

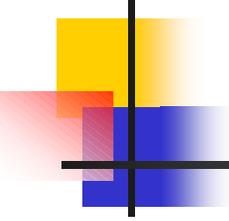
MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

La FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

Berne, le 12 juin 2004

Makarimi A. Adéchoubou / UNCDF



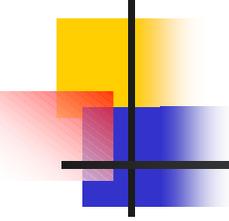
MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

□ PLAN DE LA PRESENTATION

- Contexte régional : Microfinance dans l'UEMOA
- Contexte national : Microfinance au Bénin
- La FECECAM-Bénin
 - ✓ Rappels historiques
 - ✓ Mission
 - ✓ Sociétariat, clientèle, produits et services
 - ✓ Propriété et gouvernance
 - ✓ Viabilité
 - ✓ Conclusion sur la FECECAM-Bénin
- Leçons et implications pour les Bailleurs de Fonds
 - ✓ Leçons
 - ✓ Implications pour les Bailleurs de fonds



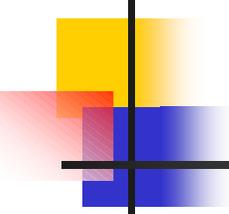
MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ Contexte régional : Généralités

- **UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine**
 - ✓ 8 pays de l'Afrique de l'ouest : Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Guinée – Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo ;
 - ✓ 73,5 millions d'habitants en 2001 répartis sur 3 516 200 km² ;
 - ✓ Faible densité de population ;
 - ✓ La pauvreté toucherait entre 40 et 50% de la population dont 70% sont des ruraux ;
 - ✓ Obstacle principal à l'amélioration de la situation des pauvres : manque d'accès aux capitaux pour financer des activités génératrices de revenus ;
 - ✓ La finance rurale a encore beaucoup de défis à relever.

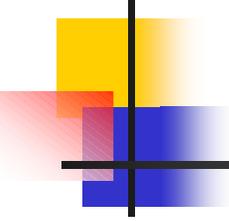


MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

- **Contexte régional : Microfinance dans l’UEMOA**
 - **Caractéristiques générales**
 - ✓ **Microfinance : origine lointaine (tontines, caisses de solidarité...)**
 - ✓ **Apparition des premières Coopec dans les années 1960 ;**
 - ✓ **Grande diversité des acteurs : Coopec, Crédit solidaire, Caisses villageoises, systèmes de crédit aux MPE et PME ;**
 - ✓ **Prédominance des systèmes mutualistes ;**
 - ✓ **Soutien important des bailleurs de fonds : période 1990-2000 ;**
 - ✓ **Quelques IMF rentables notamment celles spécialisées dans le financement des MPE et PME en milieu urbain ;**
 - ✓ **Des faillites notables : Crédit mutuel en Guinée et Crédit solidaire au Burkina... ;**
 - ✓ **De gros systèmes en difficultés : FECECAM-Bénin, FUCEC-Togo...**



MICROFINANCE

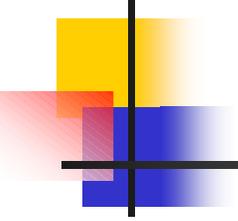
LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

- **Contexte régional : Microfinance dans l'UEMOA**

- **Quelques chiffres au 31 décembre 2003**

- ✓ **Nombre d'IMF :** 620
- ✓ **Nombre de points de services :** 2597
- ✓ **Nombre de bénéficiaires :** 4 millions
- ✓ **Encours des dépôts :** 373 millions \$US
- ✓ **Volume des prêts :** 364 millions \$US
- ✓ **Crédits en souffrance :** 29 millions \$US
- ✓ **Les Coopec comptent 85% des bénéficiaires, 95% des dépôts et 80% des encours de crédits.**

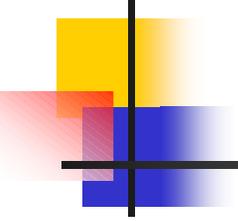


MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

- **Contexte régional : Microfinance dans l'UEMOA**
 - **Cadre légal, réglementaire et institutionnel**
 - ✓ **Avant 1993 : lois sur les Coopératives, sur l'usure et loi bancaire ;**
 - ✓ **Depuis 1993 : loi sur les Coopec et décret d'application, convention cadre pour les IMF non mutualistes, Instructions de BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) ;**
 - ✓ **Ministère de tutelle : Ministère de l'Economie et des Finances avec une cellule microfinance chargée de la promotion, du contrôle et de la supervision ;**
 - ✓ **BCEAO : application de la réglementation, information et supervision des grosses structures. Un programme régional est en cours d'élaboration ;**
 - ✓ **Structuration du secteur : Associations professionnelles (AFMIN), Regroupements de réseaux (CIF), Initiatives régionales (BRS), Politiques et Stratégies nationales (Bénin, Burkina, Mali, Niger, Sénégal, Togo).**



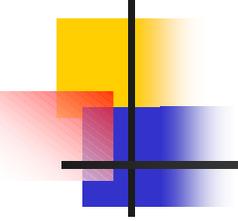
MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

- **Contexte national : Microfinance au Bénin**
 - **Généralités**

- ✓ **Superficie : 114 763 km² ;**
- ✓ **Population en 2003 : 7 millions d'habitants ;**
- ✓ **Taux de croissance annuel de la population : 2,8% ;**
- ✓ **PIB par habitant : 380 \$US ;**
- ✓ **Population sous le seuil de pauvreté : 33%.**

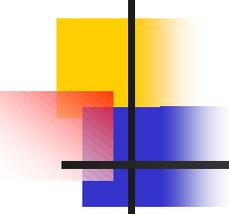


MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

- **Contexte national : Microfinance au Bénin**
 - **Caractéristiques de la microfinance**
 - ✓ **Emergence dans les années 1970 ;**
 - ✓ **Secteur en phase de consolidation : acteurs diversifiés, concurrence vive, plans d'affaires, accent sur l'innovation et sur la viabilité ;**
 - ✓ **Données consolidées au 31 décembre 2003**
 - 210 points de services pour 18 IMF
 - 566 697 bénéficiaires ;
 - Montant de crédits octroyés : 182 millions \$US
 - Encours des crédits : 120 millions \$US
 - Encours des dépôts : 67 millions \$US
 - Créances en souffrance : 4,1 millions \$US (3,4% de l'encours).
 - ✓ **Politique et stratégie nationales avec un plan d'action sur la période 2003 – 2008.**



MICROFINANCE

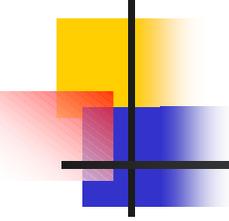
LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ FECECAM - BENIN

□ Quelques rappels historiques

- ✓ 1975 – 1976 : Mis en place du système de crédit agricole par le haut : caisse nationale, caisses régionales et caisses locales ;
- ✓ 1987 : Dissolution de la caisse nationale de crédit agricole : Faillite du système pour cause d'impayés essentiellement ;
- ✓ 1989 - 1992 : Réhabilitation du système par le bas : renforcement du caractère mutualiste, réduction des charges de fonctionnement, autonomie de gestion du réseau en dehors de toute ingérence de l'Etat. Soutien financier d'un consortium de bailleurs de fonds dont la Coopération suisse ;
- ✓ 1993 : Création de la fédération avec 3 niveaux de structuration : caisses locales, unions régionales et fédération ;
- ✓ 1996 : Adoption d'un plan de développement pour la période 1997 – 2001 ;
- ✓ 1997 : Crise de croissance et de gouvernance ;
- ✓ Depuis 1997 : Mis en œuvre de programmes de redressement.



MICROFINANCE

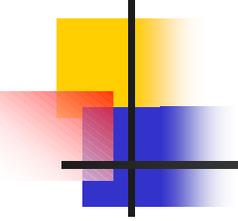
LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ FECECAM - BENIN

□ Situation au 31 décembre 2003

- ✓ 7 Unions Régionales (UR) ;
- ✓ 101 Caisses locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) ;
- ✓ 58 Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit (CVEC) ;
- ✓ 420 770 membres ;
- ✓ 1400 élus ;
- ✓ 650 employés ;
- ✓ Encours de dépôts : 59 millions \$US
- ✓ Nombre de comptes : 510 247
- ✓ Encours de prêts : 42 millions \$US
- ✓ Nombre de prêts : 75 000
- ✓ Crédits en souffrance : 3,7 millions \$US (8,9% de l'encours).



MICROFINANCE

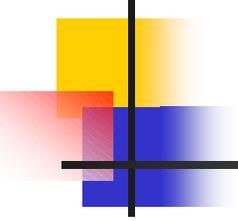
LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ FECECAM - BENIN

□ Mission, Configuration et Implantation

- **Mission** : Améliorer les conditions de vie des sociétaires tout en visant la rentabilité des caisses et la pérennité du réseau.
- **Configuration** : 3 niveaux de structuration
- ✓ Caisse locale de crédit Agricole Mutuel (CLCAM) ;
- ✓ Union régionale de CLCAM (URCLCAM) ;
- ✓ FECECAM : Fédération.
- **Implantation** : 70% des CLCAM sont en milieu rural contre 90% en 1994. Les caisses urbaines détiennent 40% des opérations d'épargne et de crédit.



MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ FECECAM - BENIN

□ Sociétariat, Clientèle, Produits et Services

➤ Sociétariat

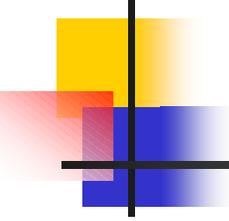
- ✓ Agriculteurs, éleveurs et pêcheurs : 50% ;
- ✓ Commerçants : 40% ;
- ✓ Artisans : 5% ;
- ✓ Groupements : 5%.

➤ Clientèle

- ✓ Catégories de populations disposant d'une épargne préalable ;
- ✓ Mais des produits spécifiques ont été développés pour atteindre des catégories de populations pauvres et démunies (TPCF, CVEC).

➤ Produits

- ✓ Peu diversifiés ;
- ✓ Epargne : Comptes sur livret, épargne à vue, dépôts à terme ;
- ✓ Crédit : court terme à 75%. Agriculture et commerce représentent 80% des prêts.



MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

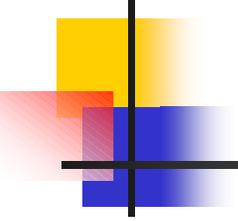
LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ FECECAM - BENIN

□ Propriété et Gouvernance

➤ Propriété

- ✓ Les caisses appartiennent à leurs membres qui élisent les organes : Conseil d'Administration (CA), Conseil de Surveillance (CS) et Comité de Crédit (CC)
- ✓ Les mandats des organes est de trois ans renouvelable une seule fois ;
- ✓ Les caisses locales sont des centres de profit ;
- ✓ Les unions régionales sont des centres de service ;
- ✓ La fédération est l'organe de représentation, de coordination et de surveillance du réseau ;
- ✓ Les UR et la fédération sont maintenant autorisées à faire du crédit ;
- ✓ La fédération est pilotée par un Secrétariat Technique ;
- ✓ Les équipes techniques des UR et de la fédération sont financées à partir de l'excédent des revenus de placement, la facturation directe des services rendus aux unités de base et aux partenaires, des revenus de l'activité crédit, des cotisations des caisses, des dons et legs.



MICROFINANCE

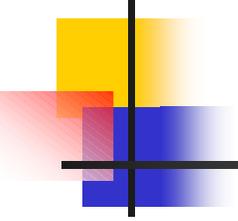
LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ FECECAM - BENIN

□ Propriété et Gouvernance

- **Gouvernance**
- ✓ **Le fonctionnement des trois niveaux de structuration met en exergue les aspects suivants :**
 - la multiplicité des lieux de pouvoir : Chaque entité est autonome et a tendance à ne pas respecter les orientations stratégiques ;
 - l'équilibre des pouvoirs entre élus et techniciens ;
 - le pouvoir réel au niveau local.
- ✓ **Suite à la crise de 1997, on s'est rendu compte que la gouvernance du réseau était devenue inappropriée face à la taille et à la dimension du réseau.**



MICROFINANCE

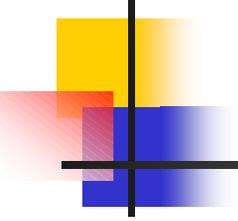
LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

- **FECECAM - BENIN**

- **Viabilité du réseau**

- **Trois dimensions de la viabilité :**
 - ✓ **Viabilité financière** : volume suffisant d'activité, marge significative entre taux débiteur et créditeur, maîtrise des dépenses, des impayés et du détournement ;
 - ✓ **Viabilité institutionnelle** : efficacité de l'organisation et de la gouvernance, sécurité des opérations et insertion dans le dispositif légal et réglementaire ;
 - ✓ **Viabilité sociale** : adaptation des services financiers, insertion dans le milieu, dynamisme économique.



MICROFINANCE

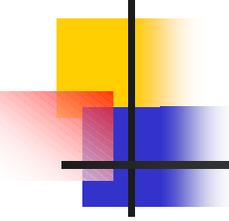
LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ FECECAM - BENIN

□ Viabilité financière

- ✓ Elle généralement plus lente à atteindre pour les Coopec que pour les autres types de modèles institutionnels ;
- ✓ Les interventions en milieu rural entraînent des surcoûts ;
- ✓ Les caisses rurales de la FECECAM atteignent l'équilibre financier dans un délais de 3 à 5ans ;
- ✓ Les caisses urbaines y parviennent en moins de 3 ans ;
- ✓ Le développement des caisses urbaines a permis de mobiliser plus d'épargne et de la recycler en milieu rural.



MICROFINANCE

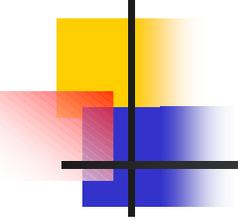
LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ FECECAM - BENIN

□ Viabilité institutionnelle

- Elle concerne le statut juridique et le mode de gouvernance
- ✓ **Statut juridique** : la FECECAM est reconnue au titre de loi en vigueur. Elle est en conformité avec les dispositifs et décrets d'application. Cependant, le réseau ne dispose pas toujours d'un organe financier comme l'y autorise la loi.
- ✓ **La gouvernance est en amélioration** : La crise de 1997 a démontré les effets dévastateurs des luttes pour le pouvoir. Les répartitions des rôles sont mieux précisées. Mais l'histoire des réseaux mutualistes révèle que cet équilibre est très instable.



MICROFINANCE

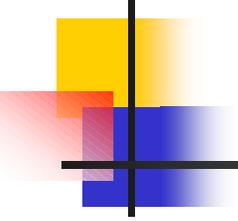
LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ FECECAM - BENIN

□ Viabilité sociale

- Elle constitue l'une des réussites de la FECECAM :
- ✓ Les élus et les salariés sont fiers de leurs caisses ;
- ✓ Ils y trouvent un intérêt matériel et social (participation notamment) pour la réussite du réseau ;
- ✓ Le réseau jouit d'une bonne image que la crise de 1997 n'a pas ternie ;
- L'application correcte des mesures de redressement devrait permettre au réseau de conserver sa position sur le marché béninois et son rang au niveau régional.



MICROFINANCE

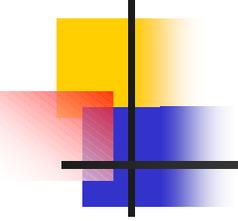
LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ FECECAM - BENIN

□ Retour sur la crise de 1997

- ✓ Crise de croissance doublée d'une crise de gouvernance : forte croissance dès la mise en place de la fédération (1993) sans un renouvellement des outils de gestion ;
- ✓ SIG défaillant ;
- ✓ Les ressources humaines n'étaient plus à la hauteur de l'ampleur des activités ;
- ✓ La gouvernance s'est révélée inadaptée. La réorganisation institutionnelle n'a pas été réalisée.



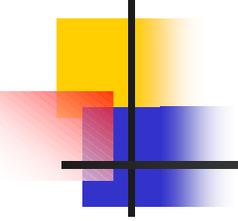
MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ Conclusion sur la FECECAM - BENIN

- Les mesures de redressement ont été insuffisantes
 - ✓ Révision de la politique de crédit ;
 - ✓ Renforcement de l'inspection et du contrôle ;
 - ✓ Responsabilisation du gérant dans la décision d'octroi des crédits ;
 - ✓ Mises en place d'un train de mesures relatives aux sanctions et aux récompenses ;
 - ✓ Rattachement de l'équipe technique des unions régionales à la fédération ;
 - ✓ Révision des compétences des caisses locales et des unions régionales sur un certain nombre d'investissements dont les constructions ;
 - ✓ Renforcement des capacités des CS et CC.



MICROFINANCE

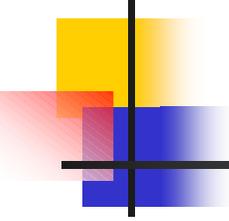
LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ Conclusion sur la FECECAM - BENIN

□ La nécessaire transformation

- ✓ De par la nature de leur mission, de leurs activités, de leur structuration et du contexte dans lequel elles évoluent, les Coopec sont exposées à des crises de croissance et de gouvernance ;
- ✓ La maîtrise de la croissance passe par des stratégies d'adaptation au contexte et à la clientèle ;
- ✓ La gouvernance doit être en adéquation avec l'évolution des activités ;
- ✓ La transformation peut se révéler très coûteuse.



MICROFINANCE

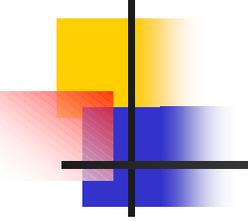
LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

■ Conclusion sur la FECECAM - BENIN

□ La nécessaire transformation

- ✓ La transformation de la FECECAM est engagée dans le cadre du CIF qui est un regroupement de 6 réseaux mutualistes d'Afrique de l'Ouest.
- ✓ Elle comprend 8 chantiers qu'on peut regrouper en quatre domaines :
 - Reconfiguration des entités
 - Marché et offre de produits et services
 - Outils de gestion, SIG et Organisation du travail
 - Gestion et surveillance financière.
- ✓ La stratégie régionale impliquant 6 réseaux mutualistes d'Afrique de l'Ouest est une chance pour la FECECAM. Elle dénote la prise de conscience des acteurs concernés. Aux bailleurs de fonds de suivre.

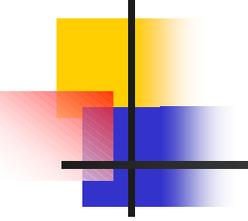


MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

- **Leçons et implications pour les Bailleurs de Fonds**
 - **Leçons sur les modèles de type mutualiste**
 - ✓ Les Coopec sont adaptées aux conditions du milieu rural.
 - ✓ Elles offrent des produits et services diversifiés et adaptés aux besoins des pauvres ;
 - ✓ Elles font preuve d'innovations pour répondre aux besoins de la clientèle.
 - ✓ Mais en raison de leur structuration et de l'étendue des surcoûts auxquels elles font face, les Coopec sont sujettes à des crises de gouvernance et ne parviennent pas rapidement à l'autonomie financière.
 - ✓ Face aux défis et enjeux de ces modèles, les bailleurs de fonds doivent reconsidérer leurs modes d'intervention.

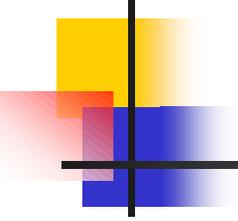


MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

- **Leçons et implications pour les Bailleurs de Fonds**
 - **Implications**
 - ✓ **Les approches "Projet" et de "Développement Institutionnel" ont aujourd'hui montré leurs limites ;**
 - ✓ **Les stratégies solitaires d'appui au secteur sont de moins en moins adaptées ;**
 - ✓ **L'évolution du secteur avec les regroupements au niveau régional, de même que les démarches de politiques et stratégies nationales de microfinance nous indiquent la voie à suivre.**
 - ✓ **Il ne s'agit pas d'aider à la résolution des crises. Il faut plutôt les prévenir. Il faut anticiper ;**
 - ✓ **L'approche sectorielle du développement de la microfinance est la démarche cohérente qui permet de garantir à la fois : l'accès des pauvres et ménages à faibles revenus aux services financiers durables, la création d'IMF viables et pérennes, l'insertion des IMF dans le secteur financier.**

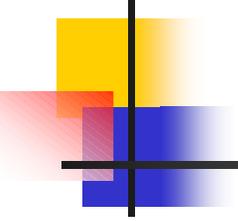


MICROFINANCE

LES MODELES INSTITUTIONNELS :

LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

- **Leçons et implications pour les Bailleurs de Fonds**
 - **Politiques et stratégies nationales de microfinance**
 - ✓ **Politique nationale** : Sur la base de la vision à moyen et long termes et de l'objectif final de développement du secteur, définir les principes directeurs d'intervention de l'Etat et des différents acteurs ainsi que les grandes orientations de développement de la microfinance.
 - ✓ **Stratégie nationale** : Sur la base de la politique nationale de microfinance, la stratégie nationale de microfinance définit les objectifs opérationnels, les modalités de mise en œuvre, et de mesure des performances et des impacts.
 - ✓ **La démarche est la suivante** : Diagnostic (contraintes et opportunités), Vision commune, Objectifs, Axes stratégiques, Actions, Plan d'action, Budget, Approbation par l'Etat, Table ronde pour mobiliser le financement et mise en œuvre.



MICROFINANCE
LES MODELES INSTITUTIONNELS :
LA FECECAM – BENIN : "Se transformer ou disparaître"

MERCI