



RAPPORT SOCIAL ÉVALUATION SPI DE LA KAFO JIGINEW-MALI

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



RÉALISATION

Auteurs : Fainke Boubacar et Mahmoudou Berthé (Kafo Jiginew)

Supervision : Alavo Jean et Djoussou Yaoui (FECECAM-Bénin)

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

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

INDEX

INTRODUCTION

La mission de Kafo Jiginew	4
Histoire succincte de Kafo Jiginew	6
La méthode utilisée	6

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

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

CONCLUSION

Bilan sur la méthode	15
Synthèse des résultats	15
Perspectives	16

INTRODUCTION

La mission de Kafo Jiginew

L'Union des caisses mutuelles d'épargne et de crédit, Kafo Jiginew est l'un des premiers systèmes d'épargne et de crédit au Mali. Elle a été créée en octobre 1987 par les cotonculteurs de la région Sud du Mali pour sécuriser l'épargne des paysans.

Pour réaliser cet objectif, Kafo Jiginew s'est donné comme mission d'« Organiser et de former les populations du Mali qui

n'ont pas un plein accès aux services des banques classiques en vue de leur offrir des services financiers de proximité telle que l'épargne, le crédit et les prestations de services ».

Kafo Jiginew est l'expression de façon globale de la volonté des paysans et des artisans de s'organiser pour maîtriser eux-mêmes leur propre développement en gérant les ressources dont ils disposent ou qui peuvent être mises à leur disposition.



Le nouveau siège de Kafo Jiginew à Bamako.

PREMIÈRE CRISE : LE TRANSFERT DE LA GESTION DU RÉSEAU AUX NATIONAUX

Tout a commencé en 1993 par un manque de concertation avec un responsable français, nouvellement nommé à la tête du projet. Progressivement la situation s'est durcie et la partie française s'opposant à plusieurs reprises avec le Conseil d'Administration. Elle a notamment refusé la création de caisses dans la zone de San, malgré l'appui financier du Fond International de Développement Agricole (FIDA), repoussé l'acquisition d'un terrain pour la construction du siège social de Kafo Jiginew dans la ville de Koutiala, puis opposé son veto à l'augmentation des plafonds des encours de crédit. Par ailleurs, les promesses de mobiliser des ressources extérieures pour mettre en place des crédits à moyen et

long terme n'ont pas été tenues, amplifiant le malaise. L'incident déclencheur fut une question relative au statut de deux agents détachés par la Compagnie Malienne de Développement des Textiles (CMDT) auprès de Kafo Jiginew. Il faut rappeler qu'au départ Kafo Jiginew fut un projet logé au sein de la CMDT pour mieux faire sa promotion. C'est à juste raison que ses premiers agents furent des agents de cette structure, considérée à juste titre comme la structure mère. Ces agents ont été mis en demeure de choisir entre retourner à la CMDT, leur ancien employeur, et devenir employés permanents de Kafo Jiginew. Ces incompréhensions ont abouti à la décision de rupture lors d'une session

extraordinaire du Conseil d'administration tenue le 19 Octobre 1994. Dans sa délibération, le Conseil a désigné un cadre malien comme Directeur Général intérimaire pour gérer le réseau et asseoir un climat de paix et de quiétude au sein du réseau. Cette séparation a coupé Kafo Jiginew de l'essentiel de ses soutiens extérieurs, la privant de ses principales sources de subvention. Comme d'autres crises qui interviendront plus tard cet événement a poussé le réseau, pour garantir sa survie, à mettre en avant son autonomie, sa capitalisation et sa pérennité financière. Ces orientations restent très prégnantes aujourd'hui et expliquent certaines priorités du réseau.

Perception de la mission par les acteurs

Les débats de cet atelier ont révélé que les acteurs étaient conscients de la mission sociale du réseau qui d'ailleurs est une des caractéristiques de Kafo Jiginew, mais que les pratiques concernant ces aspects restent peu formalisées. En effet, bien qu'il soit généralement interprété sous une perspective dimension financière, le cœur de métier de l'institution, c'est à dire fournir des services adaptés à des populations exclues du système bancaire pour qu'elles améliorent leurs conditions de vie, recèle d'une dimension sociale forte. De plus, beaucoup d'activités complémentaires sont

mises en œuvre, comme par exemple la distribution de vivres et des appuis financiers aux populations lors des catastrophes (inondations, incendies), la participation à certaines activités concernant la promotion des jeunes (organisation de tournois de football, manifestations culturelles etc.), des dons aux couches vulnérables et aux malades pendant le mois de la solidarité organisé chaque année au Mali, appuis financiers aux familles lors des décès etc., mais elles ne sont pas documentées ou systématisées. Mais malgré cela, elle reste et demeure au cœur des stratégies mise en œuvre par Kafo Jiginew.

Histoire succincte de Kafo Jiginew

Kafo Jiginew, qui signifie en langue bam-banan « Union des greniers », est une Institution Mutualiste d'Épargne et de Crédit au service des populations pauvres du Mali n'ayant pas un plein accès aux services des banques. Elle fut mise en place en octobre 1987 avec l'appui du Consortium Européen pour le Crédit Coopératif Malien piloté par la France (CECCM), regroupant quatre organisations non gouvernementales (ONG) européennes, dont SOS FAIM de Belgique, le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFCI) et la Fondation du Crédit Coopératif de France, Agro Action d'Allemagne et MANI TESE d'Italie.

Constituée en 1988 sous forme d'Association de droit local, les cinq premières caisses seront homologuées par les pouvoirs publics en 1990 et se regroupèrent en union appelée Union des greniers ou Kafo Jiginew. Le transfert de la gestion aura lieu en Octobre 1994 au terme d'une crise entre les paysans et le consortium. Actuellement régie par la loi N° 94-040 du 15 Août 1994 portant réglementation des institutions mutualistes ou Coopératives d'épargne et de crédit au Mali, Kafo Jiginew est agréée sous le N° 96-1683 par le Ministère des Finances comme institution faîtière d'épargne et de crédit. De sa création à nos jours, le réseau a traversé plusieurs crises de croissance (voir encadré) avant de se confirmer comme la locomotive du secteur de la microfinance sur le plan national.

Concernant les facteurs externes qui conditionnent la mission de Kafo Jiginew, les participants ont évoqués l'incidence de la crise cotonnière, qui a frappé de plein fouet les membres du réseau et, sur le plan réglementaire, le manque d'accès aux ressources de la Banque Centrale, qui coûtent moins

cher et pourraient permettre de réduire les taux d'intérêts. Sur le plan culturel, la société malienne étant une société patriarcale, il existe des limites à la représentativité des femmes aux instances de décision des caisses et de l'union alors qu'elles sont les moins nanties de la population.

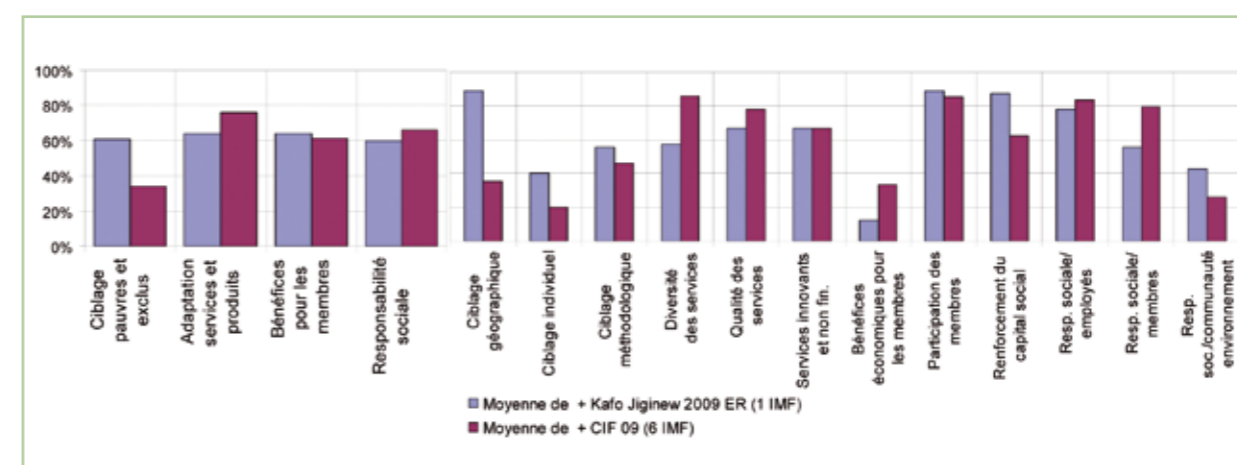
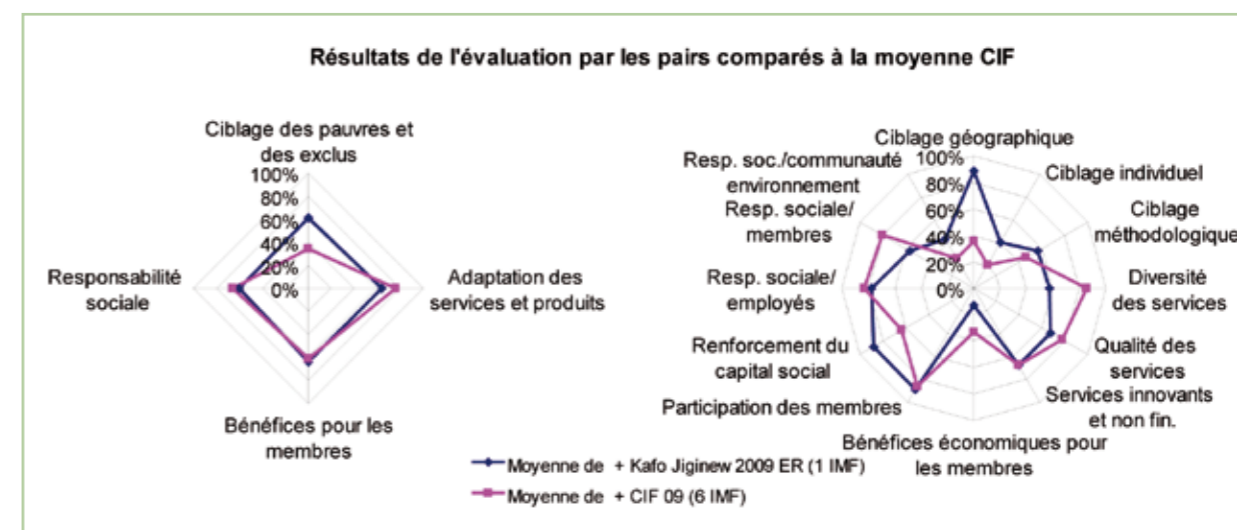
La méthode utilisée

La Direction Générale et le Conseil d'Administration ont fortement participé aux travaux de l'atelier d'évaluation, présence du Président du Conseil d'Administration de l'Union et du Directeur Général à l'ouverture et à la clôture. Chacun de ces dirigeants a marqué sa présence par des mots d'encouragement à l'égard des participants.

Les membres du groupe de référence ont sélectionné les caisses et leurs représentants conformément à la lettre de cadrage, les caisses choisies ont été :

- La Caisse de Sikasso : C'est une grosse caisse urbaine avec 6 guichets dont un en milieu rural. Elle finance le commerce, l'agriculture et l'artisanat.
 - La caisse de Zanzoni : Créée en 1994, elle est ancienne et typiquement rurale. Cette caisse finance surtout les intrants agricoles et le stockage des céréales.
 - La caisse de Niono : Elle est récente (créée en 2008) et finance surtout le riz dans la zone de l'Office du Niger.
 - La caisse de Bamako : la caisse de Bamako est présentement la plus grosse du réseau. Elle est typiquement urbaine et finance tous les secteurs d'activité : Commerce, consommation, agriculture, élevage, artisanat, etc.
- Les acteurs qui ont participé à l'atelier étaient le chef de caisse, le président de la caisse concernée et un agent de crédit.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS



Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus

Ciblage géographique

Le ciblage géographique, c'est-à-dire le fait de s'orienter vers des zones économiquement défavorisées ou marginalisées, est un objectif majeur du réseau. Le résultat de Kafo Jiginew en la matière (89 %) prouve que le réseau intervient en milieu rural conformément à sa mission originelle.

Avec sa nouvelle politique de diversification sectorielle et géographique Kafo Jiginew veut

se donner les moyens de s'implanter dans les zones urbaines à la recherche des ressources pour soutenir le financement des zones agricoles, crise cotonnière oblige. Pour bien illustrer cette politique, le Directeur Général a parlé du système de vase communicant entre le milieu urbain et le milieu rural, étant un réseau à 60 % rural.

Ciblage individuel (40 %)

Le ciblage individuel consiste à sélectionner volontairement des usagers en fonctions de leurs caractéristiques socio-économiques

LA RÉORIENTATION DE LA STRATÉGIE D'IMPLANTATION : DU RURAL VERS L'URBAIN



Kaniko : Première caisse créée en 1987.

Caisse urbaine de Fana créée en 1994.

En 1994, soit sept ans après sa création en milieu rural, Kafo Jiginew, a ouvert sa première caisse à Koutiala, dans une zone semi urbaine pour rendre des services aux enfants des paysans qui ont immigré en ville (artisans, commerçants etc.). A partir de 2002, les graves

crises successives du coton ont contraint l'institution à se diversifier pour être de moins en moins dépendante de cette activité. C'est ainsi que le réseau a ouvert sa première caisse dans la capitale, Bamako, pour enfin y construire son siège et y emménager en 2008. Ainsi,

cette démarche répond à l'objectif de faire une péréquation entre le milieu rural et urbain, c'est-à-dire à mobiliser les ressources financières en ville pour les recycler en milieu rural. Cette politique a été formalisée dans le plan stratégique 2005-2009 du réseau.

tangibles, tels que le niveau de pauvreté ou des critères d'exclusion. Au cours de l'atelier, les participants ont reconnu n'avoir pas d'outils de mesure précis de la pauvreté au niveau des membres car le concept même de pauvreté est ambigu. Les débats se sont focalisés sur la manière dont est considéré un membre qui vient à la caisse et la difficulté de les traduire en termes de pauvreté. Certains ont évoqué les indicateurs de développement humain durable (IDH) au Mali qui fixent un seuil à moins de 147 000 FCFA revenus par personne et par an, alors que d'autres ont soutenus que la notion de pauvres revoie à l'ensemble des paysans, qui constituent la majorité de la population.

Le faible résultat de Kafo Jiginew en termes de ciblage individuel découle de la ruralité du réseau. Cela s'explique surtout par le fait

que la stratégie du réseau vise beaucoup plus les groupements d'exploitants agricoles que les membres pris individuellement. En effet, le réseau a été mis en place par les associations villageoises producteurs de coton en zone Mali Sud mais le crédit est octroyé individuellement et touche plus souvent les exploitants les plus dynamiques.

Ciblage méthodologique (56 %)

Le ciblage méthodologique consiste à pratiquer des modalités de service qui favorisent l'accès des personnes démunies ou exclues. Dans cette perspective, Kafo Jiginew offre des modes de garanties solidaires, permet des transactions de faibles montants pour les prêts et l'épargne. Ces modalités s'adaptent aux besoins spécifiques des membres, mais ils restent limités en raison de la standardisation des produits.

DES FACILITÉS D'ACCÈS AU CRÉDIT POUR LES FEMMES



Pour permettre aux femmes d'accéder facilement aux services des caisses, Kafo Jiginew a mis en place des facilités qui consistent à les faire adhérer avec 1 000 FCFA sur 5 000 FCFA de part sociale et pouvoir bénéficier ainsi de petits crédits. Au fur et à mesure qu'elles bénéficient de crédit, elles doivent faire des versements par tranche successifs de 1 000 FCFA pour compléter cette part sociale. Cette politique a permis au réseau d'accroître sensiblement son sociétariat féminin de 5 000 à 69 000 femmes actuellement. En outre, elle a

permis de rehausser le niveau d'indépendance et de renforcer le rôle et la place des femmes rurales car elles participent dorénavant au bien-être de la famille : amélioration de l'alimentation, contribution à certaines charges de la famille comme les frais de scolarité, les frais de santé, l'habillement des enfants etc. Au 31 juillet 2009, le réseau comptait 69 493 femmes soit 26,04 % du sociétariat total, 4 379 194 947 franc d'épargne et un encours de crédit de 4 005 087 926 FCFA.

A ce titre, on doit tout de même mettre en avant le fait que des facilités particulières ont été ménagées pour les femmes afin de leur faciliter l'accès à l'épargne et au crédit. En effet, les femmes n'ont à verser aucun frais pour pouvoir ouvrir un compte, et peuvent solliciter un crédit sans dépôt de garantie, favorisant l'accès aux services financiers pour cette couche marginalisée de la société malienne ont la facilité d'avoir des crédits sans dépôt de garantie (voir encadré page précédente).

Dimension 2 : Adaptation des services et des produits

Cette dimension est un objectif majeur du réseau dont la préoccupation principale est d'adapter au mieux des produits et services de qualité aux besoins de ses sociétaires.

Diversité des produits et service (57 %)

Ce résultat montre que la diversité des produits et services offerts aux membres est relativement satisfaisante, la majorité des sociétaires ayant accès à des Produits et services proposés par Kafo Jiginew. Kafo Jiginew a pu mettre en place des produits d'épargne à vue et à terme, des produits de crédits courts

pour les besoins sociaux et de consommation, des crédits de campagne pour la production agricole et des crédits d'équipement. Ces produits ont été conçus spécifiquement pour les besoins de chaque région.

Dans sa nouvelle stratégie de diversification rurale et urbaine, Kafo Jiginew est entrain de revoir sa politique d'offre de produit et de service pour prendre en compte les besoins spécifiques de ses sociétaires. Il ne s'agit pas en fait de créer de nouveaux produits mais de financer d'autres filières, voir d'autres opportunités car le réseau était lié au coton à plus de 80 %.

D'autres services comme les engagements par signatures, garantie des entreprises prestataires de services auprès des particuliers, sont accessibles. Même si des produits spécifiques comme l'épargne logement ou santé n'existent pas, les sociétaires bénéficient de ces produits dans la pratique car l'épargne est libre et volontaire.

Qualité des services :

Les services offerts par Kafo Jiginew sont assez proches des sociétaires. Il existe des points de vente aussi bien en milieu rural (128) qu'en milieu urbain (35). Pour le crédit, la durée de traitement des dossiers est rapide, en moyenne 6 jours. Le crédit

d'urgence, possibilité d'avoir rapidement le crédit le même jour pour faire face à des besoins urgents comme les accidents en est l'illustration la plus éloquente. Le taux d'intérêt varie entre 1 à 2 % par mois pour un taux maximum légal de 2,25 %.

Les opérations en déplacé, c'est-à-dire la possibilité de faire des dépôts et retraits dans une autre ville sont aussi très appréciées par les sociétaires (voir encadré). Bien qu'aucune étude formelle n'a été réalisée pour connaître le degré de satisfaction des sociétaires, Kafo Jiginew arrive à recueillir leur avis par l'intermédiaire des agents de terrain et l'existence de boîtes à suggestion dans les agences. Ces informations sont traitées localement dans les agences au cours des séances de travail entre techniciens et élus.

Des services innovants :

Aujourd'hui, avec le basculement de l'ensemble de ses points de vente sur le logiciel SAF 2000, Kafo Jiginew propose des services innovants à ses sociétaires comme les transferts d'argent Western Union, les bons de caisses (sous forme de chéquier) et l'inter caisse (possibilité de faire des opérations dans n'importe quel guichet de Bamako). Par contre, aucun service mobile n'existe encore, mais ils sont en cours de développement. Il s'agit en particulier du sms banking qui est un service qui permet à un client de passer des opérations bancaires (virement, dépôt, retrait payement...) à partir d'un terminal mobile (le téléphone mobile). Le contrat est déjà signé avec un opérateur de téléphonie mobile de la place (voir encadré). Aucun service non financier n'est proposé par le réseau.

DES INNOVATIONS POUR PLUS DE MOBILITÉ DES SERVICES

En plus des produits classiques, Kafo Jiginew a mis à la disposition de ses sociétaires des services comme les versements et les retraits en déplacé sur compte d'épargne à vue c'est-à-dire la possibilité offerte à un sociétaire de faire des dépôts ou retraits de fond dans les différentes délégations du réseau et à Bamako, la domiciliation des revenus des salariés, les virements de compte en compte, les transferts d'argent Western Union et les engagements par signature. Ce dernier service est destiné aux entrepreneurs dans le cadre des soumissions aux marchés publics et privés pour les garantir auprès des tiers.

Ces engagements peuvent être soit :

- Une caution de soumission,
- Une caution d'avance de démarrage,
- Une garantie bancaire de bonne fin,
- Une caution de bonne exécution,
- ou une lettre de crédit.



DONNEES STATISTIQUES AU 31/08/09

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

Dimension 3 : Bénéfices pour les membres

Bénéfices économiques : 0 %

Kafo Jiginew n'a pas fait d'études formelles concernant l'impact économique pour les membres, mais des témoignages existent sur certains cas de réussites, certains ayant même été filmés.

Le bénéfice économique pour les membres est un objectif important pour Kafo Jiginew mais le réseau a donné la priorité à l'accès aux services et sa capitalisation, gage de la pérennité de l'institution. En effet, durant les quinze dernières années, diverses circonstances ont éloigné Kafo Jiginew des partenaires historiques qui le soutenaient avec des subventions, d'où l'option de renforcer lui-même ses fonds propres (voir l'encadré introductif). Cette exigence a limité la capacité du réseau à redistribuer ses excédents par exemple sous la forme de ristournes.

Participation des membres : 89 %

Le niveau d'appropriation des membres à la vie de l'institution est très remarquable. En effet, les représentants des membres sont les vrais décideurs du réseau : jusqu'en 2005, la décision du crédit était réservée aux seuls élus, sans l'avis des techniciens et la capacité des élus à faire face aux crises sont des exemples assez évocateurs. A partir de cette période, l'avis des techniciens est devenu déterminant dans le processus d'octroi du crédit.

Les femmes sont peu représentées dans les instances de décision (6,66 %) car elles sont peu nombreuses par rapport aux hommes dans le sociétariat 26,04 %, mais aussi certains aspects culturels les défavorisent. La société malienne est patriarcale en générale et les femmes sont très timides dans leur participation au processus de vote.

Renforcement du capital social : 75 %

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

Concernant des alliances stratégiques pour la défense des intérêts des membres, Les liens avec d'autres programmes restent financiers, c'est-à-dire la mise en place par certains partenaires de fonds de garanties pour faciliter l'accès aux services financiers de certains groupes cibles, en particulier les femmes et les jeunes.

Dimension 4 : Responsabilité sociale

Pour une pérennisation de ses activités d'épargne et de crédit, Kafo Jiginew a fait de la responsabilité sociale un objectif important tant à l'égard de son personnel, de ses clients que de sa communauté.

Responsabilité sociale vis-à-vis des salariés : 78 %

A cause de la croissance forte qu'il connaît avec l'acquisition et intégration de nouvelles caisses, la croissance externe et l'élargissement de son champ d'activités en milieu urbain, Kafo Jiginew, fait de la gestion des ressources humaines un domaine clé pour mieux canaliser cette croissance et atteindre ses objectifs stratégiques. A ce titre, l'un des trois axes de son plan d'affaires 2005-2009 est relatif à l'amélioration et à l'efficacité des ressources Humaines.

Ainsi, pour mieux clarifier ces engagements à l'égard de son personnel, un accord d'établissement explicitant les métiers et leurs



Les membres des caisses de Kafo Jiginew ont essentiellement des paysans en milieu rural.

spécificités ou une grille salariale est annexée a été négocié et conclu avec son Comité syndical et les Délégués du personnel.

Ce document de référence retrace l'ensemble des processus clés de la gestion des ressources humaines et sa relecture en 2006 a permis de prendre en compte un certain nombre d'objectifs, tels que lutter contre les discriminations et affirmer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, mais aussi clarifier les avantages

liés à chaque poste, en retenant le principe d'augmentations minima à l'occasion d'un changement d'échelon, en inscrivant la nécessité d'organiser et de susciter les évolutions de carrière au sein du réseau et en informant et accompagnant les salariés dans la procédure de validation des acquis professionnels.

Le nouvel accord d'établissement couvre la totalité des salariés du réseau, créant ainsi une base de référence commune. Par ailleurs,

le nouveau barème de salaire annexé à l'Accord d'établissement détermine la progression différentielle entre les différentes catégories et donne une bonne lisibilité dans la gestion des carrières.

Dans sa stratégie de transformation et de modernisation du réseau, un axe fort de son plan d'affaire 2005-2009, Kafo Jiginew a élaboré une charte architecturale et graphique. L'objectif de cette démarche est de se distinguer des autres, mais surtout d'offrir à ses membres et son personnel un cadre de travail moderne et attractif par la construction ou la rénovation des caisses et bureaux et les doter d'outils de travail moderne, tel que les ordinateurs.

Dans le cadre du développement des compétences, Kafo Jiginew élabore et met en œuvre chaque année un plan de formation après expressions et analyse des besoins du personnel. A tous les niveaux, les employés bénéficient de sessions de formations qui sont planifiées tout au long de l'année. L'objectif visé s'inscrit dans la logique d'une meilleure optimisation des ressources humaines et de les fidéliser pour un meilleur service du réseau. Cela se traduit aujourd'hui par un engagement fort du personnel et une stabilité satisfaisante du personnel (moins de 2 % de départ en 2008).

Mais cela ne doit perdre de vue le manque d'enquête de satisfaction souvent nécessaire pour identifier quelques préoccupations du personnel. Kafo Jiginew n'offre pas de primes incitatives à ses agents de crédits, même si le personnel bénéficie suivant l'accord d'établissement de la gratification considérée par certains comme un treizième mois. Des efforts sont entrainés d'être faits dans ce sens avec déjà un projet élaboré par la Direction des ressources Humaines sur le système d'évaluation des performances du personnel.

Responsabilité

vis-à-vis des clients : 44 %

Les engagements de Kafo Jiginew au regard des principes de protection de ses clients sont au deçà de la moyenne (44 %). Cela se justifie car au delà de la transparence des prix, de la diffusion des droits et devoirs du client et de la confidentialité autour de l'octroi du crédit, Kafo Jiginew n'a pas un code de conduite formalisé du personnel à l'égard des clients même si l'accent est mis sur cet aspect dans les sessions de formation des agents de crédits et des agents au guichet en accueil. Le réseau n'a pas non plus de procédures formalisées de gestion des réclamations des clients.

Responsabilité

vis-à-vis de la communauté et de l'environnement : 43 %

Le résultat dans cette sous dimension atteste que l'engagement de Kafo Jiginew envers la communauté et l'environnement n'est pas vraiment à hauteur de ses intentions.

La responsabilité sociale envers l'environnement est une notion récente qui nécessite beaucoup d'actions de sensibilisation et de formation et d'information. Certes, Kafo Jiginew a conscience des enjeux réels de la protection de l'environnement mais on n'est pas arrivé à mettre en place des actions concrètes ou de procédures de protection formalisées. Ceci s'explique aussi par la priorité donnée sa stratégie de renforcer les acquis financiers du réseau pour plus de d'indépendance en matière financière et surtout d'augmenter ces fonds propres.

Ce qui est des actions en faveur de la communauté, des actions sont à noter telles que des dons et apports financiers aux communautés villageoises victimes d'inondation et autres calamités naturelles.

CONCLUSION :

Bilan sur la méthode

Au terme de cet exercice d'évaluation sur les performances sociales de Kafo Jiginew, les participants composés d'élus, d'agents de crédit, de chefs d'agence et des représentants de la Direction Générale, ont exprimés toute leur satisfaction que cette démarche soit poursuivie. Ce processus d'analyse des performances sociales du réseau a pu mettre en évidence les forces et les faiblesses par rapport à sa mission sociale.

Synthèse des résultats

Au terme de cette évaluation, les analyses ont montré que Kafo Jiginew accomplit de nombreuses activités en faveur de la communauté et de ses sociétaires, mais qu'elles demeurent peu formalisées. Par exemple, qu'ils s'agissent des apports financiers ou matériels aux populations démunies à la suite de calamités, des prix en nature aux sociétaires ou des prêts sucre, riz et mouton sans intérêts en faveur des salariés, on ne retrouve aucune traçabilité de ces actions



forts appréciées et appréciables de la mission sociale du réseau.

Si le taux de 40 % du ciblage individuel de la dimension I s'explique par la forte ruralité du réseau, il doit être vu comme un signal fort d'interpellation des dirigeants du réseau à chercher des outils de ciblage spécifique des pauvres et des exclus, surtout en milieu urbain.

Aussi, les résultats de l'atelier ont montré avec satisfaction que le réseau a une bonne couverture géographique 89 %. La diversité de ses produits et de ses services et leur qualité ont été appréciée. Mais force est de reconnaître que malgré leur adaptation aux besoins des sociétaires de façon générale, le vœu a été émis de mieux les adapter aux besoins spécifiques des sociétaires en milieu urbain si le réseau veut réussir sa politique de diversification.

Malgré une forte appropriation et l'implication des élus dans la prise de décision (89 %) et le renforcement du capital social (75 %), Kafo Jiginew doit faire des efforts dans l'amélioration de la situation économique des sociétaires, surtout en ce qui concerne l'impact économique de ses membres. La protection de l'environnement est également un domaine où des améliorations possibles sont à étudier.

Perspectives

À la lumière de résultats des travaux sur l'évaluation des performances sociales du réseau Kafo Jiginew, les participants ont formulé les recommandations suivantes :

- Faire du ciblage individuel de personnes défavorisées et exclues une priorité qui doit être mis en œuvre à court terme ;
- Mener le plus vite possible des enquêtes ou études d'impact ou de satisfaction tant à l'endroit du personnel qu'à l'endroit des sociétaires pour promouvoir et vérifier l'amélioration de la situation économique des membres du réseau dont le but serait de renforcer la confiance entre les sociétaires et le réseau mais surtout en cette heure de concurrence de mieux servir des produits et services adaptés, diversifiés et de qualité aux sociétaires ;
- Élaborer et mettre en place des politiques réelles de protection de l'environnement par des actions de sensibilisation, d'informations et de formation ;
- Initier et mettre en œuvre des actions concrètes en faveur de la communauté ;
- Évaluer les besoins du personnel et en tenir compte. ●