

Sommaire

| | |
|---|----|
| Résumé des Fondements de l'Évaluation | 2 |
| Profil institutionnel | 3 |
| Analyse des facteurs et sous facteurs de l'EPS de la COMUBA | 9 |
| Marché de la Microfinance au Bénin | 23 |

Analyste en chef

ESPAGNE

Moustapha Gueye

Directeur de l'Analyse

Analyste

ESPAGNE

Richard Wilson

PDG Inclusion [Africa] Ltd.

Informations de contact

+34 635 24 28 28

mgueye@inclusionafrica.org

Bureau Espagne

Inclusion [Africa] Ltd.

Impact Hub

Plaça Reial, 18

08002 Barcelona

Espagne

www.inclusionafrica.org

Ce rapport fournit une analyse approfondie de la performance sociale de la COMUBA et doit être lu conjointement avec la méthodologie mondiale de Inclusion [Africa] en matière d'évaluation de la performance sociale des Institutions de Microfinance. Cette méthodologie est disponible sur le site de Inclusion [Africa] Ltd. (www.inclusionafrica.org). Ce rapport n'est pas une notation de crédit ou toute autre analyse sur la solvabilité de l'IMF.

Évaluation de la Performance Sociale : Coopérative Des Membres Unis Bethel Actions (COMUBA)

BÉNIN

Figure 1

Notation Finale SP générée par le Scorecard

| | | | | | | |
|-----------------|--------|---------|------------|---------|----------|---|
| Note définitive | | | | | | |
| - | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 | + |
| | 0 - 29 | 30 - 49 | 50 ——— 64 | 65 - 77 | 78 - 100 | |

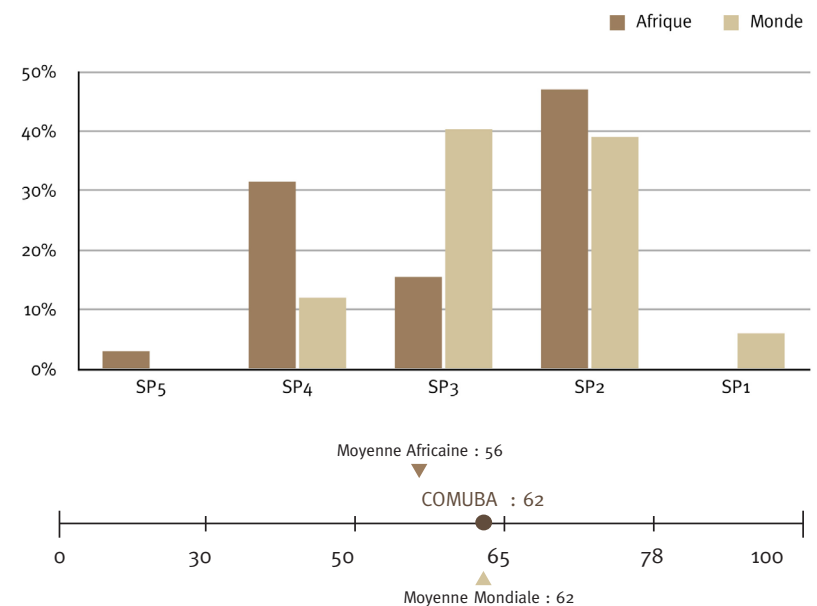
▲
Notation implicite du Scorecard : SP3 / Score total : 62

COMUBA Aperçu : Raison Sociale

| | |
|-----------------------------------|---------------|
| Date de création | 2000 |
| Forme juridique | COOPERATIVE |
| Portefeuille brut de prêt (F CFA) | 1.394.618.081 |
| Emprunteurs actifs | 2.871 |
| Montant moyen de prêt (F CFA) | 485.760 |

Figure 2

Comparaison Mondiale



Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard



Résumé des Fondements de l'Évaluation

- » La COMUBA a défini dans son Plan d'affaires 2013-2017 sa mission sociale ainsi que ses objectifs sociaux spécifiques qui sont revus de façon triennale.
- » L'institution à travers sa mission sociale essaie de lutter contre la pauvreté en facilitant l'accès financiers aux populations exclues ou mal desservies (surtout les femmes) ; favorisant ainsi la création d'emplois et la génération de revenus.
- » Le Conseil d'administration n'est composé que par les représentants des membres de l'institution et compte en son sein 2 femmes.
- » Les cadres supérieurs et le reste du personnel ont une expérience avérée dans le secteur de la microfinance, du marché cible, mais aussi dans l'occupation de postes avec des responsabilités en performance sociale.
- » En moyenne, le personnel a bénéficié de 6 jours de formation à la gestion de la performance sociale. Les sujets abordés ont porté sur la lutte contre le surendettement, les sept principes de protection des clients (PPC), sur la collette et les traitements des données du PPI et sur la vulgarisation de la mission sociale de l'institution.
- » L'institution ne dispose pas d'un département spécifique chargé de la performance sociale et les responsabilités sont contenues dans les cahiers de charges du chef service exploitation et de l'auditeur, tandis que l'assistant du directeur s'occupe du mécanisme de gestion des plaintes.
- » L'institution, bien que ne disposant pas d'un département spécifique s'occupant des ressources humaines, a mis en place un code d'éthiques et de déontologie devant définir le comportement quotidien du personnel et des dirigeants. Des politiques concernant les conflits d'intérêt, les pratiques contre la discrimination, le harcèlement, la corruption, en faveur des femmes, des pratiques responsables dans le recouvrement et de la protection des clients, sont contenues dans ce code approuvé par le conseil d'administration.
- » Divers produits d'épargne et de crédit sont mis à la disposition de la clientèle qui bénéficie aussi d'une offre de formation touchant plusieurs aspects.
- » Les conditions et les termes des produits sont communiqués de façon verbale et écrite aux clients à qui en plus, sont fournis des tableaux d'amortissement où sont séparés le principal, l'intérêt et les frais. Ces prix et termes sont aussi affichés publiquement au niveau de chaque agence. Cependant le niveau de compréhension par les clients de ces conditions est assez bas et le taux d'intérêt effectif n'est pas communiqué.
- » Les politiques dans le recouvrement recommandent de traiter les clients avec respect, de manière confidentielle et de les informer par écrit sur toutes les actions entreprises.
- » Un mécanisme de gestion des plaintes est en place quoique pas trop fonctionnel. Des registres existent dans certaines agences, mais sont tous vides.
- » Une étude de satisfaction de la clientèle n'est pas encore entreprise.
- » Le personnel est évalué annuellement. Les primes et la promotion tiennent compte des performances financières, mais aussi de la réalisation de certains objectifs sociaux.
- » Le système informatique de gestion permet de suivre les données du PPI.
- » Les politiques internes en faveur de l'environnement ne sont pas vraiment définies et celles externes se limitent à la formation des clients sur la gestion de leur cadre de vie lors des sessions d'encadrement des groupements.



Profil institutionnel

Mission sociale

« Contribuer à l'amélioration du bien-être des femmes à faibles revenus à travers des groupements, en leur offrant des services financiers et non financiers de qualité. »

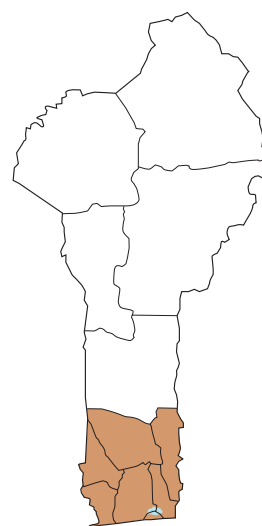
Vision

« La Vision de la COMUBA à l'horizon 2017 est d'être un SFD financièrement autonome, spécialisé dans le financement des groupements de femmes et qui contribue à un développement économique et social durable. »

| Données clés (Décembre 31, 2014) | |
|---|--|
| Portefeuille brut de prêt (F CFA) | 1.394.618.081 |
| Montant moyen du prêt (F CFA) | 485.760 |
| Produits : Crédit ponctuel aux PME, crédit aux fonctionnaires, crédit ordinaire aux particuliers, crédit immobilier, crédit essai, crédit scolaire, crédit agricole et prêt PADAM. | |
| Epargne : Dépôt à vue, dépôt à terme, épargne sur livret, épargne rétrocedé. | |
| Nombre d'emprunteurs | 2.871 |
| Effectif du personnel | 56 |
| Clients par agent de crédit | 179 |
| Nombre d'agences | 1 agence et 8 guichets |
| Pays d'intervention | Bénin |
| Zone d'intervention | Centre et Sud |
| Urbain/Rural | 11 %/89 % |
| Forme Juridique | COOPERATIVE |
| Régulateur | BCEAO, Ministère de l'économie et des finances |

Figure 3

Présence géographique





| INDICATEURS SOCIAUX | 2012 | 2013 | 2014 | INDICATEURS FINANCIERS | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|-------|-------|-------|--|-------|------|-------|
| % des clients ruraux | 89 | 89 | 89 | Rendement du portefeuille | 23,3 | 17,4 | 19,6 |
| % des clients femmes | 99,46 | 99,94 | 99,7 | Ratio des frais d'exploitation | 10,7 | 11,5 | 9,0 |
| % de femme épargnante active | 94,56 | 96,27 | 96,66 | Ratio des frais financiers | 1,0 | 0,4 | 1,0 |
| % Clients en dessous de \$ 1,25 par jour | 50 | 50 | 50 | Provision pour créance douteuse | 2,9 | 0,9 | 1,1 |
| % Clients en dessous de \$ 2,00 par jour | 77 | 77 | 77 | Ratio d'autosuffisance opérationnelle | 126,6 | 85,7 | 108,8 |
| % Clients en dessous du seuil de pauvreté | 65 | 65 | 65 | Ratio capital/actif | 24,2 | 16,2 | 14,8 |
| % Clients sans éducation formelle | 91 | 90 | 92 | Ratio d'endettement sur capitaux propres | 3,13 | 5,18 | 5,75 |
| Taux de désertion des clients | 41,44 | 26,8 | 08 | Rendement des actifs | 7,9 | 1,5 | 1,4 |
| Solde moyen de prêt par emprunteur/RNB par habitant | 8,40 | 13,51 | ND | Rendement des capitaux propres | 32,8 | 9,1 | 9,7 |
| % d'employés féminins | 41,18 | 40,91 | 43,40 | | | | |

La Coopérative des Membres Unis Bethel Actions (COMUBA) est née de la volonté d'un groupe de 10 personnes qui, à défaut de pouvoir disposer de financement à partir des banques et des SFD alors existants, se sont mise d'accord pour cotiser chacune 200.000 F CFA à se prêter à tour de rôle. Suite au dénouement heureux de l'initiative d'un membre d'accorder un crédit de 430.000 F CFA à un groupement, les membres fondateurs ont jugé nécessaire d'orienter l'initiative primaire vers la microfinance en faveur des groupements de femmes.

Bien qu'étant créée en 2000, la COMUBA a tenu sa première assemblée constitutive en Avril 2004 et a obtenu son agrément pour exercer ces activités en 2008 sous le numéro Lo8.0030.A./MEF/DC/SGM/SSFD/SRE.

Comme système financier décentralisé (SFD), la COMUBA est régie par la Loi N° 2012-14 du 21 Mars 2012 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés.

Elle opère principalement dans les régions centres et sud du Bénin à travers une agence principale à Cotonou et 8 guichets que sont : Agolin, Bohicon, Cococodji, Golodjigbe, Ouidah, Pobe, Tori Bossito et se et de deux points de services : Allada et Zè.

Au 30 Septembre 2014, la COMUBA comptait un total de 42.513 clients emprunteurs dont 99 % sont des femmes et 89 % de sa clientèle proviennent du monde rural. A la même date, elle disposait de 53 employés dont 23 sont des femmes, 16 sont des agents de crédit et un encours de crédit de 1.252.150.821 F CFA.

Les organes de décision sont : le conseil d'administration (CA) formé de 5 membres ; le conseil de surveillance (CS) de 3 membres et du comité de crédit (CC) de 3 membres également. Comme institution coopérative, ces organes sont constitués uniquement par les représentants des membres, élus lors de l'assemblée générale.

Elle offre plusieurs produits de crédit (aux membres essentiellement les groupements de femmes, au personnel), des produits d'épargne et de la formation.



Facteurs analysés par le EPS – Notes implicites générées par le Scorecard

Résumé du Scorecard

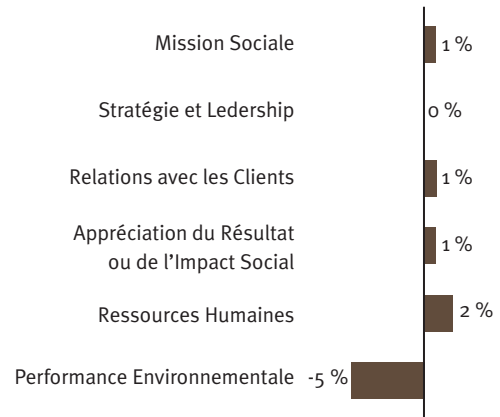
Figure 4

Note obtenue sur chaque facteur analysé

| FACTEURS | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Mission Sociale | | | | 65 | |
| Stratégie et Leadership | | | 63 | | |
| Relations avec les Clients | | | | 65 | |
| Appréciation du Résultat ou de l'Impact Social | | | | 65 | |
| Ressources Humaines | | | | 71 | |
| Performance Environnementale | 28 | | | | |

Figure 5

Contribution relative de chaque facteur à la note globale obtenue

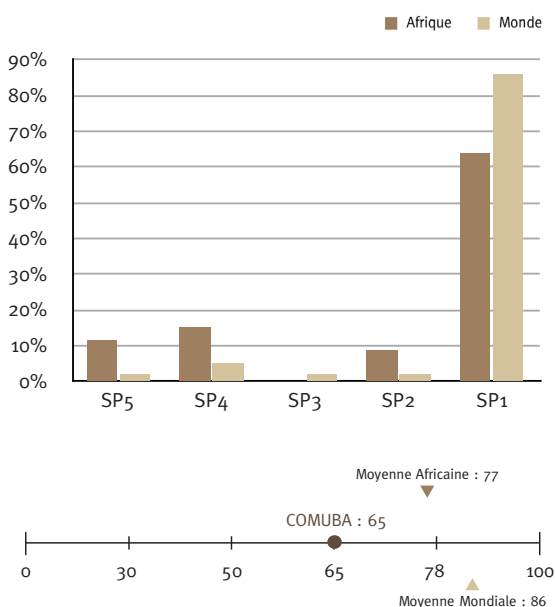




Comparaison régionale et internationale des notes obtenues par la COMUBA

Figure 6

Mission Sociale

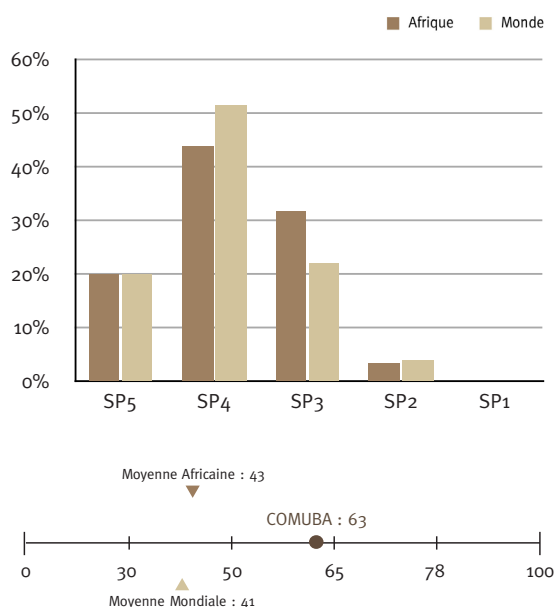


Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard

- » Les buts sociaux de la mission sociale de l'institution sont déclinés en 7 principaux objectifs à atteindre ainsi que leurs indicateurs pour suivre leur niveau de réalisation.
- » Les femmes constituent la cible de l'institution et des produits financiers et non financiers sont mis à leur disposition.
- » Une bonne diffusion des objectifs sociaux et de leurs indicateurs est faite au sein du personnel quoi que l'appropriation et l'assimilation des objectifs spécifiques de la mission sociale soient moindres. Les communications avec les acteurs externes (Régulateur, et Consortium ALAFIA) n'incluent pas tous les indicateurs des objectifs sociaux.

Figure 7

Stratégie et Leadership



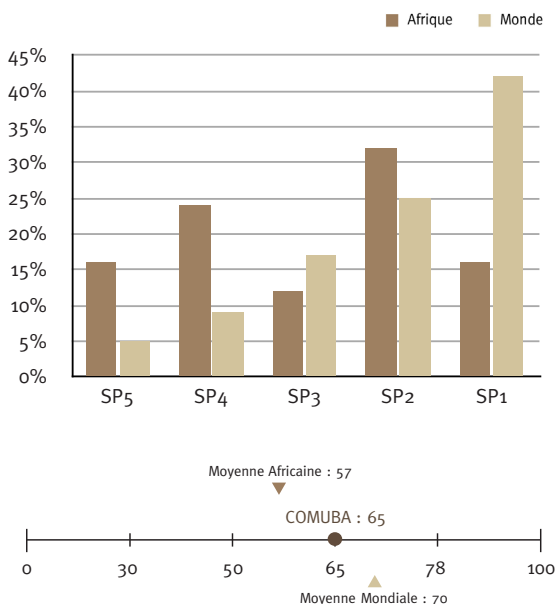
Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard

- » Bien qu'étant jeune, le personnel dispose d'une expérience non négligeable en microfinance, sur le marché cible de la COMUBA et concernant la performance sociale.
- » Les membres du Conseil d'administration ont une large expérience dans les domaines bancaires, comptables, juridiques, des services et relations publiques, mais aussi dans le monde des affaires et de la microfinance.
- » Les membres du CA exercent de façon bénévole leurs fonctions.
- » Le CA se réunit chaque trimestre et les sujets abordés sont relatifs aux performances financières de l'institution mais aussi certaines statistiques relatives aux objectifs sociaux.
- » L'absence d'un comité spécifique chargé de la performance sociale, au sein du CA, est à noter.



Figure 8

Relation-Client

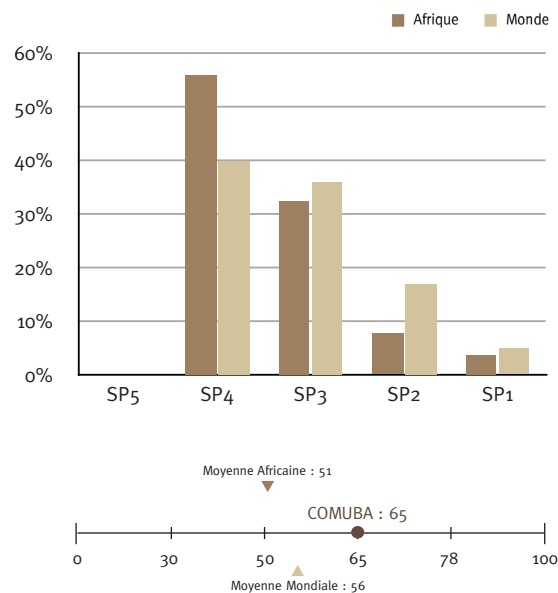


Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard

- » La COMUBA offre une gamme variée de crédits et de produits d'épargne, mais aussi une assurance vie liée au prêt en partenariat avec de structure d'assurance.
- » Des formations et conseils sont proposés aux clients.
- » Les prix, conditions et termes des produits sont communiqués verbalement et par écrit aux clients, en plus d'être affichés publiquement au niveau de chaque guichet quoi que le taux d'intérêt effectif global ne soit pas communiqué et ceci en violation des dispositions réglementaires.
- » Le niveau de compréhension des conditions n'est pas trop élevé.
- » Le niveau d'endettement est vérifié par la consultation de base de données et aussi de façon informelle.
- » Les politiques et pratiques de recouvrement sont également communiquées aux clients.
- » Le département d'audit n'inclut pas dans ses investigations les pratiques dans le recouvrement de façon systématique.
- » Un mécanisme de gestion des plaintes est en place, mais pas trop fonctionnel.
- » L'institution a un fort taux de rétention des emprunteurs et de façon informelle essaie de connaître les raisons de ces quelques abandons.

Figure 9

Appréciation du Résultat ou de l'Impact Social



Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard

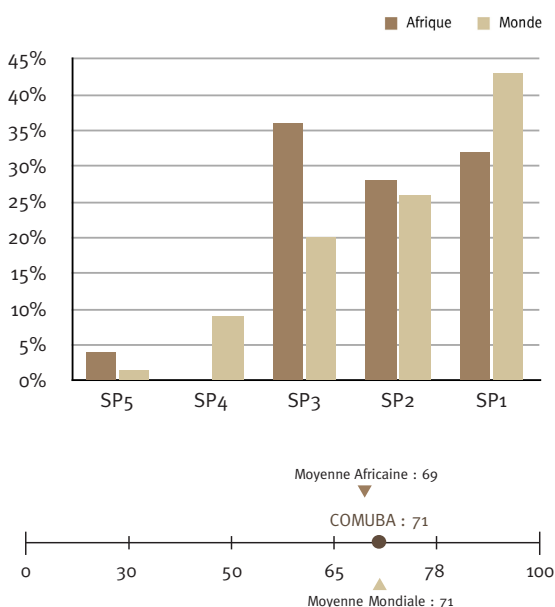
- » Depuis 2013 l'institution a incorporé la collecte et le suivi des données du PPI dans la gestion du crédit ordinaire, suite à la phase pilote menée avec l'appui d'une tierce partie, bien que son exploitation ne soit pas encore complète.
- » Il est à noter qu'une évaluation sur les principes de protection des clients a été menée avec la Smart Campaign.
- » Les données fournies par le logiciel servant de système informatique de gestion sont incorporées dans le rapport annuel de l'institution, mais également publiées dans le site-web de MIX Market.



Comparaison Globale et Régionale

Figure 10

Ressources Humaines

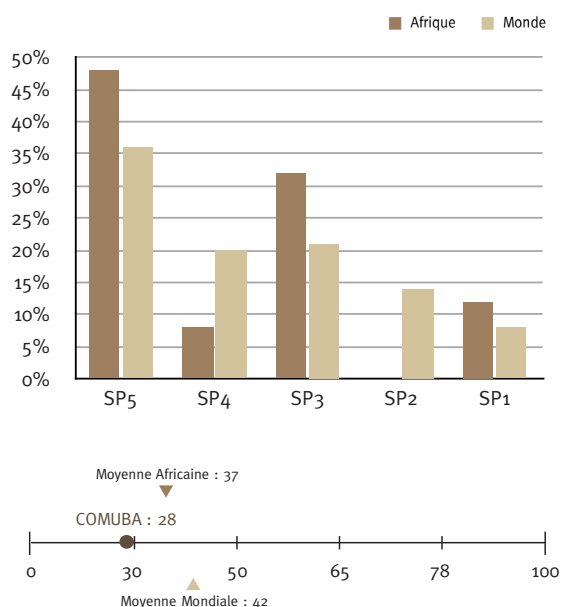


Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard

- » La gestion des ressources humaines est rattachée au département administratif et financier.
- » Un comité d'éthique est chargé de la bonne application des politiques contenues dans le code d'éthiques.
- » Les employés ne signent pas annuellement des engagements envers le respect du code.
- » Dans le traitement des employés, des dispositions sont prises et concernent la non-discrimination, l'égalité des chances et une rémunération transparente en fonction de la grille salariale en vigueur.
- » Le personnel a bénéficié d'une formation sur la performance sociale.
- » Le personnel compte en son sein une bonne représentation féminine à tous les niveaux.
- » Le système de rémunération incitative et de promotion prend en compte les performances opérationnelles et financières, mais aussi les performances dans la réalisation des objectifs sociaux.

Figure 11

Performance Environnementale



Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard

- » Les clients reçoivent une formation sur l'hygiène, la santé et un accent est mis sur l'importance d'un cadre de vie sain et de bonnes pratiques environnementales.
- » Au niveau interne, en dehors de promouvoir la sécurité dans les lieux de travail, il n'y a pas de vraies politiques en faveur de l'environnement.



Analyse des facteurs et sous facteurs du EPS de la COMUBA

| | | | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Mission Sociale | Stratégie et Leadership | Relations avec les clients | Appréciation du résultat ou de l'impact social | Ressources Humaines | Performance Environnementale |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|

Historique de la mission et des objectifs sociaux | Focalisation de la mission sociale | Plan d'action et mesure de communications en vue de la réalisation de la mission sociale et des objectifs

Note générée par le Scorecard – SP2 (65)

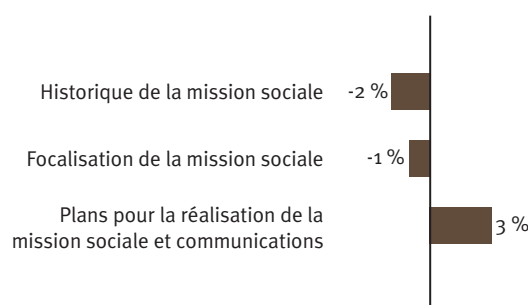
Figure 12

Tableau des sous facteurs

| Sous Facteur | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| Historique de la mission sociale | | | 58 | | |
| Focalisation de la mission sociale | | | 62 | | |
| Plans pour la réalisation de la mission sociale et communications | | | | 69 | |

Figure 13

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Bien qu'ayant une orientation sociale depuis ses origines, l'institution n'a formulé son actuelle mission sociale qu'en 2012. Cette mission sociale est revisitée annuellement et une révision est prévue tous les 3 ans.
- » L'énoncé de la mission sociale indique clairement que l'IMF fournira aux clients femmes à faibles revenus des produits financiers et non financiers dans le but d'améliorer leurs conditions de vie.
- » Dans le Plan d'Affaires 2013-2017, les buts sociaux de la mission sociale ont été déclinés en 7 objectifs sociaux que sont :
 - atteindre un taux d'évolution de 25 % par an du nombre de clients au cours des 3 prochaines années ;
 - maintenir à plus de 90 % des femmes dans le portefeuille global au cours des trois prochaines années ;
 - atteindre un taux de rétention des clients crédit à plus 95 % au cours des 3 prochaines années ;
 - améliorer le niveau de satisfaction de la clientèle de 10% annuelle pour la 1^{ière} année et de 5 % pour les 2 prochaines années ;
 - maintenir le portefeuille à risque (30 jours) à moins de 3 % au cours des prochaines années ;
 - 50 % des nouveaux clients en dessous du seuil de pauvreté l'ont franchi au bout de trois ans ;
 - 75 % des clients anciens de trois ans ont amélioré leur indice de pauvreté. (Utiliser le PPI Bénin).
- » La mission sociale et la vision de l'institution sont affichées au niveau de chaque agence.
- » Des lettres de mission sont adressées à chaque chef d'agence et contiennent les objectifs à atteindre. Ces objectifs incluent les performances financières, mais aussi certaines performances sociales comme : le nombre de groupements et de clients individuels à sensibiliser ; le taux de concrétisation de ces prospections ; le nombre de femmes à maintenir dans le portefeuille ; le taux de rétention des clients ; le pourcentage de nouveaux clients à franchir le seuil de pauvreté, augmenter les dépôts et parts sociales. Chaque chef d'agence partage à son tour, ces objectifs à ses employés sous forme de performances à réaliser par ces derniers.
- » Cependant les communications avec les acteurs externes n'incluent pas tous les objectifs sociaux, ainsi que les indicateurs pour suivre leur niveau de réalisation. Les rapports trimestriels et annuels adressés aux régulateurs et aux superviseurs contiennent essentiellement comme données relatives à la performance sociale : le nombre de femmes ; le PAR ; les dons et œuvres sociales.



| | | | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Mission Sociale | Stratégie et Leadership | Relations avec les clients | Appréciation du résultat ou de l'impact social | Ressources Humaines | Performance Environnementale |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|

Qualité des dirigeants | Gouvernance | Portée et accessibilité | Organisation administrative

Note générée par le Scorecard – SP3 (63)

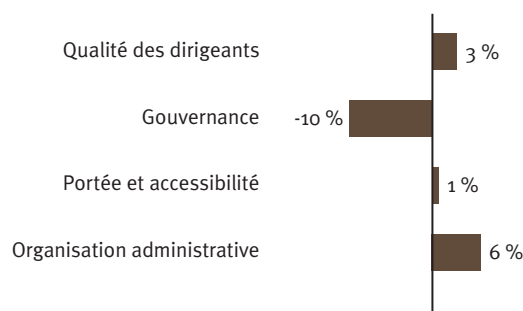
Figure 14

Tableau des sous facteurs

| Sous Facteur | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Qualité des dirigeants | | | | 70 | |
| Gouvernance | | 40 | | | |
| Portée et accessibilité | | | 65 | | |
| Organisation administrative | | | | | 87 |

Figure 15

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Le Conseil d'administration est composé de 3 hommes et de 2 femmes, élus parmi les membres de l'institution lors de l'assemblée générale. L'expertise et l'expérience des membres permettent au CA de couvrir plusieurs compétences dans beaucoup de secteurs.
- » Le conseil d'administration se réunit de façon trimestrielle et aborde les sujets relatifs à la gestion financière et sociale de l'institution. Cependant, l'absence d'un comité chargé de la performance sociale est à noter.
- » Les cadres et l'ensemble du personnel ont une expérience raisonnable en microfinance et ont bénéficié en moyenne de six jours de formation sur beaucoup de sujets concernant la performance sociale. Des manuels définissant le comportement et les actions des employés sont disponibles. Cependant, un mécanisme d'évaluation du personnel de façon systématique n'est pas encore en place.
- » Le taux de sortie d'employés est presque négligeable, quoiqu'il n'existe pas un plan de succession en cas d'urgence ou de départ d'un employé.
- » Au 30 septembre 2014, l'institution comptait 42.513 clients parmi lesquels plus de 90 % sont des femmes.
- » La COMUBA met à la disposition de sa clientèle une gamme variée de produits d'épargne et crédit ; modules d'éducation financière; de la formation pour le développement des affaires ; mais aussi des conseils en matière de santé et d'hygiène.
- » Elle dispose d'un système informatique de gestion de ses activités qui est utilisé dans la collecte et le suivi des données du PPI.
- » En l'absence d'un département spécifique chargé de la GPS, les responsabilités pour gérer les données relatives à celle-ci sont partagées entre l'auditeur, le chef service exploitation et l'assistant au directeur.



| | | | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Mission Sociale | Stratégie et Leadership | Relations avec les clients | Appréciation du résultat ou de l'impact social | Ressources Humaines | Performance Environnementale |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|

Qualité des dirigeants | Gouvernance | Portée et accessibilité | Organisation administrative

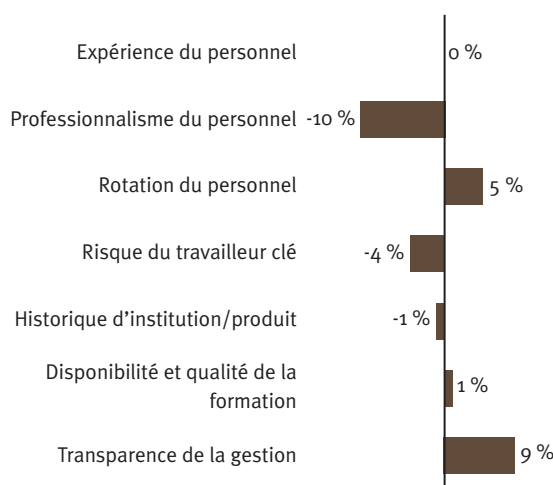
Figure 16

Tableau des sous facteurs

| Sous Facteur | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Expérience du personnel | | | | 72 | |
| Professionalisme du personnel | 25 | | | | |
| Rotation du personnel | | | | | 96 |
| Risque du travailleur clé | | 49 | | | |
| Historique d'institution/ produit | | | 61 | | |
| Disponibilité et qualité de la formation | | | | 75 | |
| Transparence de la gestion | | | | | 100 |

Figure 17

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Le personnel de l'institution dispose en moyenne plus de 5 ans d'expérience dans le secteur de la microfinance, dans des postes en relation avec la gestion de la performance sociale et dans le marché cible de l'institution.
- » Un règlement intérieur, un code d'éthiques, un manuel de définition des postes, de procédures d'épargne et de crédit, de prise de garanties et de recouvrement, de politique du contrôle interne, de gestion des plaintes, un protocole de rémunération, un document d'encadrement des groupements et des lettres d'objectifs adressées aux agences, sont disponibles.
- » Bien qu'une évaluation du personnel ait été déjà menée par un cabinet externe en 2013, l'institution n'a pas encore instauré un système d'évaluation de façon continue (soit sur base annuelle ou mensuelle...) des employés.
- » De même un protocole d'entretien avec les employés démissionnaires n'est pas en place et tout se fait de façon informelle et par conséquent un registre de ceux-ci n'existe pas.
- » Au cours de l'année, la COMUBA n'a pas noté de départs au sein des agents de crédits et du personnel féminin. Cependant un départ non remplacé est à noter au niveau des cadres supérieurs et 5 pour les cadres de maîtrise, pour six recrues et situant le taux de rétention pour cette catégorie à 9,40 %.
- » Les responsabilités en gestion de la performance sociale au niveau du management sont partagées entre l'assistant du directeur, le chef service exploitation et l'auditeur interne.
- » Bien qu'un manuel de définition des postes existe, un vrai plan de succession en cas de contingence fait défaut. L'institution s'organise de façon informelle pour faire face à une telle éventualité.
- » Le crédit ordinaire et le crédit essai, ont été instaurés avec une focalisation essentiellement sociale.
- » Des séances de formations sur les 6 principes de protection de clients (PPC) et sur le PPI, ont été tenues.
- » Des codes secrets sont utilisés pour accéder aux données contenues dans la base. Cependant les données contenues dans les dossiers sur support papier ne sont pas bien protégées et sont facilement accessibles.
- » Des évaluations de la gestion de la performance sociale ont été déjà menées (exemple de Smart Campaign) et les résultats sont disponibles pour les partenaires de l'institution.



| | | | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Mission Sociale | Stratégie et Leadership | Relations avec les clients | Appréciation du résultat ou de l'impact social | Ressources Humaines | Performance Environnementale |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|

Qualité des dirigeants | **Gouvernance** | Portée et accessibilité | Organisation administrative

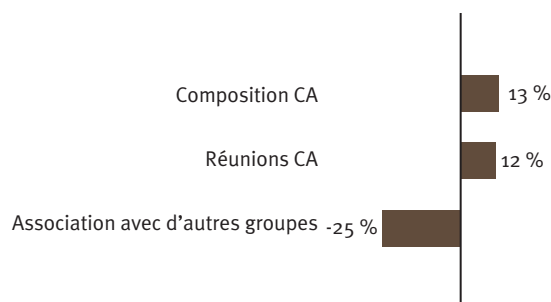
Figure 18

Tableau des sous facteurs

| Sous Facteur | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Composition CA | | | 51 | | |
| Réunions CA | | | 56 | | |
| Association avec d'autres groupes | 0 | | | | |

Figure 19

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » 3 femmes et 2 hommes, élus parmi les membres de la COMUBA, composent le conseil d'administration et exercent leurs fonctions de manière bénévole, quoi que des jetons de présence aux réunions de l'organe, leur soient accordés. Leur expertise couvre plusieurs domaines comme la finance, les banques, le monde juridique, le marketing, les affaires, les relations et services publics, la comptabilité, les ressources humaines et les activités spécifiques à la microfinance.
- » Les réunions ordinaires sont faites de façon trimestrielles et au cours desquelles sont passés en revue certains indicateurs sociaux comme le nombre de femmes dans le portefeuille et le PAR. Le conseil d'administration ne dispose pas en son sein d'un comité chargé de la gestion de la performance sociale.
- » Même si la COMUBA est membre du consortium ALAFIA, les membres du conseil d'administration n'y sont pas présents.



| | | | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Mission Sociale | Stratégie et Leadership | Relations avec les clients | Appréciation du résultat ou de l'impact social | Ressources Humaines | Performance Environnementale |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|

Qualité des dirigeants | Gouvernance | **Portée et accessibilité** | Organisation administrative

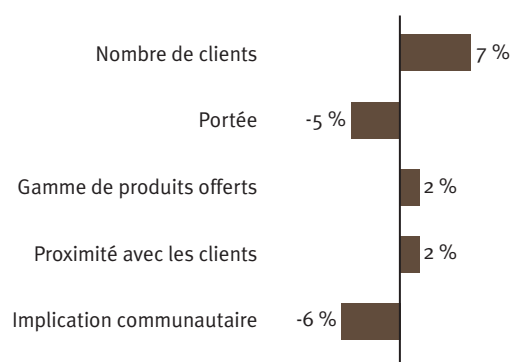
Figure 20

Tableau des sous facteurs

| Sous Facteur | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Nombre de clients | | | | | 92 |
| Portée | | | 51 | | |
| Gamme de produits offerts | | | | 69 | |
| Proximité avec les clients | | | | 72 | |
| Implication communautaire | | 42 | | | |

Figure 21

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Au 30 septembre 2014 l'institution disposait de 42.513 clients emprunteurs dont 99,70 % sont des femmes.
- » Parmi ces emprunteurs, 15 % sont en dessous du seuil de pauvreté (indice pour le Bénin) et 89 % proviennent du monde rural.
- » La COMUBA offre à ses clients des prêts individuels (Crédit Ponctuel aux PME, crédit fonctionnaire, crédit ordinaire au particulier, crédit immobilier, crédit scolaire, crédit agricole et prêt PADAM), des crédits aux groupes de solidarité (crédit ordinaire aux groupements, crédit Essai), l'épargne volontaire (dépôt à vue (DAV), épargne sur livret (EL)), l'épargne obligatoire (épargne Rétrocédée, Garantie Financière), dépôt à terme (DAT), services de compte courant (DAV) et du transfert d'argent.
- » Elle offre aussi des formations aux clients sur des thèmes concernant le développement de connaissances en entreprise, sur le développement des affaires, en éducation financière, la santé, l'hygiène, le maintien du cadre de vie, le leadership, des conseils et orientation juridique.
- » Les agents de crédit se déplacent vers les clients lors de la formation des groupements mais aussi lors des montages des dossiers de crédit et aussi après déboursement pour vérifier la bonne utilisation du crédit et ainsi éviter tout détournement de l'objectif du crédit
- » La majorité des clients se trouve à des distances raisonnables des points de services et qui sont facilement accessibles.
- » La téléphonie mobile n'est pas encore utilisée dans la délivrance des produits.
- » Chaque année, la COMUBA réserve 10 % de son résultat, à des fins de bienfaisance. C'est ainsi qu'en 2014, elle a fait des dons à des structures médicales, à des associations et organismes qui œuvrent dans le social. L'institution participe aussi pleinement à la journée du 8 mars dédiée à la femme.



| | | | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Mission Sociale | Stratégie et Leadership | Relations avec les clients | Appréciation du résultat ou de l'impact social | Ressources Humaines | Performance Environnementale |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|

Qualité des dirigeants | Gouvernance | Portée et accessibilité | **Organisation administrative**

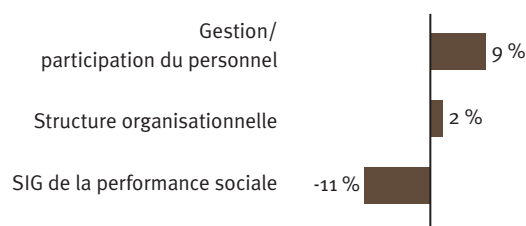
Figure 22

Tableau des sous facteurs

| Sous Facteur | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Gestion/participation du personnel | | | | | 100 |
| Structure organisationnelle | | | | | 100 |
| SIG de la performance sociale | | | 51 | | |

Figure 23

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Lors des réunions du comité de direction (CODIR) entre le directeur et les différents chefs de département, sont discutés quelques aspects relatifs à la performance sociale comme l'élaboration du mécanisme de gestion des plaintes, la procédure d'octroi de crédits, la célébration de la journée de la femme, l'hygiène en famille et sur les lieux de travail, la réalisation d'une enquête de satisfaction pour certains guichets, l'octroi de dons à certaines associations et le suivi de certains indicateurs des objectifs sociaux.
- » Chaque dernier samedi de chaque mois, des réunions entre le personnel et les cadres sont organisées au cours desquelles sont revisités les statistiques concernant le nombre de femmes dans le portefeuille, le PAR, le taux de rétention.
- » Les responsabilités en matière de performance sociale de l'ensemble du personnel sont clairement définies dans le manuel de définition des postes. À cela on peut ajouter les lettres de missions adressées aux agences sur les objectifs à atteindre.
- » Il n'existe pas un département spécifique chargé de la GPS et les responsabilités sont réparties dans les cahiers des charges de l'assistant au directeur, du chef de service exploitation et de l'auditeur interne.
- » Le système informatique de gestion (SIG) permet de suivre les données sociales surtout celles du PPI, quoique les rapports générés ne soient pas audités pour accroître la précision.



| | | | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Mission Sociale | Stratégie et Leadership | Relations avec les clients | Appréciation du résultat ou de l'impact social | Ressources Humaines | Performance Environnementale |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|

Protection des clients | Attention aux clients

Note générée par le Scorecard – SP2 (70)

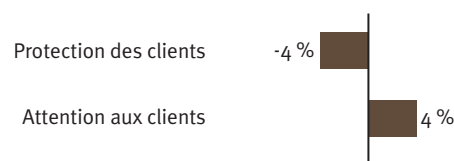
Figure 24

Tableau des sous facteurs

| Sous Facteur | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Protection des clients | | | 61 | | |
| Attention aux clients | | | | 70 | |

Figure 25

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Les prêts sollicités par les clients peuvent être destinés à leurs activités, mais aussi à la consommation ou à la scolarisation de leurs enfants.
- » Les conditions et termes de ces produits sont, d'une part publiés sur le site du consortium Alafia, sur la page web de l'institution et affichés au niveau des guichets et, d'autre part communiqués verbalement aux clients.
- » Une fiche de crédit est remise aux emprunteurs, sur laquelle sont détaillés le montant du prêt, la durée du prêt, les échéances de remboursement, le nominal, le type et taux d'intérêts et le différé.
- » Le taux d'intérêts effectif global n'est pas communiqué et ceci contrairement aux recommandations de la loi.
- » L'utilisation des abréviations dans les livrets n'aide pas à une bonne compréhension des annotations faites sur ceux-ci.
- » Les capacités d'endettement sont vérifiées par l'intermédiaire de visites chez le client ou son lieu d'activité, la consultation d'une base de données interne pour les anciens, quelquefois de la base de données du consortium Alafia, mais aussi par l'intermédiaire des voisins et connaissances du client et des agents de crédit des autres institutions.
- » Au niveau de la COMUBA, il n'y a pas la possibilité de cumuler deux crédits en même temps, en dehors du crédit scolaire.
- » Le temps de traitement et déboursement des crédits est relativement rapide.
- » Des procédures et politiques concernant les clients dans leurs relations avec l'institution sont en place.
- » Un mécanisme de gestion des plaintes est en place, quoique pas trop fonctionnel.
- » Un mécanisme de conception de nouveaux produits fait aussi défaut.
- » L'institution dispose d'un fort taux de rétention des clients emprunteurs.
- » Les employés ont un niveau d'étude supérieur au Baccalauréat.



| | | | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Mission Sociale | Stratégie et Leadership | Relations avec les clients | Appréciation du résultat ou de l'impact social | Ressources Humaines | Performance Environnementale |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|

Protection des clients | Attention aux clients

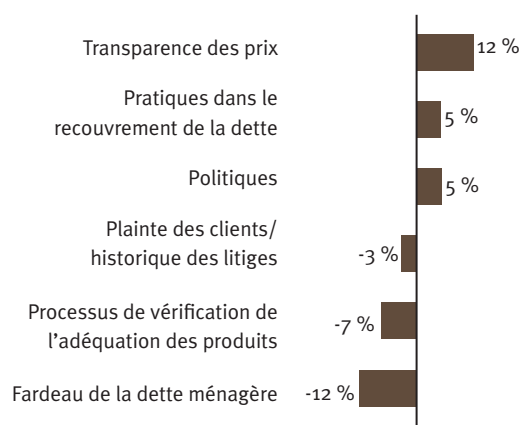
Figure 26

Tableau des sous facteurs

| Sous Facteur | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Transparence des prix | | | | | 100 |
| Pratiques dans le recouvrement de la dette | | | | | 80 |
| Politiques | | | | | 86 |
| Plainte des clients/historique des litiges | | 44 | | | |
| Processus de vérification de l'adéquation des produits | | 36 | | | |
| Fardeau de la dette ménagère | | 32 | | | |

Figure 27

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Le taux d'intérêts effectif global n'est pas communiqué aux clients contrairement aux dispositions de la réglementation communautaire.
- » Sur les contrats de crédits et les fiches de remboursement, sont notés le taux nominal annuel et le type d'intérêt (forfaitaire ou dégressif) et suivant le type de crédit les intérêts sont calculés sur une base mensuelle, de même que les frais et pénalisations.
- » Les échéances, le montant du nominal et des intérêts pour chaque échéance, figurent aussi dans le tableau de remboursement.
- » La COMUBA informe publiquement des conditions et des termes de ses produits par le biais d'affiches dans les guichets, mais aussi verbalement en langues locales lors des sessions d'encadrement des groupements.
- » Des sessions de formation sur la gestion du crédit et avec une supervision sur le terrain, sont organisées pour permettre aux agents de crédit de se familiariser à cette méthode de communication.
- » Un mécanisme formel de gestion des plaintes existe, mais pas trop fonctionnel.
- » Des boîtes à suggestion (souvent non fermées à clé) sont disponibles au niveau des guichets, ainsi qu'un numéro de téléphone et une adresse e-mail pour recueillir les réclamations ou les suggestions des clients.
- » Ces dispositions ne sont pas bien connues par les clients et leurs actions, réclamations ou suggestions continuent de se faire principalement de façon informelle.
- » Un manuel d'épargne et de crédit, un manuel de prise de garantie et de recouvrement, un code d'éthiques et un règlement intérieur, sont en place et guident les employés dans l'accomplissement de leurs tâches.
- » Des politiques comme l'obligation d'informer les clients par écrit de toutes les actions dans le recouvrement, y compris l'utilisation de l'épargne pour payer la dette, de les traiter avec respect et sans écart de langage, de s'adresser à eux de façon confidentielle, sont en place.



- » Afin de vérifier la bonne application de toutes ces dispositions et de s'assurer du bon comportement des agents de crédits, les chefs d'agences organisent des visites inopinées lors des réunions de groupes et interrogent certains clients.
- » Les textes et les dispositions concernant la protection des clients ont été développés par la COMUBA en tenant compte de la nouvelle loi nationale et communautaire de protection des clients, quoique certains aspects ne soient pas respectés comme la communication des taux d'intérêts effectifs globaux.
- » Plusieurs articles du nouveau code d'éthiques, ainsi que des dispositions dans le manuel de gestion des plaines et dans le manuel de crédit et d'épargne, montrent que la COMUBA essaie d'adapter ses produits aux caractéristiques des clients de surveiller et de lutter contre le surendettement des clients, de communiquer l'information d'une manière compréhensible par les clients, de disposer de documents couvrant les termes et conditions des produits, de traiter les clients avec respect et sans discrimination.
- » Le code d'éthiques est diffusé au sein du personnel et chaque employé le signe et prend des engagements à le respecter.
- » Même s'il y'a un affichage d'une page rassemblant les différents articles, dans chaque agence, le code n'est pas communiqué à tous les acteurs externes de la COMUBA.
- » Les communications sur les violations du code, se limitent à la publication des infractions sur le tableau d'information de l'institution.
- » Les registres de plaintes sont souvent inexistantes ou vides.
- » La vérification de la compréhension des conditions et termes des produits s'effectue de façon informelle lors des réunions des groupements. Cette compréhension est d'un niveau assez bas d'après les entretiens sur le terrain.
- » L'exploitation des informations obtenues : lors des visites au domicile ou au lieu d'activités du client ; après consultation de la base de données interne ou celle commune du consortium Alafia, permet de façon formelle déterminer sa capacité économique. Dans ce processus, les agents de crédit peuvent faire recours aux voisins du client ou aux agents de crédit des autres institutions.
- » En dehors du PPI, aucun autre outil n'est implanté pour essayer de mesurer l'impact positif des produits sur les clients.
- » Une période de grâce, pendant laquelle le client peut annuler un contrat, n'est pas observée.
- » La COMUBA ne fournit pas d'informations à la base de données commune, du fait que son SIG est incapable de générer des données sous format CEI indispensables.



| | | | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Mission Sociale | Stratégie et Leadership | Relations avec les clients | Appréciation du résultat ou de l'impact social | Ressources Humaines | Performance Environnementale |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|

Protection des clients | **Attention aux clients**

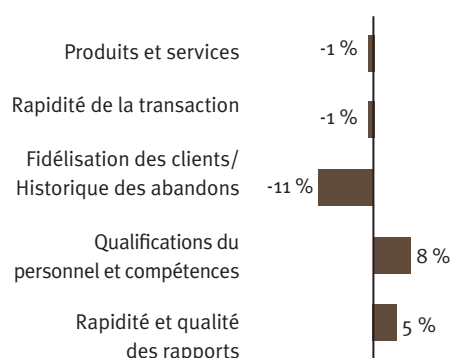
Figure 28

Tableau des sous facteurs

| Sous Facteur | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Produits et services | | | | 67 | |
| Rapidité de la transaction | | | | 68 | |
| Fidélisation des clients/ Historique des abandons | | 38 | | | |
| Qualifications du personnel et compétences | | | | | 99 |
| Rapidité et qualité des rapports | | | | | 88 |

Figure 29

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » La COMUBA offre des crédits à la consommation (crédit fonctionnaire), des microcrédits aux micro-entrepreneurs urbains et ruraux (crédit ordinaire, crédit essai), crédits aux PME (crédit ponctuel), des crédits pour l'agriculture (crédit agricole et Prêts PADAM), des crédits pour l'éducation (crédit scolaire), des crédits, mais aussi des produits d'assurance-vie liés au crédit. En partenariat avec les maisons d'assurance.
- » Elle dispense, surtout lors de l'encadrement des groupements, des formations sur l'éducation financière, le développement des compétences dans le domaine des entreprises, sur le monde des affaires, sur le leadership, sur la santé et l'hygiène orientées vers les femmes.
- » Les délais de traitement des demandes de crédit sont relativement rapide aussi bien pour les crédits de groupe que pour les crédits individuels (7 jours). Le décaissement est très rapide : 3 jours pour les crédits individuels et 2 jours pour les prêts de groupe.
- » Le taux de fidélisation des emprunteurs est élevé et se situe à près de 92 % au 30 septembre 2014. Un mécanisme formel d'entretiens avec les clients sortants n'est pas en place. De façon informelle des entretiens ont également lieu afin de connaître les raisons des abandons.
- » L'ensemble des cadres de l'institution justifie d'un niveau d'études de BAC+4 au minimum (17 à 18 ans d'études). Les agents de maîtrise ainsi que les agents de crédit ont au moins respectivement des diplômes équivalents à 16 ans d'étude et à 14 ans d'étude. L'ensemble du personnel, des cadres jusqu'aux agents de crédits, maîtrise les langues nationales les plus parlées.
- » Toutes les opérations financières des clients au niveau de l'institution sont documentées et des reçus sont donnés à ceux-ci immédiatement. Les livrets sont régulièrement actualisés et les clients ont la possibilité de savoir l'état de leurs comptes.
- » Des boîtes à suggestion, ainsi qu'une adresse électronique et un numéro de téléphone (non numéro vert) sont les uniques outils en place pour le suivi de façon formelle de la satisfaction des clients.
- » Ces outils ne sont pas trop fonctionnels.
- » Des études standardisées de satisfaction des clients ne sont pas encore entreprises, de même que enquêtes sous forme de focus-groups.



| | | | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Mission Sociale | Stratégie et Leadership | Relations avec les clients | Appréciation du résultat ou de l'impact social | Ressources Humaines | Performance Environnementale |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|

Participation à des études sur l'impact ou le résultat social | Fiabilité de l'outil utilisé pour évaluer le résultat ou l'impact social | Fréquence de collecte des données sur le résultat ou l'impact social | Transparence

Note générée par le Scorecard – SP2 (65)

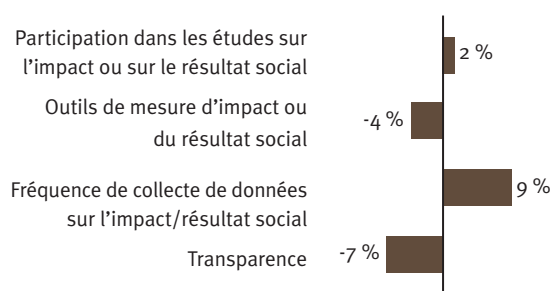
Figure 30

Tableau des sous facteurs

| Sous Facteur | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Participation dans les études sur l'impact ou sur le résultat social | | | | 72 | |
| Outils de mesure d'impact ou du résultat social | | | 54 | | |
| Fréquence de collecte de données sur l'impact/résultat social | | | | | 100 |
| Transparence | | | 55 | | |

Figure 31

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Même si le PPI est implanté depuis 2013 pour suivre les clients du crédit ordinaire, une vraie étude d'impact ou de retombées n'a été réalisée qu'avec la Smart Campaign, en 2014.
- » En dehors de ces deux outils, aucun autre n'est utilisé pour mesurer les retombées ou impacts sociaux.
- » Dans la gestion quotidienne du crédit ordinaire, les informations sociales du client sont collectées et insérées dans le logiciel.
- » L'institution publie régulièrement sur le site de MIX Market, des données relatives à la performance sociale comme par exemple le nombre de clients femmes, ruraux, la cible, le PAR...
- » Ces données sont également incluses dans le rapport d'activités annuel, mais aussi obtenues directement à partir du SIG à tout moment.



| | | | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Mission Sociale | Stratégie et Leadership | Relations avec les clients | Appréciation du résultat ou de l'impact social | Ressources Humaines | Performance Environnementale |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|

Organisation et facilités | Code d'éthiques | Politique de recrutement (genre/anti-discriminations) | Délégation de compétences | Rémunération équitable | Compétence et formation du personnel | Promotion et rétention du personnel | Mesure d'incitation à la performance et audits

Note générée par le Scorecard – SP2 (71)

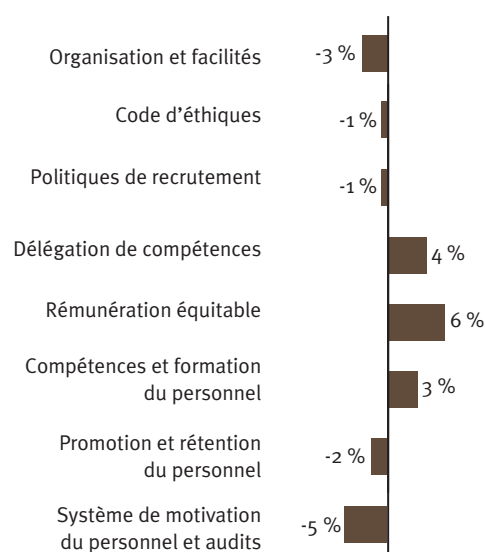
Figure 32

Tableau des sous facteurs

| Sous Facteur | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Organisation et facilités | | 49 | | | |
| Code d'éthiques | | | 64 | | |
| Politiques de recrutement | | | 63 | | |
| Délégation de compétences | | | | | 100 |
| Rémunération équitable | | | | | 100 |
| Compétences et formation du personnel | | | | | 83 |
| Promotion et rétention du personnel | | | 61 | | |
| Système de motivation du personnel et audits | | 49 | | | |

Figure 33

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Placé sous l'autorité du Chef du département administratif et financier, un assistant administratif est chargé de la gestion des ressources humaines.
- » L'institution ne dispose pas d'un système formel, ni informel d'évaluation de la satisfaction du personnel et non plus d'un mécanisme de gestion des griefs des employés.
- » Des politiques écrites en matière de sécurité et santé sont en place, cependant un mécanisme de surveillance de l'application de ces politiques fait défaut comme d'ailleurs des rapports sur l'état de santé des employés et sur l'état sécuritaire au niveau de l'institution.
- » Des politiques contre la discrimination, contre le harcèlement, contre la corruption, sur les conflits d'intérêts, sur la protection des clients, sur les bonnes pratiques dans le recouvrement et des mesures en faveur des femmes, font partie des dispositions contenues dans le code d'éthiques approuvé par le conseil d'administration de la COMUBA.
- » Le nouveau code a été largement diffusé au sein du personnel et des séances de 30 minutes chaque matin pour expliquer un article du code jusqu'à compléter l'ensemble, ont été tenues. À l'issue de ces séances, chaque employé a pris des engagements et a signé le code et s'est engagé à le respecter durant leur vie professionnelle au sein de la COMUBA et même après.
- » Les employés ne signent pas le code de façon annuelle.
- » Un comité d'éthique formé par le Président du CA ou son représentant, par le Président du CS ou son représentant et du Directeur ou son représentant est chargé de surveiller la correcte application du code, mais aussi de son renforcement et de définir les sanctions à appliquer à ceux qui le violent selon la gravité et les répétitions.



- » Le suivi du respect des règles du code est assuré par le Service Audit Interne qui rapporte au comité les manquements, les faiblesses et les améliorations à faire.
- » La COMUBA s'engage à effectuer les recrutements de manière ouverte et transparente conformément à ses principes éthiques et à ce que la priorité soit donnée aux compétences professionnelles et à l'intégrité morale des candidats, quoi qu'une préférence soit donnée à ceux issus des milieux défavorisés, ou qui sont des orphelins.
- » La COMUBA ne saurait tolérer aucune forme de discrimination, de harcèlement. Elle veille à ce que soient d'application dans le recrutement, les dispositions contenues dans le code d'éthiques notamment le respect mutuel entre dirigeants et personnel ; le traitement avec dignité et en toute considération ; l'engagement de la COMUBA à favoriser l'égalité des chances et le respect de la vie privée.
- » Le protocole de rémunération définit qu'au sein de la COMUBA, à condition égale de travail, de qualification professionnelle et de rendement, le salaire de base est égal pour tous les travailleurs quels que soient leur origine, leur sexe, leur âge et leur statut et calculé selon la grille salariale qui est révisée en cas de besoin et selon la convention collective.
- » Un bulletin de salaire est remis à chaque travailleur où sont expliqués tous les aspects pris en compte dans la rémunération.
- » L'auditeur produit des rapports sur le système de rémunération et participe aux sessions de révision de la grille salariale qui en plus tient compte de l'écart de rémunération entre les employés qui ne doit pas atteindre certaines proportions.
- » Les femmes représentent environ 43 % des cadres, 50 % des agents de maîtrise et près de 31 % des agents de crédit.
- » Des mesures pour faciliter la mobilité des femmes sur le terrain, ne sont pas prises.
- » La durée de travail est de 40 heures par semaine, conformément à la loi et avec des horaires de travail tendant à permettre aux employés de concilier vie familiale et vie professionnelle.
- » Les femmes disposent aussi de congés de maternité.
- » Le manuel de définition des postes situe les responsabilités de chaque catégorie d'employés en matière de collecte des données en performance sociale et de leur suivi et évaluation. Ainsi l'Assistant au Directeur est le point focal en matière de performance sociale et est épaulé par le Chef des opérations et par l'Auditeur. Au niveau des agences, chaque chef d'agence est chargé de collecter, de suivre les données de la GPS et est aidé dans ce sens par les agents de crédit.
- » Selon le poste à pourvoir, les recrutés sont formés sur les thèmes comme la performance sociale, l'analyse de crédit, sur le code de conduite, la mission sociale de l'institution, la prévention du surendettement, sur les pratiques responsables dans le processus de recouvrement, sur les communications avec les clients relatives aux prix et conditions, sur la collecte des données sociales, sur les principes de protection des clients, sur le mécanisme de gestion des plaintes, sur le PPI...
- » De même ces sujets sont traités dans la formation en continue des employés.
- » L'avancement et la promotion sont accordés par la direction aux agents performants ou remarquables sur la base d'appréciations émises par les supérieurs hiérarchiques ou un comité ad-hoc installé à cet effet. D'après le manuel de définition des postes sur les indicateurs de performance et les entretiens avec les chefs d'agences, les critères en relation avec la performance sociale comme le nombre de clients atteint, le nombre de femmes dans le portefeuille, la qualité du portefeuille, le taux de fidélisation, minimisation des conflits, sont pris en compte dans cet avancement. Cependant les aspects relatifs à l'environnement n'y sont pas pris en compte.
- » Au sein de l'institution, une partie des primes est donnée en fonction du rendement et des performances de l'agent :
 - Primes de rendement pour récompenser les agents qui se sont distingués dans les activités de la COMUBA par la réalisation des objectifs fixés qui incluent des aspects comme le taux de fidélisation, le nombre de clients, le nombre de femmes dans le portefeuille, la qualité du portefeuille...
 - Primes de motivation pour récompenser les agents de crédit en se basant uniquement sur l'importance et la qualité du portefeuille.
 - Prime de fin d'année attribuée à tous les employés et dont le montant dépend des résultats de l'exercice.
- » Le système de rémunération n'est pas revu pour des conséquences inattendues.
- » Les données sociales ne sont pas auditées au même niveau que les données financières.



| | | | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Mission Sociale | Stratégie et Leadership | Relations avec les clients | Appréciation du résultat ou de l'impact social | Ressources Humaines | Performance Environnementale |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|

Normes Client | Normes internes

Note générée par le Scorecard – SP5 (28)

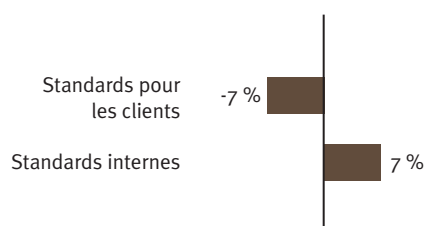
Figure 34

Tableau des sous facteurs

| Sous Facteur | SP5 | SP4 | SP3 | SP2 | SP1 |
|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Standards pour les clients | 23 | | | | |
| Standards internes | | 31 | | | |

Figure 35

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » L'encadrement des groupements inclut la formation des clients sur la propreté vestimentaire en incitant les médecins à donner des directives aux clients pour éviter les maladies nutritionnelles, sur la propreté du cadre de vie avec l'intervention des experts en environnement, mais aussi des formations sur la protection de l'environnement, la gestion des eaux usées et des ordures ménagères. Cependant, le non-financement d'une activité est lié uniquement à son caractère légal ou pas. Ainsi des activités comme la vente de carburant frelaté, de médicaments dans la rue, du charbon (si pas de licence) ne sont pas financées du fait de leur caractère illégal.
- » Au niveau interne seulement des dispositions concernant la santé et la sécurité sont prises. Ainsi les travailleurs sont astreints aux règles d'hygiène comme prendre soin d'eux, veiller à la propreté de leurs tenues et lieux de travail, se soumettre aux visites médicales, ne pas fumer ou apporter des boissons alcoolisées ou repas dans les locaux de l'institution. Les employés doivent veiller à leur propre sécurité dans l'exercice de leurs activités et de signaler tout manquement concernant la sécurité. L'institution prend en charge les frais pharmaceutiques des employés de façon mensuelle.



Marché de la Microfinance au Bénin

Figure 36

Bénin : Indicateurs Clés

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015F |
|----------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| PIB Réel (% croissance) | 2,7 | 2,6 | 3,3 | 5,4 | 5,6 | 5,4 | - |
| IPC Inflation (% change Déc/Déc) | 0,9 | 2,2 | 2,7 | 6,7 | 1,0 | 0,5 | 1,7 |
| Solde Budgétaire/PIB (%) | - | - | -1,4 | 0,1 | -1,4 | -0,5 | -0,9 |
| Dettes Publiques/PIB (%) | 16,2 | 18,1 | 16,9 | 17 | 16,2 | 15,9 | 15,4 |
| Compte courant/PIB (%) | -10 | -8 | -7 | -8 | -14,5 | -15,2 | - |

Source: inclusion [Africa] sur la base des données de la banque mondiale, perspective mondiale

Facteurs macroéconomiques et situations clés en matière de crédit

Le PIB courant du Bénin est estimé à 8,7 milliards de dollars US (Perspective Monde). Selon le rapport 2014 sur les perspectives économiques en Afrique, la croissance économique du Bénin est estimée en 2014 à 5,5 %, contre 5,6 % en 2013. Elle a été tirée par la production agricole et les services, deux secteurs qui pèsent plus de 85 % du PIB. La branche bâtiment et travaux publics (BTP) a été stimulée en 2014 par les investissements dans le transport et le tourisme. L'inflation a été négative en 2014 en raison, notamment, de la hausse de la production vivrière de la campagne 2013/14 et de la baisse des cours du pétrole depuis juin 2014. L'impact de la croissance sur la réduction de la pauvreté et des inégalités reste insuffisant, face à une forte croissance démographique.

La situation politique a été marquée en 2015 par les élections législatives et municipales qui se sont bien déroulées dans l'ensemble. La transition politique est assurée et une élection présidentielle est prévue en 2016.

Selon la banque mondiale, la situation budgétaire du Bénin demeure stable, avec un déficit global estimé à 3,1 % du PIB en 2014 (sur la base des encaissements-décaissements, dons non compris), contre 3,7 % en 2013 et 2,4 % en 2012. Le niveau des recettes douanières, de même que les recettes fiscales, a été légèrement inférieur aux attentes en raison de la baisse des importations de produits réexportés par des voies non officielles au Nigéria. Grâce à une politique budgétaire prudente, le déficit des finances publiques ainsi que celui de la balance des paiements demeurent circonscrits à des niveaux acceptables, tandis que la dette souveraine reste inférieure à 30 % du PIB.

Marché actuel

Au 31 décembre 2014, selon les statistiques de la BCEAO, 85 SFD ont reçu l'agrément. 14 SFD représentant plus de 90 % du marché de la Microfinance ont 410 points de services, 1 517 990 clients/membres, 83,27 milliards de F CFA de dépôts, un encours de crédit d'environ 88,39 milliards de F CFA. Selon le Document de Politique de Développement de la Microfinance au Bénin (DPDM), le nombre de clients potentiels des IMF en 2018 est de 1.759.189. Les besoins en crédit estimés, passeront de 149,3 milliards F CFA en 2012 à 251,3 milliards F CFA en 2018. L'épargne collectée serait de 99,0 milliards F CFA en 2018, toutes choses étant égales par ailleurs.

Environnement réglementaire

En avril 2007 à Lomé, le Conseil des Ministres de l'UEMOA a révisé et adopté, une autre loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés. Le Bénin membre de la zone UEMOA a ratifié la nouvelle loi communautaire et l'a promulguée le 21 mars 2012. A cette Loi, s'ajoutent, les instructions de la BCEAO et les circulaires de la Commission Bancaire. Un agrément unique est accordé aux Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ou IMF. Peuvent avoir l'agrément,



les sociétés anonymes (SA) ou à responsabilité limitée (SARL), les Coopératives d'épargne et de crédit, les Associations de Microfinance. La pratique de l'usure est interdite dans la zone. A ce titre, la BCEAO a fixé les taux maxima applicables par institutions financières. Ce niveau maximal est de 15 % l'an pour les banques et de 24 % l'an pour les institutions de microfinance. Cependant, de nombreuses études menées dans différents pays de l'UEMOA (Bénin, Sénégal et Mali) ont prouvé que, pour être viables, les IMF de la zone doivent appliquer des taux effectifs globaux (TEG) bien supérieurs à 24 % l'an. Aussi, pour aider les IMF à avoir une bonne appréciation de leur taux d'intérêt effectif global, la BCEAO prévoit-elle développer un outil de calcul de ce taux à remettre aux IMF.

La Loi précise en son article 60 : « Les SFD sont soumis aux règles de l'UMOA fixant les taux et conditions de leurs opérations avec la clientèle ainsi qu'aux obligations de transparence dans la tarification de leurs services financiers. » Pourtant, l'affichage de tous les éléments de coûts et de détermination du taux d'intérêt global n'est pas encore appliqué par les SFD du Bénin.

La Loi oblige toutes les institutions de Microfinance à adhérer à l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (Consortium Alafia). Le Consortium Alafia a élaboré un code de déontologie pour l'ensemble de ses institutions membres. Une convention collective de travail applicable aux institutions est en cours de validation.

Les actes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) ont connu des améliorations pour faciliter les actions de recouvrement au niveau des IMF. L'Acte uniforme portant organisation des sûretés, entré en vigueur le 1er janvier 1998 et révisé en décembre 2010, fait désormais une distinction entre les sûretés personnelles, les sûretés mobilières et les sûretés immobilières. Ce réaménagement a totalement bouleversé les sûretés réelles dans le sens de l'amélioration de leur formalisation et de leur réalisation. Il en ressort un renforcement des prérogatives des professionnels du crédit en matière de formalisation et de réalisation des garanties.

Une Loi régissant les activités des Bureaux d'information sur le crédit ou crédit bureau a été adoptée récemment (2013) dans la zone UEMOA et l'entreprise CREDIT INFO VOLO a été sélectionnée par la BCEAO pour mettre en place des crédits bureaux dans la zone UEMOA. Plusieurs instructions donnent plus de précisions sur l'application de cette Loi. Les premiers Bureaux d'Information sur le crédit dans chaque pays de la zone UEMOA devraient être fonctionnels en juin 2015. Cette Loi n'a pas encore été ratifiée par le Bénin.

Il existe également une Loi contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Concurrence

Au 31 décembre 2014, selon les statistiques de la BCEAO, 85 SFD ont reçu l'agrément. Ces institutions sont toutefois concurrencées par un nombre important de structures illégales. Selon les statistiques du 1er trimestre 2014 de la Cellule de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (CSSFD), en matière de mobilisation d'épargne et d'octroi de crédit, la FECECAM reste le leader. En effet, ce réseau concentre près de 65,1 % de l'encours d'épargne et 36 % d'encours de crédits. La FECECAM a une part de marché globale du secteur pouvant atteindre 46,5 %.

Inclusion [Africa] Ltd. est la première agence de notation basée en Afrique qui se focalise exclusivement sur le rating de l'impact social. Créée en tant qu'entreprise sociale, sa mission première est de promouvoir l'inclusion financière et sociale dans toute l'Afrique. Ceci se traduit par la fourniture de services de Rating de l'Impact et de la Performance Sociale (Social Performance & Impact Ratings (SPIR)) aux organisations de Microfinance de la région dont les missions et objectifs prennent en compte, tout ou partie des buts visant la promotion de l'inclusion financière et la responsabilité sociale. En plus du SPIR des Institutions de Microfinance, Inclusion [Africa] réalise également sur la base d'une méthodologie qui lui est propre, des ratings sociaux des institutions financières, compagnies d'assurance, entreprises, entreprises sociales et autres organisations opérant dans le domaine de l'impact social en Afrique.

Avec des bureaux à Kigali, au Rwanda et à Cotonou, au Bénin, son personnel regroupe actuellement des évaluateurs et analystes expérimentés dans les domaines de la performance sociale, l'évaluation, l'analyse financière, le conseil d'entreprise et de la recherche.

La société est enregistrée au Royaume-Uni sous le numéro : 09305849.

© Inclusion [Africa] Ltd.