

# Le **Magazine** DE LA MICROFINANCE

Bulletin d'informations et d'analyses sur le secteur de la microfinance

N°35

Edition spéciale 2019



## Dossier EFH Les femmes exceptionnelles à l'honneur

### Microfinance et Environnement

Les DG et Elus des SFD sensibilisés sur la problématique

### Assistance et Expertise

L'expertise canadienne au service de la microfinance au Bénin

### Finance agricole

Le warrantage, un crédit stockage aux multiples avantages

### Bon à savoir

Gestion d'un compte dormant dans un SFD

### Microfinance et technologie

La BCEAO révolutionne le secteur avec deux projets phares

La Référence  
en matière de  
formation des  
acteurs des SFD



ASSOCIATION PROFESSIONNELLE  
DES SYSTÈMES FINANCIERS  
DÉCENTRALISÉS DU BÉNIN

C/1086 M, Vodjè-Centre  
Rue 563, entre la pharmacie Ste Foi et la Clinique  
O'Cless, 2è immeuble à étage à gauche  
02 BP 1052 Cotonou  
Tél. +229.21326658 / 21324730  
Whatsapp : +229.94753001  
Site web : [www.alafianetwork.org](http://www.alafianetwork.org)  
E-mail : [apsfd.benin@gmail.com](mailto:apsfd.benin@gmail.com) ou  
[contact@alafianetwork.org](mailto:contact@alafianetwork.org)



*Plus de 20 ans dans la*

Formation inter et intra-entreprise  
sur la finance décentralisée

Finance verte

Finance digitale

Finance agricole

Finance participative

- Réglementation de la microfinance
- Analyse des performances des SFD
- Gouvernance des SFD
  - Référentiel comptable
  - Gestion du crédit
  - Gestion des risques
  - Budgétisation
  - Education financière

Contactez-nous pour plus d'informations

# SOMMAIRE

## Éditorial

**5** - La SNIF, plus loin que la PDM

## Actualités



**6** - Rencontre périodique des points focaux de l'APSFD sur EFH et Environnement

**7** - Formation des SFD sur plusieurs thématiques

**8** - Entretien avec Nestor ANATO, Président de la COMUBA

**9** - ADAPAMI appuie l'élaboration de la stratégie EFH de 5 SFD

## Échanges



**10** - Rencontre périodique des DG sur l'audit interne et la gestion des risques

**11** - Concertation entre la BCEAO et l'APSFD sur les sujets majeurs du secteur

## Assistance et expertise

**12** - L'expertise canadienne au service de la microfinance au Bénin

## Évolution du secteur

**13** - Performances du secteur à fin mars 2019

## Client et éducation

**15** - La budgétisation, un outil essentiel pour la réussite d'un client

## Dossier EFH



**16** - ADAPAMI célèbre les femmes exceptionnelles et la performance des SFD

## Produits et services

**26** - SFD, quelle viabilité en l'absence de subventions?

## Finance agricole

**27** - Le warrantage, un crédit stockage aux multiples avantages

## Publi-reportage

**28** - Les BDS : zoom sur le cabinet GIIGA-Afrique

**29** - Entrevue avec Aubin MAHOUTONDJI, Directeur Général de GIIGA-Afrique

**32** - PEBCo-BETHESDA et ABMS : un partenariat au service de l'assainissement des grandes villes du Bénin

**33** - Entretien avec le Directeur Général de PEBCo-BETHESDA

## Management



**35** - Quel management à l'ère du digital et des réseaux sociaux?

## Profession

**36** - Le métier de collecteur d'épargne

## Finance numérique

**37** - Le Consortium Alafia à la conquête de nouveaux marchés pour ses membres

## Microfinance et technologie

**38** - Interconnexion de points de services : une nécessité pour la survie des SFD

**39** - Inclusion financière dans l'UEMOA : la BCEAO révolutionne le secteur avec deux projets phares

## Périscope



**40** - La chaîne de valeur agricole : un concept en pleine évolution

## Bon à savoir

**41** - Gestion d'un compte dormant dans un SFD

## Santé

**42** - Apparition de la dengue au Bénin : le ministre de la santé indique les précautions à prendre

## Jeu

**43** - Réponse au jeu du magazine N°34

### • Directeur de publication

Ignace C. DOVI

### • Comité de rédaction

Joliette AMEGNIGAN

Ulrich BANKOLE

Edmond GLODJI

Yédia HOUNDELO

Jean Dah Hounnon

### • A collaboré à ce numéro

Reine AZIFAN

### • Montage - Graphisme

Pacôme ASSEDE

### • Impression

FICAS Communication +229.97072962

### • Contact

Tél. +229.21324730

+229.21326658

+229.94753001

Fax. +229.21326780

magmicrofinance@alafianetwork.org



## La SNIF, plus loin que la PDM

Il n'est point de doute. L'activité de microfinance est un métier, une profession organisée et réglementée. C'est une activité qui requiert des compétences et des attitudes professionnelles à tous les niveaux. La passion ne se limite point au service des démunies. Il faut désormais servir les populations vulnérables avec élégance, à moindre coût et avec des méthodes modernes et efficaces. Les nouvelles donnes sont partagées par tous les acteurs, l'État en premier lieu.

Depuis la décennie 90, la microfinance est devenue un élément central des politiques internationales de développement, en se focalisant notamment sur la construction de marché, essentiellement animé par des acteurs privés de la finance. La fin des années 2000 est cependant marquée par un retour légitime de l'État, à travers des politiques de développement de l'industrie désormais reconnue comme instrument mondial de lutte contre la pauvreté. L'intervention des pouvoirs publics est motivée par la persistance des inégalités sociales, de genre ou géographiques. Aujourd'hui, on est passé de simple document de politique de développement de la microfinance (DPDM) à des stratégies nationales d'inclusion financière (SNIF). Même si des documents de base existaient précédemment, le premier DPDM du Bénin, adopté de façon consensuelle avec tous les acteurs du secteur, date de 2007. Cette politique mise en œuvre de 2007 à 2014 a fait l'objet d'évaluation et de révision. C'est ainsi que depuis novembre 2015, le secteur de la microfinance du Bénin dispose d'un DPDM actualisé, adopté par l'ensemble des acteurs et validé en Conseil des ministres. A l'avènement du nouveau régime, il a été actualisé pour s'arrimer aux directives contenues dans le Programme d'Actions du Gouvernement 2016-2021. Et l'industrie est en pleine mutation, face au développement du numérique.

C'est ainsi qu'à la politique de développement de la microfinance, s'ajoute désormais une Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIF) qui est une déclinaison des directives élaborées par l'Autorité monétaire au niveau régional. Ce nouveau paradigme définit la possibilité pour les individus et les entreprises d'accéder à moindre coût, à toute une gamme de produits et de services financiers utiles et adaptés à leurs besoins (transactions, paiements, épargne, crédit et assurance) proposés par des prestataires fiables et responsables. La SNIF embrasse un chantier plus élargi que la PDM.

Pour l'atteinte des objectifs d'inclusion financière, nous devons promouvoir la diversité des établissements financiers, faciliter le recours à des technologies innovantes et la participation d'établissements non traditionnels tournés vers les nouvelles technologies, développer les réseaux de détaillants et les autres modes de distribution peu coûteux, mettre en place des exigences graduées en matière de risques, en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), renforcer l'infrastructure financière, protéger les consommateurs grâce à des règles garantissant l'accès à l'information, le traitement équitable et les mécanismes de recours.

L'accès à des produits et services financiers facilite le quotidien et aide les ménages et les entreprises à anticiper le financement d'objectifs de long terme ou faire face à des imprévus. Un individu détenteur d'un compte courant sera plus enclin à recourir à d'autres services financiers, comme le crédit ou l'assurance, à créer une entreprise ou développer son activité, à investir dans l'éducation ou la santé, à gérer les risques et à surmonter les chocs financiers, soit autant de facteurs qui amélioreront globalement son niveau de vie.

A l'APSF-Bénin, notre travail sur l'inclusion financière tourne autour d'une question essentielle : quelles sont les méthodes les plus prometteuses pour accroître l'accès et le recours des plus démunis à des produits financiers adaptés et comment appuyer les SFD membres à les appliquer ? Une composante essentielle de ce travail consiste à se tenir informé des nombreuses expériences et des enseignements en provenance du monde entier et de les prendre en compte dans nos recommandations à l'intention des SFD et des autres acteurs. De manière opérationnelle, nous œuvrons également à fédérer les synergies des acteurs et notamment des SFD autour des services mutualisés afin de jouer notre partition à l'inclusion financière des démunis.

D'autres grands acteurs dont l'Autorité monétaire qu'est la BCEAO ont également des chantiers en cours pour faciliter l'opérationnalisation de la SNIF aux institutions financières, notamment aux SFD. L'État et les partenaires techniques quant à eux, initient des réformes et projets afin d'assurer les conditions nécessaires pour utiliser davantage les produits financiers, en renforçant l'éducation financière et en numérisant davantage le paiement pour ancrer la culture des produits d'inclusion financière chez les ménages. Cette synergie produira à coup sûr des résultats satisfaisants au grand bonheur des populations desservies par l'industrie.

Rencontres sur EFH et environnement

## Pour une meilleure prise en compte du genre et de l'environnement par les SFD



Vue partielle des participants à l'une des rencontres sur les problématiques de l'EFH et de l'environnement dans la microfinance

*Pour une généralisation de la prise en compte du genre et de l'environnement par tous les SFD, l'association professionnelle a institué une rencontre périodique des points focaux égalité femme homme (PF/EFH) et environnement. La première de l'année 2019 s'est tenue le 28 mai 2019 au Consortium Alafia. Les travaux de la rencontre ont été lancés par Maurille COUTHON, directeur du projet ADAPAMI, en présence du directeur exécutif de l'association professionnelle, Ignace DOVI.*

**L**es inégalités entre les sexes sont une réalité dans le monde en général et dans les sociétés africaines en particulier. Au Bénin, le phénomène est encore plus perceptible en raison des valeurs socio-culturelles qui relèguent généralement la femme à un rang inférieur à celui de l'homme. Elles s'observent dans tous les secteurs d'activité notamment celui de la microfinance. L'égalité femme homme a toujours été au cœur des préoccupations du projet d'Appui au Développement, à la Professionnalisation et à l'Assainissement de la Microfinance au Bénin (ADAPAMI).

Il en est de même de la problématique des changements climatiques qui constituent aujourd'hui un problème global. Peu importe où les gaz à effet

de serre sont émis, ils contribuent de façon égale au réchauffement climatique. Selon l'ONU, tous les pays du monde sont témoins des graves répercussions du changement climatique. Les émissions de gaz à effet de serre continuent à augmenter et ont plus que doublé depuis 1990. Qui plus est, le réchauffement mondial provoque des modifications profondes de notre système climatique, qui font peser une menace aux conséquences irréversibles, si des solutions idoines ne sont pas trouvées.

Le projet ADAPAMI vise l'inclusion financière de 500.000 bénéficiaires additionnels, dont 60% de femmes. Pour atteindre cet objectif, ADAPAMI accompagne 14 institutions partenaires dont 10 SFD en mettant

l'accent sur les volets égalité femme homme (EFH) et environnement pour lesquels des stratégies sont définies pour être mises en œuvre. Pour une généralisation de la prise en compte de ces deux problématiques par tous les SFD, l'association professionnelle a institué la rencontre périodique des PF/EFH et Environnement.

A l'ouverture de la première rencontre de l'année 2019, Maurille COUTHON, directeur du projet ADAPAMI, a tenu à remercier les directeurs généraux des SFD pour leur confiance à ADAPAMI. Il a souhaité la mise en place par l'association professionnelle de projets structurants autour des questions liés à l'EFH et à l'environnement. Quant à Ignace DOVI, directeur de l'APSF-D-Bénin, il a insisté sur la nécessité d'investir sur la femme et d'œuvrer

pour l'égalité des sexes avant d'exhorter les participants à œuvrer pour la préservation de l'environnement.

Trois communications ont servi de base pour les échanges. La première a mis l'accent sur les droits humains reconnus aux femmes et exhorté les acteurs à divers niveaux à sensibiliser les femmes sur leurs droits. La deuxième a permis aux points focaux de maîtriser les causes et conséquences des inégalités femme homme et les diverses approches de solutions. Enfin, la troisième communication a abordé la performance environnementale et présenté les comportements pouvant être adoptés par les SFD en matière de réduction de l'empreinte carbone.

## Renforcement des capacités des SFD

# Le Consortium Alafia et ADAPAMI à la manœuvre

*Le renforcement des capacités des SFD a toujours préoccupé le Consortium Alafia et le projet d'Appui au Développement, à la Professionnalisation et à l'Assainissement de la Microfinance (ADAPAMI). Comme en 2018, des centaines d'agents des SFD ont bénéficié cette année aussi de diverses formations sur des thématiques variées.*

**P**our le compte de ce projet, 10 SFD ont été constamment appuyés dans les domaines de crédit et de la gouvernance. Au cours de l'année 2018, le projet ADAPAMI a financé 24 sessions de formations dans les domaines du crédit et la gestion pour un effectif formé de 428 agents des SFD partenaires dont 82 femmes. L'année 2019 n'échappe pas à ce principe de renforcement permanent des capacités des acteurs des SFD partenaires. De janvier à juin 2019, 17 sessions de formation ont été organisées dont 13 pour le second trimestre pour un effectif formé de 336 agents dont 135 femmes. Les formations ont porté sur des thématiques variées : le recouvrement, les techniques et pratiques de vente et gestion de la relation client, la gestion de la trésorerie, le leadership féminin, le processus de gestion de crédit individuel.

Le niveau de participation à l'ensemble des formations est satisfaisant et a avoisiné les 95% par rapport aux effectifs attendus. Le diagnostic effectué par le projet ADAPAMI en retenant ces thèmes avec les SFD est donc pertinent, dans la mesure où les différentes sessions de formation vont élever le niveau de professionnalisme des agents.

Les formations ont reçu un écho très favorable au niveau des participants qui ont fortement apprécié le contenu des thématiques et la méthodologie adoptée

par le Consortium Alafia pour leur animation. Selon ces derniers, les acquis de la formation sont faciles à mettre en application car ils viennent compléter ou préciser les compétences des agents. Les résultats des évaluations anonymes organisées à la fin de chaque session et les témoignages des participants permettent d'affirmer qu'ils sont partis très satisfaits des sessions de formation. Au regard du taux de participation des agents aux différentes sessions de formation, le Consortium Alafia et le projet ADAPAMI peuvent se féliciter d'avoir fortement contribué au renforcement des capacités de plus de 300 agents de profils divers (agents de crédit, agents de recouvrement, gestionnaires de guichet, chargés d'accueil, chefs d'agence/gérants, directeurs de caisse) des SFD partenaires du projet. Ces agents formés pourront désormais mieux apporter leurs contributions à l'amélioration de la performance de leur SFD.

### Autres actualités en bref :

- Création d'un Fonds national d'appui aux PME
- Étude Finscope sur la demande des services financiers
- Étude sur l'accès des femmes aux garanties pour leur financement
- Négociations en cours pour l'accès des SFD et des clients aux garanties de l'AFGC

Entretien avec **Nestor ANATO**,

Président du Conseil d'Administration de la COMUBA

## «La prise en compte de l'environnement en microfinance doit être une nécessité pour les SFD »



**L**a prise en compte de l'égalité femme homme ainsi que de l'environnement en microfinance n'est pas exclusivement l'affaire des points focaux. Elle concerne tous les acteurs des SFD et plus encore les dirigeants des institutions car les décisions devant être à l'origine des changements sont prises par ces derniers. Au sortir d'un atelier de sensibilisation des dirigeants de SFD organisé par le Consortium Alafia grâce à l'appui financier de ADAPAMI, Nestor ANATO, entrepreneur et président du Conseil d'Administration de la Coopérative des Membres Unis Béthel Actions (COMUBA), entend renforcer la sensibilité de l'institution sur les questions de l'environnement.

**Magazine de la Microfinance : M. ANATO, quelles sont vos impressions à la fin de l'atelier de sensibilisation des dirigeants de SFD sur la problématique de l'environnement dans la microfinance ?**

**Nestor ANATO :** Cet atelier est venu à point nommé car, à travers la communication présentée sur la problématique de l'environnement dans la microfinance, j'ai compris plus que jamais, que la préservation de l'environnement doit occuper une place primordiale dans nos relations avec nos membres ou clients. C'est plus qu'une obligation pour nous car les activités que nous finançons sont menées dans un environnement et la destruction de ce dernier impactera inévitablement la productivité de la clientèle et agira négativement sur le remboursement des crédits. De plus, les actions de l'homme sur l'environnement peuvent avoir des répercussions sur la santé. Nous devons donc être des acteurs engagés dans la lutte contre toute action ou tout projet de l'homme en général et de nos clients en particulier, qui n'intègre pas les risques environnementaux et sociaux.

**MM : Quel état des lieux faites-vous de la prise en compte de l'environnement dans les activités de la COMUBA dont vous êtes le Président du Conseil d'Administration ?**

**NA:** Je dois avouer que la problématique de l'environnement dans la microfinance n'est pas occultée au cours des sessions du Conseil d'Administration. Ceci nous a d'ailleurs amené à exclure du financement, certaines activités comme la vente de charbon de bois, de bois de chauffage, de l'essence de contrebande, en un mot, tout produit ou activité ne concourant pas à la sauvegarde de l'environnement. Par la suite, nous avons

élaboré la stratégie environnementale de la COMUBA. Cependant, cet atelier nous conforte et nous situe davantage sur notre responsabilité en tant qu'élu à aller plus loin dans la protection de l'environnement.

**MM : Quels seront les retombées pour la COMUBA après votre participation à l'atelier ?**

**NA :** Une restitution des travaux de l'atelier sera faite à tous les autres élus membres des divers organes de l'institution. Ces acteurs du système de gouvernance seront ainsi imprégnés sur la problématique. Nous aurons ainsi une vision commune et claire sur la question. Ceci facilitera la prise de décisions pour affermir d'une part, nos manuels de procédures et intégrer d'autre part, les aspects qui n'avaient pas été pris en compte dans notre stratégie environnementale et autres documents de gestion. Dans les prochains jours, le Conseil d'Administration, de concert avec la direction générale, fera davantage face à la gestion des risques environnementaux. Nous ferons une relecture des activités exclues du financement et mentionnées dans nos manuels et surtout celui de crédit. Il nous faudra également nommer et installer les points focaux environnementaux au sein de chaque guichet de la COMUBA.

**MM : Votre mot de la fin ?**

**NA :** Nous remercions sincèrement le projet ADAPAMI pour avoir éveillé notre conscience et renforcé nos capacités sur la problématique de l'environnement dans la microfinance. Nos remerciements vont également au Consortium Alafia, notre association professionnelle qui ne ménage aucun effort pour nous former sur des thématiques dont celle-ci qui est étroitement liée à la pérennité des SFD.

## Egalité femme homme et environnement

# ADAPAMI appuie cinq SFD pour l'élaboration de leur stratégie

*Comme ce fut le cas en 2018, le projet ADAPAMI, en collaboration avec l'APSF, appuie à nouveau cinq SFD partenaires dans l'élaboration de stratégies EFH et de plans d'actions.*

**L**e rapport sur le développement humain en Afrique 2016 classe le Bénin dans la liste des pays où le taux d'inégalité entre les sexes est considérable.

Le secteur de la microfinance au Bénin n'est pas à l'abri de cette inégalité. Malgré le fait que ce secteur vise la réduction de la pauvreté tout en servant en grande partie les femmes, la gouvernance et la gestion des institutions n'impliquent pas suffisamment les femmes et l'accès aux services financiers diversifiés et adaptés à ces dernières reste à améliorer. Les résultats de l'étude sur l'analyse comparative entre les sexes réalisée dans le secteur, sous l'égide du Projet ADAPAMI, montrent un ensemble d'inégalités et de disparités sur le genre dont les plus importantes concernent l'accès aux ressources, à la gouvernance, à la connaissance et à l'emploi.

Le projet d'Appui au Développement, à la Professionnalisation et à l'Assainissement de la Microfinance (ADAPAMI) au Bénin est un programme qui vise à inclure 500.000 nouveaux clients dont 335.000 femmes. Dans le but d'atteindre cet objectif, une stratégie égalité femme et homme (EFH) doit être définie et mise en application par tous les acteurs cibles du projet, l'APSF et les SFD partenaires.

Face à cette situation, le Consortium Alafia, l'Association professionnelle des SFD du Bénin, en partenariat avec le projet ADAPAMI, se montre de plus en plus sensible à la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. L'association et ses membres voudraient mieux contribuer, malgré les contraintes, à l'égalité entre les sexes par l'accroissement de l'efficacité et de la productivité économiques des femmes.

C'est dans cette optique que le projet a mis en place les moyens nécessaires pour appuyer toutes les structures partenaires afin qu'elles se dotent d'une stratégie EFH propre.



L'APSF du Bénin a installé en 2018, un groupe de travail EFH et Environnement composé des points focaux provenant de 10 SFD de ses membres.

Au nombre des mesures proposées par la stratégie EFH de ADAPAMI, figurent l'identification et la désignation des points focaux EFH (une femme et un homme) dans chacune des structures partenaires. Ces points focaux auront la responsabilité de porter, de relayer, de suivre, de plaider et de stimuler une plus grande prise en compte de la dimension EFH au sein de leurs structures respectives.

Pour dynamiser la prise en compte de la problématique dans l'ensemble du secteur, et particulièrement dans les 10 SFD partenaires, le projet ADAPAMI a déjà appuyé en 2018, l'élaboration des stratégies EFH spécifiques assorties de plans d'actions pour cinq SFD que sont ALIDÉ, RENACA, COMUBA, FECECAM, UNACREP et pour l'APSF.

Au titre de l'année 2019, le projet ADAPAMI, en collaboration avec l'APSF, appuie les cinq autres SFD (ACFB, CPEC, PEBCo, SIA N'SON et CMMB) dans l'élaboration de stratégies EFH et de plans d'actions pour les SFD.

## Rencontre des directeurs généraux des SFD

# L'audit interne et la gestion des risques au cœur des échanges



Vue partielle des directeurs généraux de SFD membres du Consortium Alafia lors de leur rencontre périodique

« Les normes comportementales de l'auditeur interne vis-à-vis de la direction et des organes pour l'harmonie et l'efficacité dans la gestion des risques dans un SFD », c'est l'un des sujets développés à l'occasion de la deuxième rencontre des directeurs généraux des SFD pour le compte de l'année 2019.

L'audit interne est un métier de conseil et d'assurance exercé par un professionnel interne, compétent et indépendant sur la manière dont une activité est menée, en référence aux normes de cette activité. La microfinance est l'une des activités qui ne peuvent prospérer en marge d'un dispositif de contrôle interne efficace. Cependant, en l'absence de professionnalisme, ce métier d'auditeur interne a très tôt fait de créer plutôt des situations préjudiciables à la bonne gestion des risques dans l'institution. Tantôt c'est l'inefficacité de l'audit qui est évoquée, parfois l'audit est une source de crise pour l'institution. Après la sensibilisation des auditeurs internes des SFD membres, l'association s'est penchée sur la question lors de la seconde rencontre des directeurs généraux au titre de l'année 2019.

«Les normes comportementales de l'auditeur interne vis-à-vis de la direction et des organes (Conseil d'Administration/Conseil de Surveillance) pour l'harmonie et l'efficacité dans la gestion des risques dans un SFD», c'est l'un des sujets d'échanges entre des premiers responsables opérationnels des SFD membres. Après une communication présentée par Saliou SALOMON, économiste gestionnaire et directeur général de la CPEC, les échanges entre pairs sur les réalités vécues dans les SFD respectifs ont permis aux acteurs de se ressourcer pour l'amélioration de la synergie dans la bonne gestion des risques dans les SFD.

Avant cette phase, les directeurs généraux ont eu droit à la présentation du projet d'interopérabilité des services financiers numériques dans l'UEMOA par des cadres de la BCEAO

En effet, au nombre des situations ayant amené l'autorité monétaire à lancer l'opération de mise en place d'une interopérabilité globale de toutes les plateformes à l'échelle de l'Union, on peut retenir entre autres : le coût élevé des services financiers, la fragmentation des dispositifs de traitement des services financiers, la multiplicité des modalités de compensation entraînant de l'inefficacité et des risques.

La planification opérationnelle du projet est faite sur la période 2017-2020 avec un coût d'environ 5,5 milliards de FCFA. En termes d'opportunité on note l'accès à une base clientèle plus élargie, la possibilité de diversification de l'offre, la mutualisation des réseaux de distribution, la fluidité des transactions.

Il s'agit d'un projet qui va impacter à terme les 120 millions d'habitants des 08 pays de l'UEMOA et dans lequel les SFD les plus entrepreneurs s'imposeront aux autres.



Direction nationale de la BCEAO pour le Bénin

## Concertation BCEAO et APSFD-Bénin

# Des débats sur des sujets majeurs du secteur de la microfinance

*Le vendredi 07 juin 2019, s'est tenue au siège national de la Banque centrale des états de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) à Cotonou, la première rencontre de concertation entre la banque et l'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés au titre de l'année 2019. Plusieurs sujets majeurs du secteur de la microfinance étaient au centre des discussions.*

**L**es rencontres périodiques entre la représentation nationale de l'autorité monétaire et l'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés du Bénin constituent l'une des synergies d'action importantes au profit du secteur béninois de la microfinance. Il s'agit d'un creuset d'échanges entre SFD de grande taille, l'association et la Banque centrale, au sein duquel les faits marquant l'évolution du secteur sont présentés et débattus pour aboutir à des recommandations favorables au développement de la finance inclusive. Sont également associées aux réflexions, les autorités nationales de tutelle et de promotion représentées par l'Agence nationale de surveillance des SFD (ANSSFD) et la Direction de Promotion de la Microfinance (DPMF).

Plusieurs rubriques ont meublé cette rencontre d'échanges conduite par le directeur national de la banque. On peut citer entre autres, la visioconférence avec le Fonds de garantie des dépôts et de résolution dans l'UMOA (FGDR-UMOA depuis Abidjan) ; le compte rendu de la mise en conformité des SFD aux exigences du système de partage de données avec le Bureau d'information sur le crédit (BIC) ; la situation du secteur de la microfinance au titre du premier trimestre 2019. Les participants ont également fait le point de la mise en œuvre des recommandations issues de la réunion tenue le 14 décembre 2018 et examiné les préoccupations de la BCEAO et de l'APSFD.

A travers les échanges autour de ces diverses questions, chaque acteur du secteur est à nouveau situé sur ses rôles et responsabilités, au regard du contexte et des enjeux. En divers, le représentant de l'autorité de tutelle a informé les acteurs du démarrage du troisième recensement national des SFD et des structures illégales.

Une seconde rencontre est annoncée pour le troisième trimestre de l'année 2019 et permettra de faire le suivi habituel des agrégats du secteur.

SACO-CESO

## L'expertise canadienne au service de la microfinance au Bénin

*Le service d'assistance canadienne aux organisations (SACO-CESO) a effectué plus de 60 affectations au Bénin depuis 2007. Il travaille avec des partenaires dans les secteurs de la microfinance et de l'agriculture en vue d'améliorer les capacités institutionnelles et d'aborder des enjeux sociaux comme le chômage chez les jeunes.*

SACO-CESO est une organisation canadienne sans but lucratif de développement économique international basé sur le volontariat, dédiée à la création du changement durable et de la croissance économique inclusive, incluant la lutte contre la pauvreté à travers le développement d'infrastructures économiques. Fondé en 1967, SACO-CESO travaille actuellement

dans 20 pays dans le monde dont le Bénin. Ses domaines prioritaires d'intervention sont le développement du secteur privé et le renforcement de capacité de ses clients et partenaires dans les domaines de la gouvernance et du développement économique par le biais du transfert de connaissances et de compétences offertes par des conseillers volontaires. En tant qu'organisation d'envoi de volontaires, le modèle de SACO-CESO jumelant des leaders volontaires hautement expérimentés des secteurs des affaires et gouvernemental avec des communautés ou des organisations où ils agissent en tant que mentors et conseillers des clients, continue de prouver son efficacité dans la création de changements économiques et sociaux durables.

A travers son projet STRIVE (2015-2020), l'organisation vise à produire des résultats durables grâce à « son modèle de développement basé sur le partenariat ». Ce modèle facilite l'établissement de partenariat long-terme et le renforcement



Photo de famille d'un volontaire de SACO-CESO avec le staff technique de l'UNACREP et une délégation du Consortium Alafia à la fin d'un mandat d'assistance technique

institutionnel des partenaires afin qu'au terme du programme d'appui de SACO-CESO, ces derniers puissent offrir de meilleurs services à leurs membres/clients.

Les membres du Consortium Alafia ont bénéficié de plusieurs appuis techniques de SACO-CESO entre autres sur la gestion du plan de carrière et la motivation du personnel ; la gestion des ressources humaines ; la gouvernance ; la gestion du portefeuille crédit ; la mobilisation de l'épargne.

En partageant leurs connaissances et leur expertise professionnelles, on peut faire une différence positive au Canada. Ils ont réussi à jumeler les bénévoles avec les partenaires depuis plus de 50 ans. Les bénévoles ont des impacts réels qui ont des répercussions significatives et durables là où ils travaillent, entraînant des changements économiques et sociaux au niveau des membres des SFD du Consortium Alafia.

# Performances du secteur à fin mars 2019

A travers sa note d'information, la Banque centrale des états de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) renseigne sur l'évolution du secteur de la microfinance au plan national à partir de quelques indicateurs clés (indicateurs de croissance de l'activité, flux financiers, indicateurs de solidité financière).

Cette note est élaborée sur la base des informations collectées auprès d'un échantillon de SFD représentant plus de 90% des opérations du secteur.

Trois éléments ont été exploités par l'autorité monétaire pour élucider l'évolution des indicateurs de croissance. Il s'agit du nombre de bénéficiaires, le nombre des SFD et de l'évolution des points de service.

A fin mars 2019, le nombre de bénéficiaires des services des SFD est ressorti à 2 141 643 contre 2 089 109 un trimestre plus tôt, soit une hausse de 2,51%. En glissement annuel, ce nombre a augmenté de 4,99%. Notons que ces variations sont essentiellement imputables à trois structures. En termes de répartition, les femmes occupent la première place avec 47,07% suivies des hommes, 37,96%. Quant aux groupements et entreprises, ils représentent 14,97%.

En ce qui concerne l'évolution du nombre de points de service, aucun nouvel agrément n'a été délivré au cours du trimestre sous revu. En revanche, sur une demande initiée par la structure ministérielle de suivi, les autorités de la banque centrale ont marqué leur accord, en mars 2019, pour la délivrance d'un avis conforme favorable au retrait d'agrément de quatre institutions de microfinance qui ont cessé leurs activités. Ainsi, le nombre total de SFD agréés, y compris les caisses de



base des réseaux, est passé de 114 à fin décembre 2018 à 110 au terme du premier trimestre de l'année 2019.

S'agissant des points de service des SFD de l'échantillon, leur nombre est passé de 468 à fin décembre 2018 à 467 au 31 mars 2019, soit une moyenne de 16 points de service pour mille habitants. Par ailleurs, la répartition spatiale des points de service n'a pas connu d'évolution significative. Les départements du Mono et des Collines sont les mieux desservis avec 24 points de service chacun pour 100 mille habitants en moyenne. Le Borgou, le Littoral et le Plateau disposent respectivement de 21, 19 et 18 points de service pour 100 mille habitants. Le département le moins desservi demeure le Couffo avec 8 points de service pour 100 mille habitants.

Au niveau des flux financiers, l'évolution est appréciée au plan quantitatif à travers le montant des

dépôts, l'encours des crédits et, au plan qualitatif, au moyen du niveau des créances en souffrance.

Au terme du premier trimestre 2019, les dépôts se sont établis à 103 903 millions de FCFA, contre 94 691 millions de FCFA au 31 décembre 2018, soit une hausse de 9,73%, consécutive aux efforts menés par la plupart des structures pour redonner confiance aux anciens clients et en conquérir de nouveaux, dans le cadre de la collecte de l'épargne. Quant au nombre de déposants, il est passé à 2 743 129 au 31 mars 2019 contre 2 696 534 un trimestre plus tôt, soit une hausse de 1,73%. En glissement annuel, le nombre de déposants a augmenté de 12,47%. Les dépôts moyens par tête ont progressé de 7,86%, sur le trimestre, en passant de 35 116 FCFA à fin décembre 2018, à 37 878 FCFA au 31 mars 2019. En glissement annuel, ils ont régressé de 1,83%.

### Le montant des crédits octroyés en baisse de 4,8%

Au cours du trimestre, le montant des crédits octroyés est ressorti à 31 913 millions de FCFA contre 61 287 FCFA un trimestre plus tôt, soit une baisse de 4,8%. Cette tendance est imputable à l'ensemble des SFD de l'échantillon et surtout à une structure qui n'a mis aucun crédit en place durant cette période, en raison des difficultés qu'elle traverse. S'agissant de l'encours de crédits à fin mars 2019, il a enregistré une baisse de 6% par rapport au trimestre précédent. Il est ressorti à 134 194 millions de FCFA au premier trimestre 2019 contre 142 748 millions de FCFA à fin décembre 2018. En glissement annuel, l'encours de crédits a progressé de 5,65%.

L'encours de créances en souffrance a régressé de 5,9%, se fixant à 9 001 millions de FCFA au 31 mars 2019 contre 9 566 millions de FCFA à fin décembre 2018. En ce qui concerne le taux de dégradation du portefeuille, il est demeuré quasiment stable, 6,7% d'un trimestre à un autre, pour une norme maximale admise de 3%. Ce taux était à 8,39% un an plus tôt. Au niveau de l'évolution de la solidité financière du secteur, deux indicateurs d'analyse sont exploités.

Le ratio de capitalisation est déterminé par le rapport des fonds propres sur le total de l'actif. Il vise à garantir un minimum de solvabilité à l'institution, au regard de ses engagements. Sa norme est de 15% au minimum. A fin mars 2019, ce ratio est situé en moyenne à 20,54% pour l'ensemble des institutions

suivies contre 20,88% un trimestre plus tôt.

Le coefficient de liquidité mesure la capacité d'une institution à honorer ses engagements à court terme (3 mois au maximum) avec ses ressources à court terme (3 mois au maximum). Sa norme est de 60 minimum pour les SFD de crédit direct, 80% minimum pour les IMCEC affiliés et enfin 100% minimum pour les non IMCEC non affiliés et autres SFD. En moyenne, le coefficient de liquidité s'est établi à 106,92% à fin mars 2019 contre 75,48% un trimestre plus tôt pour l'ensemble des SFD de l'échantillon. Plusieurs faiblesses ont été identifiées au niveau du secteur et les acteurs s'évertuent à les corriger au cours de l'année 2019.

*Source : (extrait du rapport de la Banque centrale)*



Aux abords du marché international Dantokpa

# La budgétisation, un outil essentiel pour la réussite d'un client

*Chaque décision d'achat nécessite une sortie d'argent qui provient, pour la majorité des agents économiques, du salaire qu'ils tirent de leur emploi. Pour pouvoir satisfaire ses besoins et ses désirs d'achat, l'individu doit avoir un revenu disponible.*

Certaines personnes, bien qu'ayant un emploi et étant bien rémunérées, se trouvent à court d'argent en fin de mois. Comment expliquer pareille situation? Les individus appartiennent à deux catégories : la cigale qui chante durant l'été, c'est-à-dire ceux qui dépensent tout ce qu'ils possèdent et il y a ceux qui ressemblent à la fourmi, qui travaillent et qui épargnent une partie de leurs gains. Les individus de la première catégorie ne font pas preuve d'économicité dans leur décision, car le revenu d'un individu étant limité, ils doivent faire une gestion rationnelle de leurs fonds, d'où la nécessité d'un budget.

Dans le cadre de cet article, nous présenterons ce qu'il ne faut pas attendre d'un budget et nous analyserons sa définition tout en mettant en évidence son importance pour chaque individu.

Ce qu'un budget n'est pas :

- Un budget n'est pas un moyen d'empêcher l'individu de dépenser son argent. En effet, un budget n'indique que ce qu'il veut faire car il l'a élaboré en fonction de ses habitudes de consommation ;
- Un budget n'est pas un document qui vous permettra d'atteindre vos objectifs si vous ne le respectez.



Ce qu'est un budget :

- Le budget personnel est un état prévisionnel et limitatif des dépenses et des revenus à réaliser au cours d'une période donnée. L'établissement d'un budget implique des choix, puis le respect de ceux-ci lors de l'exécution, mais au préalable, des informations sur l'avenir les plus satisfaisantes possibles sont nécessaires ;
- Un budget est un moyen de gestion efficace des revenus de l'individu. En effet, il lui permet de prévoir ses dépenses pour chaque mois, ce qui lui permet de ne pas gaspiller son argent ou à acheter des choses dont il n'a réellement pas besoin ;
- Un budget peut permettre de réaliser une épargne. La réalisation lui permet, comme dit plus haut, une bonne gestion des dépenses pour atteindre ses objectifs de bien épargner.

L'épargne étant la différence entre le revenu disponible et les dépenses, on voit alors

l'importance et l'utilité du budget, car plus les dépenses sont incontrôlées, plus l'épargne sera faible.

Un budget permet de faire le point sur sa situation financière. Tout individu se doit de poser les questions suivantes : Payez-vous vos factures en retard ? Le remboursement de vos dettes représente-t-il un pourcentage important de vos revenus ? Empruntez-vous pour rembourser vos dettes ?

Une réponse positive à l'une de ces questions implique que la situation financière de l'individu n'est pas très bonne sinon mauvaise. Une mauvaise situation financière affecte négativement sa capacité d'emprunt, c'est-à-dire qu'il lui sera difficile d'obtenir un crédit auprès d'une institution financière.

Ainsi, un budget personnel même en étant simple, représente un instrument de gestion efficace pour des dépenses des clients des institutions de microfinance puisqu'il leur permet d'épargner plus facilement et de réaliser leurs ambitions.

# Reconnaissance de mérites dans la microfinance au Bénin

## ADAPAMI célèbre les femmes exceptionnelles et la performance des SFD



Photo de famille des huit femmes distinguées avec la ministre de la Microfinance, le directeur du projet Adapami et le représentant de Affaires mondiales Canada

*La confirmation de son engagement pour la promotion de l'égalité femme homme (EFH) est bien exprimée à travers les huit valeurs féminines des systèmes financiers décentralisés partenaires élevées au rang de «femmes exceptionnelles» dans trois catégories : agente, élue et cliente. Le projet Appui au Développement, à la Professionnalisation et à l'Assainissement de la Microfinance (ADAPAMI) a réalisé cet exploit le 8 novembre 2019 avec l'admiration des acteurs du secteur et sous l'autorité de la ministre des Affaires sociales et de la Microfinance, Véronique TOGNIFODE.*

Susciter une fierté chez les femmes exceptionnelles, susciter la fierté des SFD à promouvoir l'égalité femme homme (EFH), encourager et motiver les SFD performants pour leurs efforts, ce sont les objectifs majeurs qui fondent la distinction organisée par le projet ADAPAMI devant un parterre d'acteurs phares du secteur de la microfinance au Bénin. Tous ont dégusté le menu extraordinaire de l'événement ayant révélé et distingué à Cotonou les performances exceptionnelles de 5 agentes, 2 élues et une cliente des SFD.

Azaratou MOKO SIDI de l'Association des caisses de financement à la base (ACFB), Carole AHOLOU KINKONS de ALIDé, Thérèse GANHOUEGNON de la Coopérative des membres unis Béthel actions (COMUBA), Josiane HOUEHANOU AGOSSOU de la Coopérative pour la promotion de l'épargne et du crédit (CPEC) et Raphiatou ISSA ISSAKA de SIAN'SON, toutes agentes ont reçu chacune

le trophée du mérite et de l'exception au travail. Les élues, Cécile AGBOVI de la Faïtière des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel du Bénin (FECECAM-Bénin) et Taïbatou BIAO AÏNIN de l'Union nationale des caisses rurales d'épargne et de prêt (UNACREP) ainsi que la cliente Affi AGBASSOU BOSSOU du Réseau national des caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées du Bénin (RENACA-Bénin) ont été aussi consacrées femmes exceptionnelles par ADAPAMI. A travers le récit du succès atypique de chacune d'elles, objectivité, abnégation, passion et exploits sont répertoriés avec comme preuves, l'accroissement de chiffres d'affaires, l'extension de réseaux de caisses, la réduction des impayés, l'accroissement de la clientèle et d'encours de crédits, le renforcement de capacités et la promotion des femmes dans les instances de décisions des SFD ciblés.

Tout en exprimant sa gratitude au partenaire technique et financier, Affaires mondiales Canada, pour la collaboration dynamique et fructueuse entretenue depuis des années, Maurille COUTHON, directeur de ADAPAMI, a reconnu la vision partagée de l'égalité femme homme de Développement International Desjardins (DID). Il a félicité les candidates, les nominées et les lauréates à travers qui, il existe bien une raison d'illustrer l'excellence et le leadership. Il a souligné leur qualité de modèles, la bonne collaboration de son projet avec divers partenaires et s'est réjoui du soutien de l'Etat à travers le ministère des Affaires sociales et de la Microfinance dont la première autorité a rehaussé l'image de la cérémonie par sa participation.

### Un monde en équilibre exige l'égalité des sexes

Un honneur confirmé par Mathieu RIOUX, représentant de Affaires mondiales Canada, qui a exprimé la joie de l'ambassade du Canada de rester aux côtés de la ministre dans le cadre de cette fête de l'excellence féminine. Rappelant qu'« un monde en équilibre exige l'égalité des sexes », il a mis en lumière les nécessités urgentes que sont la participation des femmes et leur leadership pour réaliser les changements structurels utiles à tous les niveaux et dans tous les domaines de la société en faveur du développement durable. Le partenaire technique et financier s'est réjoui des actions de promotion de l'EFH menées par ADAPAMI dans le secteur financier, a félicité les lauréates et leurs SFD d'appartenance avant d'inviter à l'instauration d'un cadre de développement qui donne priorité à l'égalité des sexes, au leadership féminin et à l'autonomisation des femmes. Mathieu RIOUX a également convié les SFD à contribuer au projet ADAPAMI et à faire partager les réalités, luttes et progrès en matière d'EFH.

Fière de l'importance que le gouvernement du Canada accorde au développement des femmes, Véronique TOGNIFODE, ministre des Affaires sociales et de la Microfinance a remercié le représentant de Affaires mondiales Canada. Elle a salué l'initiative prise par ADAPAMI de promouvoir l'excellence et de faire du leadership, des couleurs mixtes dans le secteur de la microfinance. Un défi qui rime bien avec les aspirations du gouvernement du Bénin via son programme d'action

(PAG 2016-2021), a-t-elle fait remarquer. L'autorité voit en l'initiative, l'assurance d'un suivi progressif de l'amélioration du leadership féminin. Aux dires de la ministre, l'expression femmes exceptionnelles invite à apprécier la pleine mesure du chemin parcouru par les lauréates à travers les SFD et à apprécier les efforts engagés pour leur équilibre, leur épanouissement professionnel et celui de leurs familles. Elle a encouragé les lauréates à demeurer leaders et exceptionnelles et à toujours garder cette flamme allumée en vue d'inspirer d'autres.

Les récipiendaires en réponse, par la voix de la cliente Affi AGBASSOU BOSSOU, ont exprimé leur gratitude à l'endroit de ADAPAMI et de tous les acteurs de la microfinance. Cette consécration des huit femmes de mérite dans le secteur de la microfinance au Bénin est l'aboutissement d'un processus d'appel à candidatures lancé à l'endroit des dix SFD partenaires de ADAPAMI suivi d'une sélection, de travaux d'étude de dossiers par un jury et d'une bonne méthodologie de délibération. Cette cérémonie a été aussi une occasion pour ADAPAMI de récompenser les SFD performants en inclusion et éducation financières.

A travers cet événement, le projet ADAPAMI a réalisé son objectif principal qui est d'améliorer la situation économique des populations les plus vulnérables du Bénin, notamment celle des femmes et des jeunes.

Rappelons que le projet ADAPAMI vise l'inclusion financière de 500.000 bénéficiaires additionnels, dont 335.000 femmes. A l'horizon 2023, il vise 2.240.400 usagers devant avoir accès à des services financiers formels, dont la moitié doit être constituée de femmes.



Mathieu RIOUX, représentant de Affaires mondiales Canada remet à Thérèse GANHOUEGNON le trophée de mérite

# Azaratou MOKO SIDI, un exemple à l'ACFB

*Huit années de travail assidu et performant pour une mère qui a su concilier vie conjugale et vie professionnelle pour imposer son savoir-faire, Azaratou MOKO SIDI signe la différence à l'Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB) avec un parcours admirable.*

Inconnue dans le secteur de la microfinance dans les années 2000, elle s'y aventure en 2006 avec un baccalauréat de gestion obtenu deux ans plus tôt. Avec son statut de non expérimentée dans le domaine, Azaratou MOKO SIDI joue son destin sur la période de stage de formation de 6 mois dont elle bénéficie à l'Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB) au poste d'agent de crédit ou de promotrice de caisse et y obtient son maintien au prix de l'abnégation et de la qualification.

D'abord, elle se met à l'école du savoir en s'inscrivant à l'Ecole nationale d'économie appliquée et de management (ENEAM) pour l'obtention d'un brevet de technicien supérieur en comptabilité et gestion en 2012 puis, d'une licence professionnelle en 2014. Ensuite, elle jouit de l'accompagnement de l'ACFB qui l'inscrit à la 7e promotion de formation diplômante des agents de crédit conjointement organisée par le Consortium Alafia et le CFPB-France en 2017 et en sort major de promotion. Tout ceci lui a valu en 2014 une promotion au poste de chef de l'agence de Cotonou après y avoir passé huit ans à assurer de façon continue, l'animation et le suivi des opérations financières au niveau des caisses de financement à la base (CFB). Le mérite lui vaut l'admission au Comité de direction élargi aux chefs d'agence (CODECA) de l'association.

Azaratou MOKO SIDI, atypique dans son travail a su très tôt mettre en exergue son engagement à suivre ses aînés dans les activités de terrain avec son implication dans la création de plusieurs caisses de financement à la base (CFB) dans le département du littoral. Elle en avait pris les rênes de six au départ, sous l'ordre de son chef dans l'obligation d'en faire une gestion prouvant ses compétences dans l'augmentation de la clientèle avec à la clé, l'accroissement de l'encours de crédit de l'agence. Avec brio, la promotrice de caisses exécute son cahier de charges avec une appréhension de l'évolution

de son environnement d'exercice, l'appui, la motivation et les conseils aux groupements et caisses sur les activités à mener et surtout le suivi régulier des activités des clients et des groupements bénéficiaires de crédit. C'est ainsi qu'elle réussit avant décembre 2014, à avoir à son actif 23 CFB dans son portefeuille. Devenue chef d'agence, elle s'occupe des charges de son collaborateur indélicat, promoteur de caisses de la zone de Sèmè-Podji et gère avec minutie, les impayés occasionnés par la malveillance de celui-ci.

Passionnée de relèvement de défis, Azaratou MOKO SIDI a connu une mutation en 2017 sur Abomey-Calavi.

Ceci a favorisé l'extension des caisses des zones de Kpanroun et de Zè à la commune de Ouidah avec un pic de la clientèle et de l'encours de crédit.

Femme de rêve et de mérite, Azaratou MOKO SIDI arrive à concilier obligations familiales avec quatre enfants et responsabilités professionnelles. Son altruisme au travail est un vrai cas d'école à suivre par ses paires.



# Carole AHLOU-KINKONS, une perle du leadership à ALIDé

*A trente ans, l'excellente employée de la structure financière ALIDé reçoit le mérite de la confiance et de l'abnégation au travail avec une promotion qui la hisse au poste de chef d'agence. Son séjour atypique reste déjà indélébile dans l'épopée de l'institution où elle travaille encore avec brio.*

Avec à son actif l'un des meilleurs portefeuilles à risque, l'un des encours de crédit et d'épargne les plus élevés, l'un des meilleurs revenus de l'institution ALIDé, Carole AHLOU-KINKONS a su capitaliser de 2008 à 2016 la confiance placée en sa personne et a été consacrée manager numéro 1 de l'agence de Cocotomey à laquelle elle imprime une marque de viabilité et de performance reconnue par les autorités en charge du secteur de la microfinance au Bénin. Ses performances l'élèvent davantage en sa qualité de première femme chef d'agence à ALIDé, dotée de qualités exceptionnelles au travail, d'une opiniâtreté légendaire et surtout d'un sens de l'organisation qui lui est particulier. En réalité, Carole AHLOU-KINKONS est la marque d'une passion affinée dans le travail au fil du temps, pour avoir séjourné à tous les postes les plus importants de la machine opérationnelle.

En effet, c'est en 2003, deux ans après l'obtention de son diplôme de technicien supérieur en gestion commerciale, qu'elle entre à ALIDé comme première femme agent de crédit avant d'être mutée à la caisse pour y passer quatre années. Elle met tout son savoir-faire au profit de la structure et dans la quête quotidienne de meilleurs résultats au poste, elle a décidé d'accroître ses connaissances en s'inscrivant au programme de master en banque et finances des marchés à l'Ecole nationale d'économie appliquée et de management (ENEAM) où elle obtient son diplôme en 2014 en conciliant obligations professionnelles, responsabilités familiales et études. L'organisation et la détermination sont les armes majeures de cette femme engagée et objective qui enseigne que la femme doit toujours dépasser ses limites, avoir confiance



en elle-même et ne jamais négliger ses différents rôles au sein de la société.

Carole AHLOU-KINKONS, mère de trois enfants est une perle rarissime que ses collègues ont surnommée la dame de fer qui reste préoccupée par le développement du personnel féminin de son institution à travers le projet de création d'une amicale des femmes salariées qu'elle porte depuis 2018.

# Josiane HOUEHANOU AGOSSOU, un honneur pour la CPEC

*En 16 années d'exercice rigoureux et d'engagement fidèle, Josiane HOUEHANOU AGOSSOU réalise un progrès significatif en parfaite adéquation avec la vision de la Coopérative pour la Promotion de l'Épargne et du Crédit (CPEC). C'est une femme leader multitâche qui n'a de désir que de réaliser jusqu'au bout la vision de l'institution.*

Sept mille sept cent cinquante-huit (7758) membres actifs mobilisés, cent dix-sept millions cent quatre-vingt-quatorze mille trois cent cinquante-huit (117.194.358 FCFA) de dépôt mobilisé, et un bon rapport avec les partenaires (BOA, ECOBANK, la Poste, Journal Officiel, Mairie de Porto-Novo, Trésor public, Soneb, Sbee,...), c'est bien la réalité caractéristique de Josiane A. Tchéhami HOUEHANOU épouse AGOSSOU.

Animatrice principale, caissière, chargée d'accueil, responsable clientèle, chargée de crédit et du recouvrement, chef caisse, responsable commerciale, directrice régionale, chef d'agence et formatrice, autant de fonctions occupées par la quatrième femme de la CPEC recrutée en 2003. Elle demeure l'unique femme promue responsable d'agence. A ce poste occupé avec ambition dans le département de l'Ouémé, plus précisément à Porto-Novo depuis 2007, six ans après son entrée dans l'institution, Josiane fait des normes, règlements et lois, les outils d'un management qui consacre séparation des activités de contrôle de celles de gestion. Utilisant rigueur et planification, elle fait auditer à échéance régulière les états financiers dans la transparence et le respect des principes coopératifs. Son savoir-faire porte les fruits du produit GBEVIVI, une femme, un compte avec au total, vingt-cinq villages impactés dans la commune de Pobè.

En réalité, la native de Savalou a su bien construire son avenir dans la microfinance. Elle part d'un baccalauréat G3 (1995) appuyé d'un diplôme de technicien supérieur en gestion commerciale obtenu à l'Institut national d'Économie (INE) rebaptisé École Nationale d'Économie Appliquée et de Management (ENEAM),

et d'un master en administration des affaires, filière marketing, commerce, communication, stratégie de l'Université Polytechnique Obiang N'GUEMA M'BASSOGO (UPI- ONM) obtenu en 2015 pour asseoir toute sa science dans le secteur de la microfinance.

C'est une expérience professionnelle de vingt années, faite de formations et de collaborations en cabinets d'expertise, au Fonds National de la Microfinance (FNM), au Millénium Challenge Account (MCA), au Programme d'Appui au Secteur de la Microfinance (PASMIF) du DID (Desjardins Développement International), au Consortium Alafia et à l'Agence Nationale de l'Emploi (ANPE).



L'agente de la CPEC jouit d'une parfaite maîtrise du métier de gérant, de la gestion du crédit/épargne, du temps, de la performance sociale, du contrôle interne, du cycle de gestion, des techniques d'animation et beaucoup d'autres. Du haut de ses quarante-trois ans, Josiane HOUEHANOU garde le profil d'une femme battante, dévouée, forte, compétente avec une présence dans les comités de direction et les instances de prise de décisions de la CPEC. Motivation, rigueur, sincérité, volonté, sérieux la caractérisent et font d'elle, le cadre émérite capable de relever

des défis et surtout de surmonter des obstacles tel un vrai manager et un coach engagé.

Elle est un modèle d'agent qui porte à cœur la vision de la CPEC et l'entretien avec la détermination quotidienne d'atteindre des résultats exceptionnels. C'est une mère qui veille sans cesse à la prospection pour l'accès du crédit aux personnes démunies.

# Thérèse GANHOUEGNON, le symbole de la performance à la COMUBA

*Son enfance et son parcours éducatif difficiles n'ont été que les prémices d'un avenir fait de performances et de succès dans un travail soigneux. Thérèse GANHOUEGNON, l'apporteuse d'affaires à la création de COMUBA, règne en exemple de mérite depuis 2013 au poste de chef service exploitation de l'institution dans le sacrifice total et l'engagement au travail.*



huiles et dérivés, et gère en 1999 l'une des caisses de l'Association d'Entraide aux femmes (AssEF), première institution de microfinance pour femme au Bénin avec admission dans l'Ordre national du mérite.

Le changement d'une vie de formatrice en celle d'une gestionnaire de microfinance a démarré en 2000 avec la sélection de Thérèse par un groupe d'experts israéliens pour une formation à l'institut d'Histadrout en Israël sur la gestion d'une coopérative, en l'occurrence, le rôle de la femme en son sein. A son retour, elle a créé le groupement Minakpon constitué de femmes engagées pour le bien-être de la gent féminine avec des activités génératrices de revenus à l'avantage duquel elle obtient un financement de quatre cent trente mille (430.000 FCFA) auprès de la COMUBA et décroche ainsi le contrat de première employée de ladite institution. Bénévole, elle forme plusieurs groupements autour de Cotonou jusqu'en 2003 avec dix mille francs pour ses déplacements mensuels. La motivation à réussir l'autonomisation d'un grand effectif de femmes et à les sortir de la pauvreté reste l'arme puissante de Thérèse dans son triple rôle d'animatrice, caissière et gérante jusqu'en 2005 où elle finit par jouir d'un salaire de 15.000 francs. En 2008, elle réussit avec abnégation à faire obtenir à COMUBA l'agrément d'exercice et accède au poste d'animatrice principale pour cinq années d'exploits.

**F**ondatrice au rang d'autres et première femme employée de la Coopérative des membres unis Béthel actions (COMUBA), la quinquagénaire fait de ses dix-neuf ans de fonction une mine d'expériences à enseigner à la jeune génération. Ce qu'elle s'emploie d'ailleurs à faire. Thérèse GANHOUEGNON part de son échec au baccalauréat, utilise sa courte formation en secrétariat, capitalise son apprentissage commercial auprès de sa mère, renforce ses capacités via achats dans les marchés du nord Bénin et revende dans le sud, développe le management avec la création en 1996 de la Coopérative féminine Mahuna (Cofema) investie dans la transformation de l'arachide et du coco en

De 2013 à 2019, l'encours de l'institution est passé de 400 millions à 2,1 milliards de francs CFA, l'effectif des clients de 3.022 à 63.050 et le taux de portefeuille à risque maintenu en dessous de 3%. Outre son dévouement, sa licence en management des ressources humaines obtenue en 2012 renforce son crédit managérial et ses qualités de formatrice de la COMUBA en éducation financière et leadership féminin d'au moins un millier de femmes par an. L'amazone de la microfinance dompte détermination et rage de vaincre pour en faire ses armes de travail. Elle reste fière de voir à la COMUBA, les femmes représenter 95% du portefeuille global. Son ultime rêve est de bâtir une Afrique sans discrimination basée sur le genre et la condition sociale.

# Cécile AGBOVI, le sacre d'une gestion efficiente du crédit à la FECECAM-Bénin

*Sortie du désespoir d'une veuve à quatre enfants à charge grâce aux crédits qui lui sont octroyés, l'élue de la Faïtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-Bénin) passe du statut de vendeuse de fagot de bois à celui de membre du conseil de surveillance de la Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) d'Aplahoué.*

**D**e cent mille (100 000) francs d'encours de crédit en 2009, Cécile AGBOVI atteint deux millions de francs déjà en 2013, révélant ainsi toute sa dimension de cliente crédible de la CLCAM d'Aplahoué. Ce qui lui a valu une admiration particulière via le parcours de plusieurs organes politiques de la CLCAM d'Aplahoué à la FECECAM-Bénin, changeant ainsi le cours de son destin. La vendeuse de fagot de bois de l'association de femmes «ELAVAGNON» est devenue transformatrice de manioc en gari et amidon avec en appui, l'achat et la revente de l'alcool local « sodabi».

Ses activités se sont vues auréolées de diverses charges au sein de l'institution de microfinance qui lui a permis une telle ascension. Déjà en mai 2012, l'engagement, la promptitude, la détermination et surtout l'anticipation dans le remboursement du crédit lui ont valu une double élection.

D'abord, présidente du comité de crédit de la CLCAM-Aplahoué, ensuite élue membre du comité de crédit de la FECECAM-Bénin au cours de l'Assemblée générale ordinaire de l'exercice 2011. La vaillante et brave Cécile AGBOVI a été plébiscitée coup sur coup, en 2015 au poste de secrétaire du comité de crédit de la FECECAM-Bénin et en 2016 au poste de présidente. Et à compter du 23 mai 2018 elle jouit de son élection en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la CLCAM d'Aplahoué pour

un mandat de trois ans. Cécile AGBOVI est une inspiration pour les femmes de son milieu qui ne voient aucun reflet de veuvage émousser l'ardeur de celle qui a su gagner à sa venue à la CLCAM en gestion optimale d'une activité génératrice de revenu avec le changement de sa façon d'appréhender l'entrepreneuriat féminin.

Elle réalise un véritable équilibre entre vie familiale et celle professionnelle pour se bâtir une réputation dans le secteur de la microfinance au Bénin. Son progrès est aussi matériel via diverses réalisations au profit de ses activités et de l'épanouissement de ses quatre enfants.

La fidèle cliente de la CLCAM d'Aplahoué trouve en l'institution, la source exclusive de son bonheur et n'a jamais cessé d'inviter les femmes à changer de paradigme, surtout celles du monde

rural, à prendre l'envol comme l'aigle et à entendre dire un jour, brave femme.

La native de l'arrondissement de Tota dans la commune de Dogbo, nantie du certificat d'études primaires continue sa belle aventure de modèle dans le secteur de la microfinance au Bénin.



# Raphiatou A. ISSA, le bijoux de SIA N'SON Microfinance

*Impétueuse dans la gestion financière, Raphiatou A. ISSA fait de l'ONG SIA N'SON Microfinance, un mastodonte de la microfinance au Bénin. Une femme particulière qui sait franchir tous les rubiconds et qui sait gérer de façon efficace, les ressources financières, matérielles, intellectuelles et professionnelles à sa disposition.*

Elle provoque l'accroissement exponentiel de l'encours de SIA N'SON Microfinance à compter de 2011, six ans après son intégration. De deux cent millions de francs CFA en 2007, l'encours a atteint son pic en 2015 à deux milliards neuf cent soixante-six millions (2 966 000 000F) de francs CFA. Des résultats excédentaires en sont suivis pour permettre de combler progressivement les fonds propres déficitaires de l'institution qui s'élevaient en 2007 à soixante-six millions (66 000 000) de francs CFA.

En effet, venue sans expérience en 2004, juste avec son diplôme de maîtrise en sciences économiques option gestion des entreprises et management des organisations obtenu à l'Université d'Abomey-Calavi au Bénin et à l'Université catholique de Yaoundé au Cameroun, Raphiatou Adjokè ISSA, sur la voie du stage accordé par l'Ong SIA N'SON Microfinance de 2004 à 2005, rencontre le mystère de l'emploi. Déjà en 2006 elle brigue le poste de caissière et d'assistante comptable qu'elle occupe avec humilité, dynamisme, honnêteté et intégrité. Le mérite d'élaborer les états financiers de l'institution lui revient en 2008 pendant que la comptable titulaire jouissait de son repos de maternité. Elle réalise un grand exploit un an plus tard avec un usage optimal du logiciel de comptabilité qui venait d'être installé à cette fin, enregistrant avec faste, toutes les opérations de 2008. Pour son dynamisme, les dirigeants la consacrent responsable de l'administration, des finances et de la comptabilité. Elle a un nouveau défi avec un cocktail de responsabilités touchant aux ressources humaines et financières, à la trésorerie, aux stocks et au suivi budgétaire de l'Ong.

Le génie de Raphiatou alimente les caisses grâce aux partenariats de taille avec au compteur le Fonds national de la Microfinance (FNM), le Catholic Relief Services (CRS), Planet Finance et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Avec de nouveaux produits initiés, l'effectif des clients demandeurs de crédits a connu une montée exponentielle avec l'extension de la zone d'intervention à d'autres communes. Dix agences sont créées dans les départements du Borgou, de l'Alibori, des Collines, de



l'Atacora et de la Donga avec 30 points de service rattachés à celles-ci. Elle gère dans la passion et l'efficacité, avec seulement deux comptables à sa disposition. Manager rompu à la tâche, son leitmotiv est «la solution aux plaintes des clients et du personnel par l'exemple». Fiers d'elle, les membres fondateurs de l'ONG SIA N'SON Microfinance lui ont offert l'opportunité d'aller se faire former au Cameroun pour la spécialisation en management des Institutions de Microfinance. Au bout de ce séjour, Raphiatou ISSA ISSAKA obtient le Master I en 2015 et le Master II en 2016 qui viennent renforcer son DESS en Finances et contrôle de Gestion obtenu en 2014 au Bénin.

# Le leadership de Taïbatou BIAO AÏNIN, une boussole à l'UNACREP

*Première femme portée à la tête du Conseil d'Administration de l'Union Nationale des Caisses Rurales d'Épargne et de Prêt (UNACREP), elle gagne le pari de la référence au bout de cinq ans. Son expérience est un véritable cas d'école pour la jeunesse.*

Deux mille femmes mobilisées dans le département du Plateau et réparties en plusieurs groupements dans une réelle vision de leur autonomisation, Taïbatou BIAO AÏNIN réalise cette performance avec ses qualités de mobilisatrice et de directrice exécutive de l'Ong Femme Rurale et de Développement Local (FeRDel) créée en février 2008 comme un relais de la maison de la société civile. Elle est dans l'histoire de l'UNACREP créée en 2006, précédemment Sasakawa Global en 1998 et FENACREP en 2000, la première présidente du Conseil d'Administration pour un mandat de trois ans (2016-2019) après avoir été élue secrétaire du Conseil d'Administration au niveau de sa caisse, la Caisse Rurale d'Épargne et de Prêt (CREP) d'Ikpinlè. C'est le résultat d'une lutte acharnée et menée avec minutie via regroupement de femmes, formations et renforcement de capacités managériales et opérationnelles, et l'occupation de divers postes de responsabilités.

En réalité, les projecteurs ont été mis sur l'élue en 2014, année de création du guichet d'Araromi sous la coupole de la CREP d'Ikpinlè. Elle n'a pas lésiné sur ses capacités de leader, de femme crédible et intègre à drainer une large clientèle de femmes engagées dont elle bénéficie du soutien en 2016

pour sa brillante élection au rang des six délégués au niveau du guichet d'Araromi de la commune de Sakété. Elle a été ensuite déléguée au niveau de la CREP pour représenter le guichet d'Araromi puis élue au prix de diverses sensibilisations et motivation au poste de secrétaire du Conseil d'Administration de la même caisse. Dès lors, Taïbatou BIAO AÏNIN met en exergue toute son énergie et son savoir-faire dans le respect de ses engagements vis-à-vis de l'institution.

Ses atouts et potentialités lui ont ensuite valu le poste de présidente du Conseil d'Administration de l'UNACREP aux élections tenues à l'Assemblée générale ordinaire de l'institution à Dassa-Zoumè les 23 et 24 juin 2016.

En deux ans (2014 à 2016), trois ascensions majeures pour une femme à peine découverte, madame AÏNIN reste la surprise dans l'histoire de l'UNACREP. Elle transforme toujours les obstacles dressés sur son chemin en des opportunités, assure convenablement ses responsabilités de présidente avec des décisions salutaires pour l'évolution du réseau. Désormais, elle jouit d'un nouveau mandat de trois ans (2019-2022) en qualité de présidente du Conseil d'Administration de la CREP d'Ikpinlè et gagne également le renouvellement de celui à la tête de l'UNACREP. C'est sans compter avec ses aptitudes de coach politique reconnues par le projet Appui au Développement, à l'Assainissement et à la Professionnalisation de la Microfinance (ADAPAMI).



# Affi Christine AGBASSOU BOSSOU, une cliente exceptionnelle de RENACA-Bénin

*La patience teintée de courage comme potion de réussite, la promotrice de la ferme bio grenier en a fait sa tasse de thé. Soutenue par le Réseau National des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées du Bénin (RENACA-Bénin) avec à la clé plusieurs dizaines d'hectares de bananeraie et de palmeraie, elle transforme sa vie d'enseignante en modèle de promotrice agricole.*

**E**n seulement trois ans de collaboration avec trois crédits octroyés passant de deux à trois millions de francs CFA, la cliente de l'agence de Kpinou dans la commune d'Athiémé du département du Mono met le plein d'énergie au bout de la confiance tôt gagnée auprès du système financier décentralisé. C'est ainsi que Christine AGBASSOU, outre la construction de trois puits tubés, met en place un système d'irrigation avec une augmentation de sa capacité de production, achète des motos-pompes de bonne qualité, construit un magasin de stockage, achète douze hectares et demi de parcelle, quatre hectares de bananeraie et trente hectares de palmiers sélectionnés.

Au prix de l'organisation, de la gestion financière fiable et du remboursement à temps du crédit reçu, la passionnée de la terre multiplie les réussites et met en place un cheptel de bœufs de 308 têtes et 1203 têtes de volailles. Un rêve réalisé grâce au RENACA-Bénin qui lui confère le pouvoir d'employer une équipe de huit ouvriers permanents et quarante occasionnels chaque année. Aujourd'hui, madame BOSSOU du nom de son époux, confirme la maxime qui enseigne la passion comme

indice de performance pour n'avoir reçu aucune formation en agronomie avant de transformer sa vie et celle de ses trois enfants. On lui connaissait sa casquette d'enseignante nantie d'une licence en éducation physique et sportive. Désormais, à la porte de ses trente années d'âge, Affi Christine AGBASSOU BOSSOU tient le flambeau de la production bio dans le maraîchage, la culture vivrière, l'élevage de gros bétail et des poulets locaux dans la commune d'Athiémé avec le label «Ferme bio grenier don de Dieu».

Un apprentissage entretenu depuis 2008 après l'obtention du baccalauréat et bien capitalisé sur la durée. «Entre la terre et moi, c'est une histoire d'amour » chante-t-elle comme refrain en référence à l'éducation reçue de ses parents agriculteurs, l'agriculture inculquée comme une passion.

La cliente exceptionnelle du RENACA-Bénin laisse désormais aux oubliettes ses péripéties de début d'activités avec ses trois hectares de riz desséchés, deux hectares et demi de chou perdus tout comme un demi hectare de piment et un hectare de tomate frappés d'inondation.



## Systèmes financiers et décentralisés

# Quelle viabilité en l'absence de subvention ?

*L'un des objectifs de la microfinance est la réduction des inégalités et de l'exclusion du système bancaire des populations démunies. Ces objectifs sociaux des institutions de microfinance ne leur permettent pas toujours d'atteindre une certaine rentabilité. Ce qui les oblige à être constamment subventionnées par des ONG ou des organisations multi ou bilatérales.*

Selon les bases du marché du crédit, le problème d'asymétrie d'information est l'un des facteurs qui oblige les banques à évincer les emprunteurs pauvres considérés comme trop risqués car ne présentant aucune garantie. La microfinance vient alors réduire cette discrimination en remplaçant cette carence en garantie par des outils alternatifs et adaptés à la situation locale. En particulier par le concept du prêt de groupe qui mutualise les risques entre emprunteurs.

De surcroît, la microfinance ne fait pas que d'apporter des outils alternatifs et adaptés au marché local mais apporte aussi réellement des effets bénéfiques pour la société, dont les plus importants sont la réduction des inégalités et de l'exclusion du système bancaire des populations démunies. De plus, elle fait partie intégrante des vastes programmes de lutte contre la pauvreté lancés par des organismes tel que le FMI, la Banque mondiale ou encore l'ONU.

Cependant, les objectifs sociaux des institutions de microfinance leur permettent difficilement d'atteindre une certaine rentabilité. Ce qui les oblige à être constamment subventionnées par des ONG et ou des organisations multi ou bilatérales. Ainsi, les débats sont récurrents entre les partisans du subventionnement et ceux qui privilégient l'absence de toutes interventions externes.

En effet, certains programmes de subventionnement se sont révélés très vite catastrophiques ; ce qui a porté un sérieux doute sur leur efficacité. D'un autre côté, certaines institutions de microfinance, fortement subventionnées durant leur cycle de vie, sont arrivées à ne plus en dépendre en traitant uniquement avec des investisseurs privés. De ce fait, si elles n'avaient pas à bénéficier d'aides pendant ces phases critiques, elles ne pourraient pas arriver à ce stade et prouver au monde entier que la microfinance peut être rentable tout en ciblant les populations les plus pauvres.

Des subventions positives sont par exemple, la faculté de comprendre que des personnes aux besoins fondamentaux absents, ont davantage besoin de dons alimentaires que de pouvoir contracter un emprunt.



Mais ce sont aussi les aides qui empêchent de répercuter les coûts élevés des institutions naissantes sur leurs clients.

La revue de littérature renseigne généralement que les subventions au sein de la microfinance se dévoilent comme un puissant vecteur d'orientation vers les populations les plus pauvres, vers la rentabilité et l'efficacité tout en apportant un regain considérable dans l'amélioration et le développement de la société. Compte tenu des divers rôles reconnus à la microfinance, la subvention du secteur semble être partagée comme une nécessité ; les préoccupations qui subsistent semblent plutôt concerner les mécanismes d'administration.

Au niveau régional, les dernières réalités du contexte montrent la rareté des subventions au secteur. De plus les systèmes financiers décentralisés sont appelés à faire plus d'effort pour la rentabilité interne car les contraintes en ce qui concerne le taux de l'usure s'ajoutent au contexte marqué par le développement de l'asymétrie informationnelle. Les performances des SFD en matière de rentabilité, au regard des diverses normes semblent confirmer cette difficulté majeure. Cette situation régionale place les réflexions sur les mécanismes de pérennité de l'activité au cœur des préoccupations du secteur, notamment en ce qui concerne le secteur béninois.

# Le warrantage, un crédit stockage aux multiples avantages

*Le warrantage est un produit de financement agricole, un excellent moyen pour les paysans de mieux valoriser leurs produits et une sécurisation du financement rural.*

**L**e warrantage ou crédit stockage, est un système de crédit rural qui consiste, pour une organisation paysanne (OP) et/ou ses membres, à obtenir un prêt en mettant en garantie un produit agricole « moins périssable » (mil, sorgho, riz, maïs, sésame, arachide, etc.) afin de mener une activité

génératrice de revenu ou de résoudre des problèmes familiaux du moment. La garantie doit être un stock de vivres susceptibles de prendre de la valeur d'une période à une autre et liquidable par l'IMF en cas de besoin. Ce système de crédit collectif octroyé aux groupements, d'une durée de trois à huit mois, est basé sur le principe de nantissement des stocks de produits agricoles. Cet accord de sûreté régissant le crédit entre les deux parties prévoit qu'en cas d'impayés de la part des groupements, le partenaire financier sera en droit de "vendre lui-même ou de faire vendre" le produit stocké en garantie afin de récupérer son dû. Cependant, la valeur du stock de produits agricoles est censée augmenter entre le dépôt et le moment du déstockage à la période de soudure, lorsque les greniers familiaux sont vides et la demande sur le marché est forte.

Le crédit stockage poursuit plusieurs objectifs. Il vise entre autres, à lutter contre le bradage des produits vivriers ; améliorer l'accès des OP aux services financiers ; améliorer les revenus des OP ; améliorer la sécurité alimentaire des ménages ; promouvoir les activités génératrices de revenu.

Les parties prenantes au warrantage sont les familles agricoles bénéficiaires de crédit (producteurs et productrices), les groupements de producteurs et productrices responsables des magasins, les



Un stock de produit agricole (maïs) servant à garantir le crédit obtenu par une organisation paysanne auprès d'un SFD

institutions de microfinance, les communes au niveau décentralisé et l'Etat à travers les agences territoriales de développement agricole (ATDA). Le warrantage a de multiples avantages. Il permet de libérer les petits producteurs ou productrices de l'emprise des spéculateurs et des usuriers; de générer des revenus supplémentaires pour les petits producteurs et productrices ; d'améliorer la fertilité des sols et la production agricole grâce à l'achat et à l'utilisation des engrais.

L'IMF qui offre ce type de crédit doit éviter certaines erreurs parmi lesquelles le retard dans la constitution du stock, l'expression tardive de l'intention par l'IMF de faire du warrantage, le mauvais conditionnement ou entreposage des produits agricoles, la prise en otage du processus par les commerçants, le retard dans les mises en place de crédit....

Nonobstant ces avantages qu'offre le crédit stockage, certains éléments peuvent entraver son bon fonctionnement. Il s'agit de l'absence de magasins dédiés au warrantage, l'utilisation de magasins d'intrants agricoles, la non structuration des producteurs en groupement, rendant difficile la collaboration entre catégories d'acteurs.

## Les Business Development Services (BDS)

# Zoom sur le Cabinet GIIGA-AFRIQUE

*Cabinet de conseil, management consulting, business development consulting, ces termes sont de plus en plus entendus dans le monde de l'entreprise, notamment dans le secteur des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD). Le recours aux services d'un cabinet d'appui-conseils en microfinance est notamment motivé par l'expertise spécialisée que pourrait apporter ce dernier aux SFD car les compétences ou expériences ne sont pas toujours disponibles en interne, et il est toujours souhaité l'opinion et les conseils d'un acteur externe expérimenté ou averti des questions portant l'intérêt de l'institution, car cela apporte aussi l'objectivité qui leur manque via une vision externe.*



Siège du Cabinet GIIGA-AFRIQUE

**L**e Cabinet GIIGA-AFRIQUE est l'un des acteurs de l'écosystème de la microfinance. Créé depuis une dizaine d'années et institutionnalisé en Février 2013, le cabinet GIIGA-AFRIQUE s'est donné une réputation à travers ses multiples missions d'appui aux Institutions Financières (IF) et Organisations Internationales, partenaires de développement.

### NOTRE MISSION

« Accompagner les personnes physiques et morales dans l'atteinte de leurs objectifs et l'amélioration de leurs performances à travers des appuis techniques et services de qualités adaptés à leurs besoins »

### NOTRE VISION À L'HORIZON 2030

« Devenir, une entreprise de référence dans le domaine d'assistance technique avec une renommée internationale »

### NOS VALEURS

- Sens de responsabilité et obligation de résultats
- Loyauté et Dépassement de soi
- Respect de la dignité humaine

### NOS PRINCIPES

L'éthique du personnel et des consultants de GIIGA-AFRIQUE est fondée sur les principes ci-après : le Professionnalisme, l'Impartialité, la Rigueur, la Confidentialité, la Transparence, l'Intégrité, la Confiance et l'Absence de conflit d'intérêts.

### NOS DOMAINES DE COMPÉTENCES

- Études, rating, suivi et évaluation de projets et programmes
- Audit financier, opérationnel, organisationnel et diagnostic
- Promotion de la finance digitale à travers des plateformes
- Amélioration de la finance classique/ financement agricole
- Amélioration de la gestion des Ressources Humaines
- Mise en place de dispositif de Gestion des Risques
- Elaboration de divers documents de gestion
- Réalisation de travaux d'investissement
- Gestion de patrimoine
- Prestations diverses...

### NOTRE ADRESSE

République du Bénin - Cotonou, Aïbatin II  
 Lot 3636 « L » Tél : +229 97827327/95847816  
 Site web : [www.giigaafrique.com](http://www.giigaafrique.com)  
 Courriel : [giigaafrique@gmail.com](mailto:giigaafrique@gmail.com)  
[contact@giigaafrique.com](mailto:contact@giigaafrique.com)  
 Registre de Commerce Cotonou  
 N°RCCM RB/COT/13 A 16698 du 22/02/13  
 IFU N° 1201101545503

Entretien avec

Aubin MAHOUTONDI, directeur général de **GIIGA-AFRIQUE**

## « Notre force est axée sur la qualité de nos travaux et le respect des délais contractuels »

*En dehors des actions de l'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés du Bénin dans le domaine de la formation et le renforcement de capacités des cadres des SFD, d'autres structures accompagnent ces derniers pour la promotion de la finance agricole. Au nombre de celles-ci, figure le Cabinet GIIGA-AFRIQUE. Son directeur général, Aubin MAHOUTONDI, explique dans cet entretien, les actions que mène son cabinet dans le secteur de la microfinance.*

**Magazine de la microfinance : Monsieur le Directeur, il existe plusieurs cabinets qui appuient les SFD au Bénin. Quelle est la particularité de GIIGA-AFRIQUE ?**

Aubin MAHOUTONDI : Nous sommes en mesure de vous parler uniquement du travail de GIIGA- AFRIQUE, car nous ne disposons pas d'éléments de différenciation sur le travail que font les autres cabinets en vue de faire une comparaison. Cela étant, nous pouvons vous rassurer que GIIGA-AFRIQUE est un Cabinet qui emploie des consultants dont les profils répondent aux exigences de chaque mission. Nous disposons à cet effet d'un pool de personnes ressources dans tous les segments d'activité des SFD. Pour nous, notre force est axée sur non seulement la qualité des travaux que nous accomplissons, mais aussi le respect des délais contractuels. Nous attachons donc de prix au respect de nos engagements et à la satisfaction de nos partenaires.

**MM : Quel est le champ d'intervention du Cabinet GIIGA- AFRIQUE au niveau des SFD ?**

AM : Nos consultations s'étendent à tous les compartiments des activités des SFD : appuis au développement de nouveaux produits, études de marché, enquêtes de satisfaction, élaboration de plan d'affaires, actualisation des différents manuels de procédures, finance agricole, organisation administrative, financière et comptable, recrutement d'agents, gestion des ressources humaines, audit organisationnel, audit financier, audit du portefeuille, appui à la

mobilisation de l'épargne, appui au montage et à la soumission de requête de refinancement, stratégies de recouvrement des créances, élaboration d'outils et de mécanisme pour la finance digitale, gestion des risques, gestion de patrimoine, diverses prestations.

**MM : La finance agricole est un domaine réputé encore complexe et qui donne de l'aversion aux acteurs du secteur financier. En tant que cabinet, que pouvez-vous apporter pour la promotion de la finance agricole au Bénin ?**

AM : Tout d'abord, il n'y a pas de domaine d'aversion pour le cabinet GIIGA-AFRIQUE, car comme nous venons de le dire, les compétences existent au niveau de notre cabinet. Au niveau du secteur agricole le cabinet GIIGA-AFRIQUE travaille avec plusieurs acteurs dont les SFD et les résultats de nos appuis sont tangibles.

**MM : Peut-on avoir plus de détails sur vos actions en matière de finance agricole et vos partenaires?**

AM : Oui, nous avons travaillé avec certains de nos partenaires sur la thématique. Avec la coopération allemande de développement, GIZ à travers son projet de Promotion de financement agricole (ProFinA) nous avons réalisé des études sur les facteurs socio-économiques et culturels déterminant le remboursement des crédits en milieu rural au Bénin. Les résultats de ces études nous ont permis de développer un outil simulateur de la présomption de la volonté de remboursement (SPVR)



du demandeur de crédit. Nous avons également développé et mis en ligne un espace de shopping de la demande et de l'offre des services financiers agricoles entre les PME agricoles, organisations paysannes agricoles (OPA) du côté des demandeurs et les Institutions Financières (Banques et SFD), du côté des offreurs. Cette plateforme abrite quatre outils intégrés : outil classique de montage et d'analyse de dossier de crédit agricole; outil d'analyse économique et de planification des investissements agricoles; outil SPVR; outil de gestion de l'épargne des OPA.

Quant au programme Approche communale des marchés agricoles phase II (ACMA 2), mis en œuvre par le consortium IFDC, CARE International Bénin/Togo et Institut Royal des Tropiques (KIT) des Pays-Bas, nous avons appuyé les membres des pôles d'entreprises agricoles sur certaines filières. GIIGA-AFRIQUE appuie actuellement l'Association interprofessionnelle de l'ananas du Bénin (AIAB) à travers le programme de développement de l'entrepreneuriat dans la filière ananas (DEFIA) de l'Agence belge de développement (Enabel), à actualiser son plan stratégique. Le financement des acteurs de cette filière demeure une préoccupation très importante pour la mise en œuvre de leurs stratégies sur la période du plan.

Il faut noter que nos partenaires ont aussi réalisé plusieurs appuis au profit des institutions financières afin de

les accompagner dans l'amélioration de l'offre et des techniques de financement agricole.

Tout ceci vise d'une part, à accompagner les promoteurs agricoles à être plus éligibles aux offres des institutions financières et d'autre part, à lever le mythe du financement du secteur agricole au niveau des Banques et SFD.

### **MM : Concrètement, qu'est-ce qui est fait au niveau des institutions financières en termes d'appuis à l'amélioration du financement agricole?**

AM : Il faut dire que chaque partenaire définit ses axes prioritaires et ses stratégies d'intervention au niveau des institutions financières. Par exemple avec la GIZ/ProFinA, nous sommes un certain nombre de BDS Providers recrutés et mis à la disposition des institutions partenaires. Nos appuis se résument aux activités ci-après :

- Diagnostic du processus de gestion de crédit agricole
- Analyse organisationnelle du département de financement agricole
- Analyse globale des risques agricoles
- Analyse de l'adaptation du SIG au processus de financement agricole
- Appui à l'amélioration de la part de marché dans le financement agricole
- Élaboration du plan de formation du personnel de département agricole et du personnel opérationnel
- Élaboration du manuel de crédit agricole (fiche technique avec les paramètres et normes d'appréciation des dossiers de crédit agricole sur 5 filières promues par la GIZ) qui intègre les modèles financiers développés
- Élaboration de la politique de financement agricole qui prend en compte les orientations du Plan stratégique de développement du secteur agricole
- Appui à la conformité aux critères de sélection des investisseurs agricoles
- Organisation de sessions de formation des acteurs de crédit sur les nouvelles dispositions de la politique/procédure de financement agricole
- Développement/adaptation des produits financiers agricoles aux CVA des 5 filières
- Coaching au niveau des agences pilotes dans le

financement des CVA rentables des filières anacarde, riz, karité, soja et volailles

### **MM : Avec un tel standing, il est probable que toutes les institutions ne puissent avoir accès à vos services compte tenu des coûts. Quel est votre système de tarification ?**

AM : Œuvrer aux côtés des acteurs pour le renforcement de la professionnalisation des institutions financières est avant tout une passion et la raison d'être du cabinet GIIGA-AFRIQUE. Il est aussi vrai que la qualité a un coût, mais nous travaillons autant que possible à ce que le coût ne soit pas un handicap à notre partition pour l'inclusion financière des populations à travers des services financiers de qualité et adaptés aux besoins de la clientèle des banques et des SFD. A ce titre, nous sommes ouverts pour des concessions à nos clients et partenaires le cas échéant, autant que cela préserve la qualité de nos services.

### **MM: Que diriez-vous pour conclure cet entretien ?**

AM : Tout d'abord, nous saluons l'excellent travail abattu au quotidien par le Consortium Alafia pour la modernisation des SFD membres, notamment en ce qui concerne le développement de module de formation et le renforcement de capacités des cadres des SFD pour la promotion de la finance agricole. Les actions de l'APSFDBénin, surtout en termes de renforcement de capacités des acteurs, ont toujours été la référence pour les BDS, dont GIIGA-AFRIQUE. Pour nous, la professionnalisation et l'inclusion financière demeurent des défis permanents pour tous les acteurs du secteur. Ensuite nous remercions tous les partenaires qui ont fait confiance au Cabinet GIIGA-AFRIQUE et qui témoignent par ailleurs de nos services et ne cessent par conséquent de nous renouveler leur confiance.

Nous avons l'habitude de faire une auto-évaluation des actions du cabinet afin de définir les perspectives. Pour finir, nous pouvons déjà annoncer que nous prévoyons capitaliser les expériences antérieures pour accroître la satisfaction des partenaires qui nous solliciteront les jours à venir.





# Promotion de la Micro Finance par les Indicateurs

[www.promfi.org](http://www.promfi.org)

## Qu'est-ce que ProMFI ?

Plateforme d'analyse et de suivi des performances des institutions de micro finance grâce à des indicateurs et graphiques générés automatiquement sur la base des informations provenant des états financiers (bilan, compte de résultat et informations annexes).

## Qui peut utiliser ProMFI ?

ProMFI est conçue et réalisée par des professionnels de la microfinance pour les besoins des :

- Associations professionnelles ou réseaux de microfinance ;
- Institutions de Microfinance ;
- Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
- Public en général (Etudiants, Chercheurs, Consultants, etc.).

## Que génère ProMFI ?

ProMFI génère une gamme variée d'indicateurs accompagnés de graphiques

### Indicateurs de la Banque Centrale

1. Ratios prudentiels
2. Indicateurs financiers
3. Indicateurs non financiers

### Indicateurs et Graphiques financiers

- Qualité du portefeuille
- Activités
- Efficience et productivité
- Gestion financière
- Rentabilité et Pérennité

### Indicateurs et Graphiques sociaux

- Objectifs sociaux
- Produits et services
- Traitement des clients
- Traitement des employés



**Contact :** Consortium Alafia (Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés du Bénin)  
02 BP 1052 Cotonou - République du Bénin Tél. : +229.21 32 66 58 [contact@alafianetwork.org](mailto:contact@alafianetwork.org)

## Microfinance et Environnement

# PEBCo-BETHESDA et ABMS, un partenariat au service de l'assainissement de grandes villes du Bénin

Afin de permettre aux propriétaires d'habitation ayant de difficultés à mobiliser en bloc le capital nécessaire pour se procurer des latrines "WC MIMIN", le projet de prestation de services en assainissement de l'ABMS/PSI (SSD—Sanitation Service Delivery) sur financement de l'USAID, a noué en 2017 un partenariat avec PEBCo-BETHESDA, une institution de microfinance.

"WC MIMIN" signifie en langue locale fon "latrine propre". Pour le moment, le projet couvre les communes de Abomey-Calavi, Cotonou, Sèmè-Kpodji, Porto-Novo, Comè et Bohicon.

A cet effet, un modèle de financement a été élaboré pour aider ces ménages à avoir un crédit assainissement à un taux d'intérêt mensuel de 1,9% avec un remboursement souple sur 12 mois. Par le biais des agents de vente, les propriétaires éligibles sont mis en relation avec PEBCo.

Le montant maximal dont peut bénéficier un propriétaire est de 175 mille FCFA, et celui de l'entrepreneur "WC MIMIN" est de 500 mille FCFA. À fin septembre 2019, 1478 prêts d'un montant total de 148 millions FCFA ont été décaissés, ce qui équivaut



Le directeur général de PEBCo-BETHESDA (à droite) en visite auprès des bénéficiaires de «WC-MIMIN»

à 2452 latrines "WC MIMIN" pour plus de 11.000 personnes impactées.

Ce partenariat est l'une des preuves de la dimension sociale des SFD dans leur communauté

d'intervention et dont la consolidation et la duplication devront faire l'objet d'attention des acteurs dont les objectifs convergent vers l'assainissement de l'environnement.



Des Responsables du Projet SSD de l'AMBS/PSI devant un modèle de «WC-MIMIN»

### PEBCo-BETHESDA, une mission :

*Améliorer les conditions de vie des populations pauvres en leur offrant des services financiers et non financiers solidaires de qualité.*

### Contact

Siège : Commune de Cotonou  
8ème arrondissement ; Houehoun  
Lot 1134 ; 03 BP 1830 Cotonou  
Tél : 21327679/ 21320773  
Courriel : pebco2@yahoo.fr

## « La préservation de l'environnement est l'affaire de tous »



*Depuis plus d'une vingtaine d'années, le système financier décentralisé PEBCo-BETHESDA œuvre dans le secteur de la microfinance et contribue à l'amélioration des conditions de vie de centaines de milliers de Béninois exclus du système bancaire classique. Les succès connus, tant sur le plan financier que social, lui ont permis d'établir une réputation nationale. Aujourd'hui, ce SFD fait partie des trois premiers SFD du Bénin en termes de volume d'activités. Dans l'entretien qu'il nous a accordé, le directeur général de PEBCo-BETHESDA, Pascal TAMEGNON, explique les raisons qui justifient de tels progrès au niveau de l'institution.*

**Magazine de la microfinance : Les dimensions sociales et financières sont deux critères d'appréciation des performances des SFD que ces derniers arrivent difficilement à concilier. Qu'en est-il de PEBCo-BETHESDA ?**

**Pascal TAMEGNON** : PEBCo-BETHESDA se porte à merveille et ses performances montrent que l'institution fait partie des meilleures au Bénin. Au niveau prudentiel, PEBCo-BETHESDA respecte tous les dix ratios de la BECAO et ses performances financières se consolident au fil du temps. Au niveau social, nous avons enregistré des résultats remarquables tels que relevés par la notation de « Inclusion Africa » réalisée en

fin 2018, avec l'appui financier de ADA. Mais nous ne sommes pas dans l'autosatisfaction. Nous travaillons à améliorer nos performances.

**MM** : **La responsabilité vis-à-vis de l'environnement est un élément capital d'appréciation de la performance sociale d'un SFD. PEBCo-BETHESDA adopte-t-elle une politique environnementale vis-à-vis de sa clientèle ?**

**P.T.** : Bien Bien sûr, PEBCo-BETHESDA est très sensible sur la question de préservation de l'environnement car, au-delà d'une dimension sociale, la préservation de l'environnement devrait être une préoccupation

partagée par toute entité citoyenne. Pour nous SFD, cela participe par ailleurs à l'amélioration de la gamme de produits et services proposés à la clientèle.

**MM : De façon concrète, quelles sont les actions de PEBCo-BETHESDA en matière de préservation de l'environnement ?**

**P. T. :** Nous avons une gamme variée de produits et services qui tiennent compte de l'environnement. A titre d'exemple, sur le plan de l'assainissement, nous développons une synergie avec l'ABMS-PSI qui nous permet le financement d'un produit « WC MIMIN » aux populations n'ayant pas les capacités de mobiliser les moyens de se construire des latrines. Nous avons déjà des statistiques dans plusieurs communes du Bénin.

**MM : Quels sont les autres services proposés par votre institution à la population en matière de préservation de l'environnement ?**

**P. T. :** Nous avons des services orientés vers le financement des énergies renouvelables aux ménages. A l'instar des « WC MIMIN », nous finançons également l'acquisition et l'installation des panneaux solaires depuis plus de deux années.

**MM : Vous embrassez un domaine qui visiblement, nécessite de l'expertise additionnelle à celle reconnue pour un SFD. Comment parvenez-vous à maîtriser les risques spécifiques ?**

**P.T. :** Nous avons mis en place une organisation qui prend en compte l'essentiel des paramètres de risque et tout se passe au bonheur des populations qui témoignent

de la qualité de nos services. Nous avons recruté un spécialiste des questions des énergies renouvelables qui évalue et apprécie tous les paramètres techniques liés aux besoins du client qui exprime la demande et prodigue les conseils nécessaires à ce dernier. Nous avons aussi des partenaires qui facilitent aux clients, l'accès à des équipements de qualité et à moindre coût.

**MM : Quels sont les partenaires qui vous accompagnent dans ce domaine ?**

**P. T. :** Nous avons trois principaux partenaires. D'abord, PAMIGA est notre partenaire financier dans le cadre de ces services. Ensuite, nous travaillons également avec ARESS qui est l'équipementier que nous conseillons à nos clients. Enfin, la distribution est facilitée par l'entreprise BETSALEEL PB-SERVICES SARL. Ces acteurs ont capitalisé assez d'expériences dans le domaine qu'il est très utile d'en faire profiter nos clients.

**MM : Votre mot de la fin ?**

**P. T. :** La préservation de l'environnement est l'affaire de tous. Elle est une préoccupation pour PEBCo-BETHESDA dans le cadre de sa dimension sociale. En cela, nous avons l'un des meilleurs modèles au niveau national et nous pensons que nous avons encore de belles perspectives. Nous prévoyons de renforcer les financements dans ce domaine par la consolidation de nos relations avec nos partenaires actuels. Dans la même veine, nous sommes à la recherche d'autres partenaires pour nous accompagner. Nous invitons donc les populations ayant ces types de besoin à se rapprocher de nos agences pour bénéficier de nos services.



Siège de PEBCo-BETHESDA

**PEBCo-BETHESDA**

La microfinance au coeur du développement !

Agrément N° A.14.0048.L  
03 BP 1830 Jéricho  
Tél.: +229.21 32 76 79 / 90 04 53 76  
Fax : +229.21 32 07 73  
E-mail : pebco2@yahoo.fr  
pebco@pebcobethesda.com  
Site web : www.pebcobethesda.com

# Quel management à l'ère du digital et des réseaux sociaux ?

*La rapidité et la diversification des flux d'informations, l'usage des réseaux sociaux en entreprise, l'interactivité grandissante entre les collaborateurs, ... Le digital a tout simplement changé le monde de l'entreprise que ce soit au niveau de ses métiers, de sa communication, de son organisation que de sa culture. Quel est la place du manager dans cet environnement hyper connecté ?*

**P**ar définition, la fonction principale du manager est d'organiser le travail des équipes et de définir les fonctions de chacun en vue d'atteindre plusieurs objectifs fixés par la direction. Néanmoins, les temps changent et le rôle du manager se métamorphose avec le développement du numérique. Face à la constante évolution des technologies de l'information et de la communication et des attentes des collaborateurs, le modèle pyramidal de l'entreprise d'hier ne convient plus.

Le manager « de l'ère digitale » doit avoir la capacité de créer des liens entre les collaborateurs et les différents services. Sa priorité ? Responsabiliser et rendre autonome l'ensemble des collaborateurs en les guidant dans la bonne direction. Le digital est à l'origine d'une nouvelle pratique managériale que l'on appelle le management collaboratif et participatif.

En plus du modèle, c'est aussi le rôle du manager qui a fondamentalement évolué avec le digital. Le manager doit désormais se placer comme un leader. Il occupe un rôle de facilitateur et d'animateur d'équipes. En mettant en valeur les compétences de chacun des collaborateurs, il créera de la valeur et développera une intelligence collective. C'est cette intelligence collective qui favorisera l'engagement des collaborateurs et contribuera donc directement à un gain de productivité, de création et d'innovation. À l'ère du digital, c'est l'organisation globale du travail de l'entreprise qui doit se métamorphoser. On passe d'une autorité verticale et pyramidale à une posture bien plus horizontale. Le digital permet de casser les silos de l'organisation et reste l'un des principaux responsables de l'émergence de l'entreprise « horizontale et libérée » à laquelle le manager doit s'adapter en devenant un facilitateur.

Sur un plan plus technique cette fois-ci, le digital offre aux managers un large éventail d'outils et de moyens de communication divers et variés. Messagerie instantanée, réseaux sociaux, réseaux d'entreprises, plateformes collaboratives, SMS... Le manager a aujourd'hui l'embaras de choix pour transmettre les bonnes informations au bon moment et au bon collaborateur.



La possibilité d'interactions via ces plateformes et outils permet de développer considérablement le dialogue et les échanges. Les collaborateurs prennent position directement et participent au développement de leur entreprise.

## **La réussite d'une équipe passe par la coopération, l'écoute et l'interaction**

La démocratisation des outils de communication est d'autant plus précieuse que le management s'effectue de plus en plus à distance avec l'émergence des nouvelles façons de travailler.

La transformation digitale des entreprises et des rôles des managers passe avant tout par l'humain. C'est la nouvelle responsabilité du manager à l'ère du numérique : accompagner l'ensemble des collaborateurs dans une transition et une mutation dont ils sont les principaux acteurs.

Les managers sont aujourd'hui des facilitateurs qui ont pour responsabilité d'encourager, de rassurer les collaborateurs sur leur avenir et de valoriser le rôle de chacun d'entre eux dans cette transformation.

En résumé, l'ère du numérique dans lequel nous vivons entraîne une métamorphose de la société et du travail. Le digital change les façons de manager et de travailler mais il doit rester au service de l'Homme et non l'inverse, l'Homme reste au cœur du développement.

Source : go-numerique.fr

# Le métier de collecteur d'épargne dans une IMF

L'épargne est la part des revenus restant disponibles après les dépenses de consommation courante. Les systèmes financiers décentralisés sont autorisés, sous le couvert de leurs agréments, à collecter l'épargne.

Les systèmes financiers décentralisés recherchent généralement de l'épargne stable pour pouvoir recycler l'argent en faisant des prêts. Leurs produits d'épargne sont simples et diversifiés : ils sont à vue et à terme. Les dépôts à vue qui constituent la plus grande partie de l'épargne ne sont pas rémunérés tandis que les dépôts à terme sont rémunérés. Afin de mieux toucher les clients, les systèmes financiers décentralisés font recours à des agents collecteurs.

Qui sont-ils? Le collecteur est en fait un commercial du SFD. Il porte communément le nom de collecteur parce que la collecte d'épargne est le principal produit qu'il vend. Il a d'autres produits qu'il propose à la clientèle, comme l'ouverture de compte classique. Son rôle est d'utiliser les produits d'appel pour bancariser les personnes à faibles revenus.

Il a principalement pour tâche de prospecter sans relâche, de suivre ses clients au quotidien pour les fidéliser, être bon psychologue pour amener les personnes contactées à comprendre l'utilité de l'épargne, être gentil et poli. Le collecteur est donc un maillon



Groupement de femmes faisant le point de l'épargne mobilisée

essentiel de la longue chaîne de la microfinance.

Pour tout collecteur, s'engager dans la collecte, c'est également accepter les contraintes liées au métier et surtout être en mesure de les surmonter au quotidien sur le terrain. La première d'entre elles, est évidemment la marche. Être collecteur, c'est tenir sur ses jambes pendant des heures par jour. C'est le prix à payer pour tout collecteur professionnel.

L'autre défi permanent que le collecteur est appelé à relever réside dans l'atteinte du chiffre d'affaires mensuel fixé par

sa direction. Plus le chiffre d'affaires est réalisé ou dépassé, plus le salaire est revu à la hausse. Le métier va donc de pair avec l'obligation de résultat. Toutes choses qui constituent plutôt une source de motivation intarissable pour le collecteur. Patience et persévérance sont les qualités d'un bon collecteur. D'autres qualités sont nécessaires pour exercer le métier : la connaissance de son produit est indispensable. Le vendeur doit surtout se montrer patient et persévérant face aux tergiversations d'une clientèle parfois indécise.

# Le Consortium Alafia à la conquête de nouveaux marchés pour ses membres



La technologie est aujourd'hui incontournable dans l'amélioration du taux de bancarisation de la population

*Le Bénin ne connaît pas encore, à l'image de la Côte d'Ivoire et du Sénégal, une croissance des Services Financiers Numériques (SFN) mais les récentes données publiées par l'organisation FINclusion montrent déjà que les choses changent pour ce pays considéré comme un marché émergent en ce qui concerne les SFN.*

Depuis la mise à jour du tableau de bord interactif pour le Bénin en 2016 par FINclusion, les points d'accès à la monnaie électronique ont augmenté de 118%. La croissance par départements varie de 50% (pour le Mono) à 250% (pour l'Atlantique). En ce qui concerne les canaux, le nombre de points d'accès des agents a augmenté dans tout le pays de près de 7000 pour la même période. Cette performance a été possible grâce aux Opérateurs de Téléphonie Mobile (OTM) qui sont le type de prestataires de SFN le plus répandu au Bénin en ce qui concerne les points d'accès. Les autres prestataires que sont les institutions de microfinance, les banques et les bureaux de poste n'ont contribué qu'à hauteur de 138 points d'accès. C'est cette faible contribution des institutions de microfinance que le Consortium Alafia ambitionne d'améliorer à travers la commercialisation de porte-monnaie électronique par ses membres. A cet effet, des négociations

sont déjà avancées avec une institution bancaire de la place qui mettra à disposition sa plateforme, les équipements adéquats et transférera toute la technicité nécessaire pour l'offre de carte prépayée à la clientèle. La concrétisation de ce partenariat permettra aux institutions de microfinance d'engranger des revenus additionnels car en dehors de la marge unique qui sera réalisée lors de la cession des cartes prépayées, elles recevront des commissions sur chaque rechargement de carte initié. Ce partenariat contribuera à l'accroissement du taux de bancarisation de la population qui disposera ainsi en dehors du téléphone, d'autres supports de stockage de la monnaie digitale.

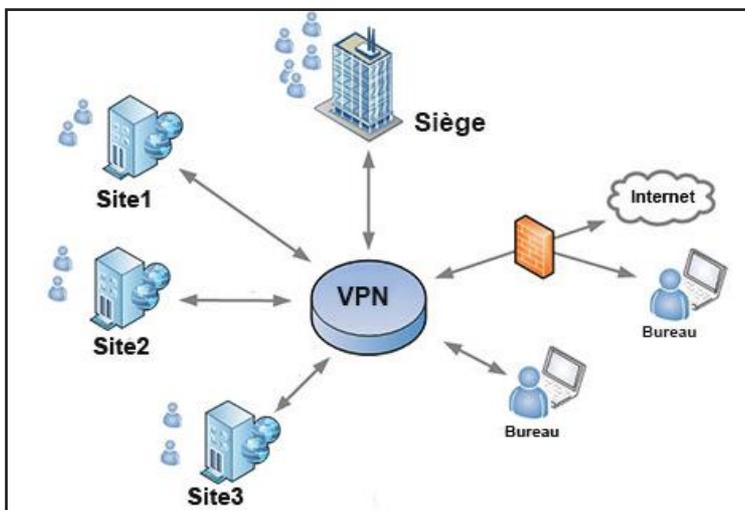
*Article rédigé sur la base des chiffres présentés dans le billet intitulé « La monnaie électronique se développe au Bénin » <https://www.uncdf.org/article/2531/monnaie-electronique-developpe-benin>*

## Interconnexion des points de service

# Une nécessité pour la survie des SFD

En digitalisant leurs processus (authentification des clients, évaluation du crédit, recrutement et approbation du crédit à distance, opérations hors agence, etc) et les interactions avec les clients (partenariat avec des opérateurs télécom, réseau d'agents, SMS Banking, Mobile Banking, nouveaux produits digitaux, etc.), les SFD peuvent accroître leur portée, leur impact et améliorer leurs performances sociales et financières.

Cependant, pour saisir les opportunités qu'offre l'adoption des outils digitaux, les SFD doivent améliorer leur système d'information et de gestion (migration vers un SIG cloud, interconnexion). Ces options permettent aux SFD de bénéficier d'un système de gestion centralisé et à terme, de pouvoir proposer plus facilement de nouveaux canaux de distribution alternatifs et de nouveaux produits et



services.

Plusieurs solutions de réseau existent en matière d'interconnexion de sites distants : la fibre optique, le câblage, VPN via ADSL, les liaisons spécialisées, le satellite et les réseaux hertziens,...

L'interconnexion peut se faire par câble ou sans fil.

Interconnexion câblée	Interconnexion sans fil
<p>Solutions les plus répandues, elles impliquent un coût récurrent auprès d'un opérateur télécoms. Pour interconnecter deux sites distants, les solutions sont :</p> <p><b>Ligne spécialisée (liaison louée)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liaison dédiée.</li> <li>• Très haute disponibilité.</li> <li>• Fiabilité forte.</li> </ul> <p><b>VPN (connexion réalisée grâce à l'ADSL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cryptage de données.</li> <li>• Déploiement rapide.</li> <li>• Accès nomade.</li> </ul>	<p>Les faisceaux hertziens peuvent être déployés là où les scénarios classiques comme la fibre optique ou le câble ne sont pas réalisables ou trop coûteux à mettre en œuvre.</p> <p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage complet du projet : étude, conception, installation, tests et recette.</li> <li>• Éventail important de débits.</li> <li>• Déploiement rapide.</li> <li>• Haute disponibilité.</li> <li>• Connexion sécurisée.</li> <li>• Faible latence.</li> <li>• Faible coût d'exploitation.</li> <li>• Adaptable à l'évolution de l'infrastructure.</li> </ul>

Source : <https://www.ipop.nc>

La finance digitale fait appel à la mise en place d'une plateforme dédiée à cette ingénierie financière et l'existence d'un système d'information de gestion

robuste, fiable et sécurisé. L'exploitation d'une plateforme digitale est plus aisée lorsque le SFD a une base de données centralisée.

## la Banque Centrale révolutionne le secteur avec deux projets phares

Le rôle de la technologie dans l'offre de services financiers pour une inclusion massive des couches défavorisées n'est plus un secret et les acteurs à divers niveaux s'évertuent à jouer leur partition. Dans la zone UEMOA, la BCEAO apporte sa contribution à travers deux projets phares d'interopérabilité des services financiers numériques et d'accès des institutions de microfinance au système de paiement régional. Ces deux projets se justifient dans un contexte où

l'écosystème des paiements est caractérisé par une évolution croissante des services adossés à la monnaie électronique, une inefficience des mécanismes de compensation et de règlement des transactions, une fragmentation des dispositifs de traitement des services financiers et l'établissement de partenariats bilatéraux sur l'interopérabilité assortis de diverses modalités de compensation. In fine, les services financiers sont offerts à la population à un coût élevé.

Intitulés des projets	Interopérabilité des Services Financiers Numériques	Accès des SFD au système de paiement régional
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"><li>Assurer les échanges entre comptes (bancaires ou non) entre tous les acteurs (banques, les établissements financiers de paiement, SFD, EME, etc.);</li><li>Intégrer tous les instruments, services et canaux utilisés (cartes, téléphones mobiles, virement, internet, DAB/GAB, TPE, etc.);</li><li>Mutualiser les efforts autour de la plateforme du GIM-UEMOA</li></ul>	Renforcer les capacités des Institutions de microfinance et mettre en place des solutions et des mécanismes permettant l'accès des SFD au système de paiement de l'UEMOA en vue d'une plus grande diversification de leurs offres de services financiers
Étendue géographique	Toute la zone UEMOA	Toute la zone UEMOA
Période de mise en œuvre	2017 – 2020	2017 – 2019
Coût du projet	5.472 millions CFA	5 milliards FCFA
Bailleurs	Banque Africaine de Développement	Banque Africaine de Développement
Actions en cours (2019)	<ul style="list-style-type: none"><li>Évaluation de la maturité du marché</li><li>Travaux des Groupes thématiques</li><li>Formation des acteurs</li><li>Concertation régionale et plan de déploiement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Définition de l'architecture technique et opérationnelle des centres de traitement informatique et l'élaboration du plan de déploiement</li><li>Mise en place de deux Centres de Traitement Informatique</li><li>Déploiement des dispositifs d'acceptation de paiements</li></ul>

Ces deux projets de la Banque Centrale offrent des perspectives en termes de modernisation des infrastructures de paiement, d'incitation aux innovations dans l'offre de services financiers,

de développement du réseau d'acceptation et d'accessibilité des services financiers numériques aux populations exclues.

## La chaîne de valeur agricole

# Un concept en pleine évolution

L'agriculture reste un outil essentiel pour un développement durable et pour la lutte contre la pauvreté. Les chaînes de valeur agricole (CVA) sont devenues très importantes pour la détermination de la compétitivité commerciale des pays à l'heure de la mondialisation. En Afrique où l'agriculture est l'épine dorsale de nombreuses économies, elles sont importantes non seulement pour renforcer la compétitivité des exportations, mais aussi pour développer des systèmes agricoles durables, lutter contre la pauvreté et promouvoir l'inclusion financière, en particulier des personnes pauvres en milieu rural.



La finance est un facteur facilitant le développement des chaînes de valeur agricole

Le développement des CVA s'est complexifié au fil du temps. Les exigences du marché évoluent rapidement, reflétant l'accroissement de la demande, l'évolution des goûts et des styles de vie, les normes internationales relatives aux produits, les progrès technologiques, les innovations en matière d'ingénierie financière et les politiques des États. Pour répondre à cette dynamique, le développement des chaînes de valeur (CV) adopte différentes formes et méthodes pour relever les défis émergents et exploiter de nouvelles possibilités. La finance est un facteur capital facilitant le développement des CVA, en mettant à disposition des produits financiers pour soutenir la réponse à l'évolution des exigences du marché ou les besoins essentiels des acteurs des CV. Le financement de la chaîne de valeur agricole offre une possibilité de pouvoir réduire les coûts et les risques financiers et d'atteindre les petits agriculteurs.

Pour les SFD, le financement de la chaîne de valeur donne un nouvel élan portant à aller au-delà de la seule prise en considération du bénéficiaire direct du financement afin de mieux comprendre la compétitivité et les risques sectoriels dans leur ensemble et de créer des produits qui puissent

répondre le mieux possible aux besoins économiques de la chaîne. Il est un concept en pleine évolution avec de multiples significations et connotations. Les mouvements de fonds vers une chaîne de valeur et entre les différents maillons qui la composent, constituent le financement d'une chaîne de valeur. Compte tenu de la globalité du financement d'une chaîne de valeur, il est essentiel d'analyser et de comprendre pleinement la chaîne de valeur sous tous ses aspects.

### Projet de partenariat pour l'offre par les SFD de porte-monnaies électroniques

Le financement de la chaîne de valeur n'est pas nouveau et certains types de financement commercial existent depuis des millénaires ; ce qui est nouveau, c'est son utilisation de plus en plus systématique dans l'agriculture par le biais de techniques, d'outils et d'approches innovants et mieux adaptés. Des exemples d'utilisation et d'innovations, pris dans le monde entier, sont donnés et développés dans les chapitres suivants de ce livre que vous pouvez télécharger à l'adresse suivante :

<http://www.fao.org/3/i0846f/i0846f.pdf>



# Gestion d'un compte dormant dans un SFD

## LES EXIGENCES DE LA LOI-CADRE

*Il arrive souvent aux institutions financières de constater l'absence de mouvement pendant une longue durée sur des comptes ouverts par des clients dans leurs livres. La gestion de ces comptes pose généralement de difficultés. La Loi cadre spécifique au traitement des comptes dormants énonce clairement la conduite à tenir.*

**E**n l'absence de réglementation appropriée, les comptes dormants sont parfois à l'origine de pratiques non professionnelles portant préjudice aux intérêts des déposants ou impactant la réputation des institutions.

Pour prendre la mesure du phénomène, la Banque centrale des états de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a entrepris une démarche participative ayant reçu l'approbation du Conseil des ministres de l'UMOA à travers la décision n° CM/UMOA/005/05/2012, en date du 10 mai 2012 relative à l'élaboration et à la validation d'une Loi cadre spécifique de traitement des comptes dormants dans les livres des organismes financiers des états membres de l'Union.

Cette Loi-cadre a été ratifiée par le Parlement béninois le 14 juin 2016 et promulguée par le chef de l'état le 08 juillet sous le numéro n°2016-10 du 8 juillet 2016. Elle vise entre autres à définir la notion de comptes dormants ; rappeler les obligations incombant aux organismes dépositaires des avoirs concernés ; proposer des modalités pour la conservation et la gestion des avoirs dormants ; adopter des dispositions uniformes en matière de prescription des droits et de dévolution des avoirs dormants.

Aux termes de l'alinéa 6 de l'article 1er de la Loi n°2016-10 du 8 juillet 2016, le « compte dormant » désigne tout compte détenu dans les livres d'un organisme financier, qui n'a fait l'objet d'aucune intervention depuis au moins 10 ans, de la part de son titulaire ou de ses ayants droit et dont ledit titulaire et ses ayants droit ne se sont pas manifestés sur la même période, en dépit des tentatives menées par l'organisme financier pour entrer en contact avec eux, notamment sur la base de la documentation fournie par le titulaire. Cependant l'article n°2 de cette Loi apporte quelques nuances en précisant quelques exceptions à savoir : le compte qui n'a subi aucune intervention de la part de son titulaire depuis au moins 10 ans, lorsque celui-ci a effectué, pendant cette période, une intervention sur les autres comptes qu'il détient dans les livres du même organisme financier ou a eu un contact avec ledit organisme ; le compte soumis à une surveillance particulière du fait d'une décision de justice ou de l'administration ; les dépôts à terme sur la période contractuelle de 10 ans ou plus.

### Délai de prescription des avoirs dormants : 30 ans

Tout comme les autres organismes financiers assujettis, les SFD dépositaires sont tenus de rechercher les titulaires ou les ayants droit des comptes qui n'ont fait l'objet d'aucune intervention depuis au moins huit ans. En l'absence de résultat, la recherche est poursuivie sur une période de deux ans. Au terme de la deuxième année de recherche continue et à défaut de retrouver les titulaires ou leurs ayants droit, les comptes concernés sont considérés comme dormants.

Si en dépit des recherches, le compte concerné ne fait pas l'objet d'intervention de la part du titulaire ou de ses ayants droit, le SFD dépositaire est tenu de le clôturer au terme de la dixième année suivant la dernière intervention. Le déclassement en compte dormant entraîne l'arrêt des prélèvements des frais de gestion et de toute rémunération ainsi que les charges fiscales y afférentes. Par suite, les avoirs détenus dans le compte clôturé sont transférés à la BCEAO, 30 jours au plus tard suivant la date de clôture. L'autorité monétaire peut conserver ces avoirs pour le compte du titulaire ou de ses ayants droit jusqu'à l'expiration d'un délai de 20 ans, à compter de la date de transfert par l'organisme ou le SFD dépositaire.

Le délai de prescription des avoirs dormants est de 30 ans, à compter de la date de la dernière intervention du titulaire du compte ou de ses ayants droit. Au terme de ce délai, la BCEAO transfère les avoirs dormants non réclamés au Trésor public de la République du Bénin, dans un délai maximum de trois mois. Ce transfert éteint tous les droits sur les avoirs concernés qui sont définitivement acquis au Trésor public. Les conditions et modalités de recherche des titulaires des comptes, les modalités de transfert des avoirs détenus dans les comptes clôturés et celles relatives à la réclamation des avoirs dormants sont précisées respectivement par les instructions de la BCEAO n°005-06-2014 ; n°006-06-2014 et n°007-06-2014 du 30 juin 2014.

Le non-respect des dispositions de cette Loi par un SFD est constaté et sanctionné, selon le cas, par la Commission bancaire, la BCEAO ou le ministère chargé des Finances, conformément aux dispositions de la loi cadre portant réglementation des SFD.

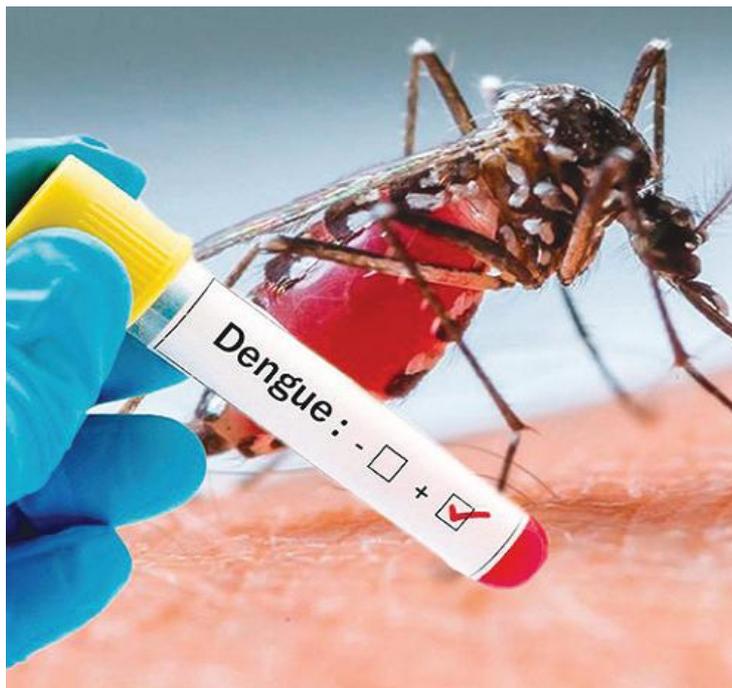
## Apparition de la dengue au Bénin

# Le ministre de la Santé indique les précautions à prendre

*La dengue est une maladie virale transmise par les moustiques qui s'est propagée rapidement dans toutes les régions de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) ces dernières années. Il sévit également au Bénin et le ministre de la Santé donne l'alerte et indique les précautions à prendre pour la prévenir.*

**D**ans un communiqué en date du 07 juin 2019, le ministre de la Santé, Benjamin Hounkpatin a donné l'alerte puisque la maladie sévit au Bénin. Elle est dangereuse et tue très rapidement lorsqu'on prend certains médicaments, notamment des anti-inflammatoires non stéroïdiens tels que l'aspirine, l'ibuprofène, le diclofénac...

La dengue est transmise par les piqûres de moustiques et se manifeste par la fièvre suivie de : courbatures, maux de tête ou de ventre, vomissements simples ou avec du sang, douleurs articulaires, fatigue, saignements souvent mortels. Face à ces signes, il est vivement conseillé de se rendre immédiatement au centre de santé le plus proche.



Enfin, pour repousser la propagation de la dengue loin de nos familles et de nos communautés, l'autorité sanitaire recommande d'assainir notre cadre de vie en le rendant propre, de détruire les gîtes de larves de moustiques, d'utiliser la moustiquaire imprégnée, de pulvériser nos domiciles et d'utiliser les crèmes répulsives.

Selon l'OMS, le virus se transmet à l'homme par la piqûre des femelles infectées de moustiques, principalement de l'espèce *Aedes aegypti*, mais aussi dans une moindre mesure d'*Aedes albopictus*. Ce vecteur transmet également les virus du chikungunya, de la fièvre jaune et de Zika. La dengue est largement répandue sous les tropiques, avec des variations locales de risque surtout en fonction des précipitations, de la température et de

l'urbanisation rapide et non maîtrisée.

La dengue sévère (que l'on appelait auparavant dengue hémorragique) a été reconnue pour la première fois dans les années 1950, au cours d'épidémies aux Philippines et en Thaïlande. Aujourd'hui, les pays d'Asie et d'Amérique latine sont les plus touchés et elle est devenue une cause majeure d'hospitalisation et de mortalité pour les enfants et les adultes dans ces régions.

La guérison entraîne une immunité à vie contre le sérotype à l'origine de l'infection. En revanche, l'immunité croisée avec les autres sérotypes après guérison n'est que partielle et temporaire. Des infections ultérieures par d'autres sérotypes accroissent le risque de développer une dengue sévère.

# À QUOI ON JOUE ?



## Réponses au Jeu - N°34 du Magazine

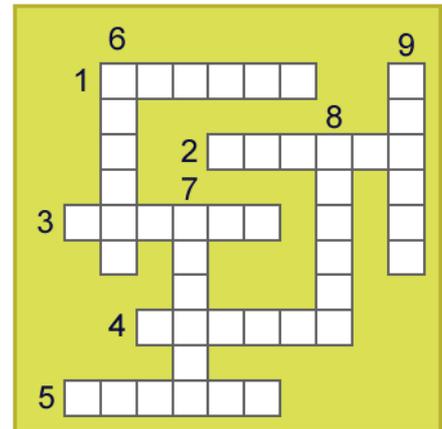
### Mots croisés

#### Horizontalement

1. Ce qui permet de mesurer le prix des choses et de les payer
2. Lieu où s'achètent et se vendent des marchandises ou tous biens
3. Lieu où se tient le marché financier
4. Monnaie étrangère
5. Petite somme d'argent économisée peu à peu

#### Verticalement

6. Part du capital d'une entreprise
7. Somme d'argent perçue en contrepartie d'une activité professionnelle
8. Vente ou achat d'une monnaie étrangère avec sa propre monnaie
9. Rectangle de papier qui permet de payer



Réponse : 1=Argent, 2=Marché, 3=Bourse, 4=Devise, 5=Pécule, 6=Action, 7=Revenu, 8=Change, 9=Chèque



### BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner sous pli fermé au Consortium Alafia, 02 BP 1052 Cotonou (Rép. du Bénin), Immeuble APSFD-Bénin sis à Vodjè  
Tél. +229.21326658 / 21324730 Fax. +229.21326780 contact@alafianetwork.org www.alafianetwork.org

Je m'abonne au Magazine pour une durée de :

1 an  ou 2 ans  à raison de :

- 12.500 F pour 5 exemplaires par parution  
 25.000 F pour 10 exemplaires par parution  
 37.500 F pour 15 exemplaires par parution  
 62.500 F pour 25 exemplaires par parution  
 75.000 F pour 30 exemplaires par parution  
 100.000 F pour 40 exemplaires par parution

Je règle par :

- Chèque à l'ordre du Consortium Alafia  
 Virement au nom du Consortium Alafia  
 (BOA-Bénin N° 01511496973)

J'indique mes coordonnées :

Nom : .....  
Prénom(s) : .....  
Société : .....  
Ville : .....  
Téléphone : .....  
Fax : .....  
Mail : .....@.....

Signature (Obligatoire)

# *L' Afrique... Unie par Une Banque*



## *Nous maîtrisons les rouages de la finance en Afrique*

United Bank for Africa Plc, l'une des institutions financières de premier plan en Afrique, offre des services bancaires à plus de 75 millions de clients à travers un réseau de 850 agences installées dans 20 pays du Continent.

Avec une présence à New York, Londres et Paris, UBA relie les peuples et les entreprises à travers l'Afrique grâce à des services bancaires aux particuliers et aux entreprises. Elle offre également des solutions innovatrices de paiements transfrontaliers et des services de financement du commerce & de banque d'investissement.