEE dans la région de l'Atlantique/Littoral ;
- implanter de nouveaux points de services dans les zones où le potentiel existe.

Pour mieux réagir aux plaintes des membres, celles-ci remonteront désormais au niveau des Chefs de Délégations Techniques Régionales et des Responsables de la Faîtière. De même, des numéros de téléphone seront mis à la disposition des membres, leur permettant de soumettre directement leurs plaintes à la Faîtière. De plus, les textes régissant le Fonds Mutuel de Secours demandent une révision.

KAFO JIGINEW AU MALI

Kafo Jiginew, Union des greniers en bambara, est une Institution Mutualiste d'Epargne et de Crédit, mise en place en octobre 1987. Kafo Jiginew exprime la volonté des paysans, des artisans et de la population en général de s'organiser pour maîtriser leur propre développement, en gérant les ressources dont ils disposent ou qui peuvent être mises à leur disposition, à travers sa mission : « ***Offrir des services financiers de proximité (épargne, crédit, micro assurance, transferts de fonds, autres prestations) au plus grand nombre de personnes au Mali pour l'amélioration de leurs conditions de vie*** »

Chiffres clés de KAFO JIGINEW au 31 décembre 2010

- Nombre de Caisses : 19
- Nombre total d'agences : 166
- Nombre de sociétaires : 288 143
- Nombre d'emprunteurs : 51 192
- Nombre de salariés : 647
- Encours d'épargne : 15 979 568 663
- Encours de crédit : 16 295 822 898
- Actifs : 26 998 890 645
- Fonds propres : 4 839 202 177
- PAR 90j : 5, 80%

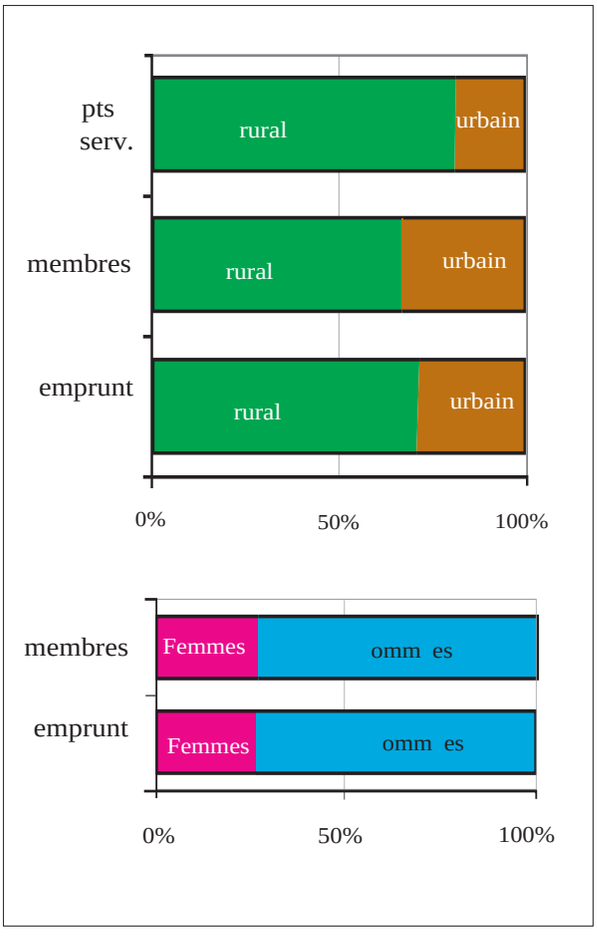
CIBLAGE DES PAUVRES ET DES EXCLUS

La stratégie de diversification des services du Réseau à Bamako et en Zone Office du Niger entreprise à partir de 2005 en réponse à la crise cotonnière, s'est poursuivie en 2010 avec le renforcement du positionnement de Kafo dans les régions de Kayes et de Ségou à travers l'ouverture de deux (2) agences.

Aujourd'hui, la clientèle cible comprend les producteurs, les entrepreneurs (PME, PMI, TPE), les commerçants, les artisans, les salariés et les professions libérales. Kafo Jiginew offre aussi des services à des clientèles spécifiques comme les jeunes et les femmes.

Le Réseau initialement tourné vers les cotonculteurs (généralement des hommes), ne laisse aux femmes qu'une place minoritaire avec environ 25% du sociétariat de Kafo Jiginew. Avec la mise en œuvre des programmes spécifiques comme le programme de crédit individuel aux femmes et le programme de micro crédit pour l'entreprenariat des femmes et des jeunes, la place des femmes est cependant en croissance continue.

En 2010, l'expérimentation de l'indice de passage du seuil de pauvreté (PPI) a porté sur 72 membres de trois caisses de base de la Délégation de Fana. Les résultats concluants de ce test amène le Réseau à prévoir l'extension de son utilisation dans d'autres délégations.



ADAPTATION DES PRODUITS ET SERVICES

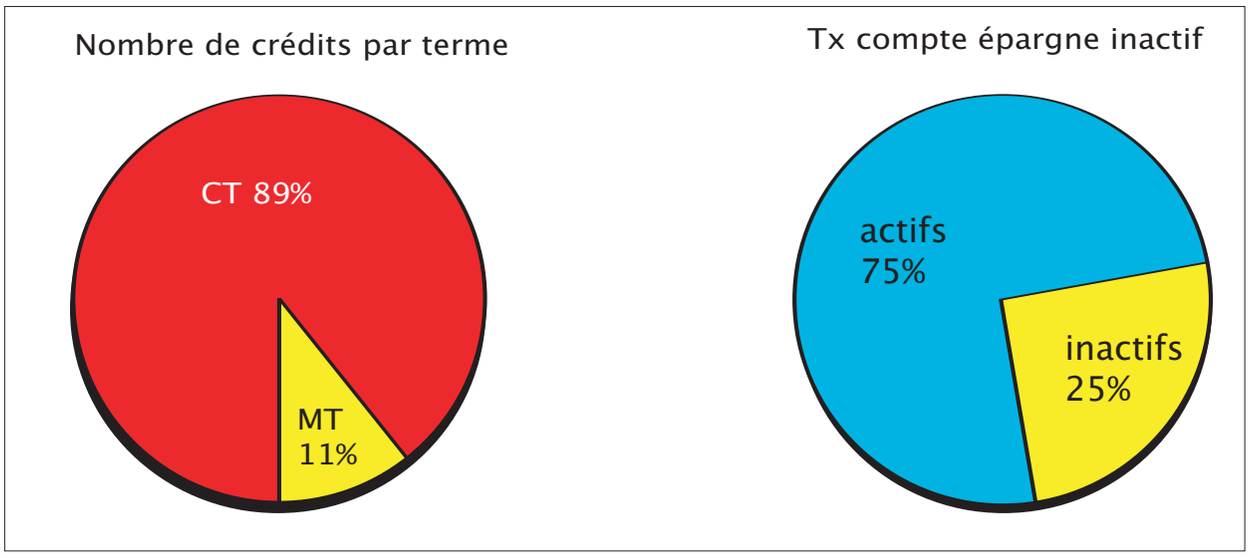
Pour faciliter l'accès au crédit des femmes et des jeunes, Kafo Jiginew a lancé en 2010 un nouveau produit appelé Fonds de Développement Economique dans la région de Sikasso en partenariat avec l'Etat Malien et la BOAD. Il permet aux femmes et aux jeunes d'accéder au crédit à des conditions plus souples (moins d'épargne préalable et plus faible taux d'intérêt) que les produits traditionnels tout en renforçant leur capacité en gestion d'entreprise à travers des formations. Au 31/12/2010, le programme a pu financer 1035 projets dont 85% étaient portés par des femmes. La faible participation des jeunes semble être due à l'insuffisance du montant plafond de financement individuel de 100 000 CFA.
L'offre des produits dérivés du programme « Professionnalisation des Méthodologies de Crédit Agricole » (PMCA) a été étendue à l'ensemble des caisses en 2010. Par ailleurs, la diversité de l'objet du financement couvert par le « crédit de campagne » a été davantage valorisée avec la ré-baptisation de celui-ci en crédit agricole, commercial, embouche, …
De plus, par l'expérimentation et la mise en place de services innovants, Kafo Jiginew favorise une plus grande facilité d'accès aux services par les membres tout en répondant à leur besoin de mobilité. Un partenariat avec Orange/Mali a été scellé en mai 2010, permettant le test du programme de banque par SMS « Orange Money » dans les douze (12) points de service de Bamako. Ce service « Orange Money » permet de réaliser des opérations financières par simple message SMS. Le montant de la commission sur ce service en fin décembre 2010 s'élève à 1 100 830 F CFA.
L'inter caisse a été mis en place à Kafo Jiginew avec l'appui de DID. En 2010 plus de 3000 opérations ont été effectuées avec un volume de transactions de 748 054 560 francs CFA.

Elus et salariés de Kafo Jiginew en comité de crédit

De même, Kafo Jiginew a initié le bon de paiement interne qui permet aujourd'hui aux membres de réaliser leur versement ou retrait par l'intermédiaire d'autres personnes.
Le niveau d'inactivité des membres (de l'ordre d'un sur quatre) reste préoccupant. Les plaintes relevées cette année sont principalement liées au long délai de traitement des dossiers de crédit. La formation que les agents de crédit viennent de recevoir sur la nouvelle méthodologie du crédit agricole pourrait corriger les lacunes identifiées et approfondir l'analyse des dossiers de crédit agricole.

LES BENEFICES POUR LES MEMBRES

En 2010 Kafo Jiginew a fait des investissements collectifs d'une valeur de 8 000 000 FCFA.
La reconfiguration du Réseau en 2008/2009 a permis de réduire le nombre de caisses de 113 à 19 tout en conservant l'intégralité des points de ventes.
Le Conseil d'Administration a été réduit à 10 administrateurs et l'AG peut se tenir désormais en une (1) journée avec 19 élus. Cette reconfiguration vise également à la professionnalisation du Réseau, notamment en ce qui concerne la prise de décision relative aux crédits.
Cependant, le Réseau doit aujourd'hui se confronter au défi de la dynamisation de la vie coopérative dans un contexte d'éloignement des centres de prise de décision. Le Réseau compte à ce jour 327 élus dont 6% de femmes.



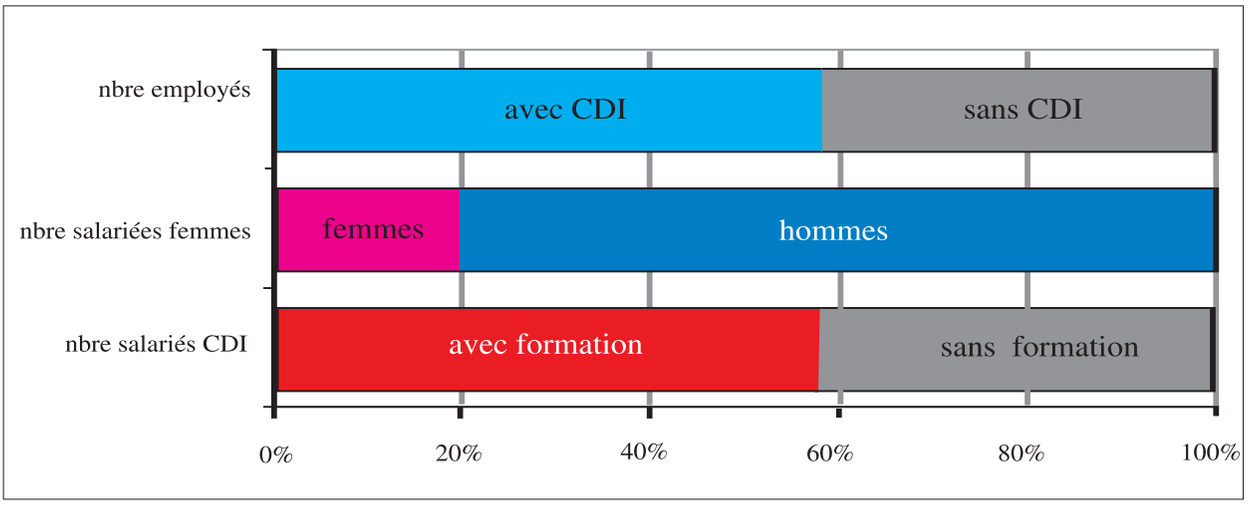
En ce qui concerne les actions de formation à l'endroit des élus, seuls les élus de l'Union ont bénéficié d'une session en 2010 soit un taux de réalisation de 5%. Il existe tout de même un plan annuel de formation qui est régulièrement exécuté exception faite en 2010 pour cause d'indisponibilité du formateur du Réseau. Au niveau des membres, le Réseau a réalisé des actions de renforcement des capacités en gestion d'entreprise et montage de projets à l'endroit de 318 bénéficiaires du programme FDE ou Fonds de Développement Economique dans la région de Sikasso.

RESPONSABILITE SOCIALE

En 2010, Kafo Jiginew compte 647 employés dont 376 ont un CDI, 20% de femmes, et un turn over de 0,7%. Le Réseau est passé d'une gestion administrative du personnel au développement des ressources humaines, avec pour objectif d'intégrer la GRH dans une dimension plus large et plus stratégique de gestion des carrières, des motivations, de la formation…

En ce sens en 2010, tous les employés ont réalisé des entretiens avec leur supérieur hiérarchique direct afin d'évaluer leur rendement et

Producteurs de coton, membres de KAFO JIGINEW



fixer des objectifs pour l'année à venir. Par ailleurs, un important chantier d'élaboration d'un manuel RH a été initié en fin d'année et la mise en place d'un système d'informations sur le personnel pour faciliter la réalisation d'un bilan social conformément à la réglementation de l'OHADA pour les entreprises.

En 2010, 379 employés ont bénéficié de formations de très haut niveau comme l'ITB, (Institut des Techniques Bancaire de Paris) et le DCCB (Diplôme de Conseiller Commercial en Banque). Des pratiques de responsabilité sociale existent et sont expliquées même si elles ne font pas l'objet de procédures formelles dans un seul document.

Au niveau environnemental, en 2010, Kafo Jiginew a participé au financement d'un programme d'assainissement communal de la ville de Koutiala dénommé "Siguida Kura" dont l'objectif est l'amélioration du cadre de vie dans cette ville qui était l'une des villes les plus polluées du Mali.

PERSPECTIVES

Pendant la réunion interne d'écriture du bilan, les élus ont recommandé la constitution d'un manuel de procédures du Réseau regroupant les bonnes pratiques. L'accent est à mettre aussi sur l'amélioration des insuffisances constatées concernant la protection des membres.

Dès 2011, une direction commerciale et des relations clientèles devrait être créée pour améliorer la force de vente et travailler sur les comptes inactifs.

De plus, pour satisfaire aux exigences de l'OHADA pour les entreprises de plus de 500 personnes, Kafo Jiginew compte en 2011 améliorer la gestion des ressources humaines afin de mieux rendre compte.

NYESIGISO AU MALI

Présent dans cinq régions des huit régions administratives du Mali, le Réseau Nyèsigiso a pour mission de : ***"Rendre accessibles sous un mode mutualiste des services financiers de proximité adaptés aux besoins des populations urbaines et rurales afin d'améliorer leurs conditions de vie."***

La vision du Réseau est d'«Être le réseau financier mutualiste de référence au Mali, en s'appuyant sur des entités de base fortes, pérennes, bien enracinées dans leur milieu».

Chiffres clés de Nyésigiso au 31 décembre 2010

- Nombre de Caisses : 15
- CFE : 01
- Nombre total d'agences : 78
- Nombre de sociétaires : 179 944
- Nombre d'emprunteurs : 34 918
- Nombre de salariés : 278
- Encours d'épargne : 9 022 029 671 FCFA
- Encours de crédit : 11 650 881 661 FCFA
- Actifs : 15 441 640 220 FCFA
- Fonds propre : 3 711 459 715 FCFA
- PAR 90j : 3,64%

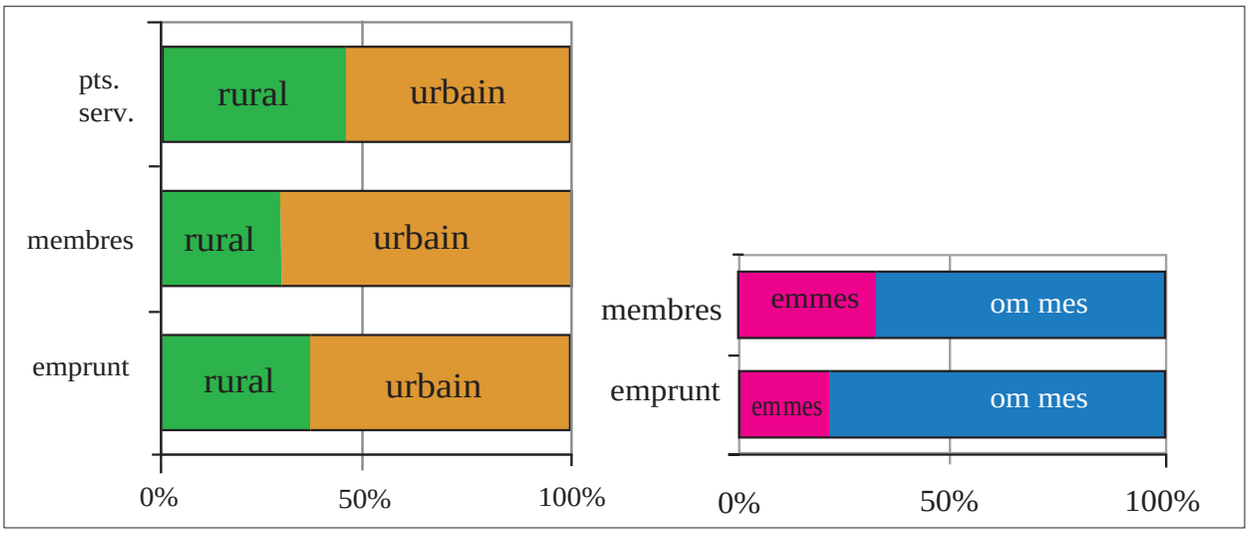
CIBLAGE DES PAUVRES ET DES EXCLUS

Nyèsigiso intervient autant en milieu rural et en milieu urbain pour respectivement 45% et 55%.

En 2010, le Réseau a ouvert deux (02) points de service en milieu rural et installé neuf (9) guichets-marché en zone urbaine. Un sondage réalisé auprès des utilisateurs des guichets-marché a abouti à la proposition du «petit crédit de groupe guichet-marché».

Bien que l'objectif du Réseau soit de servir un sociétariat mixte, les indicateurs en 2010, montrent que les femmes sont partout en nombre inférieur, avec 32% des sociétaires et 21% des emprunteurs. Néanmoins, les produits de crédit CRECOFER, CAFER[1] , ont permis d'octroyer à 1 192 femmes rurales, un montant cumulé de 170 310 000 FCFA, en fin 2010. En partenariat avec le Gouvernement Malien, 66 jeunes et 91 femmes ont bénéficié en fin 2010 d'un montant cumulé de 141 525 000 FCFA dans quatre caisses du Réseau. Le nouveau partenariat noué en 2010 avec FFH devrait permettre le développement d'un produit d'épargne destiné aux jeunes.

Le produit CRED'ART en faveur des jeunes



[1] CRECOFER : Crédit Commercial aux Femmes Rurales ; CAFER : Crédit Agricoles aux Femmes Rurales

Comptoir Nyèsigiso à Molodo (Caisse de Niono)

artisans, initié en partenariat avec la CIF, qui vise une meilleure insertion-socio professionnelle des jeunes est en phase d'expérimentation dans deux caisses pilotes à Bamako et Ségou.

L'accessibilité sous un mode mutualiste des services financiers à court, moyen et long terme s'est traduite courant 2010, par l'offre de 45% de petits crédits de montant inférieur à 300 000 FCFA. Les crédits octroyés sans garanties physiques de valeur représentent 20% des prêts.

ADAPTATION DES PRODUITS ET SERVICES

Nyèsigiso réalise l'adaptation des services financiers aux femmes et aux jeunes par des crédits de durée très court terme et sans garantie de valeur (CRED'ART, CAFER , CRECOFER).

Afin de limiter la vulnérabilité des familles des emprunteurs en cas de décès, Nyèsigiso a versé au titre du Régime de Prévoyance Crédit, une contribution de 4 millions et demi de FCFA pour 45 sinistrés en 2010. Cette contribution s'est accompagnée du paiement du solde restant dû des crédits d'un montant total de 19 471 570 FCFA.

L'inactivité des comptes reste élevée avec un taux de 10% sans que des études ne soient réalisées pour comprendre ce taux. Néanmoins, les agents commerciaux s'efforcent de remonter les informations sur les insatisfactions des membres.

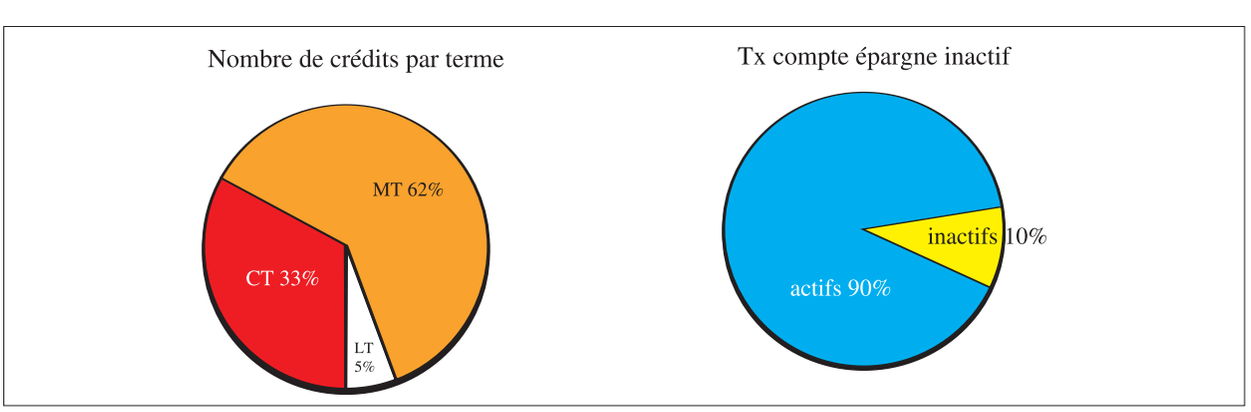
Le déploiement de l'inter caisse s'est poursuivi avec 8 nouveaux sites (1006 transactions), portant le nombre total à 14 sites interconnectés. Par contre, le service Western Union a connu une diminution de ses sites en raison du faible débit de la connexion internet.

Dans le cadre des services non financiers, le Réseau Nyèsigiso participe au projet « micro finance au service du travail décent » aux côtés du Bureau International du Travail (BIT) depuis le 1er janvier 2010. Le partenariat comprend trois volets : éducation financière des producteurs agricoles, amélioration des conditions de vie et de travail en milieu agricole (WIND) et la lutte contre le travail des enfants.

BENEFICES POUR LES MEMBRES

En 2010, aucun indicateur ne permet d'évaluer l'amélioration des conditions de vie des membres dans leur relation avec la caisse et le Réseau ne dispose toujours pas d'outils de mesure dans ce sens.

L'implication des élus dans les prises de décisions en 2010 a été effective à travers la représentation des 179 919 membres par 225 élus.



Les femmes qui constituent 32% du sociétariat, sont représentées proportionnellement à leur nombre par 25% de l'ensemble des élus. Les élus sont pris en charge lors des réunions des organes (indemnité de représentation, frais de déplacement et d'hébergement). Les élus à la Faîtière bénéficient d'une assurance vie durant leur mandat et une assurance accident couvre les délégués des caisses participant à l'Assemblée Générale Annuelle de la Faîtière.
Concernant le renforcement des capacités des élus des caisses, six (6) sessions de formation ont été organisées à l'attention d'une centaine d'élus sur le fonctionnement coopératif.
Dans le cadre du partenariat avec l'État (Fonds de Développement Économique), 925 sociétaires constitués de jeunes et de femmes ont été formés sur la création et la gestion d'entreprises.

RESPONSABILITE SOCIALE

Au 31 décembre 2010, le Réseau comptait 278 employés permanents avec 130 femmes salariées. Le manuel de gestion des ressources humaines a été adopté en 2010. Courant 2010, le Réseau a connu neuf (9) départs et 27 nouvelles recrues, d'où un taux de rotation de 3,48%.
Pour renforcer la capacité des ressources humaines, 24 sessions de formation ont été effectuées au profit de 264 employés. Nyèsigiso a aussi privilégié la promotion interne pour certains postes (directeur de caisse, agent administratif et comptable, responsable de comptoir).
Les avantages en faveur des employés restent marqués par l'application du taux d'intérêt préférentiel sur le crédit équipement offert au personnel. Les employés ont créé en 2010 un fonds social alimenté en partie par leurs cotisations et une contribution de la Direction Générale par le versement mensuel de 1% de la masse salariale.
Aucun objectif n'est défini dans le cadre de la protection des membres, toutefois il existe des dispositions pour maintenir la bonne qualité du portefeuille de crédit, en tenant compte de la capacité réelle de remboursement des emprunteurs.
Le Réseau a permis à 112 étudiants d'effectuer un stage pratique dans le cadre de leur mémoire de fin de cycle. Quant à la protection de l'environnement, aucune action n'a été entreprise.

PERSPECTIVES

Le plan annuel du Réseau prévoit des ouvertures de points de services en milieu rural et de nouveaux guichets-marché en zone rurale et en zone urbaine. L'expérimentation du petit crédit de groupe guichet marché sera effectué en 2011.
Le plan d'affaires 2010–2014, prévoit une étude de satisfaction des membres pour l'année à venir et des formations à l'intention des sociétaires dans le cadre du projet BIT.
En outre, le Réseau entend :

- réviser les statuts et règlement des caisses et de l'Union ;
- adopter la politique de crédit révisée ;
- diffuser le manuel de gestion des ressources humaines ;
- réviser les primes incitatives pour les agents et analystes de crédit ;
- adhérer à la campagne mondiale « Smart Campaign » de protection des clients ;
- réaliser une formation sur les indicateurs financiers et sociaux.

Responsabilité sociale envers les employés

Nombre total de salariés de l'Institution	278
Nombre de salariés employés avec un CDI	277
Nombre de femmes salariées de l'Institution	130
Nombre de femmes salariées avec un CDI	130

PAMECAS AU SENEGAL

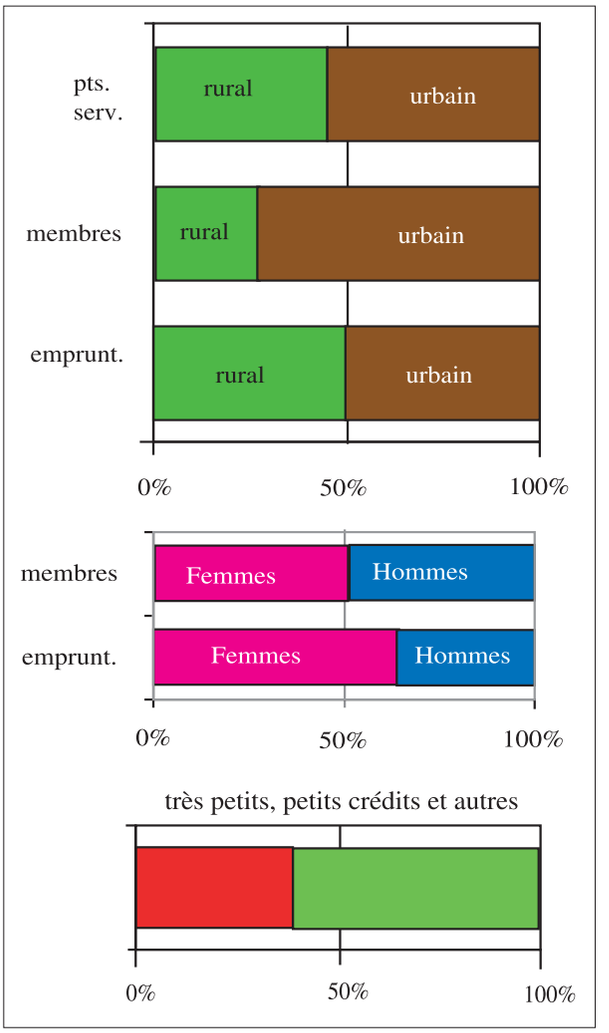
Le projet PAMECAS a démarré ses activités en novembre 1994 à la faveur du financement de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI).
Sous sa mission de : «***Promouvoir l'amélioration du bien être économique et social de ses membres, et des communautés de base, dans un esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique*** », PAMECAS a étendu ses activités à l'intérieur du pays et est présent dans huit (8) régions sur quatorze (14). Il s'est donné pour vision de « *démocratiser l'offre de services financiers, afin d'améliorer la qualité de vie des populations au Sénégal* ».

CIBLAGE DES PAUVRES ET DES EXCLUS

En adhérence avec son plan d'affaires 2010-2014, le PAMECAS a accru sa couverture territoriale, en se tournant notamment vers les zones rurales et en couvrant les régions de Kolda, Sédhiou, Tambacounda, Kaffrine, Fatick et de Thiès, permettant d'offrir des services financiers dans des zones où les systèmes financiers décentralisés étaient peu présents. Les agences de Fatick et de Thies ont attiré près de 1200 nouveaux membres, et ont permis de dépasser les expectatives de collecte d'épargne.
La stratégie des guichets mobiles s'est par ailleurs développée, d'un véhicule à quatre véhicules en novembre 2010, avec une présence dans sept localités de zones rurales enclavées et peu peuplées du nord du pays (Louga, Saint Louis et Matam). En deux mois d'existence, les nouveaux guichets ont permis l'adhésion de 52 nouveaux membres et l'octroi de crédit à 179 membres.

Chiffres clés de Pamecas au 31 décembre 2010

- Nombre de Caisses : 39
- CFE : 1
- Nombre total d'agences : 76
- Nombre de sociétaires : 447 422
- Nombre d'emprunteurs : 80 143
- Nombre de salariés : 478
- Encours d'épargne : 28 761 551 642
- Encours de crédit : 28 854 224 448
- Actifs : 44 390 815 855
- Fonds propres : 8 617 435 432
- PAR 90 j : 3%



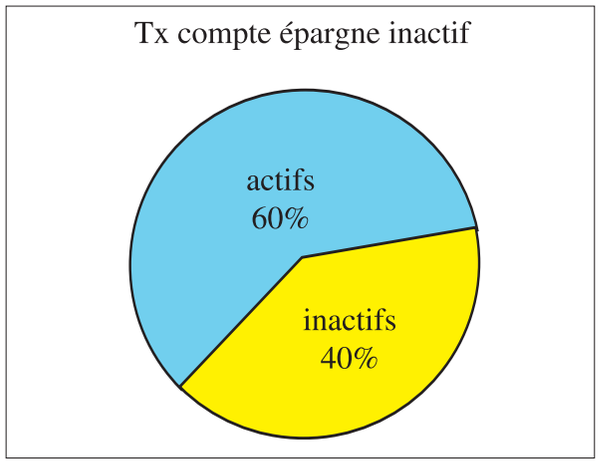
En terme de ciblage des couches défavorisées, les femmes occupent, grâce au produit AFSSEF, une place importante dans le sociétariat : 51% des membres et bénéficient de 65 % du

portefeuille de crédit. De 2009 à 2010, l'évolution a été de 11,29 % en termes de membres et 34 % pour les bénéficiaires de crédit.
Par rapport à la révision de ses politiques de produits (AFSSEF et PCM), le Réseau s'est davantage centré vers les segments les plus marginaux. En attestent les chiffres qui montrent que 59 % du portefeuille de crédit sont constitués de crédits qui sont compris entre 100 000 et 300 000 F.

ADAPTATION DES PRODUITS ET SERVICES

Le produit « AFSSEF », jusque-là destiné aux femmes a été redynamisé avec l'ouverture du crédit Petits Commerçants du Marché (PCM) aux hommes ainsi que la modification des montants, de la durée et de la fréquence des remboursements. Le PCM qui est destiné à un groupe solidaire de trois personnes, octroie des montants allant de 25 000 à 150 000 par personne. Au 31 décembre 2010, le Réseau avait 1716 PCM pour un volume de 79 051 345 F CFA.
L'amélioration continue de la qualité de son offre de produits et services s'est traduite par une enquête de satisfaction de la clientèle, dont les résultats montrent des insatisfactions quant à la durée des opérations de guichets, l'accueil, la durée d'octroi de crédit et des atouts quant à la diversité et l'adaptation des produits aux besoins des membres.
D'autres actions sont menées notamment en direction des membres disposant de comptes inactifs (40 % des membres) avec le recrutement d'agents marketing pour démarcher les propriétaires de ces comptes.
Par ailleurs, deux innovations ont été initiées pour s'adapter au besoin de mobilité des membres du Réseau :

- la carte GIM (Groupement Interbancaire Monétique), une carte prépayée, rechargeable en monnaie électronique est en expérimentation, avec pour ambition de faciliter la bancarisation de toutes les couches de la population au Sénégal, et dans la zone UEMOA ;



- l'étude des aspects système et sécurité de l'inter caisse, réalisée au cours du dernier trimestre 2010 en vue d'une mise en place en 2011.

BENEFICES POUR LES MEMBRES

Les fonds sociaux actifs dans les caisses de base (5 % des excédents en fin d'année), ont permis de financer pour l'année 2010, des campagnes de lutte contre le paludisme, des campagnes de don de sang, des actions de lutte contre les inondations, des activités sportives et religieuses à hauteur de 33 millions de F CFA. En plus de ces actions, la Fondation PAMECAS a offert à l'hôpital « Le Dantec de Dakar » un appareil d'hémodialyse d'une valeur de 11 350 000 F CFA.
416 élus représentent les membres et participent activement à la prise de décision, avec une moyenne d'un élu pour 1 075 membres. Avec 34% du nombre d'élus pour 51 % des membres, les femmes sont assez bien représentées. Des activités ludiques, tel qu'un tournoi de football mêlant élus et techniciens, ont été organisées afin de dynamiser la vie coopérative.

RESPONSABILITE SOCIALE

Au cours de l'exercice 2010, le syndicat du personnel s'est réuni avec la Direction des Ressources Humaines 12 fois sur la situation du Réseau et du personnel dans le souci de la prise en compte des préoccupations.
Le personnel a bénéficié, de formations diplô-

Séance de sensibilisation avec des membres AFSSEF de PAMECAS

mantes et participé à des sessions de formation plus spécifiquement sur le système de management de la qualité. Au 31 décembre 2010, sur un personnel de 396 permanents, 178 ont bénéficié de formation soit un taux de 45 %. Parmi ce nombre, 11 employés ont bénéficié de formation diplômante et 29 ont suivi le PAMEF (Programme d'Appui à la Mobilisation de l'Epargne dans la Francophonie).

Le service social s'est illustré par ses actions envers le personnel d'un montant de 374 millions à l'intention des événements sociaux, des prêts équipements et habitat.

La responsabilité envers la clientèle se perçoit dans l'existence d'un code de déontologie garantissant la confidentialité des informations concernant les clients. De plus, pour protéger les membres contre le surendettement, le Réseau a mis en place un Centre d'Echange et d'Information sur le Crédit (CEIC).

Afin d'améliorer sa visibilité en matière de transparence des prix et dans un souci d'amélioration de la protection des membres, le Réseau a rapporté les données de tarification de ses produits auprès de Micro Finance Transparency et approuvé le « Smart Compaign ».

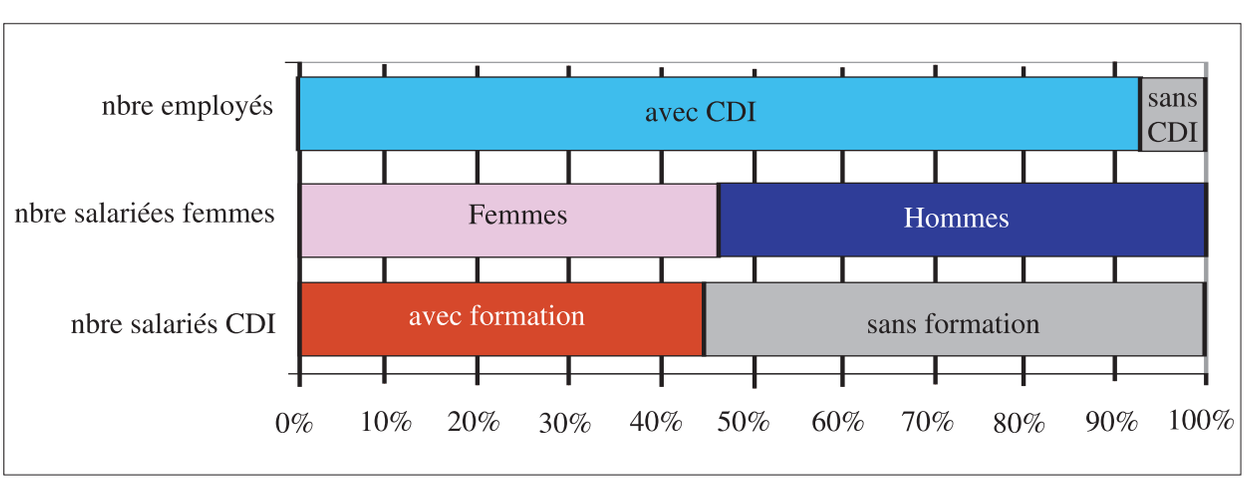
PERSPECTIVES

Le Réseau va travailler courant 2011, à la diffusion des principes de protection des droits des clients, à la mise en place d'une politique de protection de l'environnement, gage d'une préservation de la nature.

PAMECAS prévoit de relever aussi le défi de la lenteur dans l'octroi des crédits par l'automatisation et l'élimination de certaines étapes dans le processus de validation des dossiers, afin de ramener le délai de 21 jours à seulement 10 jours à compter de la date de prise de rendez-vous.

La mise en place des aspects système et sécurité de l'inter caisse qui a fait l'objet d'une étude devrait être mise en œuvre en 2011.

En outre, le succès de l'expérience AESOR aux filières agricoles à Thiès ouvre la perspective de son expansion dans la région de Saint Louis.



ANALYSE TRANSVERSALE : BILAN ET PERSPECTIVES

LE CIBLAGE DES PAUVRES ET DES EXCLUS

Les réseaux membres ont fourni des efforts dans l'offre des services aux exclus avec l'augmentation du nombre d'agences autant dans les réseaux reconfigurés que ceux en reconfiguration. En effet, la reconfiguration n'a pas pour effet d'impacter négativement sur l'accessibilité aux services. Elle vise des caisses fortes avec des agences dans tous les milieux.

C'est ainsi que le nombre d'agences a évolué de 6% entre 2009 et 2010 permettant d'atteindre 2, 7 millions de membres contre 2, 4 millions en 2009, bien que le nombre de caisses mères n'ait pas sensiblement varié.

Cependant, il n'existe pas d'études spécifiques de mesure de la pauvreté du milieu avant l'implantation d'une agence et les réseaux étendent leur portée dans un souci de rapprochement des services à tous les segments de clients.

L'évolution du sociétariat a aussi été possible grâce à la mise en place de moyens modernes de livraison des services tels les guichets marché pour les segments très actifs ou difficiles d'accès. Au PAMECAS, des embarcations à moteur « les vedettes » desservent certaines zones difficiles d'accès.

Concernant l'accès des femmes, un accroissement du sociétariat est noté dans tous les réseaux avec toutefois à des niveaux différents. Tandis que les réseaux maliens sont autour de 25 %, le PAMECAS assure l'accès à ses services à 68% de femmes.

L'ADAPTATION DES PRODUITS ET SERVICES

Le souci de favoriser l'accès aux cibles défavorisées des femmes et des jeunes se perçoit avec les nouveaux produits en implantation comme le crédit aux jeunes artisans CRED'ART, les crédits aux femmes rurales (CAFER et le CRECOFER), le Programme de Soutien aux Activités Economiques des Groupements (PSAEG). Ces produits expérimentés en 2008-2009 sont en phase d'implantation dans les réseaux du Burkina, Mali et Togo.

Quant au CEE, il a permis en fin 2010 l'accès de 198 000 femmes aux produits d'épargne et de crédit à travers trois réseaux de la CIF que sont la FUCEC, le RCPB, la FECECAM. La perte de dynamisme de ce programme fait naitre des réflexions qui ont conduit à la création d'un Groupe de Référence Services Financiers aux Femmes. Ce Groupe a dégagé des stratégies de relance et engagé une collecte approfondie sur l'offre des produits spécifiques aux femmes.

L'adaptation à l'évolution technologique s'est poursuivie avec le développement de l'informatisation par le logiciel SAF 2000 dans quatre réseaux au cours de 2010 (deux caisses dans chacun des réseaux RCPB, FUCEC, FECECAM et une caisse de NYESIGISO). D'autres services innovants sont aussi mis à la disposition des clients (SMS banking, IMT), l'inter caisse, ainsi que les services de paiement électronique. En effet, courant 2010 en partenariat avec INOVA.sa, le RCPB a expérimenté les paiements électroniques dans dix huit (18) Agences.

Toutes ces innovations ont pour objet une plus grande fiabilité des opérations et la sécurisation des transactions. Néanmoins, les faiblesses du débit de l'internet en Afrique de l'Ouest handicapent sérieusement l'adaptation aux transactions modernes et innovantes.

Les crédits courts termes restent majoritaires et ne permettent pas aux membres de ficeler des projets lourds sur la durée. Les tentatives de résolution de cette difficulté sont confrontées à l'accès aux ressources longues par les réseaux. Le financement de l'habitat et de

l'agriculture en ce qui concerne le crédit leasing subissent cette difficulté. Des partenariats sont pensés dans le sens de la résolution de ce problème.
Le souci de la satisfaction a amené les réseaux à réaliser des études et des enquêtes sur la satisfaction des membres, mais celles-ci restent à l'étape de la capitalisation. Les abandons ne sont pas traités, ni des démarches engagées pour activer les comptes inactifs. La mise en place et la consolidation des services marketing et communication au sein des réseaux sont des témoignages tangibles de la volonté des réseaux de recentrer les débats sur la satisfaction des besoins des membres par des services adaptés.

Elus dans les réseaux de la CIF

RESEAUX	ELUS	% FEMMES MEMBRES	% ELUES FEMMES
PAMECAS	416	51%	34%
KAFO	327	25%	6%
NYESIGISO	225	30%	25%
FUCEC	607	40%	15%
FECECAM	1059	40%	15%
RCPB	1515	25%	29%
TOTAUX	**4149**	**211**	**124**
MOYENNE	**692**	**35%**	**20%**

LES BÉNÉFICES AUX MEMBRES

Organiser l'élection et la formation des dirigeants pour qu'ils puissent jouer pleinement leurs rôles de décideurs au sein des organes des caisses et des faîtières fait partie des attributions des réseaux. Chaque année selon les politiques des coopératives d'épargne et de crédit, les organes sont renouvelés et des formations dispensées aux dirigeants. Bien que ces formations soient régulières, les bilans sociaux des réseaux mentionnent leur insuffisance en quantité et l'absence d'évaluation de leurs impacts.
De plus, les femmes sont toujours sous représentées au sein des organes, malgré leur nombre conséquent dans certains réseaux. En moyenne au niveau de la CIF 35% des membres sont des femmes avec une représentativité de 20% au niveau des organes dirigeants. Au RCPB par exemple, l'absence de capture dans le SIG, des bénéficiaires des groupements Caisses Villageoises dans l'effectif des femmes du Réseau donne l'impression d'une bonne représentativité au sein des organes (29% d'élus pour 25% de femmes). Tous ces aspects méritent d'être re-questionnés au cours des prochains rapports sociaux.
Au cours de l'année 2010, les actions envers la communauté se sont poursuivies dans les domaines de la santé, du sport et des loisirs et d'aide face aux catastrophes naturelles. L'observation faite est que si le PAMECAS concrétise ses actions à travers une fondation, les autres réseaux agissent directement soit à partir des ristournes des caisses ou par leur participation aux projets communautaires dans un compte « autres charges », qui ne permettent pas de bien saisir son contenu.
En décalage, se trouvent des réseaux comme la FECECAM qui pour l'instant est dans une phase de capitalisation et ne fait pas de ristournes aux membres.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Avec environ 4300 emplois offerts en fin 2010, les réseaux de la CIF participent à l'emploi dans leurs pays respectifs. Mais ce chiffre ne montre pas la précarité dans l'emploi par

certaines pratiques d'externalisation du personnel.
La concurrence de plus en plus acerbe des institutions financières a amené les réseaux à mettre en place des politiques et des mesures incitatives favorisant l'accès au crédit à des taux d'intérêt moindre que le taux ordinaire et l'accès aux soins de santé à l'endroit du personnel. C'est dans cette optique d'amélioration que certains réseaux se sont dotés de directions des ressources humaines et appliquent la loi cadre. Les femmes occupent 46% des postes, mais la majorité des postes de responsabilités sont entre les mains des hommes. L'emploi féminin à des postes de responsabilités pose le problème de la disponibilité des femmes au foyer, surtout lorsqu'il s'agit d'affecter le personnel hors du lieu de résidence habituelle.

Dans le souci de promouvoir la gestion des ressources humaines, un groupe de référence a été institué sur ce thème et un plan de développement des compétences est en cours d'élaboration.
Si plusieurs mécanismes de protection des membres sont formalisés au sein des réseaux, leur mise en application et leur impact ont suscité des débats au cours de l'atelier. Des cas de pratiques de recouvrement ne respectant pas suffisamment les membres, de manque de fiabilité des informations relevé lors des analyses de dossiers de crédit, ou de détection de surendettement lors du passage à contentieux ont ainsi été mentionnés. L'évaluation des pratiques et de leur impact semble donc nécessaire et ce chantier devrait être initié en 2011.
Enfin, en matière de protection de l'environnement, quelques initiatives ont été menées ponctuellement, mais aucun réseau ne compte à ce jour de politique environnementale ou de stratégie structurée autour de cet axe.

LE THÈME PHARE DU FINANCEMENT AGRICOLE

Le thème du financement rural, et en particulier agricole, est rapidement apparu au sein du GR-PS comme un des défis majeurs du fait de : «la base agricole des économies et de l'emploi dans les cinq pays où la CIF est présente, de l'importance de la pauvreté et de l'exclusion économique et sociale et, enfin en raison de l'importance de l'exclusion financière qui touche le monde rural en raison des contraintes de l'offre».
Cette attention renouvelée de la CIF, pour le défi du financement agricole, renoue avec son projet coopératif « marchant sur ses deux pieds : économique et social ». Relever le défi du financement agricole revient en effet à consolider l'un et l'autre :

- le social, avec l'inclusion financière des petits agriculteurs, avec un effet à deux

Personnel des réseaux membres de la CIF

RESEAUX	TOTAL PERSONNEL	% CDI	% PERSONNEL FEMMES
PAMECAS	478	82,84	49,67
KAFO	647	58,11	20
NYESIGISO	278	99,64	46,76
FUCEC	972	98	65
FECECAM	940	81,27	26
RCPB	1005	81,32	69,33
TOTAUX	**4320**	**83,53**	**46,12**

niveaux : interne, relatif à la gouvernance et la viabilité sociale des IMF elles-mêmes ; externe, relatif à la portée et à l'inclusion de services financiers offerts au plus grand nombre ;

- l'économique, avec le développement des services financiers à l'agriculture, avec là aussi un effet à deux niveaux : interne, de consolidation/diversification de l'activité financière des IMF en s'appuyant sur l'agriculture ; externe de contribution à la dynamique du développement économique des pays membres par l'agriculture.

Les travaux du consultant Pascal Babin ont nourri les réflexions autour du thème central du financement agricole lors de l'atelier du GR PS tenu en mai 2011 à Bamako.

Les travaux sur le thème du financement agricole ont abouti à la formulation d'une proposition de création d'un groupe de référence relatif au financement de l'agriculture.

L'objectif du Groupe de Référence Financement Agricole sera de travailler à l'amélioration des performances sociales des réseaux membres de la CIF en développant

Nouveau contexte : remise en cause des anciens paradigmes et ouverture d'une nouvelle phase pour la microfinance

Cet enjeu d'une contribution de la microfinance au financement agricole s'inscrit toutefois dans un contexte historique mondial et Ouest Africain nouveau qu'il convient d'appréhender pour ne pas mésestimer l'importance des choix stratégiques à traiter.
Au lendemain des indépendances, les financements publics mis en place par les jeunes Etats dans le cadre des banques de développement et des projets étaient pensés comme au service d'un développement tiré par l'agriculture. Ce fût la période d'émergence de la microfinance en zone rurale.
Fortes de leurs succès, certaines institutions parviennent à être relayées par les marchés financiers. Par ailleurs, la croissance du volume répond au besoin d'assainissement du secteur, toujours plus exigeant en terme de couverture du risque.

Positionnement et stratégie de la CIF

Cette tendance, qui risque d'entrainer les fédérations de la CIF, appelle tout d'abord à une confirmation, une précision d'une vision partagée en matière du financement agricole.
Elle souligne également la nécessité pour les fédérations membres de conduire une réflexion approfondie et partagée, non seulement méthodologique mais stratégique.

l'accessibilité des services financiers offerts aux petites exploitations familiales et à leurs ménages pour leurs activités agricoles (au sens large) en zones rurales. Deux personnes par réseau devront porter la dynamique. Le profil idoine semble être des personnes impliquées dans la mise en œuvre et le développement de l'offre de services financiers pour l'agriculture dans son réseau; la recherche/développement du réseau ou la formation d'agents de crédit agricole.

Afin d'atteindre cet objectif, le GR-FA doit travailler à la construction d'expertise interne par la mutualisation des expertises des réseaux et l'expérimentation d'innovations.
Deux activités conjointes devront être menées pour assurer l'accomplissement des objectifs du GR-FA :

- ❒ L'activité principale sera assurée par la tenue de deux à trois rencontres annuelles du GR -FA qui porte techniquement le travail et en assure la continuité. L'organisation des ateliers se basera sur l'identification d'un thème, d'une question à approfondir (plusieurs questions peuvent être abordées si leurs champs sont étroits). Les répondants des réseaux travailleront sur la base de canevas /grilles/questionnements homogènes sur lesquels ils feront des restitutions au cours de la rencontre. Une synthèse harmonisée des contributions sera réalisée au cours de l'atelier.

- ❒ L'activité parallèle sera menée à travers la réalisation de travaux complémentaires, spécifiques, de formats variables, venant nourrir l'activité principale. Ces travaux complémentaires peuvent se rapporter aux études d'impact du financement agricole, à la mutualisation des expériences à travers des visites croisées, à la participation aux forums et autres événements sur le financement agricole, à l'accueil de stagiaires sur des thèmes de financement agricole.

Extrait Pascal Babin :

Agriculture en Afrique de l'Ouest aujourd'hui : nouveaux enjeux

L'agriculture, qui contribue au tiers du PIB régional, demeure l'une des bases essentielles des économies ouest africaines, à la fois en termes de richesse créée, de balance des paiements (recettes d'exportation) et, pour certains pays, de contribution au budget de l'Etat. Par ailleurs, elle occupe plus de 65 % des actifs, notamment des femmes et des jeunes, sur de petites exploitations, qui fournissent 80 % des besoins alimentaires des populations. **Sa contribution majeure à la création de richesses, à la sécurité alimentaire et à la production d'emplois est confirmée. De même, la place éminente de la petite agriculture familiale au sein du secteur agricole, est reconnue** tant par les Etats (Lois d'orientations agricoles) que par les institutions sous régionales (UEMOA et CEDEAO).

Nouveaux acteurs

Toutefois, en dépit de ce bilan plus que mitigé, **de nouveaux acteurs ont émergé aux côtés des Etats, ils contribuent à faire évoluer les conditions du développement de l'agriculture**. De nombreuses OPA, ont été mises en place, se consolident et jouent un rôle clef dans les filières agricoles mais aussi dans la représentation des exploitations jusqu'à être en mesure de porter des plaidoyers à l'échelle régionale (ROPPA, AProCA, …).
A leurs côtés, dans le sillage des générations successives de projets et programmes, fleurissent de nombreuses structures (ONG, privés, services publics) de services et d'appui aux exploitations et aux OPA. Les zones rurales abritent une diversité croissante de micro et petites entreprises privées positionnées en amont et en aval des filières agricoles. Des institutions financières diverses ont-elles aussi développé un réseau important qui quadrille les zones rurales avec une densité inédite. Ce qui offre des possibilités nouvelles, même si le taux de couverture des exploitations reste très faible au regard des besoins.
Le cadre des interventions publiques, lui aussi, évolue. Nous sommes passés d'un environnement dans lequel s'articulaient des acteurs nationaux et des partenaires internationaux (dominés par des coopérations bilatérales), à une **imbrication plus complexe** : émergence de décideurs locaux (décentralisations) aux côtés des Etats, développement de structures régionales (UEMOA, CEDEAO) et **diversification des partenaires techniques et financiers** (coopérations multilatérales, décentralisées puis fondations privées,…).

Renouvellement des acteurs

Une nouvelle période s'ouvre également en ce qui concerne les politiques ouest africaines de développement de l'agriculture, avec des dynamiques fortes et parfois paradoxales. De nouveaux instruments et politiques, ont été mis an place aux niveaux nationaux, régionaux et internationaux.
A l'échelle continentale, le NEPAD[1] affiche une politique ambitieuse d'investissement dans les infrastructures (à portée transnationales notamment) et l'agriculture (PDDAA[2]).
A l'échelle régionale : l'UEMOA a développé depuis 2001 une Politique Agricole de l'Union (PAU), visant à approfondir l'intégration régionale. Elle s'appuie notamment sur la promotion de filières agricoles prioritaires (Riz, maïs, bétail et viande, huile végétale, coton). Elle prévoit également le développement de la petite irrigation et d'assurances récoltes.

La CEDEAO a de son côté développé une politique agricole (ECOWAP) depuis 2005 dont la vision s'appuie notamment sur des exploitations familiales qui se développent dans le cadre d'un marché

[1] Nouveau Partenariat pour le Développement en Afrique

[2] Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine

ouest africain, avec l'ambition d'atteindre la sécurité alimentaire et d'assurer des revenus (emplois) aux exploitants. Elle s'appuie sur un Plan Régional d'Investissement Agricole (PRIA) et des Plans Nationaux d'Investissement Agricole (PNIA).

Positionnement et stratégie de la CIF sur la période qui s'ouvre ?

Ces nouvelles dynamiques de développement agricole, les nouveaux acteurs en place et ce nouveau cadrage politique de renforcement des échanges régionaux et d'appui aux exploitations agricoles amènent nécessairement les fédérations membres de la CIF à se réinterroger et se repositionner en fonction des opportunités nouvelles.

En 2010, Mohamedou Watt, étudiant ingénieur agronome, a ainsi travaillé à une capitalisation de l'expérience de la CIF en matière de financement agricole, notamment au travers d'une étude des deux réseaux maliens.
L'atelier de mai 2011 a permis de capitaliser sur :

- Le programme de Professionnalisation de la Méthodologie de financement du Crédit Agricole à Kafo Jiginew : le PMCA a permis de mettre en œuvre des stratégies de réduction du risque de concentration du portefeuille de crédit (coton), la diversification des revenus des agriculteurs, et la sécurisation de l'offre par la spécialisation des ressources et des outils.
- Le financement des aménagements agricoles dans la zone Office du Niger avec un crédit de 4 ans à remboursement annuel. Cette expérience menée par Nyésigiso a permis d'octroyer 3 ha, mais reste à l'étape du pilote.
- Le CFe-AC (Centre Financier aux Entrepreneurs –Agricole et Commerciale au RCPB), mis en place en octobre 2009 dans la zone de l'Ouest, à vocation agricole. Ce CFe-AC pratique trois formes de financement (directement aux producteurs, par l'entremise d'une organisation paysanne, au travers de programmes soutenus par des partenaires). Le CFe-AC a permis la création d'un pool de financement interne au Réseau pour le crédit coton qui demande une liquidité importante. Ce pool permet la mobilisation de l'ensemble des surplus de liquidité des caisses du Réseau. A la fin de la campagne, les revenus d'intérêts sont répartis entre les caisses au prorata de leur participation.
- Le crédit warrant de la FUCEC-Togo : Il a été initié à la faveur du « projet d'appui au développement de la filière céréalière au Togo ». Un fonds de garantie a été mis en place en janvier 2010 par les partenaires AVSF, INADES et la Centrale des Producteurs de Céréales du Togo (CPC). Le fonds permet à la CPC d'accéder aux moyens de production (intrants) et de pouvoir stocker leur production (Warrantage).

Extrait travaux Mahamadou WATT

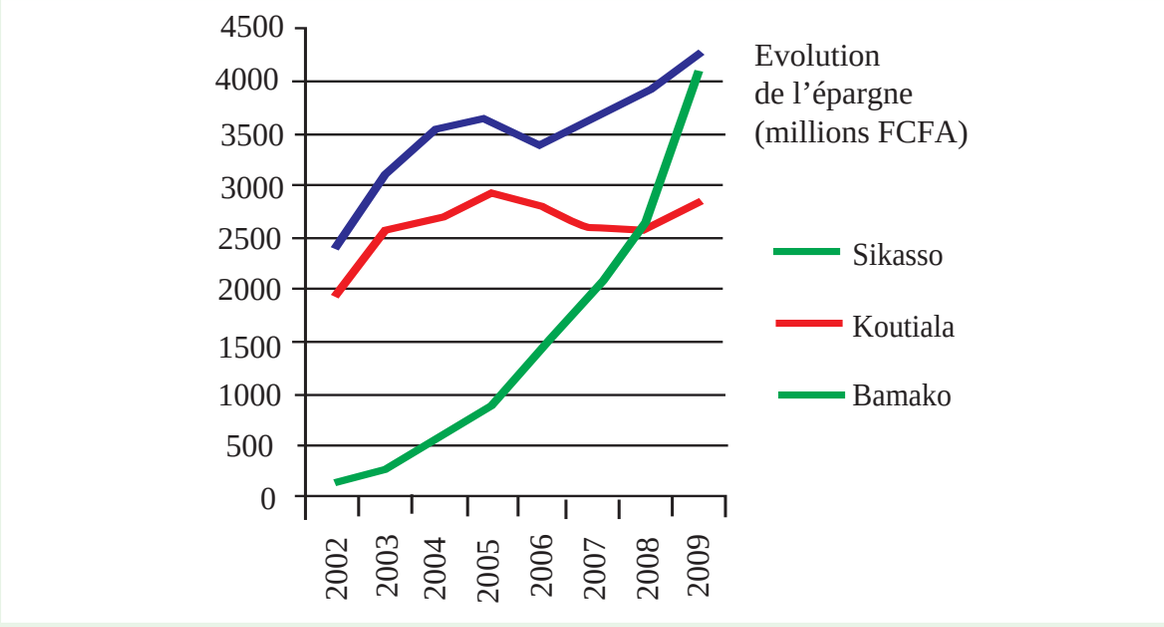
Evolution du financement agricole dans les réseaux maliens membres de la CIF

Les deux réseaux maliens de la CIF ont débuté leurs activités en milieu rural, mais ont connu des trajectoires différentes.

KAFO JIGINEW : DU RURAL VERS L'URBAIN, JUSQU'À QUEL POINT?

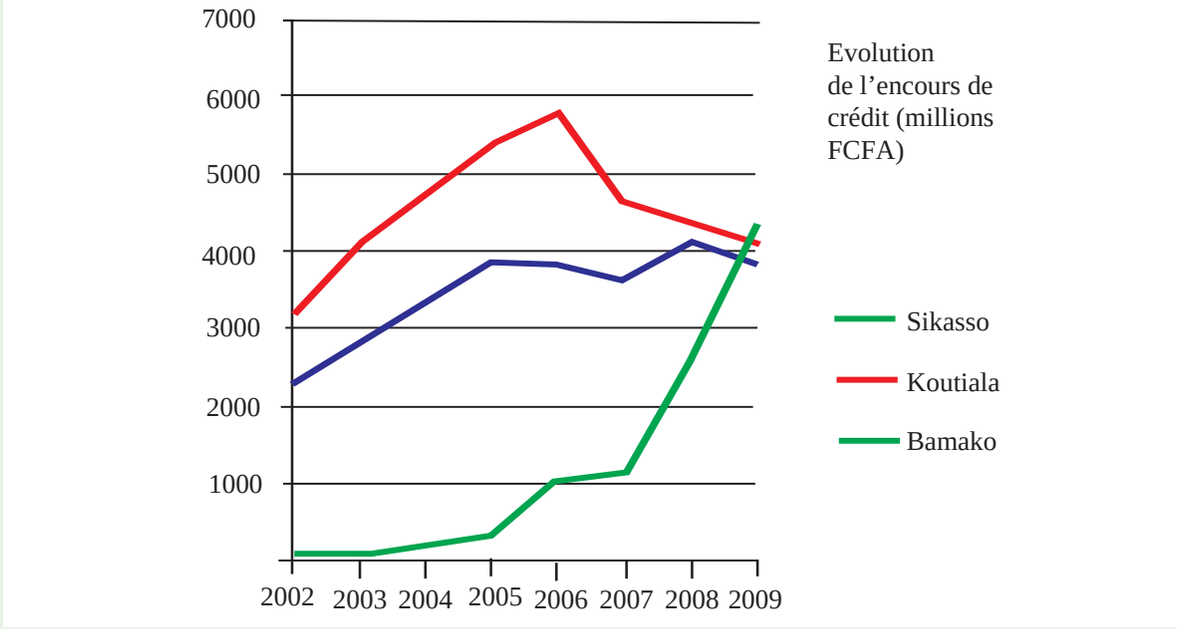
Créée en 1987, dans le Sud du Mali, centre du développement de la culture cotonnière, l'« Union des greniers » a profité d'une filière en plein essor pour asseoir son développement en milieu rural. Les producteurs de coton connaissaient de meilleures conditions de vie que les autres agriculteurs du Mali (Delarue et al, 2009). Le coton assurait ainsi près de 50% des recettes d'exportation et rapportait chaque année 25 milliards aux agriculteurs maliens (Gentil et Ouédraogo 2008). L'organisation de la filière avec une société étatique (CMDT) qui assurait l'approvisionnement des intrants, l'encadrement technique et la commercialisation favorisait le développement de la culture.
Kafo Jiginew a profité de cette situation pour développer des produits de financement des besoins de production agricole, d'équipement et même des besoins sociaux des agriculteurs. Ces différents crédits étaient remboursés avec les recettes du coton. Le processus d'octroi et de recouvrement était fortement lié à l'organisation de la filière. Notamment, les associations villageoises et les délégués de villages accompagnaient les élus des caisses et les animateurs de Kafo Jiginew pour la collecte des informations concernant les emprunteurs en vue de la prise de décision.
Grâce à ce contexte favorable et au système de crédit mis en place, Kafo s'est assuré un développement remarquable dans la région de Sikasso. Mais les difficultés auxquelles la filière coton a été confrontée à partir des années 2000 ont remis en cause tout le système qui était mis en place. Les prix du coton qui avaient baissé suite à la chute des cours mondiaux (voir encadré), ne permettant plus aux exploitants agricoles de rembourser le crédit de Kafo, d'autant plus que l'IMF n'était payée qu'après que la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) et la CMDT récupèrent leurs crédits.
En outre les associations villageoises sur lesquelles Kafo Jiginew s'appuyait étaient en difficulté. Leur transformation en société coopérative avec un statut juridique n'a pas changé grand chose, même le rééchelonnement sur trois ans, des crédits non payés n'a pas permis aux cotonculteurs de rembourser. Avec cette situation Kafo Jiginew s'est senti très fragilisé par le « crédit coton ». L'IMF a décidé d'arrêter le crédit intrant coton et a amorcé une extension hors de la zone cotonnière et une diversification de ses produits de crédit agricole à travers le PMCA (voir encadré).
Cette stratégie de sortie de crise a entrainé le déplacement du point focal du Réseau, du rural vers l'ur-

Evolution de l'épargne de 3 délégations phares de Kafo Jiginew



bain. En 2 ans, la Délégation de Bamako a supplanté celles de Koutiala et de Sikasso en termes d'épargne et de crédit **[graphiques]** , pourtant ces dernières avaient dominé le Réseau pendant ses 20 premières années. Ce qui amène certains responsables de Kafo Jiginew à dire que c'est Bamako qui a sauvé le Réseau et s'ils sont encore en zones rurales c'est pour des raisons sociales. Présente à Bamako depuis 2002, c'est le transfert du siège dans la capitale malienne en 2008 qui y a favorisé le développement du Réseau. Le sociétariat de la caisse de Bamako a doublé ces deux dernières années.

Evolution du crédit de 3 délégations phares de Kafo Jiginew



Par ailleurs, il est important de souligner que parfois, l'appui de partenaires s'avère déterminant pour l'intervention de Kafo en milieu rural. L'IMF a par exemple profité de l'opportunité qui lui a été offerte par le Sexagon et SOS faim pour s'implanter dans la zone office du Niger.

CRISE ET REPRISE DU COTON

Les cours mondiaux du coton avaient amorcé une baisse dès la fin des années 90, mais l'Etat malien continuait à assurer un prix minimum aux cotonculteurs. La baisse continue des prix mondiaux et les difficultés de trésorerie de la CMDT obligèrent les autorités maliennes à adopter un nouveau mécanisme de fixation des prix en 2004. Le prix minimum garanti fut abandonné. Le nouveau mécanisme s'est traduit par une baisse du prix au producteur, allant de 210 FCFA/kg en 2004 à 160 FCFA en 2005. Ce qui rendu le coton malien peu rentable pour les producteurs et a entrainé une chute des superficies emblavées

Néanmoins, aujourd'hui l'espoir commence à renaître. Les cours mondiaux du prix du coton commencent à remonter. En octobre 2010, le cours de la fibre a connu une hausse considérable, atteignant son niveau le plus haut depuis 15 ans (Fage, 2010). Cette situation incite les producteurs maliens à reprendre la culture du coton. A la filiale Nord Est (Koutiala) de la CMDT, on note une augmentation des surfaces de coton depuis 3 ans. Mais Kafo Jiginew attend de récupérer ses arriérés d'abord !

LE PMCA POUR UN FINANCEMENT AGRICOLE HORS DU COTON

DID, en se basant sur l'expertise du Mouvement des caisses Desjardins et avec l'appui financier de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), a conçu le projet de Professionnalisation des Méthodologies de Crédit Agricole (PMCA). Ce projet a été exécuté dans sa première phase dans des institutions de microfinance du Burkina Faso (RCPB), de la Tanzanie et de Madagascar. Fort du succès de la première phase, DID a élargi le projet dans sa deuxième phase en touchant le Mali et d'autres pays.

Dans un contexte ou les activités de financement agricole de Kafo Jiginew sont fragilisées par la crise du coton qui sévit au Mali, l'IMF a saisi l'occasion pour développer un partenariat avec DID dans le cadre du projet PMCA pour mettre en œuvre une nouvelle méthodologie de crédit agricole plus sécurisée. Ce projet a débuté à Kafo Jiginew en 2008 par une phase pilote concernant les délégations de Sikasso et de Koutiala.

Produits du PMCA :

- le crédit solidaire intrants céréales ;
- le crédit de stockage céréales;
- le crédit embouche prenant en compte le commerce de bétail, le crédit transformation des produits agricoles.

NYÈSIGISO: UNE PÉRÉQUATION POSSIBLE DE L'URBAIN VERS LE RURAL?

Labour d'une parcelle de riz avec une paire de bœufs

Le souhait des initiateurs de Nyésigiso était de s'implanter d'abord en milieu rural, dans les zones rizicoles et cotonnières de la région de Ségou. Cependant, les premières expériences leur ont montré que la faible intensité de l'activité économique en milieu rural ne leur permettait pas de développer le Réseau. Ainsi, pour avoir rapidement une autonomie financière, l'IMF s'est étendue en zone urbaine dès sa phase projet, en 1993, trois ans seulement après sa création. Aujourd'hui, c'est le développement réussi des caisses urbaines qui permet de financer le crédit agricole du Réseau.

L'essentiel des dépôts est collecté à Bamako où on enregistre la majorité des sociétaires du Réseau, mais le crédit octroyé est plus important en milieu rural. Les agriculteurs ressortent ainsi comme de petits épargnants mais les principaux emprunteurs. Ainsi les caisses « agricoles » (Niono, Markala) sont celles où l'on relève les niveaux d'encours les plus importants, cependant, ce sont les caisses les plus déficitaires en épargne.

L'agriculture est la principale activité financée par le Réseau après le commerce. En janvier 2010, le crédit agricole représentait 26% du crédit CFE. En faisant le cumul entre le crédit agricole octroyé par le service de crédit et le crédit agricole du CFE, on se rend compte que le financement de l'agriculture représente 27% du crédit de Nyèsigiso. Cependant pour un souci de sécurisation des ressources, le crédit agricole offert par Nyésigiso reste très peu diversifié et est concentré sur les cultures irriguées, essentiellement le riz, contrairement à celui de Kafo Jiginew.

LE THÈME DE LA PROTECTION DES MEMBRES EN PERSPECTIVE

Avec 25% de croissance annuelle, la microfinance est un des secteurs les plus dynamiques au monde au cours des cinq dernières années. Plusieurs nouveaux acteurs sont ainsi apparus dernièrement : sociétés anonymes, sociétés à responsabilité limitée, …Cette croissance a pu avoir certains impacts négatifs. Ainsi, certaines critiques se sont élevées au sujet du manque de transparence et de « l'exploitation » des membres, au travers de taux d'intérêt élevés ou peu transparents, du surendettement des membres ou de la déviation par rapport à la mission première des organisations de microfinance. C'est dans ce contexte et afin d'agir face à ces critiques malheureusement souvent pertinentes que s'est développée la « Smart Campaign ». Celle-ci vise à s'assurer que les clients demeurent au cœur des préoccupations de l'industrie, aidant ainsi les acteurs à atteindre leur double mission financière et sociale.

Cette problématique qu'affronte de manière générale le secteur de la microfinance prend un sens tout particulier dans les institutions coopératives qui composent la CIF, où l'intégration et la participation sociale sont des éléments fondateurs de l'identité des réseaux, et où les membres ont la double qualité de bénéficiaires des services (emprunteurs) et de copropriétaires des institutions qui les fournissent. Ce faisant, leur formation et leur implication constituent des enjeux fondamentaux de la « protection des consommateurs » qu'il s'agit donc d'adapter aux conditions spécifiques des membres de la CIF.

Motoculteur dans une rizière (Zone office du Niger)

Deux réseaux membres de la CIF appliqueront en 2011 le questionnaire d'autoévaluation de la Smart Campaign afin d'identifier les insuffisances et mettre en place des mesures correctives.

Ce thème fera l'objet d'une capitalisation et d'échanges entre les réseaux au cours de l'atelier du Groupe de Référence Performances Sociales du deuxième semestre 2011 et les résultats obtenus par les réseaux pilotes serviront de base à la mise en place de mesures dans les autres réseaux.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ADA : Appui au Développement Autonome

AFSSEF : Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers

APROCA : Association des Producteurs de Coton Africains

AVSF : Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières

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

BNDA : Banque Nationale pour le Développement Agricole

CAFER : Crédit Agricole Femmes Rurales

CDI : Contrat Durée Indéterminée

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CERISE : Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-Crédit

CFE : Centre Financier aux Entrepreneurs

CIF : Confédération des Institutions Financières/Afrique de l'Ouest

CLCAM : Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuelle

CMDT : Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles

COOPEC : Coopérative d'Epargne et de Crédit

CRECOFER : Crédit Commercial Femmes Rurales

CRED'ART : Crédit aux Jeunes Artisans

DCCB : Diplôme Conseiller Commercial en Banque

DID : Développement International Desjardins

ECOWAP : Cadre de Politique Agricole pour l'Afrique de l'Ouest

FDE : Fonds de Développement Economique

FECECAM : Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole et Mutuelle du Bénin

FENU : Fonds d'Equipement des Nations Unies

FFH : Freedom From Hunger

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

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IMF : Institution de Microfinance

IMT : Instant Money Transfert

INADES : Institut Africain de Développement Economique et Social

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

ITB : Institut des Techniques Bancaires de Paris

MAHP : Microfinance And Health Protection

NEPAD : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

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

PAMEF : Programme d'Appui à la Mobilisation de l'Epargne dans la Francophonie

PCEE : Programme Crédit Epargne avec Education

PCM : Petit Commerçant de Marché

PDDAA : Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine

PMCA : Professionnalisation de la Méthodologie de Crédit Agricole

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

PSAEG : Programme de Soutien aux Activités Economiques des Groupements

RCPB : Réseau des Caisses Populaires du Burkina

RH : Ressources Humaines

ROPPA : Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest

SFD : Système Financier Décentralisé

SPI : Social Performance Indicators

SYSCOFOP : Système de Collecte de Fonds sur Place

TB : Tableau de Bord

TEA : Taux Effectif Annuel

TPE : Tout Petit Entrepreneur

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Confédération des
Institutions Financières

Afrique de l'Ouest

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