



RAPPORT SOCIAL ÉVALUATION SPI DU RÉSEAU NYÈSIGISO-MALI

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



RÉALISATION

Auteurs : Mamadou Haidara, Aoua Fofana, Abdoulaye Sangaré, Modibo Dembélé et Adama Sissoko.

Supervision : Sagar Tall Ba, Waly Cissé (PAMECAS).

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 Nyèsigiso | 4 |
| Histoire succincte de Nyèsigiso | 4 |
| La méthode utilisée | 6 |

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

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

CONCLUSION

| | |
|------------------------------|----|
| Bilan sur la méthode | 15 |
| Synthèse des résultats | 15 |
| Perspectives | 15 |

INTRODUCTION

La mission de Nyèsigiso

Le réseau des Caisses d'Épargne et de Crédit du Mali – Nyèsigiso est une institution financière de type mutualiste implantée au Mali depuis près de 20 ans.¹ Nyèsigiso a pour mission de « rendre accessibles sous un mode mutualiste les services financiers de proximité² aux populations maliennes ». Cette formulation est clairement mentionnée dans les statuts du réseau. Cependant, l'atelier sur les performances sociales nous a révélé que plusieurs acteurs de l'institution (employés et élus confondus) ne peuvent pas citer la mission telle que formulée et font la confusion avec la vision à savoir un réseau à bases solides bien enraciné dans son milieu. La mission telle que formulée dans les statuts n'était pas claire dans l'esprit des participants. Cependant, ils ont tout de même reconnu que Nyèsigiso offre des services financiers à ses membres. Les arguments développés se basaient sur le slogan national en faveur du secteur de la micro finance (instrument de lutte contre la pauvreté), les activités du réseau (épargne et crédit) et ses groupes cibles c'est-à-dire toutes les couches socio-professionnelles notamment les intervenants dans le secteur informel et les personnes à revenus intermédiaires. Par rapport à la lutte contre la pauvreté, ils reconnaissent que le réseau offre néanmoins des conditions d'accès plus favorables par rapport aux banques : petits montants de crédit, garanties de moindre valeur etc.

1. Source : rapport annuel 2008.

2. Statuts de l'union adoptés le 22 juin 2007 par l'Assemblée Générale Annuelle Ordinaire du réseau.

Un décryptage de la formulation de la mission a été effectué par les participants. Cela leur a fait dire que Nyèsigiso ne prêtant pas aux personnes à faibles revenus ne peut pas dire qu'il rend des services financiers à toute la population malienne. Les discussions ont aussi porté sur l'argument de la rentabilité, de la pérennité et surtout de l'importance d'assurer la disponibilité des liquidités des membres en permanence. Il est difficile dans ces conditions de s'attendre à un retour du capital prêté si le réseau n'évalue pas la capacité de remboursement des membres prêteurs. Au regard de ces points de vue, la grande majorité suggère une reformulation de la mission pour mieux faire transparaître les cibles et le but visé par Nyèsigiso.

L'atelier a quand même permis aux participants de redécouvrir la formulation statutaire de la mission de Nyèsigiso.

Histoire succincte de Nyèsigiso

Le réseau Nyèsigiso a démarré ses activités en 1990 dans la région de Ségou par une phase pilote (1990-1992) sous l'initiative de Société de Développement International Desjardins (SDID) à la faveur de la coopération entre le Canada et le Mali. Cette initiative était également une alternative à la lutte contre la pauvreté par l'offre de services financiers à la population exclue du système bancaire classique. La première caisse a ouvert ses portes à plus de 350 km de Bamako, la capitale du Mali, précisément à Petesso, village situé dans le cercle de Bla.

Le réseau Nyèsigiso a fait du chemin de sa création à nos jours. Il a connu une croissance

très rapide. De 1990-1998, le réseau avait enregistré les résultats suivants : 45 caisses ; 1,2 milliard de dépôts, 1,3 milliard de crédit. La gestion administrative, matérielle et financière a été rétrocédée aux maliens sous l'assistance technique de la partie canadienne. Cette ascension fulgurante du réseau a créé une crise de croissance qui s'est traduite par des détournements de fonds, des pertes importantes sur prêts et un système d'information dépassé. Les conséquences visibles étaient entre autres, la décapitalisation du réseau, les difficultés de fournir les informations à temps. Pendant quatre ans, le partenaire canadien a œuvré à apporter un appui institutionnel à la nouvelle Union afin qu'en 2003 Nyèsigiso soit une institution financière autonome : consolidation des acquis et prise en charge en terme d'appropriation par ses cadres et ses élus.

La crise de croissance n'a pas joué sur la mission du réseau. Les fauteurs de troubles ont été vite écartés, les services aux caisses par l'union et les services aux membres par les caisses n'ont jamais souffert des conséquences de cette crise. Toutefois, l'extension du réseau avait été ralentie pour consolider les acquis et repartir sur de nouvelles bases plus sereines. Un autre épisode marquant de l'histoire de Nyèsigiso est la série de désaffiliations qu'il a connu. Le réseau a connu trois désaffiliations et une exclusion de caisse. Le plus important de ces événements est le départ de la Caisse Associative d'Épargne et de Crédit (CAECE) spécialisée dans l'octroi de crédits aux commerçants et aux entrepreneurs du Mali en 2004.

Déjà en 2002, la mission diagnostic commanditée par le Réseau avait fait des recommandations regroupées sous le vocable « nouvelles orientations stratégiques du Réseau Nyèsigiso » couvrant trois chantiers

• **Reconfiguration (Regroupement) des caisses** : le réseau comptait en 2003, 46 caisses. Le regroupement devait ramener ce nombre à 15 caisses mères auxquelles devaient être rattachés de nouveaux points de service ou des



Une emprunteuse de Nyèsigiso au marché rural de Kita (170 km) de Bamako.

anciennes caisses transformées en points de service.

• **Informatisation des caisses** : le réseau devait entreprendre une vaste campagne d'informatisation de toutes les caisses mères et leurs points de service

• **Réorganisation de l'Union** : la direction générale devait être restructurée avec la création des sous directions offrant des services aux caisses relatifs à la comptabilité, à l'informatique, contrôle etc.

De 1998 à 2008, en dix ans, le réseau est passé de 1,2 milliard à 7,8 milliards de dépôts, de 1,3 milliard à 10,3 milliards de crédit et comptait une soixantaine de points de service à travers le pays. Nyèsigiso est aujourd'hui un réseau informatisé disposant d'un système d'information performant, un système de gestion et de contrôle efficaces.

La méthode utilisée

Au mois de novembre 2008, la Confédération des Institutions Financières (CIF) a sollicité Nyèsigiso pour désigner deux délégués au groupe de référence Gestion des Ressources Humaines et formation. Ainsi, le Directeur des Ressources Humaines et Formation, et le Conseiller en Formation

ont été désignés et invités à prendre part à un atelier sur le thème « performances sociales et gouvernance »³.

A leur retour au réseau, les membres du groupe de référence de Nyèsigiso ont commencé par partager les résultats de l'atelier avec le Comité de Direction, composé de tous les directeurs de service, ainsi qu'avec les chefs de services et les directeurs de caisse. Après un exposé de restitution et des discussions, chacun de ces cadres a reçu l'ensemble des documents didactiques remis lors de l'atelier. Un comité de pilotage a été mis en place, composé des chefs de service crédit, marketing, formation et relations publiques et il se réunit tous les mois afin que les activités relatives à la gestion des performances sociales ne soient pas la seule affaire des membres du groupe de référence.

Pour la revue des pairs, assistée par PAMECAS trois caisses pilotes avaient été choisies. Après une rencontre de formation préalable à SPI, un atelier a regroupé les représentants de trois caisses (directeur de caisse, responsable crédit et un élu), les membres du groupe de référence, ainsi que le Président du Conseil d'Administration de la faitière et le Directeur des opérations. Les caisses avaient été sélectionnées selon les critères suivants :

- La taille : une grande et une petite caisse ;
- L'ancienneté : une ancienne et une récente ;
- La zone d'intervention : une rurale, une urbaine et semi-urbaine.

Les caisses retenues comme caisses pilotes se présentent comme suit :

La caisse Nyèsigiso de la Commune IV : c'est une grande caisse urbaine, (19 472 membres, 15 employés) située dans la capitale Bamako. Elle offre des produits financiers destinés principalement aux activités commerciales. Créée en 2005 et issue du regroupement de trois anciennes caisses fonctionnelles depuis

1996, la caisse comprend une caisse – mère et trois points de service.

La caisse Nyèsigiso de Ségou : c'est une caisse semi urbaine, située à 240 km de Bamako. De taille moyenne (17 706 membres et 21 employés), elle finance principalement les activités commerciales et agricoles.

La caisse de Kati : c'est une petite caisse rurale (5 527 membres, 6 employés) créée en 1996 située à 15 km de Bamako qui finance des activités agricoles et commerciales.

Pour le déroulement de l'atelier, les participants ont formé trois sous groupes afin de répondre aux questions du SPI⁴. Ensuite une mise en commun des travaux de groupe a abouti au schéma final qui constitue le résultat des travaux de groupe sur les dimensions sociales du réseau Nyèsigiso.

L'atelier a été appuyé par les membres du groupe de référence du Sénégal. Deux personnes (une du Mali et une du Sénégal) ont animé et les deux autres (une du Mali et une du Sénégal) ont fait les rapporteurs. Un rapport de synthèse a été élaboré et présenté à l'atelier d'écriture.

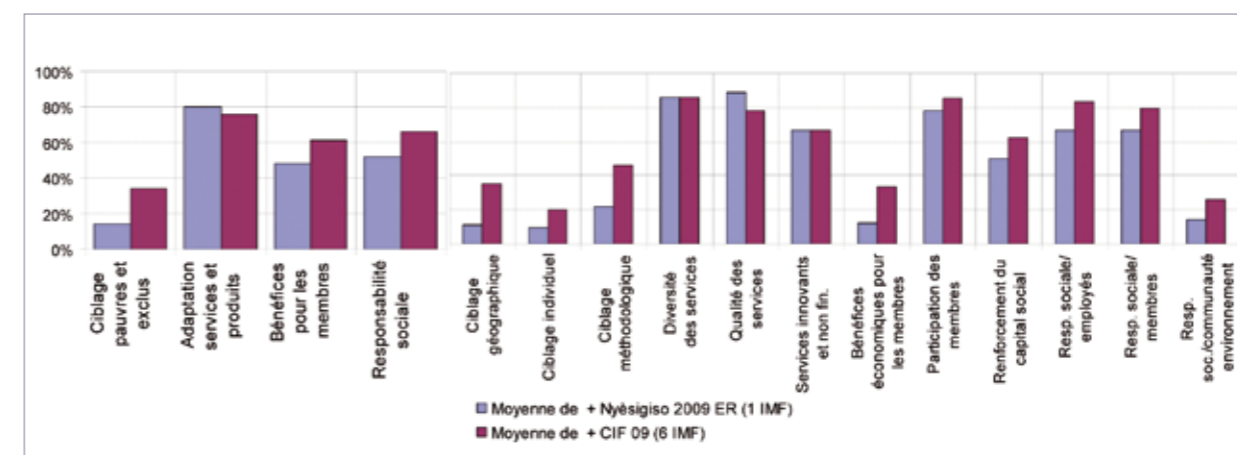
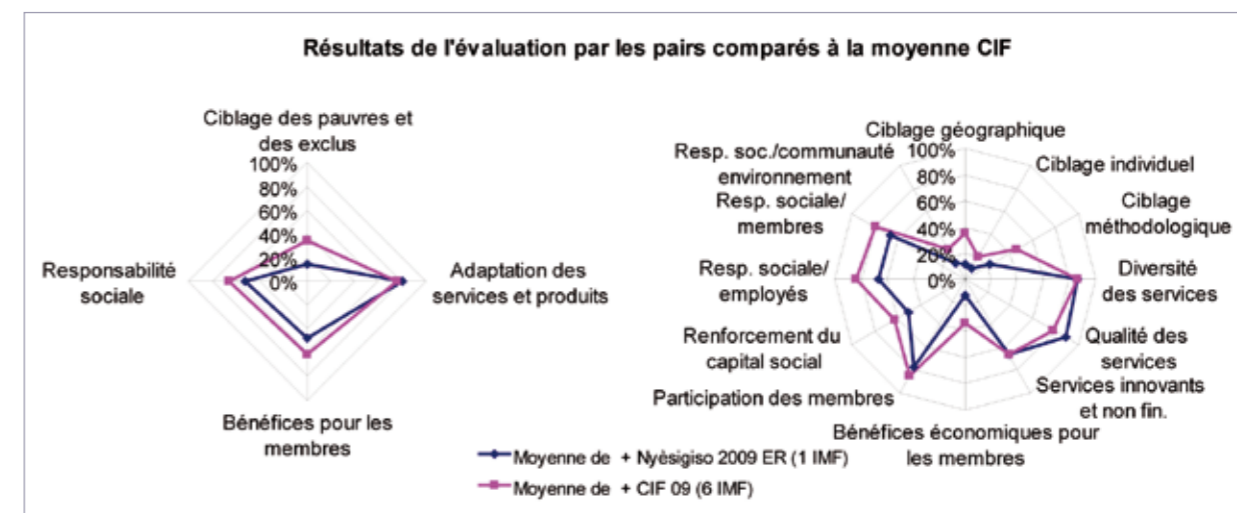
CHIFFRES CLÉS DE NYÈSIGISO (2008)

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

3. Atelier tenu le 06 novembre 2008 à Ouagadougou.

4. SPI : indicateurs de performance sociale.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS



Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus

Bien que le ciblage des pauvres et des exclus soit considéré comme un objectif majeur au sein du réseau Nyèsigiso, force est de reconnaître que les débats à l'atelier ont montré que cette dimension demeure le maillon faible comme le montre le pourcentage des ciblage géographique, individuel et méthodologique.

Ciblage géographique

Le résultat de l'audit de l'atelier montre que le ciblage géographique à Nyèsigiso est très

faible (11 %). Les discussions ont révélé que Nyèsigiso de nos jours intervient uniquement dans les zones disposant des services de base (eau, électricité, éducation, santé, infrastructures...) et des potentialités économiques (marchés, activités porteuses, démographie...) contrairement à ses premières caisses qui avaient bénéficié des subventions de la part de son partenaire DID. Depuis la fin de ces subventions, l'IMF a toujours intervenu sur la base d'une étude préalable et qui est conditionnée à l'existence de services de base. De nos jours, les premières caisses créées, n'enregistrent plus

qu'un faible pourcentage des prêts accordés par Nyèsigiso, soit moins de 10 % du nombre total des prêts en cours, en raison de leur faiblesse économique. Nyèsigiso ne dispose d'ailleurs d'aucun outil de mesure de la pauvreté pour les zones d'intervention. En fait, Nyèsigiso a fait ses débuts en milieu rural mais n'a jamais conduit d'enquêtes formelles sur les conditions de pauvreté et d'exclusion dans ses zones d'intervention. Les études socio-économiques donnaient des indications sur les activités commerciales de la zone, les métiers exercés par les populations, le niveau moyen des revenus par habitant fourni par les enquêtes nationales⁵. Un autre aspect entrainé en ligne de compte, il s'agit de la cohésion sociale. Par exemple, des zones économiquement viable n'avaient pas été retenue comme site d'implantation de caisses en raison de la mauvaise entente entre les populations : chefferie, problèmes de champs etc.

Ciblage individuel :

En termes de ciblage individuel, les populations rurales ont bénéficié des facilités d'accès aux services financiers en raison de la faiblesse de leurs revenus. Là non plus, Nyèsigiso ne dispose pas d'outils de mesure de la pauvreté des membres. Toutefois, il avait dans ses interventions, ciblé les femmes démunies à travers son produit Crédit Épargne avec Education (CEE). De nos jours, cette démarche est mise à jour par la signature de conventions de partenariat avec Handicap International (HI), RIOEV (Réseau des Intervenants auprès des Orphelins et autres Enfants Vulnérables), la SNV (ONG⁶ Néerlandaise), EUREKA (ONG nationale) et WALE (ONG natio-

5. Les données proviennent généralement de la Direction Nationale de la Statistique et de l'informatique : DNSI.

6. ONG : Organisation Non Gouvernementale.

nale), comme développé dans l'encadré sur les conventions de partenariat.

Ciblage méthodologique :

Dans le cadre du ciblage méthodologique, Nyèsigiso tente de fournir certainement des produits aux sociétaires qui ne disposent pas de garanties. L'histoire du crédit à Nyèsigiso nous a révélé qu'à la base les petits prêts de moins de 20000 FCFA (vingt mille) ne demandaient de garanties. Cette facilité a par la suite continué au niveau uniquement des femmes organisées en groupement, comme dans le cas du CEE, sur la base de la caution solidaire. Malgré ces faits, les réflexions soulevées lors de l'atelier ont permis de poser des problématiques relatives d'une part à une politique de crédit adaptée aux plus pauvres et d'autre part aux facilités d'accès au crédit pour un pauvre.

La politique de crédit en vigueur exige des garanties qui ne sont pas souvent à la portée du maximum de membres et présente des taux d'intérêt jugés plus élevés par rapport au pouvoir d'achat des groupes-cibles. Toute chose qui convainc que cette politique mériterait d'être révisée pour permettre un accès plus large aux crédits notamment pour les membres pauvres. Pour cela, Nyèsigiso doit mener des réflexions pour la satisfaction des besoins de sa population cible, seul gage de sa pérennité et de sa crédibilité.

Dimension 2 : Adaptation des services et des produits

Cette dimension est un objectif fondamental pour le réseau Nyèsigiso. En effet dans toutes les stratégies d'intervention, l'adaptation des produits et services est une préoccupation majeure.

Gamme des services traditionnels

Cette importance se traduit par l'offre d'une grande diversité de produits et services, en

LES CONVENTIONS DE PARTENARIAT

Les conventions de partenariat sont des ententes entre Nyèsigiso et les organismes de développement dans le cadre de l'offre de services financiers à leurs groupes cibles. La convention entre Nyèsigiso et Handicap International établit un fonds de garantie dont le montant s'élève à 7 800 000 FCFA. Ce fonds servira à couvrir jusqu'à 60 % des pertes des prêts accordés par Nyèsigiso à des personnes handicapées : physique, visuel etc. En ce qui concerne la convention entre Nyèsigiso et RIOEV (Réseau des Intervenants

auprès des Orphelins et autres Enfants Vulnérables, le fonds affecté à Nyèsigiso s'élève à 18 000 000 FCFA et les prêts sont accordés à 180 femmes, membres de cet organisme (Kayes, Koulikoro, Ségou et Bamako) au taux d'intérêt préférentiel de 10 % et toutes les pertes sont à sa charge. La convention PSDU (Programme de Développement Social Urbain) / Nyèsigiso vise l'amélioration des conditions de vie des populations dans les communes de Bamako par une formation de base en gestion de leurs activités commerciales et l'octroi de petits crédits.

Le fonds d'un montant de 20 000 000 FCFA est destiné aux couches vulnérables. L'organisme « EUREKA » a conclu avec Nyèsigiso un partenariat portant sur un projet de prévention des IST/VIH/SIDA sur le corridor Bamako – Labézanga. L'un des objectifs est de réduire les risques d'infection des couches vulnérables notamment les femmes à travers un soutien financier à leurs Activités Génératrices de Revenus (AGR). Pour le moment une cinquantaine de femmes sont ciblées avec un montant de 2 500 000 FCFA de crédits accordés.

particulier de l'épargne, du crédit et des services innovants.

Le produit d'épargne à vue sécurise l'argent des membres, facilite leur gestion de trésorerie tout en leur permettant d'en disposer à tout moment. Quant au dépôt à terme, il permet de bénéficier d'intérêts supérieurs, tout en restant bloqué, afin par exemple de constituer une réserve pour financer des projets d'entreprise ou familiaux.

Les produits de crédit permettent en général de faire face à des besoins sociaux (logement, éducation, santé, moyens de déplacement etc.) et de production (commerce, agriculture, transformations, transport etc.)

En tant qu'institution de micro finance, le réseau s'efforce de répondre à la diversité des besoins sociaux des membres. Pour cela, le crédit à la consommation est particulièrement flexible et permet de faire face à diverses dépenses comme le logement, l'éducation la santé ou les fêtes familiales. Toutefois, les débats à l'atelier ont révélé des

insuffisances en ce qui concerne les besoins urgents. L'avance sur salaire (découvert -salaire) peut répondre aux besoins très urgents des salariés mais son caractère restreint fait qu'il fait des exclus. Les participants suggèrent de trouver un mécanisme qui soit ouvert à tous.

Qualité des services

Les participants ont trouvé que le service à la clientèle est de meilleure qualité. Cela se traduit par le délai (en moyenne une semaine) de traitement des dossiers, la rapidité des déboursements des prêts et la transparence des informations (frais, taux etc.), qui apparaissent clairement dans le contrat de prêt.

D'autres débats ont révélé que les produits et services sont très souvent standardisés (voir encadré). En effet, aucune entité ou caisse de Nyèsigiso ne peut adapter ses services aux besoins locaux de ses membres, en ce qui concerne les caractéristiques taux d'in-

PRODUITS STANDARDISÉS

En sa qualité d'organe faitière, Nyèsigiso offre ses services financiers dans les mêmes conditions à ses membres au niveau de toutes ses caisses indépendamment des réalités locales. Cette décision est de la compétence du comité de crédit de l'union. Cela constitue un frein au développement de la caisse en raison de la concurrence élevée dans certaines zones (rizicoles), et de la faible capacité financière des membres.

térêt, frais, montant, durée, fréquence de remboursement etc.) des produits. Cet état de fait constituerait un frein à la prise d'initiatives et à la flexibilité du système car les réalités sociologiques sont différentes d'une zone à une autre.

Services innovants et non financiers (9 points)

Si les points de vue se sont accordés sur la qualité des produits et services, les services innovants et non financiers ont suscité quelques discussions. La question était de savoir s'il faut avoir un service non financier totalement dissocié du crédit. Dans les débats, les expériences du produit « Crédit Épargne avec Éducation » ont été évoquées. Pour certains, le volet éducation ne saurait être dissocié du service financier pendant que d'autres soutenaient le contraire. Dans tous les cas, Nyèsigiso n'offre pas de services indépendamment de l'offre de services financiers.

Au-delà des services non financiers, Nyèsigiso développe plusieurs services financiers innovants, tels que le virement des salaires et des pensions (les membres planifient leurs dépenses), ou le transfert d'argent par Western Union et l'inter-caisse (les membres peuvent effectuer des transactions dans toutes les caisses de Nyèsigiso, ce qui évitent aux membres de se déplacer sur une longue distance avec de l'argent en espèce.

Dimension 3 : Bénéfices pour les membres

Cette dimension est aussi un objectif important pour Nyèsigiso dans la mesure où les stratégies de fidélisation vont dans le sens de l'amélioration de la situation économique et sociale des membres par l'offre de produits et services adaptés à leurs besoins. À cet effet une écoute particulière est accordée aux membres lors des ateliers avec les groupements de commerçants, les organisations paysannes ou les syndicats, par exemple.

Les avantages économiques pour les membres

Dans le cadre des avantages économiques pour les membres, les élus participant à l'atelier ont attiré l'attention sur les insuffisances en la matière au sein du réseau. En effet, les débats ont porté sur les changements économiques observés chez les membres grâce aux actions de Nyèsigiso. À ce niveau beaucoup de participants ont soutenu qu'aucun suivi des changements relatifs au statut économique des membres n'est effectué par Nyèsigiso. Il est donc difficile de faire ressortir les avantages économiques que les membres tirent de leur appartenance au réseau, surtout que la dernière étude d'impact (voir encadré) remonte en 2002. Cependant, les informations collectées dans les formulaires de demande de crédit renseignent sur la situation financière des membres à la suite de leurs demandes de prêts en ce qui concerne leurs actifs, revenus, logements et dépenses de ménages. Ces informations servent principalement à établir la capacité de remboursement du membre emprunteur et non de suivre un quelconque changement de son statut économique.

En ce qui concerne les impacts du système, quelques cas isolés sont cités verbalement par les gestionnaires et des témoignages sont faits souvent par certains membres. Ces

ÉTUDE D'IMPACT NYÈSIGISO

En 2002, le réseau Nyèsigiso a mené une étude d'impact relative à ses actions sur ses membres. L'enquête avait pour but d'assurer un suivi dans le temps de deux groupes de clients (anciens et nouveaux) et d'un groupe témoin (non clients), et permettre de comparer la situation de ces deux groupes en termes de l'activité génératrice de revenus de l'individu ou de l'entreprise, du bien-être de l'individu, du bien-être du ménage et du bien-être de la

communauté. L'enquête avait été conçue pour impliquer quatre passages étalés sur deux ans pour tenir compte des variations saisonnières, très importantes au Mali. L'analyse des impacts sur le bien-être du ménage a utilisé les indicateurs d'impact sur les conditions de vie des ménages, en l'occurrence l'importance des investissements dans l'amélioration des conditions de vie, l'importance des dépenses en frais de condiments,

en matériels et frais scolaires et des dépenses pour les soins de santé et l'habillement. En conclusion des impacts sur le bien-être du ménage, l'accès aux services financiers du réseau accroît la capacité des clients des caisses à investir pour améliorer les conditions de vie de leurs ménages. Cet impact semble un peu plus fort chez les hommes et les clients « moins pauvres » par rapport à leurs homologues femmes et clients « plus pauvres ».

éléments ont permis au réseau de changer certaines approches (méthodes de recouvrement, conditions d'accès au crédit) chaque fois que les impacts se sont avérés négatifs sur les membres ou sur les résultats de l'institution : réduction des taux d'intérêt (de 21 % à 12 %) et des frais relatifs au crédit (de 30 % à 20 % pour l'apport personnel), assouplissement dans les recouvrements (moins de convocation à la gendarmerie au profit de la sensibilisation).

Le partage des profits fait partie des stratégies d'amélioration de la situation économique et sociale des membres. Les participants ont relevé le manque de politique formelle en matière de partage des profits. Malgré cela, les statuts recommandent une clé de répartition des profits de l'exercice comptable, à savoir que 15 % soient affectés aux réserves générales⁷ et le reste laissé à l'appréciation des membres réunis en Assemblée Générale. Pour les 85 % restants, des exemples ont été cités tels que les contributions dans la construction des mosquées, les installations

7. Loi 94 - 040 régissant les institutions financières mutualistes au Mali.

de panneaux solaires, l'approvisionnement en médicaments des centres de santé communautaires et en fournitures scolaires des écoles publiques. Toutefois, certaines caisses ne partagent pas les profits et les reversent dans les fonds propres.

Enfin, Nyèsigiso ne dispose pas de fonds en cas de catastrophe collective.

Participation des membres

Statutairement, ce sont les membres qui sont les propriétaires de l'institution. A ce titre, ils élisent des représentants aux différents organes de gestion : Conseil d'Administration (9 élus), Comité de Crédit (3 élus), Conseil de Surveillance (3 élus). Parmi ces membres-élus, les femmes représentent environ 22 %.

Ces élus aux organes reçoivent régulièrement des formations afin de mieux remplir leurs rôles et responsabilités, en moyenne quatre sessions par an. Chaque nouvel élu reçoit une formation d'intégration au réseau (principes coopératifs, encadrement législatif et réglementaire, organisations et fonctionnement d'une caisse coopérative...) et une formation à sa fonction

se rapportant aux rôles et responsabilités de chaque organe. Par ailleurs d'autres modules de formation sont dispensés en fonction des tâches confiées aux élus et des attentes de l'institution tels que l'analyse financière. Ces mesures de renforcement des connaissances des élus visent à leur permettre de bien remplir leurs mandats et de participer pleinement aux prises de décisions à tous les niveaux : les caisses de base et la faïtière.

Renforcement du capital social des membres

Le réseau Nyèsigiso permet à ses membres d'avoir des moyens de production mais n'intervient pas en dehors de l'offre de services financiers. Les participants ont trouvé cependant que l'institution renforce implicitement le capital social de ses membres. En effet, les groupements formés autour des crédits sont de nos jours des forces de négociation dans leurs milieux pour la sauvegarde de leurs biens et la défense de leurs droits. Ces groupements sont très influents auprès des autorités administratives et locales de leurs milieux.

D'autre part, Nyèsigiso organise tous les deux mois dans les caisses, des séances d'éducation coopératives en faveur des membres, en moyenne 20 participants par séance. Les thèmes portent sur les droits et devoirs des membres, les avantages du bon remboursement du crédit pour le membre et pour la caisse etc.

Dimension 4 : Responsabilité sociale

La dimension responsabilité sociale apparaît à Nyèsigiso comme un objectif important. Son étude porte sur trois sous dimensions à savoir la responsabilité sociale vis-à-vis des employés, la responsabilité sociale vis-à-vis

des membres et la responsabilité sociale vis-à-vis de la communauté et l'environnement.

Responsabilité sociale vis-à-vis des employés :

Nyèsigiso, ne dispose pas officiellement d'une politique de ressources humaines. Il existe néanmoins une grille de salaire qui définit le salaire pour tous les profils de postes. L'évolution du réseau renseigne sur des pratiques et des mesures de gestion du personnel qui ont toujours conduit à des décisions allant dans le sens du recrutement des ressources de qualité et à leur fidélisation dans l'institution. Ces mesures sont entre autres :

Les primes de rendement, les contrats de location – vente de voitures, motos et logements, les prêts équipements etc.

Du point de vue des avantages accordés aux femmes, force est de reconnaître qu'en plus de ce que la loi offre au personnel féminin (congé de maternité de 14 semaines, heures de tétée en raison d'une heure par jour jusqu'au quinzième mois de l'enfant, congé pour mère de famille), Nyèsigiso offre, conformément à la convention collective des systèmes financiers décentralisés au Mali, une indemnité complémentaire de congé de maternité d'un mois de salaire payable à l'accouchement. Cependant, il est ressorti des débats de l'atelier que Nyèsigiso n'offre aucun autre avantage spécifique en ce qui concerne les déplacements liés aux contraintes familiales, aux rapprochements des conjoints et à la prise en charge des nourrices etc.

Dans le cadre du développement des compétences de son personnel, Nyèsigiso fait des progrès énormes en mettant l'accent sur la formation de ses ressources; toute chose qui renforce leurs capacités, ce qui n'était pas le cas il y a 10 ans. Ces formations sont fournies d'une part par Nyèsigiso et d'autre part par des organismes de formation et elles concernent une bonne majorité d'employés (plus de

50 % du personnel avec au moins 2 jours en moyenne par employé).

Dans le cadre de la participation des employés à la prise de décision stratégique, il est ressorti des échanges de l'atelier que Nyèsigiso procède annuellement à la fixation des objectifs du plan annuel de travail qui voit la participation de tous les employés ayant un pouvoir de décision et les élus représentants toutes les caisses de Nyèsigiso. Les participants à l'atelier ont ressorti une faiblesse majeure liée à l'absence de couverture médicale en faveur des employés, toute chose qui affecte négativement les autres efforts que le réseau a déployés. Cet état de fait exige sur Nyèsigiso de mettre rapidement sur place une politique de motivation du personnel qui prendra en compte les aspects de couverture médicale et d'autres mesures allant dans ce sens.

Il a été remarqué qu'un nombre élevé d'employés quittent définitivement et de façon régulière le réseau. De sa création à la date d'aujourd'hui, Nyèsigiso n'a conduit aucune enquête de satisfaction de son personnel afin de se situer sur les causes des départs des employés.

En somme, il ressort des analyses que le Réseau des Caisses d'Épargne et de Crédit Nyèsigiso réalise un certain nombre d'actions salvatrices quand bien même qu'elles ne font l'objet d'aucune formalisation. Il s'agit entre autre d'accorder aux employés des prêts moutons, des prêts pour l'achat de sucre et de céréales en prélude à certains événements. Aussi, force est de reconnaître que des gestes symboliques (don de 10 000 FCFA) sont accordés lors de la survenance d'un décès dans la famille d'un employé. Il en est de même pour les élus des caisses.

Responsabilité vis-à-vis des membres :

L'approche-client prônée par Nyèsigiso est de mettre le membre au cœur de ses



Un sociétaire de Nyèsigiso dans son atelier à Bamako.

préoccupations. Cet état de fait se matérialise par la transparence que Nyèsigiso fait montre en portant de manière compréhensible et lisible les différents coûts et taux d'intérêt des types de prêts qu'il offre à ses sociétaires.

Le personnel en contact avec les membres est régulièrement formé dans le service à la clientèle. Les membres sont informés de leurs obligations envers l'institution. Par ailleurs, les agents de crédit ont l'obligation à chaque entrevue de donner aux membres toutes les explications concernant les échéances et le contenu des contrats qui lient les parties, dans la langue que le membre comprend le mieux sous la supervision d'un responsable de crédit.

Dans le cadre de la protection de ses membres, Nyèsigiso prend des mesures pour éviter leur surendettement en tenant compte des antécédents des crédits des membres et de leurs capacités de remboursement. Cependant, il faut reconnaître l'absence d'une centrale de risque entre les Institutions de Micro Finances au niveau national. Par contre, dans la zone rizicole de l'office du Niger, Kafo Jiginew et Nyèsigiso participent avec d'autres institutions à l'évaluation des risques de surendettement des membres à travers une centrale de

BOÎTES À SUGGESTIONS

Une boîte à suggestions est un moyen de collecte des suggestions ou des plaintes écrites de la part des membres. Elle est placée dans un endroit visible et accessible au public. Dans le cas de Nyèsigiso, c'est le service Marketing, en collaboration avec les gestionnaires de la caisse, qui est habilité à vider et à faire le dépouillement des contenus des boîtes afin d'y apporter des solutions appropriées. Les débats à l'atelier ont permis de comprendre que

les boîtes à suggestions existent physiquement au niveau de bon nombre de caisses ou entités. Certains participants de l'atelier ont estimé que cette existence à elle seule permet de justifier l'existence d'une procédure de gestion de plainte puisque ces boîtes servent à recueillir les informations et les traiter. Par contre d'autres estimaient que la seule présence des boîtes ne saurait justifier l'existence d'une procédure formelle de réclamation pour les membres. A la lumière de ces débats,

il sera judicieux pour Nyèsigiso d'ériger des boîtes à suggestions dans les caisses en fonction des réalités de leur milieu et d'établir de véritables politiques et procédures de réclamation et de les publier largement au sein de Nyèsigiso. Ces politiques et procédures contiendront toutes les informations requises (Nom et prénom, numéros de contact des responsables auxquels le membre doit se référer... et feront l'objet d'affichage dans toutes les entités au sein du réseau.

risque au niveau local. D'autre part, l'Association Professionnelle des Institutions de Micro Finance (APIM/MALI) est en train de réfléchir sur la mise en place d'une centrale de risque au niveau national.

Nyèsigiso dispose d'un code de conduite écrit et qui a été diffusé à tous les niveaux de l'institution. Des engagements de confidentialité et de bonne conduite ont été signés par l'ensemble des employés du réseau Nyèsigiso.

Les échanges ont également porté sur la gestion des procédures de plainte à Nyèsigiso. La discussion portait essentiellement sur la question de savoir si l'existence des boîtes à suggestions (voir encadré) peut-elle, à elle seule, constituer une procédure de plaintes ?

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

A la fin d'un exercice, les sociétaires peuvent décider de donner des dons aux communautés. Ces dons vont de la remise de charrettes, de médicaments, de fournitures scolaires aux communautés respectives.

Toutes choses qui rentrent dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de la communauté.

D'autre part, l'approche de Nyèsigiso envers la communauté est l'implication totale de tous les leaders du milieu dans le processus d'implantation des caisses : chefs de village, chefs religieux, autorités administratives et politiques etc. Cette approche l'oblige à être en harmonie avec la culture et les valeurs sociétales de ses zones d'intervention. Cela se concrétise par une bonne intégration de ses agents à la communauté. Les agents affectés dans ces zones participent à toutes les cérémonies organisées par les populations et ne sont jamais accusés de violation des us et coutumes du milieu. En outre certains se marient avec des filles ou des garçons du milieu.

En ce qui concerne l'environnement, il est ressorti des débats de l'atelier, une absence de politique formelle de protection de l'environnement au niveau de Nyèsigiso surtout au niveau des activités financées.

CONCLUSION

Bilan sur la méthode

Nous avons remarqué une prise de conscience de la part des principaux acteurs du réseau Nyèsigiso (élu, Direction générale et autres employés) dans le cadre de la promotion des performances sociales. Cela se manifeste par l'engagement dont ils ont manifesté lors des différentes rencontres organisées

Les participants ont beaucoup apprécié le fait que Nyèsigiso s'intéresse aux performances sociales. Pour certains dirigeants, c'est le retour à la mission véritable de Nyèsigiso car pour eux le réseau s'était laissé entraîner par la recherche du profit en oubliant les aspects sociaux. Ils se sont reconnus dans cette démarche et dans le schéma que l'outil SPI a permis d'obtenir.

Synthèse des résultats

Les points forts issus des résultats de l'atelier résident au niveau des progrès qui ont été enregistrés dans le cadre de la diversité et de la qualité des produits et services. La participation des employés et des élus à la prise de décisions stratégiques et à la transparence des prix dont le réseau Nyèsigiso a fait montre de sa création à nos jours constituent également, à n'en point douter, des acquis qui sont à consolider et à pérenniser.

Par ailleurs, des points faibles ont été décelés par les participants à l'atelier. En effet, si les résultats tangibles sont enregistrés par le réseau dans le cadre de sa performance sur un certain nombre de plans ci-dessus mentionnés, il n'en demeure pas moins de constater que Nyèsigiso doit faire des efforts dans le cadre de la réalisation des objec-



Le Président du conseil d'administration de Nyèsigiso remettant la contribution de la caisse de la commune V de Bamako à l'adduction d'eau du Centre de Santé Communautaire de la localité de Sabalibougou (exercice 2008).

tifs, par ailleurs importants, liés au ciblage géographique et individuel des pauvres et les plus pauvres. Aussi, le réseau n'a jamais réalisé d'enquêtes sur les conditions de pauvreté et il n'y a pas eu de suivi de la situation économique et sociale de ses clients.

Perspectives

À la lumière des différents échanges et eu égard aux faiblesses décelées, les recommandations suivantes ont été formulées :

- Nyèsigiso doit s'assurer de la compréhension et de la mise en pratique de sa mission sociale par tous. Pour ce faire, Nyèsigiso doit la consigner, d'une part, dans toutes ses politiques à l'aide d'une communication claire et d'autre part œuvrer à son appropriation par



*La revue des pairs,
une bonne méthode
d'auto-évaluation.*

tous ses employés et élus; Il est donc impératif que Nyèsigiso développe des stratégies de diffusion de sa mission : affichage de la mission, des valeurs de gestion dans les endroits appropriés des locaux et occasions de Relations Publiques.

- Nyèsigiso, conformément à sa mission, doit cibler davantage ses membres (développer des outils de mesure de la pauvreté) en adaptant ses produits et services et en évitant la standardisation. Il doit, en fonction des réalités, responsabiliser davantage ses caisses de base à adapter les services aux besoins locaux de leurs clients ; toute chose qui contribuera à la promotion de la caisse, à une forte adhésion et au développement des pouvoirs économiques de leurs membres (empowerment). Une des conditions sine qua none de cette adaptation est le renforcement de la culture institutionnelle au sein de Nyèsigiso pour éviter les abus et les situations incontrôlables comme le non respect des normes et procédures du réseau à travers les manuels de procédures, les politiques administratives.

- Nyèsigiso doit conduire dans les meilleurs délais des enquêtes de satisfaction auprès de son personnel et de ses membres. Ces enquêtes permettront au réseau de connaître les raisons de leurs départs et de prendre des

mesures correctives pour amoindrir leurs effets, somme toute préjudiciables au développement du réseau.

- Nyèsigiso doit aussi mettre en place des procédures de gestion des plaintes des membres. Celles-ci doivent faire l'objet d'affichage dans toutes les caisses et un suivi doit en être fait auprès des entités du réseau. Dans le contexte effréné de la concurrence, Nyèsigiso a l'obligation et le devoir exigeant de mettre le membre au cœur de ses préoccupations.

- Nyèsigiso doit évaluer le bénéfice économique et social pour ses membres : études d'impact ou mécanisme de suivi de la situation des clients.

Nous pouvons avouer que Nyèsigiso dispose de réels atouts et nous l'exhortons à renforcer le processus de gestion des performances sociales. À l'issue de cette revue des pairs, Nyèsigiso doit veiller à l'application des présentes recommandations. ●