



RAPPORT SOCIAL ÉVALUATION SPI DU RÉSEAU PAMECAS-SÉNÉGAL

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



RÉALISATION

Auteurs : Sagar Tall Ba, Waly Cissé (Pamecas).

Supervision : Fainke Boubacar et Mahmoudou Berthé (Kafo Jiginew).

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

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

INDEX

INTRODUCTION

La mission de Pamecas	4
Histoire succincte de Pamecas	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	9
Dimension 3 : Bénéfices pour les membres	11
Dimension 4 : Responsabilité sociale	13

CONCLUSION

Bilan sur la méthode	15
Synthèse des résultats	16
Perspectives	16

INTRODUCTION

La mission de Pamecas

L'atelier d'évaluation des performances sociales par la revue des pairs a permis de rappeler la mission du PAMECAS, qui est 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* ». Le bien fondé du projet reposait sur le fait qu'un segment très important de la population n'avait pas accès à des services d'intermédiation financière. La présence de ces services décentralisés devait permettre à ces personnes de sécuriser et de gérer adéquatement leurs revenus et leurs épargnes et d'avoir accès à du crédit productif ou social en dehors des circuits informels généralement usuriers. Ainsi, les paysans, commerçants et petits producteurs, auraient accès à des structures financières dont ils seraient les propriétaires usagers. Pour mieux asseoir son plan de communication, le réseau a adopté le slogan suivant : PAMECAS : la finance sociale

Le recours à l'approche participative pour l'implantation des mutuelles d'épargne et de crédit a largement favorisé la prise en charge rapide de ces mutuelles par leurs usagers, ce qui s'est traduit par une plus grande habilitation des populations à s'approprier leurs processus de développement.

Les participants à l'atelier ont eu la même compréhension de la mission sociale du réseau, tout en gardant en vue que la performance financière est une condition sine qua none de la performance sociale. Les élus ont noté actuellement en milieu urbain la non prise en compte des cibles à très faibles reve-

nus dont les besoins de financement n'excèdent pas plus de cinquante milles FCFA. Les techniciens des caisses quant à eux ont affirmé que le crédit moyen a beaucoup évolué en suivant les besoins des membres. Les crédits individuels ont pris le pas sur les crédits groupements.

La micro finance s'adresse t'elle aux pauvres ou aux exclus du système classique ? Cette question a été une interpellation de l'atelier sur la notion de ciblage individuel.

Après treize années de fonctionnement, PAMECAS a t-il réussi sa mission sociale ? A-t-il su allier performance financière et performance sociale ? A-t-il su garder la même vision ? Les résultats de l'évaluation des performances sociales permettront de répondre à ces questions. Avant de les présenter, nous ferons un rappel de l'histoire et du contexte du réseau ainsi que de la méthodologie suivie.

Histoire succincte de Pamecas

PAMECAS a connu différentes évolutions de la phase émergence à la phase de maturité. Du Projet d'Appui aux Mutuelles d'Épargne et de Crédit Au Sénégal (PAMECAS), la mutation s'est opérée pour devenir le Partenariat pour la mobilisation de l'Épargne et le Crédit Au Sénégal (PAMECAS). Le projet a démarré sur le terrain en Novembre 1994 et devrait prendre fin en Juillet 1999 avec le financement de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI). Il était exécuté par Développement International Desjardins (DID). L'implantation des premières



caisses démarra en 1996. Il faut noter que l'existence de potentialités économiques, d'un cadre juridique et réglementaire, de mouvements associatifs et des habitudes d'épargne informelle ont favorisé le développement des mutuelles.

Après une première phase d'émergence pendant laquelle le concept de démocratisation de l'accès au crédit et à l'épargne a été testé auprès des populations de Dakar, les résultats sont apparus très largement au delà des attentes des promoteurs. En effet, l'épargne visée était de 400 millions FCFA en 5 ans, pour environ 12 000 membres. Or, au bout de cette période les résultats affichaient 3 milliards FCFA pour plus de 40 000 membres. L'une des spécificités majeures du PAMECAS a été la mise en place du programme d'Ac-

cès des Femmes Sénégalaises aux services Financiers (AFSSEF), grâce à l'appui financier (fonds de garantie) et technique de DID. Grâce à ce programme, le réseau a réussi à lever plusieurs contraintes liées à l'environnement culturel et socio-économique (tradition, préjugés d'ordre socioculturel, etc.) et aux institutions financières (conditions d'accès défavorables aux femmes, difficultés à fournir des garanties, etc.), qui ont toujours empêché l'accès des femmes aux capitaux. En 1998, le projet devient l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (UM-PEMACAS). Elle propulse les caisses sur la voie de la consolidation et de la rentabilité avec une autonomie financière totale atteinte dès 2000. Plus de 98 % des caisses ayant atteint cette autonomie seulement

2 ans après leur démarrage, et au maximum 3 ans supplémentaires pour les autres. Cependant, les 27 caisses ne pouvaient pas assurer seules les frais de fonctionnement de leur Union, d'où la signature d'un accord tripartite ACDI, UM-PAMECAS et DID pour une phase de consolidation. Le PAMECAS a entamé son processus d'informatisation en mai 2002 et à date toutes les caisses sont informatisées.

La phase de maturité, caractérisée par une prise en charge totale du fonctionnement par les caisses, couvre la période 2005-2009 avec une vision partagée : « *Démocratiser l'offre de services financiers, afin d'améliorer la qualité de vie des populations au Sénégal* » et un défi pour ces cinq années : « *sa capacité à moderniser son organisation et ses modes d'opérations, afin de maîtriser sa croissance et maintenir, voire améliorer son niveau de performance actuelle (financière comme satisfaction des membres et des communautés)* ». PAMECAS a continué son extension à l'intérieur du pays et est présent dans sept régions sur quatorze et compte couvrir l'ensemble du pays et toucher de plus en plus le monde rural.

L'action du PAMECAS ne s'est pas seulement limitée à offrir des services financiers à ses membres. Le réseau s'est également beaucoup investi dans le social au profit des communautés de base dans lesquelles ses caisses évoluent. Dans chaque caisse de base, existe un fonds social prélevé chaque année sur les excédents. Par ce biais, depuis 2000 le réseau injecte chaque année au moins 25 millions dans des domaines aussi divers que la santé, l'éducation, les activités de jeunesse, la religion.

La méthode utilisée

Au retour de l'atelier de formation sur les indicateurs de mesures de performances sociales de Ouagadougou en Novembre

2008, une restitution a été organisée à l'intention des cadres de l'Union. En prélude à la revue des pairs, des rencontres ont été initiées avec les quatre caisses ciblées pour partager avec elles l'outil de mesure des performances sociales :

- MECZOR (Mutuelle d'Épargne et de Crédit de la Zone de l'Ouest de Rufisque) est la première caisse du réseau créée en Avril 1996 implantée à Rufisque, dans la banlieue dakaroise dont les activités principales sont la pêche et le commerce.

- MEC /BEN TALLY (Mutuelle d'Épargne et de Crédit de Ben Tally), la plus grande caisse du réseau implantée en milieu urbain dont l'activité principale est le commerce.

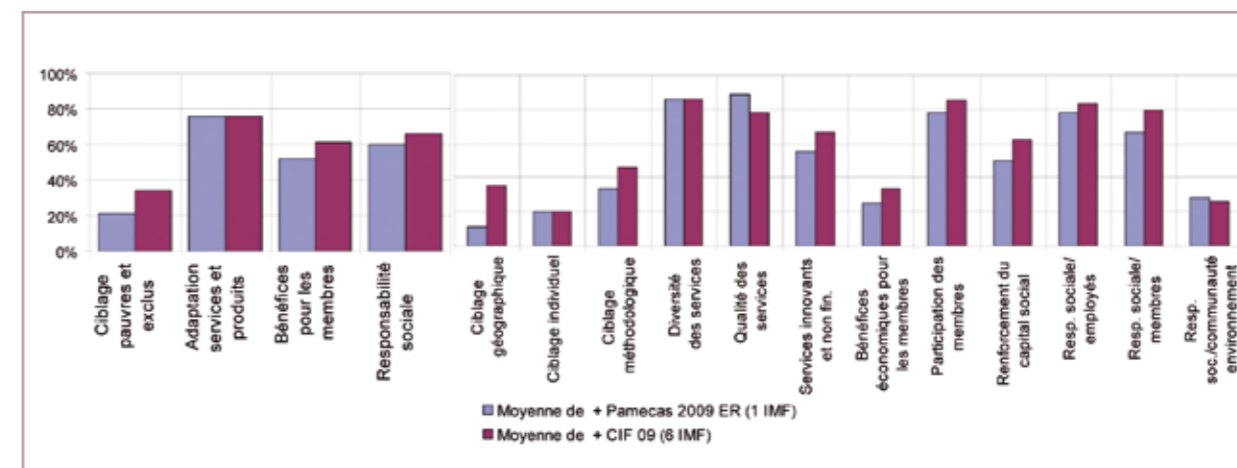
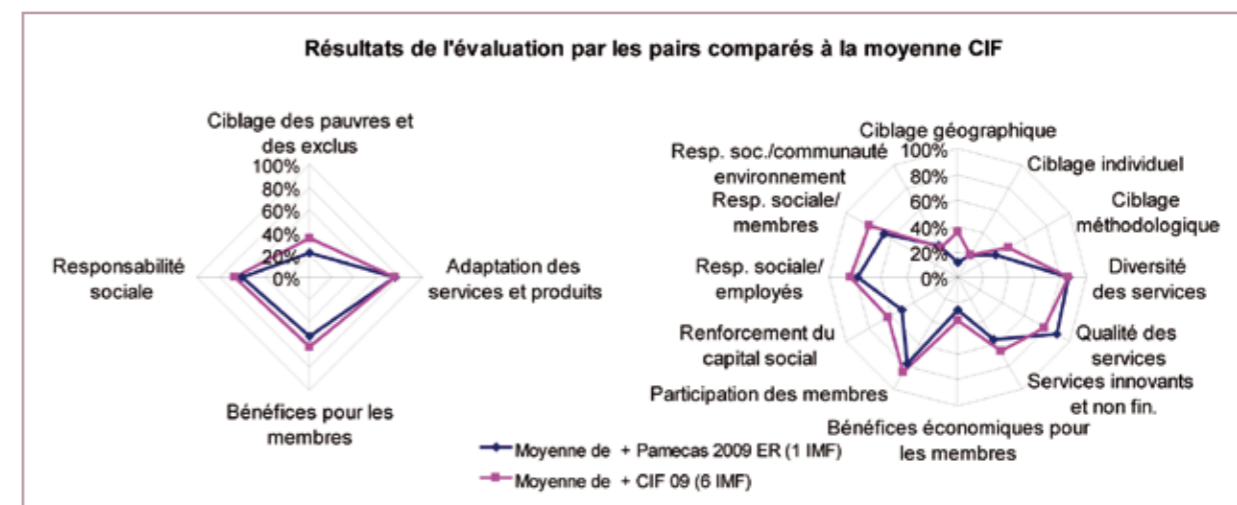
- MEC/TG (Mutuelle d'Épargne et de Crédit de Thiaroye Guedj), une caisse de petite taille en banlieue dakaroise dont les activités principales sont le commerce, la pêche et le maraîchage

- MECYD (Mutuelle d'Épargne et de crédit de Yenne Dialaw) une caisse rurale dont l'activité dominante est la pêche.

Dans chaque caisse visitée, une brève présentation des performances sociales et de l'outil SPI a été faite par le groupe de référence pour ainsi les préparer à l'atelier. Un élu, un cadre et un agent de crédit de chaque caisse sélectionnée ont pris part à l'atelier de la revue par les pairs.

Les résultats de chaque caisse ont été projetés durant l'atelier et commentés par un des animateurs du groupe de référence. Les responsables de chaque caisse se sont reconnus à travers l'évaluation des indicateurs de performances et ont réitéré des pistes d'amélioration des faiblesses.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS



Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus (24%)

PAMECAS considère cet objectif majeur si nous nous référons à la formulation de sa mission (voir introduction). Sa vision est de démocratiser l'offre de services financiers au Sénégal.

Ciblage géographique

Le faible taux de 11% sur le ciblage géographique s'explique par une implantation récente en milieu rural, à cause de la stratégie de consolidation des caisses urbaines.

La sélection des zones d'implantation s'appuie sur des études socio-économiques servant à définir et à caractériser des zones à potentiel humain et économique, de préférence dépourvues d'institutions financières formelles. La rentabilité est un critère déterminant. Le PAMECAS a démarré ses activités en 1995 en s'implantant en milieu urbain dans les zones où il y'avait une quasi absence des banques. La création de ces caisses de proximité avait pour objectif de toucher les populations exclues du système classique.

Au bout de huit (8) années de consolidation des caisses dans la région de Dakar, le réseau a entamé son déploiement vers le milieu rural précisément en 2003 dans la région de Thiès. Le PAMECAS continue son extension en milieu rural et est présent actuellement dans sept régions du Sénégal et a pour ambition de couvrir l'ensemble du territoire pour permettre l'accès aux services financiers. L'ouverture de guichets et l'expérimentation du guichet mobile contribuent à améliorer la couverture géographique (voir encadré). Ainsi, PAMECAS étend ses activités un peu partout dans le pays, mais aussi dans les zones non encore couvertes par le secteur de la micro finance.

Ciblage individuel

PAMECAS ne dispose pas d'un dispositif de ciblage visant à sélectionner les clients les plus pauvres. Aucun dispositif de suivi n'est mis en place non plus pour évaluer le niveau de pauvreté et de vulnérabilité pour des nouveaux clients.

Toutefois le PAMECAS a toujours mis en avant le financement des femmes en mettant en place un programme spécifique aux femmes ne disposant pas de garanties et

accompagné d'un fonds de garantie: Accès des femmes Sénégalaises aux Services Financiers (AFSSEF). Ceci s'est traduit par un nombre de prêts aux femmes de plus de 50%. Trois produits de crédit sont offerts aux femmes : pour les petites commerçantes de marché (pas d'apport), pour les groupements de femmes et pour les femmes entrepreneures. Le financement des groupements permettait de toucher un plus grand nombre de femmes qui bénéficiaient de la caution solidaire et de petits prêts ; mais la tendance actuelle au niveau du réseau en milieu urbain c'est le crédit individuel et certains membres par manque de garanties se trouvent exclus. Ce problème a été soulevé par les élus lors de l'atelier.

Ciblage méthodologique

Cependant le Réseau a développé une méthodologie spécifique pour servir les plus pauvres de ses membres notamment grâce aux garanties sociales, et la mise en œuvre de fonds de développement et fonds de sécurité. Signalons que les prêts sans garantie et les petits crédits représentent respectivement 4,99% et 12,57% du portefeuille de crédit.

Le fonds de développement mis en place par les caisses urbaines permet aux caisses

rurales l'accès immédiat du crédit aux femmes (volet AFSSEF), contrairement aux premières caisses dont les membres restaient six mois avant d'accéder au crédit.

Dimension 2 : Adaptation des services et des produits (76%)

Cette dimension dont l'objectif est important montre que PAMECAS met en œuvre beaucoup de moyens pour l'adaptation des produits et services.

Diversité des services

Le réseau présente une gamme de produits et services offerte à la clientèle très élargie. Les prêts d'urgence à but social permettent à nos membres de faire face à des besoins ponctuels. Afin de faire bénéficier d'habitats sociaux, le réseau a mis à la disposition de ses membres le crédit habitat dont la particularité est de les aider à améliorer la qualité de vie et la constitution d'un patrimoine familial.

Dans le souci de fidéliser ses membres, PAMECAS a mis en place le Centre Financier aux Entreprises (CFE) pour prendre en compte leurs besoins de financement. Ce produit s'adresse plus spécifiquement aux besoins des petites et moyennes entreprises dont le financement de leur projet est supérieur à trois millions de FCFA. Il est destiné aux entrepreneurs, commerçants et autres personnes physiques et morales exerçant des activités génératrices de revenus.

Dans la zone sylvo-pastorale, les membres bénéficient de remboursement à échéance unique qui leur permet de pratiquer leurs activités dans les périodes convenues. Cette forme de remboursement très répandue dans l'embouche bovine, intervient surtout à l'approche de certaines fêtes comme la Tabaski. Les éleveurs ont la latitude d'acheter et d'engraisser leur bétail, pour ainsi l'écouler sans

LA QUESTION DE L'ADAPTATION LOCALE DES SERVICES : L'EXEMPLE DES ZONES DE PÊCHE

Durant cet atelier, le président du Conseil d'administration de Yenne, caisse située dans la zone rurale de Dakar a montré que la caisse était confrontée à des difficultés pour financer la pêche. Il a suggéré la mise en place d'une politique de diversification qui tient en compte les préoccupations de ce secteur comme la saisonnalité de l'activité et la flexibilité des remboursements. Ceci permettrait à un père de famille de bénéficier d'un crédit pour l'achat de moteur hors bord qui tiendrait compte de ces spécificités. Cette doléance concerne toutes les caisses à fort potentiel de pêcheurs (par exemple Yenne, Bargny, Thiaroye, Yoff, Ngor, Mbour...).



Commercialisation des produits de la pêche au Sénégal.

DES GUICHETS MOBILES POUR AMÉLIORER LA COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE



Guichet mobile à Thillé Boubacar.

Après bien des années de présence dans le milieu urbain, PAMECAS a dans sa stratégie de déploiement pris la décision de s'implanter dans le milieu rural. Ce déploiement a nécessité l'adaptation de certaines de ses politiques aux réalités du monde rural : la prise de garanties, l'apport. Expérimentation du guichet mobile qui a permis de toucher

les zones les plus éloignées mais non encore couvertes par le secteur de la micro finance. Tout ceci entre dans le cadre de l'amélioration de l'offre de service en milieu rural. Le guichet mobile est un véhicule aménagé qui se déplace au niveau des marchés hebdomadaires pour l'épargne, le montage de dossiers et le remboursement des prêts.

transformation des produits halieutiques ont été retenues pour recevoir les services financiers de crédit profitables aussi bien à la clientèle qu'à l'institution. L'objectif visé à travers cette approche est de rendre plus adaptés les services financiers offerts. En effet, chaque filière présente des spécificités en termes de cycle d'exploitation (durée des cycles variable d'une filière à une autre). En outre, le fait de caler la durée des remboursements de crédit sur le cycle d'exploitation a été une démarche qui a permis, non seulement, de réduire les risques d'impayés, mais aussi, de procéder à des ajustements sur les modalités d'octroi des crédits.

Le crédit AFSSEF (Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers) étant l'un des produits phare de PAMECAS, s'adresse aux femmes, individuellement ou en groupe qui souhaitent obtenir un crédit pour renforcer leurs activités économiques mais qui ne remplissent malheureusement pas l'ensemble des conditions fixées par la politique de crédit des mutuelles. Pour rappel, tous les crédits garantis par AFSSEF doivent servir uniquement à des fins productives et/ou commerciales, mais aussi à augmenter les revenus et la production.

Les jeunes ne sont pas en reste dans cette diversité de service. C'est ainsi que le produit jeune artisan a été implanté par le réseau pour financer les activités en démarrage des jeunes qui ont reçu une formation professionnelle et qui veulent devenir de micro-entrepreneurs capables de rembourser un crédit.

L'épargne des migrants mis en place récemment par le réseau, vise à mobiliser l'épargne des immigrés sénégalais pour les aider à préparer leur retour au pays. Le réseau offre d'autres produits qui sont adaptés aux besoins de ses membres tels que l'épargne santé rendue possible grâce la mutuelle de santé.

Qualité des services

En termes de proximité, le réseau est très décentralisé, avec une présence effective dans 7 régions parmi les 14 que compte le Sénégal.

Les délais d'octroi de crédits appréciables de 12 jours font que les membres accèdent à leur financement sans contrainte majeure.

La collecte d'information à travers les études de satisfaction effectuées par les dirigeants du Conseil de surveillance et des agents marketing auprès des clients, ont permis à PAMECAS de revoir les taux d'intérêt applicables. Le réseau est passé d'un taux de 1,2% par mois constant à des taux variant de 1,67% par mois dégressif pour les crédits court terme à 1,5% pour les crédits à long et moyen terme.

Services innovants et non financiers

Les participants ont salué l'avènement de services innovants avec les GAB (Guichet Automatique de Billets) qui permettent aux membres de procéder à des retraits à tout moment même en dehors des heures de travail, la consultation des soldes par SMS qui permet au membre de connaître le solde de son compte avant tout retrait et de sécuriser son épargne, les produits d'épargne volontaires avec les clubs d'épargne. Les clubs d'épargne permettent une collecte journalière, hebdomadaire ou mensuelle d'épargne effectuée au niveau des marchés, des lieux de travail et établissements. Dans le but de sécuriser les transactions, PAMECAS est parvenu à offrir à ses membres, la possibilité de procéder à des transferts de fonds sur toute l'étendue du pays.

Sur les services non financiers, les participants ont montré qu'au départ PAMECAS s'investissait beaucoup sur la formation de ses membres. Les conseillers en crédit participaient à l'encadrement des membres. Des séances de formation étaient organisées dans les lieux de regroupements des femmes pour

ainsi les sensibiliser à la gestion du crédit obtenu. Avec l'évolution, cette pratique tend un peu à être délaissée par les caisses. Compte tenu de cette situation les participants ont demandé que cette pratique soit reconsidérée pour permettre aux caisses de mieux gérer le crédit et ainsi limiter les risques surtout de détournements de l'objet du crédit et les taux élevés des impayés.

Dimension 3 : Bénéfices pour les membres (52%)

Bénéfices économiques pour les clients

L'amélioration de la situation socio économique constitue un objectif majeur pour le réseau. Cependant, l'absence d'outils de suivi de la situation des clients et d'études d'impact constitue un frein pour l'appréciation formelle des retombées des actions du réseau. Néanmoins, lors du renouvellement du dossier de crédit, l'appréciation du changement de la situation financière et économique transparaît lors du mon-

tage du dossier. L'évolution des montants successifs de crédit d'un membre et la validation des informations par les agents de crédit sont des éléments d'appréciation du changement de situation sur son activité et son cadre familial. Les témoignages et les visites aux membres sont éloquentes sur l'amélioration socio économique des membres. Par exemple, le réseau regorge d'anecdotes individuelles de femmes telles ce membre de la caisse de MECMO qui a démarré avec un prêt de 50 000 FCFA en 1997 pour développer son activité de restauration chez elle. Au bout de 5 années, elle a pu à l'aide des prêts, ouvrir un restaurant, ensuite un magasin de tissus, gérés par ses enfants et son mari.

Le réseau étant géré par et pour les membres, on peut dire qu'il tient compte des effets négatifs soulignés par ses sociétaires pour apporter des mesures correctives. Ainsi, suite aux demandes de baisse du taux d'intérêt, en 2007 le Conseil d'Administration sur proposition de la Direction Générale a révisé le taux d'intérêt de 14% constant à 20% dégressif (soit 12% constant).

LA FONDATION PAMECAS

Créée en 2005, la Fondation PAMECAS est l'instrument de mise en œuvre de la mission sociale que PAMECAS s'est fixé à côté de sa mission commerciale. A ce titre, elle définit plusieurs axes d'interventions auxquels elle attribue des clefs fixes de répartition :

- 30% à l'éducation et la formation des jeunes dont les parents sont démunis ;
- 40% à la santé des populations vulnérables, notamment les enfants, les femmes, les

personnes handicapées et le troisième âge ;

- 20% à la coopération et la solidarité, le développement de l'idéal coopératif et la solidarité chez les dirigeants et les employés du Réseau PAMECAS, ainsi que chez les membres du mouvement coopératif africain et mondial.
- 10% sont réservés à couvrir les dépenses de fonctionnement.

Chaque année, toute mutuelle du PAMECAS, dépendant de son niveau de capitalisation, va affecter à la Fondation 10%,

15% ou 20% de ses excédents de l'exercice écoulé. Entre 2005 et 2009, la fondation a injecté dans les trois volets plus de cinq cents millions de FCFA. La FONDATION est gérée par un comité de gestion de 4 membres (3 élus des caisses de base et le président du Conseil d'Administration de l'Union) et un conseil de fondation composé des présidents (37) de toutes les caisses et de 2 représentants du personnel et un représentant de la Direction générale.

Au-delà de l'accès aux services financiers, le Réseau PAMECAS a instauré en 2002 une politique de fonds social au niveau des caisses alimenté à hauteur de 5% des excédents annuels et servant à financer des actions communautaires dans sa zone d'intervention. Le fonds social est géré par le Conseil d'administration de la caisse et rend compte à l'Assemblée Générale des activités réalisées et fait le point financier. Dans les caisses, ce fonds sert à financer des actions telles que l'achat de médicament pour des structures sanitaires, de moustiquaires imprégnées pour les populations, l'organisation de consultations gratuites, la construction ou réfection d'édifices publics (écoles, lieux de culte,...), l'installation de l'eau courante ou encore l'électrification pour les écoles, aides à des malades pour l'achat d'ordonnances.

Tout en poursuivant l'option de ristournes collectives, PAMECAS, par une proposition du Conseil d'administration de l'Union adoptée par l'Assemblée générale, a mis en place en 2005 la Fondation PAMECAS. Celle-ci intervient à l'échelle nationale, et elle a permis en 2006 l'implantation de la Mutuelle de Santé subventionnée par le volet santé de la Fondation. Elle a pour but de permettre l'accès aux soins de santé de tout membre adhérent et des personnes à charge.

Participation des clients

La participation des membres est un des principes du mouvement coopératif. Aussi, l'élection des membres des organes à l'assemblée générale en est une parfaite illustration. Ces membres bénéficient de formations régulières et représentent les membres dans le conseil d'administration qui adopte les différentes politiques du réseau (la tenue régulière des réunions mensuelles, l'implication dans la prise de décisions, la mise en place de commissions en leur sein : commission sociale, commission vie du réseau et offre

de produits et services, commission pour la reconfiguration du réseau) ce qui constitue le gage d'une bonne gouvernance. Dans le plan cadre de formation, les besoins des élus sont pris en compte dans le renforcement de leurs rôles et responsabilités et des séances sont organisées à leur profit. La tenue régulière d'ateliers, de séminaires, de l'assemblée générale et l'impression de brochures permettent de communiquer aux clients les décisions stratégiques prises au niveau du réseau.

Renforcement du capital social

Il faut noter le pourcentage faible des femmes aux instances de décision ces trois dernières années bien qu'elles soient plus nombreuses au niveau du sociétariat, en raison d'une forte percée des hommes qui s'intéressent davantage aux activités des mutuelles d'épargne et de crédit. Depuis deux ans, ce constat est fait ; mais la réflexion est entamée pour renverser la tendance, car le Réseau a toujours mis en exergue le renforcement du capital social des femmes par le développement de leurs activités génératrices de revenus et de leur leadership. Pendant longtemps, le CA du réseau a été dirigé par une femme qui l'a représenté dignement dans les plus hautes sphères de la république. Depuis, elle est devenue une employée de la Mutuelle de santé et est sollicitée un peu partout pour son expertise dans le domaine de la mutualité.

Les actions sociales du réseau et de la Fondation se déroulent en présence des autorités locales et nationales qui apprécient l'apport au niveau des populations. Ces autorités choisissent ces moments pour faire la promotion des caisses dans leur localité et apprécient les modalités d'intervention qui participent à aider l'Etat dans sa quête d'un mieux être des populations, mais aussi pour sensibiliser la population à adhérer dans ces structures qui constituent un outil de lutte contre la pauvreté.

Dimension 4 : Responsabilité sociale (60 %)

Responsabilité sociale à l'égard du personnel

Le réseau PAMECAS accorde une importance aux conditions de travail de ses employés. C'est ainsi qu'il a élaboré un accord d'établissement depuis 2003 et révisé en 2007, qui tient compte des préoccupations du personnel comme par exemple la grille de salaire, les avantages non salariaux avec des primes pour mariage, baptêmes, aides scolaires et religieuses en faveur du personnel, l'organisation d'activités ludiques pour le personnel et les membres de leur famille, des colonies de vacances, un arbre de Noël et un weekend récréatif qui permet au personnel de se ressourcer physiquement et intellectuellement. Ces moments de rencontre permettent au personnel de se familiariser avec la direction générale, mais aussi avec les collègues des autres caisses.

Le réseau offre aussi à son personnel la possibilité d'avoir des prêts équipements et des prêts habitats pour être à l'abri des besoins. C'est ainsi que le réseau a fait construire pour le personnel des logements. De plus, dans le cadre de sa politique d'insertion de jeunes diplômés, le réseau participe à la lutte contre le chômage, ce qui se traduit par le fort taux de contrat à durée indéterminée enregistré. Le plan cadre de formation permet aussi au personnel de bénéficier de formation. Plus de 50% du personnel reçoivent en moyenne plus de deux jours de formation par an. En plus de cela, le réseau finance des formations diplômantes pour les employés.

Le personnel participe à la prise de décisions par le canal du syndicat. Ce dernier a participé aux discussions ayant mené à la signature de l'Accord. Des réunions men-

suelles de concertation se tiennent entre la Direction générale, la Direction des Ressources Humaines et le syndicat. La couverture médicale des travailleurs est assurée par la souscription d'une police d'assurance maladie. Le réseau PAMECAS peut éventuellement apporter son concours à toute action que les travailleurs entreprendraient en vue d'améliorer ou de compléter le système de couverture médicale en vigueur. En outre, PAMECAS met à la disposition du personnel un médecin d'entreprise chargé d'assurer la gestion des problèmes de santé des travailleurs et l'administration médicale conformément aux dispositions réglementaires.

Les nombreux avantages dont bénéficie le personnel comme par exemple la possibilité d'avoir des prêts équipements et habitats à des taux avantageux, montrent le faible taux de 2% du personnel qui a quitté le réseau pendant ces 12 derniers mois.

Responsabilité sociale à l'égard des clients

Par rapport aux clients, le réseau a mis en place en interne des mesures pour éviter le surendettement de ses clients comme par exemple le centre d'échange d'information sur le crédit (CEIC). Ce centre rendu possible grâce à la centralisation des bases de données, permet aux caisses de vérifier si un client est déjà bénéficiaire d'un crédit au sein du réseau. Dans le montage des dossiers de crédit du Centre Financier aux Entreprises (CFE), il est exigé au membre entrepreneur de produire un relevé bancaire pour mesurer son niveau d'endettement. Au niveau national, la Banque Centrale est entrain de travailler sur la mise en place d'une centrale des risques. Une étude de faisabilité a été faite et les informaticiens de la Banque Centrale sont très avancés sur le développement de l'application informatique.

En termes de transparence des prix, le réseau y accorde une grande importance. Les agents de crédit saisissent les moments d'entrevue et de montage des dossiers de crédits, pour expliquer aux membres plus particulièrement les illettrés, les conditions d'octroi, les modalités de remboursement du crédit. Les assemblées permettent aussi de rappeler aux membres leur droit et devoir vis-à-vis de la caisse. C'est suite à cela qu'un code de déontologie a été élaboré par le réseau pour définir les règles de conduite qui doivent régir les relations de travail des employés de l'Union et des mutuelles de base affiliées. Le code vise à guider les décisions, les pratiques et comportements de chacun des employés afin qu'ils reflètent les principes mutualistes et les valeurs qui fondent la mission de l'institution.

Compte tenu de leur connaissance des lois, statuts, règlements, règles administratives et pratiques financières régissant le milieu et en vigueur au Réseau des Mutuelles d'Épargne et de Crédit PAMÉCAS, les employés sont tenus de faire preuve de vigilance dans leurs relations avec les membres, afin d'éviter de se placer en situation d'irrégularités. C'est dans cet ordre d'idée qu'une politique de confidentialité des informations a été mise en place par le réseau que les agents de crédit et les membres du comité de crédit sont tenus de respecter pour préserver la confidentialité des informations.

Les membres bénéficient d'une assurance décès sur les prêts, consignée dans les contrats de prêts et les dépliants.

Responsabilité sociale à l'égard de la communauté et de l'environnement

Au départ, le réseau ne vérifiait pas que ses actions étaient en harmonie avec la culture et les valeurs, mais avec l'émergence vers les zones rurales, PAMECAS est tenu d'en faire cas. Les derniers recrutements dans ces zones l'ont prouvé : le personnel doit savoir la lan-

gue du milieu. De plus, le réseau intervient par des actions sur le développement local et social au niveau de la communauté. Les activités de la fondation PAMECAS envers la communauté le montrent : adduction d'eau et construction de blocs sanitaires dans les écoles, dons aux édifices religieuses et aux écoles coraniques avec l'achat de denrées de première nécessité, achat d'ambulances médicalisées pour les hôpitaux de la place, aides scolaires pour les orphelins et intervention dans des zones victimes des inondations avec l'achat de médicaments, de riz, de couvertures, de savon, d'eau de javel et de moustiquaires imprégnées.

Les caisses prélèvent 5% de leur excédent annuel, pour constituer un fonds social destiné à des actions sociales en direction de la population comme par exemple la lutte contre le paludisme, la consultation de journées médicales gratuites. La mutuelle de santé du réseau participe aussi aux actions de développement social de la communauté par la prise en charge à 70% des frais médicaux et à 25% des frais pharmaceutiques des membres et de leur famille.

Sur la responsabilité de l'environnement, les participants ont noté qu'aucune politique en ce sens n'était élaborée au niveau du réseau. Mais dans le financement des activités des clients, les caisses prennent en compte la protection de l'environnement pour éviter sa dégradation surtout les activités financées en ce qui concerne les intrants agricoles

CONCLUSION



Bilan sur la méthode

Au terme de cet atelier qui a regroupé les principales cibles du réseau, les participants ont pu voir avec l'outil SPI la nette distinction et la complémentarité entre les notions d'impact et de performance sociale. En termes opérationnels, ils ont vu que SPI est un outil d'amélioration méthodologique qui démontre que la performance sociale est indissociable de la performance financière. Pour eux donc cet outil vient à son heure, car cela va leur permettre de sortir un bilan

social à côté du bilan financier pour ainsi les présenter à l'assemblée générale.

De là, ils ont vu que l'outil incite à rendre souple, ouverte et innovante la culture organisationnelle de la caisse parce qu'il permet d'expliquer la logique d'intervention en matière sociale et d'éclairer la vision et la mission de l'institution. Au vu des résultats obtenus au cours de l'atelier, il est nécessaire que le réseau dans toute sa diversité comprenne l'enjeu des performances sociales et de leur suivi ; pour cela un processus d'animation et de formation du personnel et des

élus autour de l'outil SPI est nécessaire. La Direction des Ressources Humaines doit revoir le plan cadre de formation pour y inclure des séances de formations portant sur la mission sociale du réseau PAMECAS.

Synthèse des résultats

Force est de reconnaître que beaucoup d'efforts importants sont faits par le réseau en matière de performances sociales. Les résultats obtenus pour les dimensions 02 (les produits et services) et 04 (responsabilité sociale) le montrent. La ristourne collective, le fonds social, la mutuelle de santé, la politique de fidélisation du personnel et la prime incitative constituent des éléments probants sur les quels le réseau peut compter pour répondre aux besoins sociaux du personnel et des membres.

Les participants n'ont pas manqué d'interpeller la direction générale pour que des efforts soient apportés aux dimensions 01 (le ciblage des pauvres et des exclus) et dimension 03 (amélioration du bénéfice des clients) pour mériter la confiance que les membres ont placée au réseau.

Ainsi la problématique du secteur de la pêche dans les zones à forte concentration de pêcheurs soulevée lors de l'atelier, devra

permettre au réseau PAMECAS de mettre en place une politique de diversification qui prendra en compte les préoccupations de ce secteur comme la saisonnalité de l'activité et la flexibilité des remboursements.

Néanmoins, les participants ont regretté, les faibles performances du réseau enregistrées dans la préservation de l'environnement.

Perspectives

Au terme de l'atelier d'évaluation des performances sociales effectué avec l'assistance du réseau Kafo Jiginew, nous pouvons formuler un certain nombre de recommandations dont la mise en œuvre contribuerait au renforcement et à la pérennisation des acquis en matière sociale. Ces recommandations sont les suivantes :

- Développer des outils de mesure du profil économique des membres et accompagner leur application et adapter les produits et services pour toucher les couches défavorisées (surtout en milieu urbain) ;
- Évaluer le bénéfice économique et social pour les membres : études d'impact ou mécanismes de suivi de la situation des clients ;
- Élaborer une politique de protection de l'environnement. ●