



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)

Master Africain en Microfinance  
(MAM)

**Promotion 5  
(2012-2013)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE  
POUR LA MUTUELLE D'EPARGNE ET DE  
CREDIT DES AGENTS DU SECTEUR PUBLIC  
ET PARAPUBLIC (MECAP)**

**Présenté par :**

Assane SAKHO

**Dirigé par :**

M. Momar DIOP

Formateur, Chef de Département à la

Direction des Etudes et Projets de LA POSTE

**Octobre 2013**

## **DEDICACE**

A **M. Mamadou THIOR** ex Directeur Général de LA POSTE

Pour le soutien inestimable que vous m'avez apporté dans mon parcours professionnel, je vous dédie cette modeste contribution. Je vous serais éternellement reconnaissant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je rends grâce au TOUT PUISSANT qui est à l'origine de toute chose.

Je remercie tous ceux qui m'ont soutenu dans cette formation :

- ✚ Ma mère et mon épouse pour leur soutien constant ;
- ✚ M.Ababacar SARR du PALPS ;
- ✚ Les Administrateurs et le personnel de la MECAP
- ✚ M.Momar DIOP de la MECAP
- ✚ M.Pape DIENE de la MECAP
- ✚ M.YAZI le coordonnateur du MAM
- ✚ Le personnel enseignant et administratif du CESAG ;
- ✚ M. Hubert KOUASSI de la promotion 5 du MAM,
- ✚ Mes camarades de la promotion 5 du MAM.

## GLOSSAIRES ET ABREVIATIONS

<b>ACEP</b>	:	Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
<b>AF</b>	:	Autosuffisance financière
<b>AG</b>	:	Assemblée Générale
<b>AGR</b>	:	Activité génératrice de revenu
<b>AP/SFD</b>	:	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
<b>BCEAO</b>	:	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
<b>CA</b>	:	Conseil d'Administration
<b>CC</b>	:	Comité de Crédit
<b>CEPDA</b>	:	Centre For Development and Population Activitee
<b>CESAG</b>	:	Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
<b>CGAP</b>	:	Groupe Consultative d'Assistance aux Pauvres
<b>CIVICUS</b>	:	Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne
<b>CMS</b>	:	Crédit Mutuel du Sénégal
<b>COSEC</b>	:	Conseil Sénégalais des Chargeurs
<b>CROUS</b>	:	Centre Régional des Œuvres Universitaires de Saint Louis
<b>CS</b>	:	Conseil de Surveillance
<b>CTI</b>	:	Centre de traitement Informatique
<b>DMF</b>	:	Direction de la Microfinance
<b>DRS/SFD</b>	:	Direction de Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés
<b>GPS</b>	:	Gestion des Performances Sociales
<b>GRH</b>	:	Gestion des Ressources Humaines
<b>IMF</b>	:	Institution de Microfinance
<b>IPRES</b>	:	Institution de Prévoyance de Retraite du Sénégal
<b>LPS</b>	:	Lettre de Politique Sectorielle
<b>MECAP</b>	:	Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Agent du Public et Parapublic
<b>ONG</b>	:	Organisation non gouvernementale
<b>PAMECAS:</b>		Projet d'Appui aux Mutuelles d'Épargne et de Crédit Agricole au Sénégal
<b>PALPS</b>	:	Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle
<b>PAR</b>	:	Portefeuille à Risque
<b>PLASEPRI:</b>		Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la valorisation de la diaspora Sénégalaise en Italie

## Elaboration d'un plan stratégique pour la MECAP

<b>PME</b>	:	Petite et Moyenne Entreprise
<b>RH</b>	:	Ressource Humaine
<b>SA</b>	:	Société Anonyme
<b>SAPCO</b>	:	Société d'aménagement de la Petite Cote
<b>SARL</b>	:	Société Responsabilité Limitée
<b>SEEP</b>	:	Small Enterprise Education and Promotion Network
<b>SFD</b>	:	Système Financier Décentralisé
<b>SIG</b>	:	Système d'information et de Gestion
<b>UEMOA</b>	:	Union économique et Monétaire Ouest Africaine
<b>UGB</b>	:	Université Gaston Berger

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **TABLE DES ILLUSTRATIONS**

### **LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES**

Graphique 1	:	Analyse Force Faiblesse, Menaces opportunités	Page 12
Graphique 2	:	Etapes du processus stratégique	Page 19
Graphique 3	:	Modèle d'analyse	Page 34
Graphique 4	:	Répartition du sociétariat par région	Page 64
Graphique 5	:	Répartition du sociétariat par secteur d'activité	Page 64
Graphique 6	:	Répartition du sociétariat par âge	Page 64
Graphique 7	:	Répartition de l'effectif niveau d'étude	Page 77
Graphique 8	:	Répartition de l'effectif par sexe	Page 77
Graphique 9	:	Répartition de l'effectif Par domaine d'intervention	Page 77
Graphique 10	:	Répartition de l'effectif par rémunération	Page 77
Graphique 11	:	Répartition de l'effectif par âge	Page 77

### **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1	:	Les écoles de pensée en stratégie	Page 9
Tableau 2	:	Les caractéristiques de la démarche de planification	Page 17
Tableau 3	:	Les avantages et inconvénients de chaque démarche	Page 18
Tableau 4	:	Les étapes de la planification stratégique pour un SFD	Page 30
Tableau 5	:	Statistiques de la MECAP de 2008 à 2012	Page 46
Tableau 6	:	Evaluation de la démarche d'élaboration du plan 2010 2014	Page 51
Tableau 7	:	Etat de réalisation des objectif de développement PS 2010 2014	Page 54
Tableau 8	:	Etat d'exécution des activités prévues dans le plan 2010 2014	Page 55
Tableau 9	:	Produits de la MECAP	Page 73
Tableau 10	:	Evolution de l'activité	Page 74

**TABLE DES MATIERES**

Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Glossaires et abréviations .....	iii
Tables des illustrations.....	v
Table des matières.....	vi
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA PLANIFICATION STRATEGIQUE .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. La définition de la planification stratégique ..</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Les objectifs de la planification stratégique.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. La planification stratégique dans les systèmes financiers décentralisés.....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE 2 : L'ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Les différentes phases de l'élaboration d'un plan stratégique .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1. Les travaux préparatoires .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2. Le choix de la démarche .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.3 Les autres étapes de la préparation .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.4 Les étapes du processus stratégique.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. La Planification stratégique pour les Systèmes Financiers décentralisés.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.1 L'exposition de la mission et des objectifs.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2. La définition des marchés et de la clientèle.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2.1. Les marchés.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2.2 La clientèle.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.3 L'Analyse de l'environnement .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3.1. La concurrence.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3.2. Les partenaires.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3.3. Les facteurs réglementaires.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3.4. Autres éléments externes.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.4 L'Évaluation institutionnelle.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.4.1. Le Programme de crédit et d'épargne.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.4.2. Les Questions relatives au conseil d'administration et à la direction.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.4.2.1Le Conseil d'Administration : .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.4.2.2Le Directeur Général.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.4.3. La Gestion des ressources humaines.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.4.4. L'Administration.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.4.5. Le Financement .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.4.6. La gestion financière .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.5. La définition d'une stratégie et plans d'actions .....</b>	<b>29</b>

<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE D'ANALYSE .....</b>	<b>32</b>
3.1. La Méthodologie .....	32
3.1.1. L'Etat des lieux .....	32
3.1.2. L'évaluation du plan existant.....	32
3.1.3. Conception du nouveau plan stratégique .....	33
3.2. Le Modèle d'analyse .....	34
3.3. Outils et techniques de collecte des données .....	35
3.3.1. La revue et analyse documentaire.....	35
3.3.2. Les entretiens .....	35
3.3.3. L'observation .....	35
3.3.4. Les grilles d'analyses .....	35
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>36</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA MECAP .....</b>	<b>37</b>
4.1. L'Historique.....	37
4.2. La Vision, la missions et les valeurs .....	37
4.2.1. La vision .....	37
4.2.2. La mission .....	38
4.2.3. Les valeurs .....	38
4.3. La planification stratégique dans l'institution .....	38
4.3.1. La Méthodologie d'élaboration du dernier plan stratégique .....	38
4.3.2. La stratégie et les objectifs fixés dans le plan .....	39
4.4. L'organisation.....	40
4.4.1. L'Assemblée Générale .....	40
4.4.2. Le Conseil d'Administration .....	40
4.4.3. Le Comité de Crédit .....	40
4.4.4. Le Conseil de Surveillance .....	40
4.4.5. La Direction .....	40
4.5. Le Réseau .....	41
4.5.1. Le réseau propre de la MECAP .....	41
4.5.2. Le réseau postal .....	41
4.6. Le sociétariat.....	41
4.7. Les politiques .....	42
4.7.1. La politique de crédit et d'épargne.....	42
4.7.1.1. Les produits d'épargne .....	42
4.7.1.2. Les produits de crédit .....	43
4.7.2. La politique de partenariat .....	44
4.7.2.1. Le Partenariat financier .....	44
4.7.2.2. Le Partenariat technique .....	45
4.7.3. La politique de formation et de communication .....	45
4.7.3.1. La politique de formation .....	45
4.7.3.2. La Politique de communication .....	46
4.8. Les statistiques .....	46

<b>CHAPITRE 5 : EVATUATION DU PLAN STRATEGIQUE 2010-2014 DE LA MECAP .....</b>	<b>47</b>
5.1. L'élaboration du plan 2010-2014.....	47
5.1.1 Le Contexte de l'élaboration .....	47
5.1.2. La démarche d'élaboration .....	48
5.1.3. Les orientations stratégiques .....	49
5.2. L'évaluation du plan .....	50
5.2.1 Définition des critères d'évaluation .....	50
5.2.1.1. Critères d'évaluation de la démarche.....	50
5.2.1.2. Critères d'évaluation de la performance .....	50
5.2.1.3. Critères d'évaluation de la l'efficacité .....	50
5.2.2 L'évaluation de la démarche globale .....	51
5.2.3. L'évaluation de La performance .....	54
5.2.4. L'évaluation de l'efficacité .....	55
<b>CHAPITRE 6 : CONCEPTION D'UN PLAN 2013-2018.....</b>	<b>61</b>
6.1. Présentation de la MECAP et Méthodologie d'élaboration .....	61
6.2. Techniques d'analyses et de diagnostic .....	61
6.3. Définition de la mission et des objectifs .....	61
6.3.1. La mission .....	61
6.3.2. La Vision et les objectifs .....	62
6.4. Analyse des marchés et de la clientèle .....	64
6.4.1. Analyse.....	62
6.4.1.1. Les marchés .....	62
6.4.1.2. Le sociétariat .....	63
6.4.2. Conclusion .....	65
6.5. Analyse de l'environnement.....	65
6.5.1. Analyse .....	65
6.5.1.1. La concurrence .....	65
6.5.1.2. Les partenaires.....	67
6.5.1.2.1. Le Partenariat financier .....	67
6.5.1.2.2. Le Partenariat technique .....	67
6.5.1.3. Les facteurs réglementaires .....	68
6.5.1.4. Les Autres éléments externes.....	68
6.5.2 Conclusion.....	69

<b>6.6.</b>	<b>L'Évaluation institutionnelle .....</b>	<b>70</b>
<b>6.6.1.</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>70</b>
<b>6.6.1.1.</b>	<b>Le Programme de crédit et d'épargne .....</b>	<b>70</b>
<b>6.6.1.1.1.</b>	<b>Satisfaction des besoins.....</b>	<b>70</b>
<b>6.6.1.1.2.</b>	<b>Compétitivité et rentabilité des produits .....</b>	<b>71</b>
<b>6.6.1.1.3.</b>	<b>Organisation de la gestion du crédit et suivi des remboursements .....</b>	<b>72</b>
<b>6.6.1.2.</b>	<b>La gouvernance.....</b>	<b>75</b>
<b>6.6.1.2.1.</b>	<b>Les Organes .....</b>	<b>75</b>
<b>6.6.1.2.2.</b>	<b>La Direction .....</b>	<b>76</b>
<b>6.6.1.3.</b>	<b>La Gestion des ressources humaines .....</b>	<b>76</b>
<b>6.6.1.3.1.</b>	<b>La répartition du personnel.....</b>	<b>77</b>
<b>6.6.1.3.2.</b>	<b>La motivation et l'expérience.....</b>	<b>78</b>
<b>6.6.1.3.3.</b>	<b>La gestion des Ressources Humaines et le Management stratégique.....</b>	<b>78</b>
<b>6.6.1.4.</b>	<b>L'Administration .....</b>	<b>78</b>
<b>6.6.1.4.1.</b>	<b>Le système d'information de gestion .....</b>	<b>78</b>
<b>6.6.1.4.2.</b>	<b>Le reporting .....</b>	<b>79</b>
<b>6.6.1.4.3.</b>	<b>La communication .....</b>	<b>79</b>
<b>6.6.1.4.4.</b>	<b>La gestion des immobilisations .....</b>	<b>79</b>
<b>6.6.1.4.5.</b>	<b>Le système de contrôle interne .....</b>	<b>79</b>
<b>6.6.1.4.6.</b>	<b>La gestion budgétaire.....</b>	<b>80</b>
<b>6.6.1.4.7.</b>	<b>La politique de sécurité .....</b>	<b>80</b>
<b>6.6.1.4.8.</b>	<b>Le Financement .....</b>	<b>80</b>
<b>6.6.1.4.9.</b>	<b>La Gestion financière .....</b>	<b>80</b>
<b>6.6.2.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>81</b>
<b>6.7.</b>	<b>Définition d'une stratégie et plan d'actions .....</b>	<b>82</b>
<b>6.7.1.</b>	<b>La stratégie .....</b>	<b>82</b>
<b>6.7.2.</b>	<b>Les objectifs et activités (Plan d'action) .....</b>	<b>82</b>
<b>6.7.2.1.</b>	<b>Les Produits et Services .....</b>	<b>83</b>
<b>6.7.2.2.</b>	<b>Le Réseau de distribution .....</b>	<b>84</b>
<b>6.7.2.3.</b>	<b>Le Développement institutionnel .....</b>	<b>85</b>
<b>6.7.2.3.1.</b>	<b>La Gouvernance .....</b>	<b>85</b>
<b>6.7.2.3.2.</b>	<b>Les Ressources humaines.....</b>	<b>86</b>
<b>6.7.2.3.3.</b>	<b>Communication et Marketing .....</b>	<b>87</b>
<b>6.7.2.3.4.</b>	<b>Système d'information et de gestion .....</b>	<b>90</b>
<b>6.7.2.3.5.</b>	<b>Les locaux et infrastructures .....</b>	<b>91</b>
<b>6.7.2.3.6.</b>	<b>Le Contrôle Interne .....</b>	<b>92</b>
<b>6.7.2.3.7.</b>	<b>La Gestion des performances sociales .....</b>	<b>93</b>
<b>6.7.2.3.8.</b>	<b>Le Financement .....</b>	<b>94</b>
<b>6.7.2.3.9.</b>	<b>La Gestion Financière .....</b>	<b>95</b>
	<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>97</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>99</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>115</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Depuis de nombreuses années, les acteurs du développement au niveau mondial ont réalisé que la Microfinance fournit une nouvelle arme importante dans la lutte contre la pauvreté. L'accès au crédit à petite échelle ainsi qu'à une épargne facilitée peut avoir un effet profond sur les conditions de vie des plus pauvres. Non seulement les bénéficiaires de programmes de crédit voient augmenter leurs revenus et leur épargne, mais on assiste aussi pour l'ensemble du ménage à une plus grande possibilité d'accès aux services de santé et d'éducation. Cela a également un impact sur l'estime personnelle, la valorisation des individus, même parmi les plus pauvres. Selon Yunus (1997 : 399), « le microcrédit, c'est aider chaque personne à atteindre son meilleur potentiel ». Ils seront dès lors plus confiants et sûrs d'eux pour s'investir dans la vie économique, sociale et politique de leur pays.

Cette nouvelle vision du financement du développement via des institutions de microfinance n'a pas épargné le continent africain. En effet, l'ensemble des pays membres de l'UEMOA, suite à une crise quasi-généralisée du secteur économique et financier des années quatre vingt, une vaste campagne de réformes et de restructuration du secteur financier a été entreprise sous la houlette des partenaires financiers internationaux et des autorités monétaires.

Les réformes entreprises ont permis d'assainir le secteur bancaire et financier, mais ont introduit également plus de lourdeurs au niveau des banques en matière de financement. Les prises de risque se sont beaucoup réduites, l'exclusion s'est intensifiée en même temps aggravant ainsi l'expansion de la finance informelle. Selon SERVET (2004 :165), « les pays dont le système formel est fortement réglementé connaissent un degré de développement des pratiques financières informelles plus élevé ». Les politiques d'ajustement ont aussi les mêmes conséquences sur le secteur informel selon Lautier (2004 : 21-22)

Les autorités monétaires ont ainsi promu l'émergence du système de financement décentralisé, dans le but de pallier les limites du secteur bancaire et l'expansion de la finance informelle. Au Sénégal, la mise en place d'un cadre juridique et les efforts menés dans la promotion et la professionnalisation du secteur de la microfinance ont permis une croissance fulgurante du secteur comme en atteste les chiffres du secteur en fin 2012

- Nombre de clients : 1 750 000 ;
- Encours d'Épargne : 170 milliards ;
- Encours de crédit : 225 milliards (Direction de la microfinance ,2013).

Ces chiffres montrent un développement continu du secteur mais qui, en réalité, n'est pas tout à fait maîtrisé. Selon Azokly & Camara (2009 :12) « La rapide croissance du secteur s'est accompagnée de disfonctionnements qui ont fragilisé les résultats ».

C'est ainsi que pour certaines institutions, on note des dérives de mission, pour d'autres, on note des stratégies inappropriées pour accompagner la croissance en vue de la maintenir ou de l'améliorer.

Parmi ces problèmes, l'absence d'une stratégie de développement actualisée et pertinente à travers une bonne planification comporterait le plus de risques puisque pouvant compromettre l'avenir de toute institution.

La Mutuelle d'Épargne et de Crédit des agents du Secteur public et parapublic (MECAP), a été créée en 2000 pour lutter contre l'usure et le surendettement dont étaient victimes les salariés. Elle offre les produits d'épargne et crédit adaptés à la situation des travailleurs du secteur public et parapublic. Au 31 décembre 2012, elle présente :

- Un encours de crédit de près de 6.6 milliards
- Un encours d'épargne de plus de 4 milliards
- Un total bilan de plus de 7,6 milliards
- Un sociétariat de 10000 membres (Mecap, 2013)

Cependant depuis quelques années, le rythme de croissance de l'activité de l'institution a beaucoup diminué et les objectifs de développement fixés dans le dernier plan stratégique n'ont pas été atteints.

Les limites et insuffisances de la planification stratégique dans les Systèmes financiers décentralisés résulte en général des faits suivants :

- Une mission mal énoncée
- Une mauvaise définition de la stratégie
- Une identification d'axes de développement non pertinent
- L'élaboration d'un plan stratégique sans l'implication de tous
- Une absence de dispositif de suivi et d'évaluation des objectifs de développement
- Des ressources humaines et financières incapable de soutenir la croissance
- Un système d'information inadapté

Les conséquences pouvant découler de ces faits sont :

- Le pilotage à vue ;
- Les dérives de mission ;
- Les problèmes dans la recherche de partenaire ;
- La baisse de l'activité ;
- La faillite.

Pour résoudre ces problèmes les solutions suivantes sont envisageables :

- Renforcer la qualité des ressources humaines ;
- Renforcer la communication interne ;
- Assoir un bon style de management ;
- Promouvoir la bonne gouvernance ;
- Élaborer un nouveau plan stratégique sur la base des réalités actuelles du secteur.

Pour ce qui est de la MECAP, une révision du plan stratégique nous semble être la solution la plus pertinente dans la mesure où l'institution a besoin de se tracer une nouvelle voie tenant compte des nouvelles opportunités et menaces de l'environnement, de l'évolution des besoins du sociétariat, et des capacités institutionnelles.

La question principale qui se pose est donc de voir comment concevoir un plan stratégique pour développer davantage l'activité tout en se donnant les moyens de maîtriser et de suivre la croissance.

Il s'agit de voir de plus près

- Qu'est ce qu'un plan stratégique ?
- Quelle est son importance ?
- Quelle est la démarche pour élaborer un bon plan stratégique ?
- Comment faire une bonne évaluation institutionnelle ?
- Comment doit être définie une stratégie ?
- Quels sont les forces et faiblesses du dernier plan stratégique de la MECAP ?
- Quel nouveau plan stratégique doit-on proposer à la MECAP ?

Pour trouver des réponses à ces questions, nous avons choisi le thème : Elaboration d'un plan stratégique pour la MECAP.

En termes d'objectifs spécifiques, il s'agira de :

- Passer en revue les approches en matière d'élaboration de plan stratégique ;
- Voir les meilleures pratiques pour une bonne évaluation institutionnelle ;
- Voir les techniques de définition d'une bonne stratégie ;
- Faire un diagnostic du plan stratégique existant de la MECAP aussi bien dans la forme que dans le fond ;
- Elaborer et proposer un nouveau plan stratégique pour la MECAP.

Nous ne traiteront pas dans notre étude les projections financières et le budget du plan d'action. Nous nous limiterons à :

- L'exposition de la mission et des objectifs de l'institution ;
- La définition des marchés et de la clientèle ;
- L'analyse de l'environnement ;
- L'évaluation institutionnelle ;
- La mise au point d'une stratégie et d'un plan d'actions.

L'intérêt de ce mémoire se situe à deux niveaux :

Pour la MECAP, cette étude contribuera au développement en identifiant de nouveaux axes stratégiques qui peuvent booster l'activité.

Pour nous même, cette étude sera l'occasion de mettre en pratique les techniques d'élaboration de plan stratégique appris au CESAG.

Cette étude comporte une partie théorique et une partie pratique.

La première partie intitulée « cadre théorique » comporte trois chapitres. Le premier chapitre traite du plan stratégique dans les SFD, le deuxième des techniques d'élaboration d'un plan stratégique et le troisième de la méthodologie qui sera adoptée.

La seconde partie intitulée cadre pratique comporte trois chapitres. Le premier chapitre traite de la présentation de la MECAP, le deuxième de l'évaluation du plan stratégique existant et le troisième du plan stratégique élaboré.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIQUE**

## CHAPITRE 1 : LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Ce chapitre est consacré à la définition de la planification stratégique et de ses objectifs. Avec l'aide de quelques références, nous allons dans une première section définir la notion de planification stratégique. Ensuite nous parlerons de ses objectifs avant de nous intéresser de la planification dans le contexte de la microfinance.

### **1.1. La définition de la planification stratégique**

La planification stratégique en tant que système de gestion surgit dans les années 60 et 70, suite à l'évolution des capacités stratégiques des entreprises. La gestion ou management a commencé à exiger la planification des tâches à accomplir, tout en analysant comment et quand les mettre en place.

Comprendre la planification stratégique passe d'abord par une maîtrise du concept de stratégie d'entreprise.

Selon COHEN (2008 :351) le domaine de la stratégie englobe l'ensemble des décisions et des actions qui mettent en jeu les grandes orientations de l'activité et les structures mêmes de l'entreprise.

La stratégie d'entreprise est selon Igor Ansoff (1965) : « le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui. » et selon F. Leroy (2004) « la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »

Le succès d'une stratégie d'entreprise est toujours relatif et non absolu. En effet il doit se mesurer par rapport au succès de la stratégie des concurrents. L'objectif consiste donc à obtenir un avantage concurrentiel, c'est-à-dire à dégager durablement un profit supérieur à celui des concurrents. La stratégie doit faire correspondre les ressources et compétences de l'organisation (prépondérantes selon l'approche par les ressources) aux menaces et opportunités de son environnement.

De manière générale, toutes les définitions de la stratégie de l'entreprise, mettent explicitement ou implicitement l'accent sur les points suivants :

- La stratégie doit identifier les domaines d'activité de l'entreprise (son périmètre).
- Et allouer des ressources à ces différentes activités
- Afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Cependant le domaine d'intervention des décideurs peut varier en fonction de la vision qu'ils ont de la stratégie d'entreprise.

C'est pourquoi selon Henry Mintzberg (1999), il est possible de distinguer huit écoles de pensée en stratégie :

Tableau 1 : les écoles de pensée en stratégie

Écoles de pensées	Ce qui dicte les choix	Cœur de l'analyse
École du positionnement	L'environnement	Le rapport de force
Approche évolutionniste	L'environnement	La capacité d'adaptation
Théorie institutionnaliste	L'environnement	Le consensus de bonnes pratiques
École entrepreneuriale	Les ressources et les compétences	La vision du dirigeant
Planification stratégique	Les ressources et les compétences	La maîtrise de l'information
École de l'apprentissage	Les ressources et les compétences	La capacité à apprendre
École culturelle	La culture	Les convictions implicites
École du pouvoir	La politique	Lobbying, coalitions, négociations, intrigues

Source : site wikipedia

Si pour Mintzberg (1999), la stratégie est émergente c'est à dire prend forme progressivement dans un flux continu d'actions qui répondent à des évènements non prévus auxquels la firme réagit, pour Wright (1992), la stratégie est plutôt délibérée, c'est-à-dire elle se définit comme étant les plans pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise .

Cette dernière conception de la stratégie explique la planification stratégique pour laquelle beaucoup d'outils ont été développés dans le but d'aider les managers à mieux prévoir leur environnement et à mieux planifier leurs opérations afin d'atteindre leurs objectifs.

Amraoui (2011 :3) définit d'abord le mot planification comme étant « l'organisation de l'action/projet de manière réfléchie et consensuelle pour atteindre un objectif » et ensuite le mot stratégie comme étant « la meilleure façon d'atteindre un objectif». Donc la planification stratégique selon lui est « l'organisation de l'action de manière réfléchie et consensuelle en choisissant la meilleure façon pour atteindre un objectif dans un temps précis ».

Le site lesdéfinitions insiste également sur la notion d'objectifs pour définir la planification stratégique qui selon lui est « l'élaboration, le développement et la mise en marche de plusieurs actions et programmes de la part des entreprises ou des organisations, dans le but d'atteindre des objectifs fixés. Ces actions et programmes peuvent être à court, moyen ou long terme » (Lesdefinitions, 2011)<sup>1</sup>.

La planification stratégique ne se limite cependant pas à des actions à mener pour atteindre des objectifs. Elle doit d'abord partir de la raison d'être de l'institution, sa mission, ses valeurs qui doivent être les fondements de toute activité entreprise.

C'est pourquoi le SEEP NETWORK<sup>2</sup> (2008:2) la définit comme étant « un processus de haut niveau qui s'occupe d'établir la vision et la mission d'une organisation, ses valeurs, des objectifs clés, ses domaines de spécialisation, ses forces et faiblesses, ses opportunités et menaces et en plus les sujets ou les domaines de décision à court terme ».

---

<sup>1</sup> [www.lesdefinitions.fr/planification-strategique](http://www.lesdefinitions.fr/planification-strategique)

<sup>2</sup> [www.lamicrofinance.org/files25912\\_association\\_planification\\_exercice.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files25912_association_planification_exercice.pdf)

Elle est donc une feuille de route pour les institutions car leur permettant d'anticiper sur le futur pour mieux maîtriser leur destin.

Ce processus consiste à formuler et à mettre en œuvre des décisions sur l'orientation future d'une organisation. Elle consiste à déterminer où l'on veut aller, quelles décisions doivent être prises et à quel moment il convient de les prendre pour y arriver.

La planification stratégique est donc un processus complexe et continu de changement organisationnel visant à atteindre des objectifs de développement. Afin d'être un processus complet et efficace, elle doit intégrer toutes les composantes de l'organisation.

## 1.2. Les objectifs de la planification stratégique

Selon Hax et Majluf (1996 : 14) la stratégie « vise à conférer à l'organisation un avantage durable à long terme dans chacun de ses domaines d'activité par des réponses appropriées aux opportunités et aux menaces qui se présentent dans l'environnement de l'organisation et aux forces et aux faiblesses de l'organisation ».

La planification stratégique est donc un outil de management incontournable pour faire évoluer l'activité et suivre l'évolution.

Selon le CGAP(2002 :3), la planification stratégique aide notamment à :

- Assurer l'avenir de l'institution de microfinance ;
- Dresser une carte d'orientation ;
- Fixer les priorités ;
- Allouer les ressources ;
- Créer des outils de mesures de la réussite ;
- Obtenir des idées de toutes les parties ;
- Coordonner les actions des parties de l'IMF ;
- S'adapter aux modifications de l'environnement.

« La planification stratégique apporte la clarté à ce que vous voulez faire et à la manière dont vous allez y arriver ». (Guide du CIVICUS ,2001 : 4)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> [www.civicus.org/new/media/planification\\_strategique.org](http://www.civicus.org/new/media/planification_strategique.org)

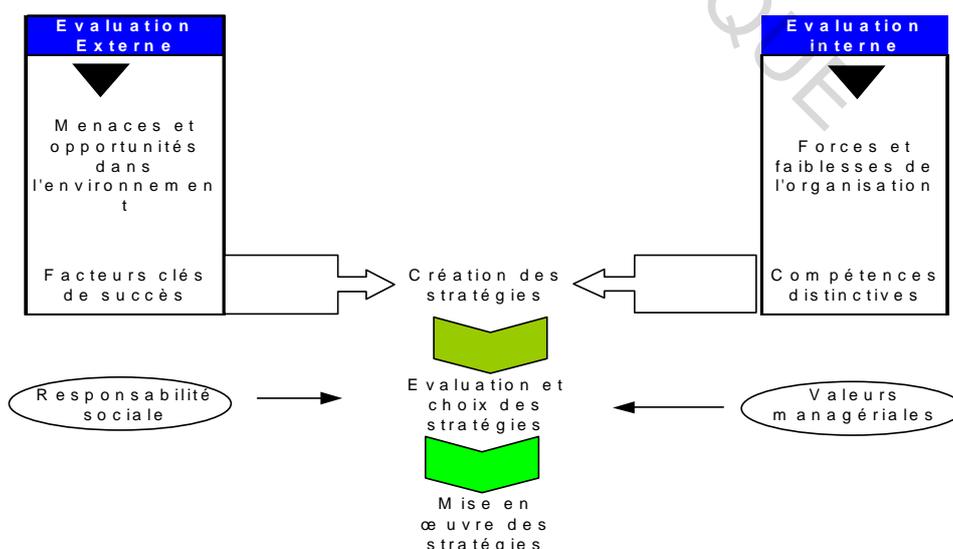
Elle donne une réponse à plusieurs questions :

- Qui sommes-nous ?
- Quelles sont nos capacités ?
- Que sommes-nous capables de faire ?
- Quels problèmes cherchons-nous à résoudre ?
- Quelle différence essayons-nous de faire ?
- Quelles questions critiques devons-nous répondre ?
- A quoi devrions-nous allouer nos ressources ?
- Quelles devraient être nos priorités ?
- Quel devrait être notre objectif immédiat ?
- Comment devrions-nous nous organiser pour atteindre cet objectif ?
- Qui fera quoi et quand ?

En gros l'objectif est d'éviter le pilotage à vue, de savoir à tout moment la position actuelle de l'institution et sa position souhaité à moyen et long terme.

La planification stratégique consiste donc à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes en proposant un cadre de diagnostic et de réflexion stratégique.

Graphique1 : Analyse Forces Faiblesses / menaces opportunités



Source : Safari en pays stratégie (Mintzberg :1999)

### **1.3. La planification stratégique dans les systèmes financiers décentralisés**

Jusqu'à un passé récent, étant donné le caractère et la nature particulière ou inédite de l'activité de microfinance, les méthodes et les outils de gestion étaient rarement utilisés par les praticiens de ce domaine ; mais aujourd'hui que la Microfinance est perçue non seulement comme un outil générateur de richesse, mais aussi comme une stratégie de développement durable des pays du Sud, elle ne doit plus échapper aux bonnes pratiques de gestion.

La planification est avantageuse pour toute organisation qui se veut viable et pérenne. Selon le CEDPA (2000 : iv)<sup>4</sup>, le simple fait que tous les collaborateurs se réunissent pour parler de l'institution est stimulant.

Les institutions de microfinance doivent intégrer dans leur fonctionnement les mêmes théories microéconomiques applicables aux entreprises, à savoir la recherche de l'efficacité à travers une rationalisation des inputs tout en maximisant les outputs, d'où l'intérêt de tout planifier. Selon Bernd (2009 :10) dans la recherche de l'efficacité pour les institutions de microfinance, les inputs sont les ressources financières, les ressources humaines et l'équipement et les outputs sont les produits et services financiers et non financiers.

Par ailleurs, les ambitions de développement devant nécessairement être accompagnées des concours financiers et techniques des partenaires, des bailleurs, des pouvoirs publics, il s'impose ainsi aux SFD de justifier leur capacité institutionnelle et leurs besoins pour pouvoir atteindre des objectifs précis et connus.

Donc, outre l'appui qu'elle constitue en tant qu'outil courant de gestion, une bonne planification stratégique affermit la position d'un SFD dans les négociations avec les bailleurs, les banques commerciales et autres organismes de financement.

Cet exercice de clarification des buts recherchés peut également constituer une base d'informations à usage d'autres parties extérieures, telles que les actionnaires, clients, sociétaires, agences de notations, auditeurs externes, instances règlementaires.

Ce qui montre l'importance pour les SFD d'asseoir le fonctionnement de l'activité sur les bases d'une planification stratégique.

---

<sup>4</sup> [www.cedpa.org](http://www.cedpa.org) uploaded\_files/stratplan\_french\_all.pdf

Ceci leur permettra entre autres :

- d'éviter le pilotage à vue ;
- de maîtriser la croissance ;
- de disposer d'outils dans les négociations financières ;
- de s'auto évaluer ;
- d'éviter les dérives de mission ;
- de disposer d'arguments solides de communication avec les sociétaires, les actionnaires, les partenaires ;
- d'être bien notés par les agences de rating.

La planification stratégique est donc un exercice obligatoire dans tout management basé sur des résultats à atteindre. Brilan et Herard (2006 : 95) soutiennent que les « entreprises qui réussissent sur la durée sont celles qui font les bons choix stratégiques et qui ont su à chaque fois mettre l'organisation humaine capable de mettre en œuvre ces stratégie de manière continue en s'adaptant en permanence aux conditions des marchés, de la concurrence et de l'environnement. »

La planification stratégique est donc d'une importance capitale pour toutes les parties prenantes de l'institution et son absence dans une structure mettrait en doute la maîtrise de l'évolution de l'activité.

Son élaboration se fait suivant une méthodologie qui peut différer selon la nature de l'activité, la taille de l'institution ou les moyens disponibles.

## CHAPITRE 2 : L'ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE

Les techniques d'élaboration d'un plan stratégique peuvent différer selon les institutions et les styles de management dans la mesure où l'élaboration tient compte des ressources financières, humaines et matérielles de l'organisation. Cependant la démarche consistera toujours à chercher à comprendre l'existant pour se projeter sur l'avenir. Dans ce chapitre, nous allons passer en revue les différentes phases nécessaires à l'élaboration d'un plan stratégique.

### 2.1. Les différentes phases de l'élaboration d'un plan stratégique

De manière générale la conception d'un plan stratégique pour toute organisation se fait suivant plusieurs étapes.

#### 2.1.1. Les travaux préparatoires

Le développement d'un plan stratégique n'est pas quelque chose qui peut se faire d'une manière ad hoc, lors d'une réunion classique de planification ou lors d'une réunion du personnel. Cela demande une planification soignée afin que ce plan soit bien développé et qu'il le soit de manière intelligible.

La révision ou la conception d'un plan stratégique marque un point de départ à ne pas rater puisqu'étant déterminant pour la marche de l'institution durant plusieurs années. De ce fait, elle doit être bien préparée et nécessite le choix d'une démarche justifiée. GOGUE (1997:17) estime que les objectifs fixés à l'entreprise sont difficilement reconnus par les employés s'ils ne sont pas suffisamment impliqués. Donc une bonne sensibilisation doit accompagner les activités de planification.

#### 2.1.2. Le choix de la démarche

La démarche à adopter pour l'élaboration d'un plan stratégique peut être centralisée, participative ou mixte.

Selon le guide sur la planification stratégique (ministère du Conseil exécutif du Québec, 2004)<sup>5</sup> le choix de la démarche est fonction des facteurs suivants :

---

<sup>5</sup><http://www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique/phases/preparation.html>

## Elaboration d'un plan stratégique pour la MECAP

- la vision et l'ampleur des changements anticipés pour la concrétiser ;
- la culture organisationnelle ;
- la taille de l'organisation et les ressources disponibles;
- le temps alloué pour réaliser l'exercice;
- le degré souhaité de participation du personnel;
- l'existence ou non d'un plan stratégique antérieur.

Les tableaux suivants expliquent le déroulement des travaux selon la démarche choisie, les avantages, inconvénients et facteurs de succès de chaque démarche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Elaboration d'un plan stratégique pour la MECAP

Tableau 2 : Les caractéristiques de la démarche de planification

Etapes	Démarche Centralisée	Démarche Participative	Démarche Mixte
<b>Préparation de la planification stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontres des dirigeants de l'organisation (comité de direction) et des coordonnateurs (animateurs) de l'exercice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui des dirigeants par un comité directeur ou une unité responsable de piloter le processus.</li> <li>• .Adoption d'un calendrier réaliste facilitant la réalisation et l'arrimage des contributions sectorielles.</li> <li>• Planification de mécanismes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontres entre les dirigeants et les coordonnateurs pour déterminer le calendrier de réalisation et prévoir des mécanismes de liaison entre la direction et les différents secteurs de l'organisation.</li> </ul>
<b>Diagnostic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation des documents par les coordonnateurs (mise à jour des données, bilan des réalisations, partage des enjeux significatifs du contexte de la lecture de l'environnement, des attentes des acteurs).</li> <li>• Validation et bonification par les dirigeants</li> <li>• Évaluation des écarts ou changements par rapport au dernier plan stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyses réalisées par des groupes de travail multidisciplinaires. Contribution de personnes clés (veille, prospective, ressources, évaluation, etc.) pour produire des analyses et des avis relatifs à l'environnement externe et aux besoins et attentes des citoyens et citoyennes.</li> <li>• Bonification et validation des analyses et des avis par les dirigeants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyses réalisées par les coordonnateurs mettant à contribution les personnes clés des différentes unités administratives.</li> <li>• Bonification et validation par les dirigeants des documents relatifs à l'environnement interne et aux besoins et attentes.</li> </ul>
<b>Choix stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix des orientations stratégiques effectués par les dirigeants.</li> <li>• Propositions par les coordonnateurs de choix stratégiques</li> <li>• Validation et bonification des propositions, repositionnement stratégique et vision de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition d'orientations, d'axes et d'objectifs ciblés et des indicateurs de résultats par les participants.</li> <li>• Bonification des propositions et sélection finale des orientations par les dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition d'orientations, d'axes et d'objectifs stratégiques par les coordonnateurs.</li> <li>• Bonification des propositions et sélection finale par les dirigeants.</li> </ul>
<b>Intégration et rédaction du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des consensus dégagés et des décisions stratégiques et rédaction du plan par les coordonnateurs.</li> <li>• Dépôt du plan aux dirigeants pour approbation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration, vérification de la cohérence et rédaction du plan par les coordonnateurs</li> <li>• Bonification et approbation du plan par les dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration, vérification de la cohérence et rédaction du plan par les coordonnateurs.</li> <li>• Bonification et approbation du plan par les dirigeants.</li> </ul>
<b>Diffusion et mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités de communication par les dirigeants afin d'assurer l'adhésion du personnel.</li> <li>• Élaboration du plan d'action (mise en œuvre du plan stratégique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités de communication par les dirigeants afin d'assurer l'adhésion du personnel.</li> <li>• Élaboration du plan d'action (mise en œuvre du plan stratégique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités de communication par les dirigeants pour assurer l'adhésion du personnel.</li> <li>• Élaboration du plan d'action (mise en œuvre du plan stratégique).</li> </ul>

Elaboration d'un plan stratégique pour la MECAP

Tableau 3 : Tableau des avantages, inconvénients et facteur de succès de chaque démarche

ETAPES	DEMARCHE CENTRALISEE	DEMARCHE PARTICIPATIVE	DEMARCHE MIXTE
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démarche simple et peu exigeante.</li> <li>Résultats rapides.</li> <li>Intégration facilitée des composantes du plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyses complètes et mieux documentées.</li> <li>Meilleure appropriation du plan par le personnel</li> <li>Atteinte des résultats davantage facilitée.</li> <li>Cohérence de l'action des unités impliquées.</li> <li>Favorise le décloisonnement de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Production et appropriation progressives des contenus</li> <li>Participation et contribution optimale des coordonnateurs</li> <li>Échanges plus nombreux entre les coordonnateurs et les dirigeants</li> <li>Cohérence des analyses et des choix stratégiques</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation et analyse sommaires.</li> <li>Moins d'adhésion de l'organisation autour des choix stratégiques</li> <li>Perception que l'exercice est réservé aux coordonnateurs</li> <li>Mobilisation plus difficile lors de la mise en œuvre du plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus long.</li> <li>Requiert beaucoup d'énergie et de ressources</li> <li>Conciliation plus difficile des choix stratégiques.</li> <li>Risque plus grand d'un manque d'intégration du plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus faible légitimité du processus</li> <li>Production d'analyses plus succinctes</li> <li>Réflexion stratégique moins partagée.</li> </ul>
<b>Conditions de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonnes compétences stratégiques dans le comité de direction</li> <li>Volonté et intérêt soutenus du comité de direction</li> <li>Animation et préparation par des animateurs</li> <li>Rétroaction des dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volonté et intérêt soutenus du comité de direction.</li> <li>Compréhension commune de la vision et de la mission de l'organisation.</li> <li>Bonnes compétences stratégiques dans les groupes de travail</li> <li>Animation et préparation par les coordonnateurs</li> <li>Volonté d'investir temps et efforts dans les groupes de travail.</li> <li>Mécanisme de reconnaissance du travail des groupes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volonté et intérêt soutenus du comité de direction.</li> <li>Compréhension commune de la vision et de la mission de l'organisation</li> <li>Bonnes compétences stratégiques dans les unités administratives</li> <li>Bons mécanismes de liaison entre les secteurs.</li> <li>Excellente communication organisationnelle.</li> </ul>

Source : inspiré du guide de planification stratégique du ministère du Conseil exécutif QUEBEC

### 2.1.3. Les autres étapes de la préparation

Les étapes suivantes consistent à structurer l'exercice par les actions suivantes:

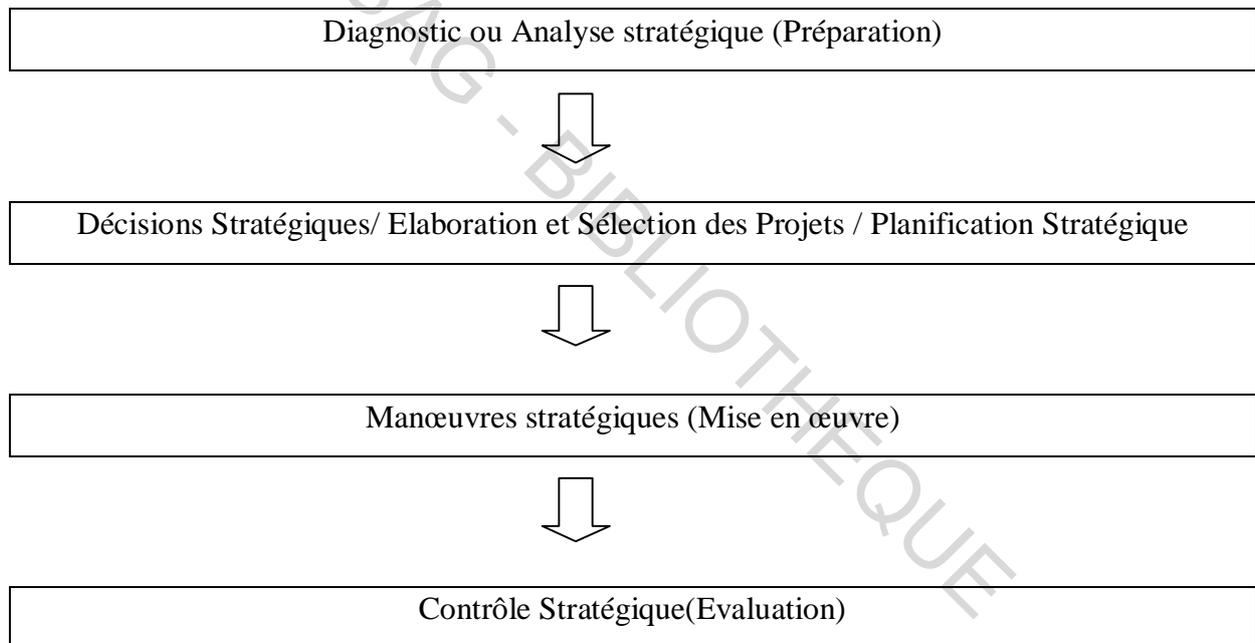
- déterminer les responsables du processus et définir le rôle des participants;
- fixer l'étendue de la consultation : gestionnaires, personnel, comités, etc.;
- établir le calendrier de réalisation.

Après les travaux préparatoires, peut démarrer l'exercice de planification stratégique

### 2.1.4. Les étapes du processus stratégique

Selon Cohen (2001 :354) les étapes du processus stratégique sont les suivantes :

Graphique 2 : Etapes du processus stratégique



Source : Cohen ; Dictionnaire de gestion (2001 :354)

## **2.2. La planification stratégique pour un système financier décentralisé**

Dans le cas précis d'une institution de microfinance, on peut retenir ces phases principales de l'élaboration du plan :

- l'exposition de la mission et des objectifs ;
- la définition des marchés et de la clientèle ;
- l'analyse de l'environnement ;
- l'évaluation institutionnelle ;
- la définition d'une stratégie ;
- la conception d'un plan d'actions.

### **2.2.1. L'exposition de la mission et des objectifs**

Selon le CEDPA (2000 :23) Un énoncé de mission efficace présente généralement les caractéristiques suivantes:

- Il indique une certaine voie;
- Il est concis et convaincant;
- Il est facile à comprendre et peut être diffusé par tous les membres de l'organisation;
- Il est motivant et rallie toutes les personnes concernées à un but commun;
- Il identifie le but central de l'organisation;
- Il exprime les valeurs de l'organisation;
- Il communique que l'organisation mérite d'être soutenue.

La mission d'une institution se compose de ses principes directeurs et de son orientation générale. Selon le CGAP (2002 : 5), C'est une expression de la vision qui est à l'origine de la création de l'institution, une déclaration d'objectifs organisationnels. La mission doit traduire la vision de l'institution. Selon Brilan et Herard (2006 : 96) , « la vision est l'expression concrète et consensuelle de ce que l'entreprise peut être et veut devenir souvent traduite en termes de finalités, de missions et d'objectifs, voire de démarches et d'éthiques » .

Les objectifs reflètent la façon dont l'institution souhaite mener à bien sa mission. L'exposition de la mission et des objectifs d'une institution répond généralement aux questions suivantes : Quels sont les problèmes que l'institution se propose de résoudre ? Quelles solutions l'institution apporte-t-elle ? Quelle est la clientèle ciblée ? Quelles sont les valeurs essentielles de l'institution La mission et les objectifs d'une institution de microfinance sous-

tendent et orientent toutes les activités qu'elle entreprend, et sont une source de motivation pour le conseil d'administration et le personnel de l'institution. La stratégie définie doit refléter la mission ainsi que les objectifs de l'institution.

### **2.2.2. La définition des marchés et de la clientèle**

Il est nécessaire de maîtriser les besoins des clients pour mettre en place les moyens (produits, personnel et équipement) nécessaires pour offrir de bons services, tout en étendant la portée de l'activité et en améliorant sa rentabilité. L'avis de la clientèle peut s'avérer très précieux pour la conception de nouveaux produits, et pour déterminer si les produits existants et les approches marketing répondent à leurs attentes.

#### **2.2.2.1. Les marchés**

Les analyses d'un marché permettent à l'institution de connaître sa taille (nombre de clients présents sur ce marché), la demande estimée en services financiers, la pénétration du marché que l'institution pense raisonnablement pouvoir atteindre, les principales tendances du marché comme l'évolution de la demande.

#### **2.2.2.2. La clientèle**

Il est important de savoir davantage sur les clients les types de produits et de services qui répondraient le mieux à leurs besoins. Cette analyse prend en compte à la fois les caractéristiques personnelles et économiques des clients, actuels ou potentiels.

Les éléments économiques clés sont par exemple la nature des clients potentiels, la demande de services financiers spécifiques (crédit ou épargne, crédit de trésorerie ou crédit d'équipement), le revenu et les biens (des activités et des ménages), la diversité des sources de revenu, l'expérience dans l'activité.

Quant aux éléments personnels, ce sont par exemple le sexe, l'âge, la langue et le degré d'alphabétisation, la citoyenneté, la réputation au sein de la communauté...

La connaissance de ces éléments peut permettre à l'institution de s'assurer que ses produits répondent aux besoins de la clientèle.

### **2.2.3. L'Analyse de l'environnement**

Une institution de microfinance évalue le contexte dans lequel elle opère au moyen d'une analyse de l'environnement, afin de juger dans quelle mesure les défis externes prévisibles peuvent affecter sa capacité à réaliser ses objectifs. Les facteurs externes peuvent se présenter sous la forme d'opportunités ou de menaces : opportunités si l'institution peut se positionner de façon à tirer avantage des changements qui interviennent dans son environnement, menaces si ces changements mettent en danger sa capacité à poursuivre ses objectifs selon le plan prévu. Anticiper les effets des facteurs externes peut aider l'institution à se positionner pour tirer avantage de son environnement.

Une analyse de l'environnement prend en compte quatre facteurs que sont la concurrence, les partenaires, les facteurs réglementaires, les autres éléments externes.

#### **2.2.3.1. La concurrence**

La concurrence est un facteur important qu'il faut intégrer dans toute analyse. Elle est le moyen utilisé par les autorités pour rendre les services de microfinance plus accessibles. Selon Raynard & Al (2010 : 182) la concurrence est le meilleur moyen de réduire les taux et de garantir la pérennité du secteur. La concurrence peut s'intensifier de manière considérable sur les marchés où opère une institution de microfinance. Inversement, l'absence de concurrent important peut permettre à l'institution de consolider sa position sur le marché. Si la concurrence est un facteur important, l'institution peut choisir de réaliser une étude approfondie de ses concurrents actuels et potentiels, portant sur les autres institutions de microfinance, les usagers, les autres circuits de crédit informel, les établissements financiers formels.

#### **2.2.3.2. Les partenaires**

Les types de collaboration instaurés par une institution de microfinance dépendent de ses besoins. L'institution peut chercher à renforcer sa base institutionnelle par des appuis techniques et des formations. Elle peut choisir de s'associer à d'autres institutions pour diversifier son offre de service. Une institution peut également travailler en collaboration avec des organisations étatiques ou non gouvernementales pour participer à des programmes visant des objectifs sociaux. Il s'agit donc dans cette analyse de voir quels sont les forces et limites des stratégies de partenariat développés par l'institution.

### **2.2.3.3. Les facteurs réglementaires**

Les politiques de réglementation peuvent constituer un élément important de l'environnement d'une institution de microfinance. Le cadre légal et réglementaire a un impact essentiel sur la viabilité des fournisseurs de services financiers. Par exemple, le plafonnement des taux d'intérêt peut empêcher une institution de pratiquer un taux d'intérêt suffisamment élevé pour couvrir ses coûts. À l'inverse, les politiques des banques centrales qui autorisent un large éventail d'intermédiaires financiers agréés, et fixent un niveau de fonds propres adapté à l'échelle des institutions, peuvent favoriser le développement des institutions de microfinance. D'autres prescriptions peuvent s'appliquer à la clientèle des institutions, comme les réglementations sur la propriété foncière, les obligations d'enregistrement pour les micro-entreprises, ou le contrôle des prix des produits agricoles. Il est donc important de voir la capacité de l'institution à se conformer aux exigences réglementaires et les conséquences de la réglementation sur la viabilité de l'activité de l'institution.

### **2.2.3.4. Autres éléments externes**

Par autres éléments externes, on entend particulièrement les conditions politiques et économiques d'un pays. Ces dernières influencent beaucoup le secteur financier et par conséquent les institutions de microfinance et leurs clients d'autant plus que « la situation socio économique peut perturber la capacité des clients à profiter de leur prêts et leur capacité à rembourser » (Sékabira, 2009 : 86-100). Dans un rapport sur l'analyse de l'offre et de la demande de services non financiers publié en 2007 le PROMER ajoute que « l'amélioration de l'environnement politique, législatif et institutionnel facilitent la création et le développement ».

Par exemple un taux d'inflation élevé, des troubles sociaux, une catastrophe naturelle sont autant de facteurs qui peuvent mettre en danger l'activité d'une institution, tandis qu'une situation politique et économique stable constitue un environnement positif pour le développement d'une institution. D'autres éléments externes peuvent encore intervenir, tels que le taux de change des devises étrangères, la convertibilité de la monnaie, le niveau de pauvreté, et le niveau d'infrastructures de communication et de transport.

#### **2.2.4. L'Évaluation institutionnelle**

L'aptitude d'une institution de microfinance à réaliser ses objectifs dépend avant tout de sa capacité institutionnelle. C'est pourquoi chaque institution doit réaliser une évaluation approfondie de ses points forts, de ses principales faiblesses et des domaines qui nécessitent un effort de développement institutionnel puisque selon Iribane (2005 :5), c'est en mesurant qu'on parvient à améliorer. L'évaluation institutionnelle est généralement effectuée après l'étude de marché et l'analyse environnementale, afin que l'institution puisse mesurer ses points forts et faiblesse en fonction de sa capacité à satisfaire les besoins de ses clients dans le contexte où elle opère.

Il existe plusieurs manières d'évaluer les ressources et les capacités d'une institution. « L'appréciation de toute entreprise devrait reposer sur les objectifs et les contraintes qui permettent de maximiser les valeurs » (Sadi, 2006 :87).

L'institution évalue ses performances dans ses principaux domaines d'activité, en se posant certaines questions qui l'aident à déterminer si les pratiques qu'elle suit sont les plus efficaces pour une institution de microfinance. L'évaluation porte sur six domaines d'activité que sont le programme de crédit et d'épargne les questions relatives au conseil d'administration et à la direction, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative, le financement et la gestion financière.

##### **2.2.4.1. Le Programme de crédit et d'épargne**

L'évaluation du programme d'épargne et de crédit est d'une importance capitale. Le CGAP révèle lors d'une étude sur la cartographie de la demande et de l'utilisation des services financiers que « l'épargne et l'accès aux emprunts sont les principales motivations pour l'ouverture d'un compte. » (CGAP, 2007 :15)

Ouédraogo et Gentil (2008 : 31) soutiennent que le microcrédit peut être source de réussite économique. Le devenir d'une institution dépend donc essentiellement de la qualité de son offre de produits d'épargnes et de crédits.

Donc il est important de trouver les réponses aux questions suivantes :

- Les produits sont-ils adaptés aux segments de clientèle auxquels s'adresse l'institution?
- Quel est le degré de qualité du portefeuille qui est essentielle pour le succès financier de toute institution selon Sébastien & al (2009 :366)
- L'institution maîtrise t'elle le risque de Crédit « perte de revenu ou capital résultant de non respect des échéances » (Campion, 2000 :9)
- Le taux de fidélisation de la clientèle est-il élevé ?

- Les politiques et procédures de crédit sont-elles clairement définies et appropriées ?
- Les profils des membres du comité de crédit sont ils variés ;
- Les bénéficiaires de crédit sont ils formés en éducation financière ? Selon Holnes & Ndamdu (2011) « le niveau d'éducation financière constitue la principale cause d'abus que subissent les clients de services financiers »
- L'institution suit-elle la productivité des agents de crédit (nombre de clients actifs par agent de crédit par exemple) ?
- Le personnel de crédit consacre-t-il le maximum de temps à la clientèle par rapport au temps consacré aux tâches administratives ?
- Les agents parviennent t'ils à avoir la bonne information ? Les carences d'information sont de nature à susciter la méfiance des prêteurs et agissent sur les montants des financements selon Bradley et Deschamps (2005 : 20)

#### **2.2.4.2. Les Questions relatives au conseil d'administration et à la direction**

Ces instances sont les principales animatrices de la vie de l'institution. L'avenir de l'institution est fortement lié à la qualité du conseil d'administration et au professionnalisme de la direction.

##### **2.2.4.2.1. Le Conseil d'Administration**

Selon Rock & al (2001 : 7), une gouvernance efficace dépend de la qualité et des compétences des administrateurs.

Il est donc important d'analyser si le conseil d'administration joue un rôle moteur dans la définition de la mission.

S'il assure que les ressources financières de l'institution sont gérées de manière prudente, en contrôlant l'investissement et les performances opérationnelles.

S'il donne régulièrement des conseils et des indications au directeur général.

Si les membres du conseil d'administration apportent des compétences particulières dans tous les domaines

S'ils s'intéressent aux questions de bonne gouvernance qui agissent sur la performance des institutions. Grégoire & Al (2008 : 31) affirment que la gouvernance s'inscrit dans la quête permanente des meilleurs systèmes de gestion.

Si les responsabilités et rôles respectifs du conseil d'administration et de la direction sont clairement définis, de façon à prévenir toute intrusion du conseil dans les aspects opérationnels de détail.

#### **2.2.4.2.2. Le Directeur Général**

Principal manager de la vie technique de l'institution, il faut analyser si le directeur général a un rôle dominant dans l'exécution de la mission et la réalisation des objectifs de l'institution ?

Implique le personnel dans sa gestion ?

A t-il les compétences et les connaissances nécessaires (perspective stratégique, compétences en gestion, connaissance du crédit et de la finance, et aptitude à la recherche de fonds, par exemple) ? Dans sa gestion, s'intéresse-t-il à l'efficacité, qui est important dans l'acquisition de toute ressource (Voyer, 1999 : 110-113)

#### **2.2.4.3. La Gestion des ressources humaines**

On cherche à s'assurer de l'existence d'un bon système de gestion des ressources humaines puisque « la gestion des ressources Humaines est un élément de réussite des SFD » (Lhériaux 2009 : 366) Pour ce faire, on s'intéresse aux questions suivantes :

Existe-t-il un organigramme de l'organisation et une description de chaque poste ?

Les postes de responsable de l'exploitation et de responsable financier sont-ils occupés par des personnes qualifiées ?

Le personnel est-il recruté et formé de manière à posséder les compétences appropriées ?

L'affectation de personnel administratif est-elle suffisante sans être financièrement trop lourde ? L'institution a-t-elle notamment une équipe financière et comptable solide et un système d'information de gestion satisfaisant ? La rotation du personnel est-elle minimale ?

Existe-t-il des systèmes d'intéressement conçus pour responsabiliser le personnel et le récompenser en cas de bonnes performances ?

Lorsque l'institution atteint une échelle opérationnelle plus importante, la rémunération des employés devient-elle plus compétitive par rapport aux tarifs du marché ?

La formation du personnel est-elle une véritable priorité pour l'institution ?

Quel est le pourcentage du budget total alloué à la formation du personnel ?

Existe-t-il de réelles possibilités de promotion interne ?

L'évaluation des performances est-elle fondée sur des objectifs établis d'un commun accord ?

#### 2.2.4.4. L'Administration

L'évaluation de l'administration passe par les questions suivantes :

Le système d'information de gestion est t'il performant ? Dans un rapport intitulé analyse des systèmes d'information et système de contrôle interne des IMF, la DMF souligne l'importance pour un SIG de satisfaire les besoins liés à la gestion des processus support et opération, l'organisation de l'informatique, l'architecture de le communication (DMF, 2009 :16)<sup>6</sup> C'est-à-dire produit-il des rapports exacts, ponctuels et exhaustifs en matière de comptabilité et de suivi des crédits ?

Les rapports sont-ils adressés aux personnes concernées aux différents niveaux de l'organisation (conseil d'administration, direction, personnel) ?

Les rapports de suivi du portefeuille fournissent-ils une évaluation immédiate de la situation de chaque prêt ?

Le plan comptable est-il adapté aux besoins de l'institution (par exemple, met-il en évidence les produits et charges par agence, ou permet-il de distinguer les subventions d'exploitation des produits perçus) ?

L'institution examine-t-elle régulièrement l'ensemble de ses immobilisations pour s'assurer qu'elles ne deviennent pas obsolètes ?

Existe-t-il un système de contrôle interne formel et complet pour prévenir la corruption et le détournement des fonds , « un ensemble de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise » (Renard, 2006 :120) ?

Un audit formel est-il réalisé, pour chaque exercice comptable, par un cabinet d'expertise comptable reconnu?

L'institution s'intéresse t'elle à la performance sociale qui selon le catholic Relief Service vise à rendre l'objectif social de la microfinance plus effectif (CRS,2010 :3)<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> [www.microfinance.sn/docs/analyse\\_SIG\\_rt SIC\\_interne\\_externe\\_des\\_SFD](http://www.microfinance.sn/docs/analyse_SIG_rt_SIC_interne_externe_des_SFD)

<sup>7</sup> [www.microfinance.sn/docs/gestion\\_de\\_la\\_performance\\_sociale.pdf](http://www.microfinance.sn/docs/gestion_de_la_performance_sociale.pdf)

#### **2.2.4.5. Le Financement**

Il s'agit de voir si l'institution est en mesure de mobiliser les fonds et les types de financement nécessaires à ses activités courantes et programmées ; si les sources de financement sont suffisamment diversifiées ; s'il y'a nécessité de s'affranchir de la dépendance par rapport à certains types de fonds.

#### **2.2.4.6. La Gestion financière**

Il s'agit de s'intéresser aux questions suivantes :

Comment se présente la structure du capital qui est fortement corrélé à la rentabilité selon Valnampy & Aloyniresh (2012 : 66-73)

Comment les ressources de l'institution sont utilisées puisque l'efficacité dépend de la façon dont les inputs sont utilisés pour maximiser les outputs . L'institution dispose-t-elle d'une information fiable permettant d'évaluer sa situation financière courante, et notamment d'analyses de tendance pour ses indicateurs de performances ?

Les projections de budget et de flux de trésorerie sont-elles régulièrement établies et analysées L'institution réalise-t-elle régulièrement des analyses comparatives entre projections et performances réelles (analyse des écarts) ?

Les états financiers donnent-ils une image fidèle de l'institution (par exemple, les provisions pour créances douteuses sont-elles suffisantes pour couvrir les retards prévus, les actifs sont-ils correctement évalués, et les prêts improductifs sont-ils régulièrement passés en perte) ?

Le personnel occupant les postes clés possède-t-il de bonnes compétences en gestion financière ?

L'institution a-t-elle une approche pertinente en matière de gestion des investissements ?

L'institution progresse-t-elle vers la rentabilité totale (après retraitement au titre des subventions) ?

L'objectif de l'analyse de l'environnement et de l'évaluation institutionnelle est de mettre en évidence les éléments sur lesquels l'institution doit particulièrement porter son attention pour répondre au mieux aux besoins de sa clientèle et améliorer sa rentabilité. En produisant régulièrement l'information nécessaire à l'évaluation des tendances passées et des performances présentes, les analyses constituent un premier support pour définir le type de stratégie qui permettra à l'institution d'atteindre ses objectifs.

Après ces étapes, les résultats des analyses conduisent à la définition d'une stratégie

### **2.2.5. La définition d'une stratégie et plans d'actions**

Selon Brilan et Herard (2006 : 168) déployer la stratégie c'est comment faire passer à l'action les équipes.

Sur la base des conclusions issues de l'analyse effectuée au cours des premières étapes de la planification stratégique, l'institution peut définir une stratégie pour se fixer des objectifs de développement. Une fois qu'elle a défini sa mission et ses objectifs, les marchés et clients à cibler, évalué les conditions externes favorables et défavorables auxquelles elle est exposée, et estimé ses points forts et faiblesses, l'institution est prête à définir une stratégie afin de proposer les bons produits sur les marchés appropriés, et ce de façon rentable.

Le processus de mise au point d'une stratégie comprend trois phases :

- Choisir les produits à proposer et les marchés ;
- Décider des domaines de l'institution à renforcer pour avoir un niveau de développement institutionnel capable d'assurer la distribution des produits choisis sur les marchés retenus ;
- Définir clairement des objectifs et activités à mettre en œuvre pour atteindre les buts fixés en matière de développement institutionnel, de marché et de produit.

Une fois que l'institution a déterminé sa stratégie d'expansion et identifié les domaines à renforcer, il est souvent utile de définir des objectifs et de prévoir des plans d'actions pour les activités nécessaires à la mise en œuvre de cette stratégie.

Les objectifs peuvent correspondre à chaque domaine de la planification opérationnelle suivant :

- Les produits et services financiers ;
- Le circuit marketing ;
- Le développement institutionnel

Pour chaque objectif, des activités doivent être définies sur la base des résultats du processus de planification stratégique. Grâce à la modélisation financière, l'institution peut évaluer le réalisme de sa stratégie en analysant la faisabilité des activités prévues, en termes de coûts et de temps.

Le tableau suivant résume ces différentes étapes :

Tableau 4 : Etapes de la planification stratégique pour un SFD

Planification Stratégique	Planification opérationnelle	Modélisation
Exposition de la mission et des objectifs		Installation du produit et saisie des soldes initiaux
↓		↓
Définition des marchés et de la Clientèle	Définition des produits et services	Analyse des produits de prêts et d'épargne
↓	↓	↓
Analyse de l'environnement Concurrence Partenaires Facteurs de réglementation Autres éléments externes	Détermination des circuits de marketing	Projection de l'activité de crédit et d'épargne (globale ou par agence)
↓	↓	↓
Réalisation d'une évaluation institutionnelle	Planification des ressources et capacités institutionnelles	Estimation des dotations pour provisions
		↓
Programme de crédit et d'épargne		Evaluation du nombre de dossiers requis
		↓
Conseil d'Administration et Direction Gestion des Ressources Humaines		Projections des charges de programme
		↓
Administration	↓	Projection des charges administratives (ou du siège)
		↓
Financement	Mise au point d'une stratégie de financement	Analyse du financement par source
	↓	↓
Gestion financière	Analyse des projections financières	Coût du financement
		↓
		Analyse des liquidités et des placements
		↓
↓	↓	↓
Mise au point d'une stratégie	Utilisation de la planification de développement et des projections financières comme outils de gestion courante	Analyse des écarts

Source : CGAP

Une fois que l'institution démarre la mise en œuvre du plan, il est important que l'institution mette en place un système de suivi du plan stratégique. L'institution doit donc se donner les moyens de faire selon une périodicité définie l'évaluation et le niveau d'attente des objectifs puisque « il est important de s'accorder des temps d'arrêt pour vérifier si vous êtes en voie de réaliser les actions souhaitées » (Latendresse et Saint Pierre, la planification stratégique)<sup>8</sup>

De ce qui précède, nous venons de voir les différentes phases qui mènent à l'élaboration d'un plan stratégique. Cependant il faut surtout retenir que quelle que soit la démarche retenue, le succès de l'exercice de planification est tributaire des conditions suivantes :

- l'énoncé d'une vision claire par les dirigeants;
- l'engagement constant des dirigeants;
- le choix judicieux des acteurs;
- l'attribution de responsabilités claires aux acteurs et la précision des contributions attendues;
- le choix d'une démarche adaptée à la culture et à la taille de l'organisation;
- l'adoption d'un calendrier réaliste.

---

<sup>8</sup> [www.rqvs.qc.documentsfile](http://www.rqvs.qc.documentsfile) planification.stratégique.pdf

## CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE D'ANALYSE

Ce chapitre consacré à la méthodologie traite de la démarche utilisée pour réaliser ce travail et décrit le modèle d'analyse qui nous a permis d'aboutir résultats.

### 3.1. La Méthodologie

L'élaboration d'un plan stratégique est une activité très complexe et ce à raison de sa démarche. La méthodologie adoptée est fonction du thème abordé, ainsi que les moyens et les délais. En effet, elle est basée sur une approche qualitative et quantitative. La démarche méthodologique est définie comme suit :

#### 3.1.1. L'Etat des lieux

La prise de connaissance générale de l'institution montre l'existence d'un plan stratégique en cours pour 2010-2014. Les documents internes de l'institution, l'observation de l'institution et de son environnement de ont permis de réaliser un diagnostic pour aboutir à une évaluation du plan stratégique existant.

#### 3.1.2. L'Evaluation du plan existant

L'évaluation du plan s'est faite à partir d'une grille d'évaluation. Cette grille a permis d'apprécier la qualité de la démarche, l'efficacité et de la pertinence des orientations stratégiques du dernier plan de la MECAP. Cette évaluation devra permettre de parfaire l'actuelle planification stratégique.

### **3.1.3. Conception du nouveau plan stratégique**

Les étapes de la conception sont :

- la définition des marchés et de la clientèle ;
- l'analyse de l'environnement ;
- l'évaluation institutionnelle ;
- la définition d'une stratégie,
- Le Plan d'action des activités.

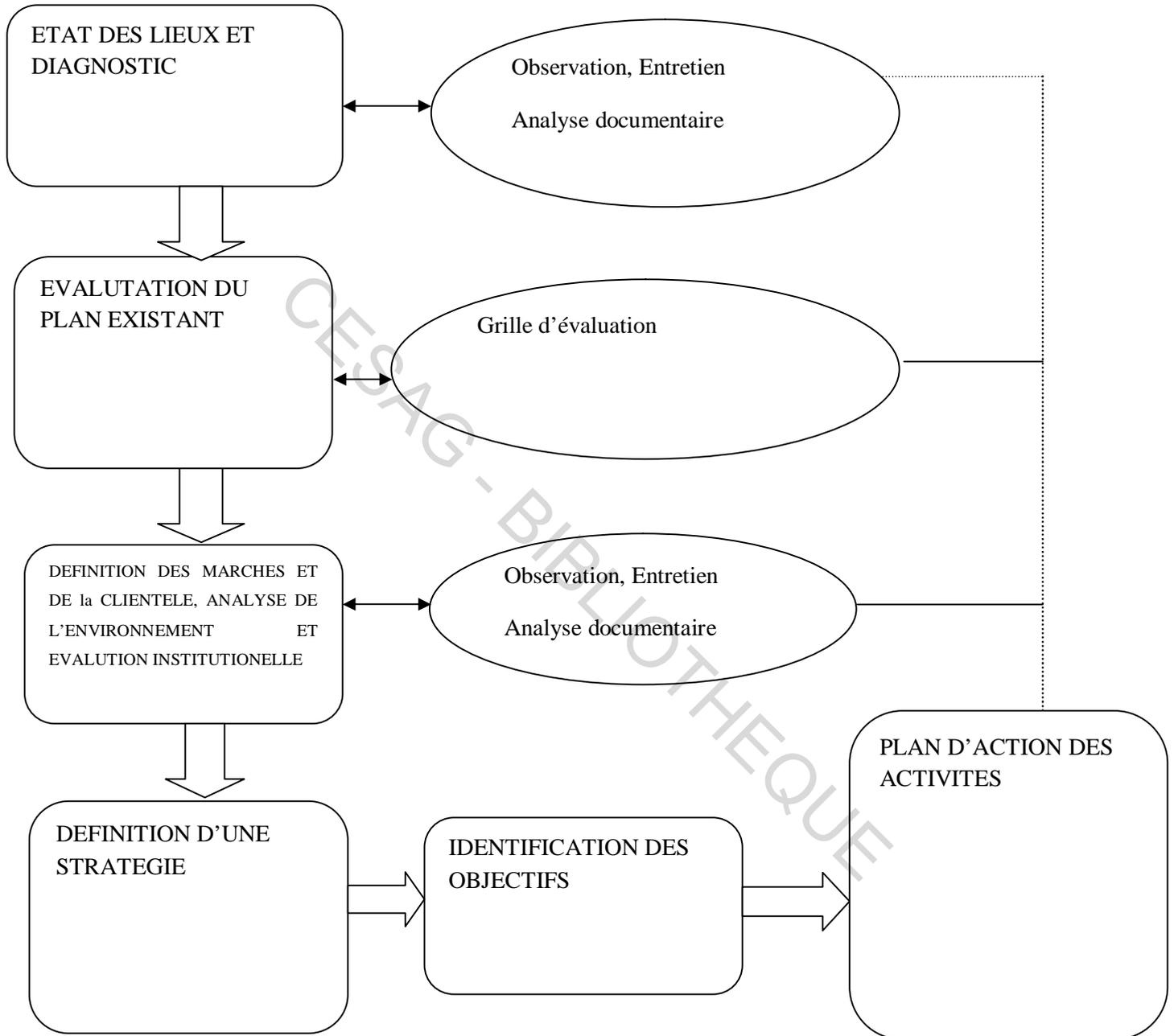
Pour la définition des marchés et de la clientèle, l'analyse de l'environnement et l'évaluation institutionnelle, l'analyse documentaire, l'observation et d'éventuelles entretiens ont permis d'aboutir aux conclusions sur les forces et faiblesses de l'institution, les opportunités et menaces de l'environnement.

Sur la base de ces conclusions, les autres étapes de la conception ont été faites, à savoir la définition d'une stratégie et le plan d'actions des activités.

### 3.2. Le Modèle d'analyse

#### PHASE OUTILS ET TECHNIQUES DE COLLECTES INFORMATIONS

Graphique 3 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

### **3.3. Outils et techniques de collecte des données**

Les outils et techniques utilisés sont la revue et analyse documentaire, les entretiens, l'observation et les grilles d'analyse.

#### **3.3.1. La revue et analyse documentaire**

La revue documentaire nous a permis de comprendre ce qui est réellement recherché à travers la planification stratégique et comment parvenir à bien planifier.

L'analyse des documents comme la plan stratégique existant, les rapports annuels de la MECAP, les rapports d'audit, les politiques de crédit, les statuts ont permis de pouvoir bien situer la MECAP sur tous les plans.

#### **3.3.2. Les entretiens**

Les entretiens ont permis d'apprécier la volonté des dirigeants à mettre en œuvre un style de management stratégique.

Les entretiens avec les chefs de services ont permis d'identifier les véritables problèmes sur le plan de la gestion opérationnelle, financière et administrative.

Les entretiens avec le personnel ont permis de mesurer le niveau de motivation des agents et leur niveau d'implication dans les politiques et orientations de l'institution

#### **3.3.3. L'observation**

Elle nous a permis de constater le climat et le cadre de travail, les comportements des travailleurs et des clients.

#### **3.3.4. Les grilles d'analyses**

Elles nous ont permis de dresser facilement les tableaux d'évaluations en identifiant les forces et faiblesses ou de mesurer le niveau d'atteintes des objectifs.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE  
L'ETUDE**

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA MECAP

Ce chapitre nous permet de connaître l'entité étudiée. Nous y verrons l'historique de l'institution, sa vision, sa mission et ses valeurs, la planification stratégique dans l'institution, l'organisation, le réseau, les politiques et les statistiques.

### 4.1. L'Historique

Aux lendemains du 19 mars 2000, le chef de l'Etat du Sénégal s'était beaucoup ému de la situation économique et sociale des travailleurs du Secteur Public et Parapublic. C'est ainsi qu'il avait donné mission à LA POSTE de lancer la réflexion sur la création d'un instrument capable de résoudre et de prévenir les problèmes de l'usure et du surendettement dans le secteur public et parapublic. Après avoir invité tous les acteurs (fonctionnaires, agents des sociétés nationales et autres) concernés à la réflexion, il a été décidé la création d'une mutuelle d'épargne et de crédit pour les agents du secteur public et parapublic.

Ainsi la Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Agents du Secteur Public et Parapublic (MECAP) est mise sur pied à la suite d'une Assemblée Générale Constitutive tenue le 23 décembre 2000 à Dakar (Hôtel Indépendance), sous la présidence effective du Ministre de la Culture et de la Communication et du Directeur Général de LA POSTE.

Sur instruction de l'Etat, LA POSTE a contribué de façon significative à la mise en place et au développement de LA MECAP en apportant un appui important et en veillant à la bonne utilisation du fonds de dotation de l'Etat. Elle a mis à la disposition de la MECAP son réseau et des ressources humaines et matérielles.

### 4.2. La Vision, la missions et les valeurs

Pour atteindre ses objectifs, la MECAP a défini une vision et une mission tout en insistant sur les valeurs qui permettent de les traduire en réalité.

#### 4.2.1. La vision

La MECAP est une forte institution financière décentralisée autonome, viable et pérenne.

#### **4.2.2. La mission**

La MECAP assure l'équilibre financier et le bien-être de ses membres en vue de les rendre plus performants dans le processus de développement économique et social du Sénégal.

Elle offre une large gamme de produits et services financiers adaptés, accessibles et concurrentiels.

#### **4.2.3. Les valeurs**

La MECAP fonde ses idéaux sur les valeurs suivantes :

Engagement - Disponibilité - Transparence - Sécurité.

#### **4.3. La planification stratégique dans l'institution**

La MECAP dispose d'un plan stratégique 2010-2014 conçu en 2010, après un premier plan 2005-2009.

##### **4.3.1. La Méthodologie d'élaboration du dernier plan stratégique**

Pour l'élaboration du plan 2010-2014, la MECAP, a adopté une démarche à la fois participative et inclusive.

La première phase a consisté, au niveau du Comité de suivi de la planification stratégique, à faire une évaluation globale du plan stratégique 2005-2009 ;

Le document produit comme base de réflexion a été soumis à toutes les parties prenantes (personnel technique, partenaires stratégiques (LA POSTE et POSTEFINANCES) et sociétaires mutualistes à travers les Assemblées Générales Sectorielles et l'Assemblée Générale Ordinaire).

La deuxième phase consistait à élaborer les termes de références pour un séminaire atelier sur la planification stratégique 2010-2014 ;

Le séminaire a ensuite permis de produire les éléments constitutifs du plan stratégique 2010-2014 de la MECAP

La troisième phase portait sur la rédaction du document final. Le comité de rédaction s'est inspiré du modèle standard conçu pour les plans stratégiques des SFD.

La dernière phase a permis de valider le plan au niveau du Conseil d'Administration.

#### 4.3.2. La stratégie et les objectifs fixés dans le plan

La vision déclinée dans le plan amène la **MECAP** à se donner des défis à relever dans des périodes de court, moyen et long terme pour avoir une meilleure maîtrise de son destin.

Pour accomplir de manière concrète sa mission et traduire sa vision en réalité, la **MECAP** s'est fixé dans le plan comme objectifs centraux :

- La promotion de l'équilibre moral, financier et social de ses membres et clients en tenant compte de leurs aspirations et contraintes avec un service de proximité ;
- Le développement économique et social de l'institution sous contrainte de rentabilité économique et financière ;
- Le développement du partenariat avec toutes formes de structures financières et associatives, pour une meilleure accessibilité aux services financiers.

Selon le plan, ces axes appellent les objectifs généraux ci après :

- Renforcer le développement et la rentabilité économique, financière et sociale ainsi que la pérennité de la **MECAP** ;
- Poursuivre la décentralisation de la **MECAP** ;
- Diversifier les produits et services financiers ;
- Diversifier les sources de financement ;
- Disposer d'un système d'information et de gestion performant et fiable ;
- Développer la formation et l'éducation économique et sociale de ses membres et mettre en place une politique de gestion de ressources humaines ;
- Améliorer la qualité de service ;
- Diversifier et améliorer les relations avec les partenaires de la **MECAP**.

Les objectifs principaux de croissance et de développement de la MECAP pour la période sous revue sont ainsi définis :

- Atteindre un sociétariat de 11 000 membres
- Atteindre un niveau d'épargne de 8 Milliards
- Atteindre un chiffre d'affaires de 900 Millions et un excédent de 200 millions

#### **4.4. L'organisation**

En tant qu'institution mutualiste, le fonctionnement de la MECAP est assuré par un conseil d'administration, un comité de crédit et un conseil de surveillance qui sont élus par l'Assemblée Générale et qui s'appuient sur un personnel technique pour mettre en œuvre les différentes politiques de l'institution.

##### **4.4.1. L'Assemblée Générale**

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de la MECAP et regroupe l'ensemble des sociétaires, représentés par des délégués régionaux élus.

##### **4.4.2. Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration décide des grandes orientations. Il reçoit son mandat de l'Assemblée Générale. Les membres sont élus pour une durée de deux ans renouvelable .

##### **4.4.3. Le Comité de Crédit**

Le Comité de Crédit est plus particulièrement chargé d'octroyer les crédits. Mais il est aussi chargé de veiller au suivi du portefeuille de crédits, de la politique et des procédures de crédit.

##### **4.4.4. Le Conseil de Surveillance**

Le Conseil de Surveillance joue au sein de la MECAP un rôle de contre-pouvoir. Il contrôle le travail des différents organes et du personnel technique de la MECAP.

##### **4.4.5. La Direction**

Sous l'autorité du conseil d'Administration, le Directeur assure la gestion opérationnelle et technique de l'institution avec des agents répartis dans les services suivants :

- ❖ Le Service de l'exploitation et du réseau
- ❖ Le Service des Ressources Humaines et Moyens Généraux
- ❖ Le Service de la comptabilité et des finances
- ❖ Le service du recouvrement
- ❖ Le service des Systèmes d'Information
- ❖ Le service de l'audit et du Contrôle

La Direction dispose d'un réseau propre composé de services centraux à Dakar et de points de services fonctionnels à Thiès, Ziguinchor, Saint Louis, Kolda, Kaolack, Tambacounda et Mbour.

#### **4.5. Le Réseau**

La MECAP dispose de son propre réseau complété par celui de la poste, son partenaire stratégique.

##### **4.5.1. Le réseau propre de la MECAP**

Comme réseau propre, la MECAP dispose d'une direction à Dakar regroupant tous les services centraux et faisant également office de siège social.

Elle dispose également dans la capitale d'autres points de service au centre financier et à la Direction Générale de Postefinances.

En dehors de Dakar, la MECAP dispose également de guichets régionaux et points de service à l'intérieur du pays.

C'est ainsi que les régions de Thiès, Saint Louis, Kaolack, Ziguinchor, Tambacounda, et Kolda ont toutes des guichets régionaux situés dans les locaux de la poste.

Un nouveau point de service vient d'être ouvert à Mbour compte tenu de l'importance sur le plan économique de ce département.

##### **4.5.2. Le réseau postal**

Le partenariat qui lie la MECAP à La Poste permet l'utilisation du réseau de ce dernier. C'est ainsi qu'il est possible de faire toute opération de la Mecap via les bureaux de poste dans toute l'étendue du territoire national.

#### **4.6. Le sociétariat**

De 100 membres fondateurs, le sociétariat est passé à un effectif de près de dix mille membres à la date du 31 décembre 2009, soit un taux de pénétration de 15% pour une population cible de près de 60 000 agents de l'Etat. La majorité des actuels membres provient des corps comme l'éducation, l'armée, la police, la douane, la santé, les travailleurs des sociétés nationales comme la poste, la Sonatel, le CROUS, le COUD. La composition du sociétariat est marquée par une forte concentration des membres à Dakar et St Louis, avec un

faible pourcentage dans les régions de Fatick, Tambacounda, Matam, Kolda et Louga. La densité reste encore très faible dans les nouvelles régions de KAFFRINE et Kédougou.

Les membres de la MECAP sont des salariés dont les revenus pour la plupart sont compris entre 80.000 F.CFA et 500.000 F.CFA et, comprend toutes les catégories hiérarchiques avec une forte dominance des salariés moyens.

#### **4.7. Les politiques**

En plus d'une politique de crédit et d'épargne conçus pour accompagner les sociétaires, la MECAP a aussi défini une politique de partenariat pour accroître ses moyens et une politique de formation et de communication pour améliorer la qualité de service.

##### **4.7.1. La politique de crédit et d'épargne**

La MECAP offre des produits d'épargne et crédit conçus de manière à accompagner le sociétariat composé pour l'essentiel de salariés.

###### **4.7.1.1. Les produits d'épargne**

Trois produits d'épargne sont proposés aux membres et usagers de la MECAP: l'épargne retraite, l'épargne prévoyance, l'épargne bloquée.

###### **❖ Epargne retraite**

L'épargne retraite est mise en œuvre depuis le démarrage des activités de la MECAP. C'est une épargne obligatoire et bloquée jusqu'à la retraite et rémunérée au taux de 4 % l'an. Les versements sont mensuels avec un montant planché de 7 500 FCFA pour les agents en activité et 2500FCFA pour les retraités.

###### **❖ Epargne prévoyance**

L'épargne prévoyance permet aux bénéficiaires de constituer des fonds de réserves pour faire face à des dépenses imprévues ou courantes. C'est un dépôt libre sur lequel le membre peut faire des retraits à tout moment.

###### **❖ Epargne bloquée**

C'est une épargne constituée sous forme de versement unique ou de versements successifs. Le montant épargné est bloquée pendant au moins une période supérieure ou égale à trois (3) mois. Cette épargne est rémunérée au taux d'intérêt de 3% l'an.

#### **4.7.1.2. Les produits de crédit**

La MECAP offre à ses membres plusieurs types de crédits.

##### **❖ Le Crédit Dépannage**

C'est un crédit à court terme octroyé pour la satisfaction des besoins ponctuels de l'emprunteur.

##### **❖ Le Crédit équipement**

C'est un crédit destiné à l'acquisition de mobiliers et matériels domestiques.

##### **❖ Le Crédit Plan Epargne Equipement**

C'est un crédit long terme destiné à financer les besoins d'investissement des membres : Equipement domestique, acquisition de terrain d'habitation, travaux de démarrage ou de finition de maison d'habitation.

##### **❖ Le Rachat de dettes**

Le rachat de dettes est un processus d'accompagnement des membres de la MECAP dans le suivi de leur endettement.

##### **❖ Crédit DEPANNAGE aux retraités de l'IPRES**

C'est un produit destiné aux retraités DE L'IPRESS. Il permet à ses bénéficiaires de faire face à de petites dépenses ponctuelles.

##### **❖ Le Crédit équipement aux retraités de l'IPRES**

C'est un produit destiné aux retraités de L'IPRESS. Il permet à ses bénéficiaires de faire face à de petites dépenses d'équipement

##### **❖ Le Crédit logement**

L'objectif de ce crédit est de permettre aux sociétaires

- ✓ D'acquérir un terrain ;
- ✓ De construire un logement ;
- ✓ De procéder à des travaux d'extension de logement ;
- ✓ De procéder à des travaux de finition de logement
- ✓ d'acquérir un logement par le biais de coopérative d'habitat

❖ **Le Crédit AGR**

Ce crédit est mis en œuvre dans les zones qui abritent les points de service de la MECAP. L'objectif du crédit est d'appuyer les micros entrepreneurs (femmes et jeunes) à développer leurs activités comme le petit commerce ; le maraîchage ; l'embouche ; la transformation entre autres.

Il est destiné aux personnes physiques, aux groupements et sociétés.

❖ **Le Crédit Evènementiel**

L'objectif est d'accompagner les sociétaires lors d'évènements importants que sont les fêtes de Tabaski, Korité, Pâques, Noël, ou la rentrée des classes.

❖ **Le crédit destiné aux contractuels**

L'objectif est de prendre en compte des salariés soumis à un régime spécial ou sous contrat à durée déterminée.

❖ **Le Crédit GANALE**

L'objectif est de permettre à la Mecap de disposer d'outils pour sa politique marketing.

❖ **Le Crédit PARTENAIRE**

L'objectif de ce crédit est de permettre à la Mecap de financer les initiatives privées: fond de roulement, équipement, investissement, consommation.

❖ **Le crédit destiné au PERSONNEL**

L'objectif est d'accompagner les employés par des conditions spécifiques pour une politique sociale.

Le personnel étant membre de la mutuelle peut naturellement accéder à tous les produits.

Cependant des conditions particulières plus favorables et motivantes lui sont appliquées après demande et négociation avec le conseil d'administration en relation avec le comité de crédit.

#### **4.7.2. La politique de partenariat**

Elle est constituée d'un partenariat financier pour les mobilisations de ressources et d'un partenariat technique pour la gestion des opérations.

##### **4.7.2.1. Le Partenariat financier**

Les principaux bailleurs de la MECAP sont la Poste et sa filiale Postefinances. Ces dernières accompagnent la MECAP dans ses besoins de refinancement à des conditions préférentielles.

Il faut également noter que la première subvention reçue par la MECAP vient de l'Etat pour un montant de 750 000 000 FCFA. La Mecap vient également d'être acceptée dans le programme PLASEPRI géré par l'Etat du Sénégal pour élargir son activité et s'intéresser au secteur privé.

#### **4.7.2.2. Le Partenariat technique**

Dans le cadre de la gestion des opérations d'épargne et de crédit (ordres de retenues, prélèvements, ordres de virements). La MECAP travaille avec les institutions suivantes :

- le Centre Financier de DAKAR ex. Chèques Postaux de Dakar ;
- le Centre Financier de Saint-Louis.

Egalement, la MECAP collabore spécifiquement avec d'autres institutions dans les mêmes termes (ordres de retenues, prélèvements, ordres de virements) :

- la Direction de la Solde du Ministère de l'Economie et des Finances,
- les Directions Financières et Comptables des Sociétés Nationales, Collectivités locales et Hôpitaux (la Poste, Sonatel, COSEC, UGB, CROUS, SAPCO, Mairie Kaolack...)

Ces institutions exécutent pour le compte de leurs employés ou clients les ordres de prélèvement et de virement au profit de la MECAP.

#### **4.7.3. La politique de formation et de communication**

La formation et la communication étant des aspects importants pour la professionnalisation et la visibilité, la MECAP les place au cœur de son activité.

##### **4.7.3.1. La politique de formation**

Consciente de l'importance de ressources humaines de qualité, la MECAP a toujours accompagné ses membres d'organe et son personnel technique par une politique de formation dont l'objectif est de :

- former les membres des organes sur les principes mutualistes ;
- aider les organes à définir des politiques de fonctionnement interne ;
- former le personnel technique sur les techniques de gestion des institutions mutualistes

C'est ainsi qu'en collaboration avec son chargé de la formation, des séminaires sont souvent organisés. La MECAP participe aussi à toutes les actions de formation entreprises par l'association professionnelle et les partenaires institutionnels du secteur. La mutuelle MECAP

accompagne également son personnel dans des formations au niveau des universités et écoles supérieures.

#### 4.7.3.2. La Politique de communication

Consciente de l'importance du Sociétariat et de la nécessité de le massifier, la MECAP accorde une importance capitale à la communication. C'est ainsi qu'une cellule de communication composée de techniciens et d'Elus a été mise en place avec à sa tête une personne ressource. Cette cellule a pour mission d'une part de conseiller le Conseil d'Administration et, d'autre part, d'élaborer et de mettre en œuvre les plans de communication articulés autour des actions suivantes :

- Sensibilisation de proximité des membres et sociétaires potentiels ;
- Communication à grande échelle ;
- Conception, réalisation et diffusion de supports ;
- Utilisation du réseau de LA POSTE pour diffuser l'information ;
- Utilisation des médiats

#### 4.8. Les statistiques

Les statistiques des cinq dernières années se comportent comme il suit :

Tableau 5 : Statistiques de la MECAP de 2008 à 2012

Années	2 008	2 009	2 010	2011	2012
sociétariat	8 959	9 491	9 778	9688	10112
Patrimoine	6 215 010 666	7 220 658 523	7 099 602 362	7 377 423 045	7 068 942 067
Encours Epargne	2 257 235 475	3 188 684 913	3 533 061 753	4 484 381 483	4 861 547 013
Encours Crédit	5 639 629 836	6 612 204 445	6 137 910 588	6 629 938 783	6 650 981 040
capital	44 795 000	47 455 000	48 890 000	48 890 000	50 560 000
Excédents	157 137 009	179 793 885	30 724 252	70 172 673	60 768 716

Source : MECAP

Les statistiques montrent une évolution remarquable de l'activité de la MECAP.

## **CHAPITRE 5 : EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE 2010-2014 DE LA MECAP**

Le Plan stratégique 2010 - 2014 de la MECAP a été adopté par son conseil d'administration en Janvier 2011. Bien que ce plan stratégique ne soit pas arrivé à terme, son évaluation est obligatoire pour la proposition d'un nouveau. Ceci permettra de tester la pertinence des choix stratégiques et l'efficacité dans la mise en œuvre.

Nous nous intéresserons dans ce chapitre à l'élaboration du plan 2010-2014 en voyant le contexte d'élaboration, la démarche adoptée et les choix stratégiques, ensuite nous passerons à l'évaluation en analysant la démarche et l'efficacité du plan.

### **5.1. L'élaboration du plan 2010-2014**

Pour mieux comprendre ce plan, nous allons voir le contexte de l'élaboration, la démarche et les orientations stratégiques.

#### **5.1.1. Le Contexte de l'élaboration**

Créée en 2000, la Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Agents du Secteur Public et Parapublic (MECAP) avait jugé nécessaire, après dix années de fonctionnement, de trouver les voies et moyens lui permettant d'assurer son développement institutionnel pour les cinq années suivantes.

En effet, l'environnement de la microfinance au Sénégal, la particularité de la MECAP, son cadre de partenariat avec LA POSTE et sa filiale POSTEFINANCES, constituaient des atouts majeurs pour l'Institution. Ces atouts avaient permis à la MECAP de réaliser des résultats satisfaisants.

Cependant, la MECAP était restée confrontée à certaines contraintes d'ordre conjoncturel et structurel. Cette situation a emmené la MECAP à revoir son style de management en optant pour un fonctionnement de l'institution qui repose sur une feuille de route bien définie à travers des planifications stratégiques.

C'est ainsi que dès 2005, un premier plan a été conçu. Le mérite et la pertinence de ce plan a été d'avoir permis à la MECAP de disposer d'une planification harmonieuse des actions et d'un tableau de bord avec des indicateurs devant concourir à son développement institutionnel.

Au terme des cinq années d'exécution de ce plan stratégique, le Conseil d'Administration conscient que tout projet de développement doit nécessairement reposer sur des projections et une bonne planification des activités, a jugé utile de poursuivre cette expérience à travers un second plan stratégique 2010-2014, d'autant plus que l'environnement devenait de plus en plus changeant et qu'il fallait s'y adapter.

### **5.1.2. La démarche d'élaboration**

Pour conduire cette mission de planification, les dirigeants de la MECAP avaient jugé utile de s'appuyer sur leurs propres potentialités ainsi que des ressources extérieures pour élaborer cette seconde planification conformément à la vision et aux missions de l'institution.

Dans cette perspective, la MECAP, forte de son expérience, avait adopté une démarche à la fois participative et inclusive.

La première étape a consisté, au niveau du Comité de suivi de la planification stratégique, à :

Faire une évaluation globale du plan stratégique 2005-2009 ;

- Revisiter la vision et les missions ;
- Réviser les objectifs stratégiques en fonction des réalités de la MECAP et des exigences du marché de la microfinance

Le document produit au niveau de la première étape a été soumis au personnel technique, aux partenaires stratégiques (LAPOSTE et POSTEFINANCES) et les mutualistes à travers les Assemblées Générales Sectorielles et l'Assemblée Générale Ordinaire.

La seconde étape était bâtie autour des actions suivantes :

Elaborer les termes de références du séminaire atelier sur la planification stratégique 2010-2014 ;

Organiser un séminaire qui a permis la production d'un document de plan stratégique 2010-2014.

### 5.1.3. Les orientations stratégiques

Dans le cadre cette planification, La **MECAP** s'est donnée des défis à relever dans des périodes de court, moyen et long terme pour avoir une meilleure maîtrise de son destin.

Pour traduire sa vision en réalité, la **MECAP** s'était fixé comme objectifs centraux dans son plan :

- La promotion de l'équilibre moral, financier et social de ses membres en tenant compte de leurs aspirations et contraintes.
- Le développement du partenariat avec toutes formes de structures financières et associatives, pour une meilleure accessibilité aux services financiers.

Ces axes appellent les objectifs généraux ci après :

Renforcer le développement et la rentabilité économique, financière et sociale ainsi la pérennité de la **MECAP**,

Poursuivre la décentralisation de la **MECAP**,

Diversifier les produits et services financiers ;

Diversifier les sources de financement ;

Mise en place d'un réseau de transfert des migrants ;

Rendre plus performant le système d'information et de gestion,

Développer la formation et l'éducation économique et sociale de ses membres et mettre en place une politique de gestion de ressources humaines,

Améliorer la qualité de service,

Diversifier et améliorer les relations avec les partenaires de la **MECAP**

## **5.2. L'évaluation du plan**

La démarche d'évaluation de l'efficacité et de la pertinence du dernier plan stratégique de la MECAP devra permettre de parfaire l'actuelle planification stratégique. Elle devrait aider à confirmer ou à actualiser les orientations. Elle sera l'occasion de déterminer s'il faudra ajuster les objectifs ou les moyens d'action en fonction de l'évolution du contexte et des résultats obtenus lors des premières années de mise en œuvre.

### **5.2.1. Définition des critères d'évaluation**

Pour évaluer le plan 2010-2014, les critères suivants sont utilisés pour mesurer la qualité de la démarche utilisée, la performance du plan et l'efficacité de la mise en œuvre.

#### **5.2.1.1. Critères d'évaluation de la démarche :**

Il s'agit de voir pour chaque étape quelles sont les forces et les faiblesses si on se réfère aux techniques d'élaborations décrites au chapitre 2.

- Si les forces l'emportent sur les faiblesses, la démarche est jugée bonne
- Si les faiblesses l'emportent sur les forces, la démarche est jugée mauvaise et elle est à corriger.
- S'il y'a autant de forces que de faiblesses, la démarche est jugée acceptable mais à parfaire.

#### **5.2.1.2. Critères d'évaluation de la performance**

La performance est évaluée par le niveau d'atteinte des objectifs.

- Si en fin 2012 (mi parcours du plan) 50% de la croissance attendue en 2014 est réalisé, il y'a performance
- Si moins de 50% est réalisé il y'a mauvaise performance

#### **5.2.1.3. Critères d'évaluation de l'efficacité**

Nous allons évaluer l'efficacité en fonction des activités réalisées.

- Si 50% des activités prévus sont réalisées en fin 2012, la mise en œuvre est jugée efficace.
- Si moins de 50% des activités prévues sont réalisées, la mise en œuvre est jugée inefficace.

### 5.2.2 L'évaluation de la démarche globale

Ce tableau nous permet d'identifier les points forts et les points faibles des différentes phases ayant conduit à la conception du plan stratégique 2010-2014 pour apprécier la qualité de la démarche conformément aux critères prédéfinis.

Tableau 6 : Evaluation de la démarche d'élaboration du plan 2010-2014

<b>Préparation de la planification</b>			
<b>POINTS FORTS</b>	<b>POINTS FAIBLES</b>	<b>OBSERVATIONS</b>	<b>CONCLUSION</b>
Evaluation du plan précédent Implication d'un expert facilitateur	Absence d'un plan de travail Absence d'actions de sensibilisation Absence de calendrier	2Forces 3Faiblesses	A corriger
<b>Enoncé de la mission</b>			
<b>POINTS FORTS</b>	<b>POINTS FAIBLES</b>	<b>OBSERVATIONS</b>	<b>CONCLUSION</b>
Fait ressortir les objectifs, la cible et l'impact	Mission énoncé de manière trop longue	1 Force 1Faiblesse	A corriger
<b>Diagnostic</b>			
<b>POINTS FORTS</b>	<b>POINTS FAIBLES</b>	<b>OBSERVATIONS</b>	<b>CONCLUSION</b>
Bonne analyse des difficultés d'accroissement du sociétariat Propositions pertinentes pour la massification (insiste sur le sentiment d'appartenance à la mutuelle) Identification claire des problèmes de communication dans l'analyse (budget) Propositions intéressantes pour la communication Les besoins des organes biens identifiés dans l'analyse (besoin de formation) L'analyse des ressources humaines insiste sur les conditions de travail Liste complète des besoins en	L'analyse du sociétariat ne fait pas ressortir la répartition selon l'âge, le sexe, le niveau de revenu Aucune indication sur la répartition géographique du sociétariat L'analyse du marché n'insiste pas sur les objectifs de bancarisation L'analyse de la pas ressortir le poids des circuits informels L'analyse de la concurrence ne renseigne pas sur la part de marché des leaders Pas d'analyse sur l'environnement économique	9 Forces 14 Faiblesses	A corriger

## Elaboration d'un plan stratégique pour la MECAP

<p>formation</p> <p>Très bonne évaluation du système d'information et de gestion</p> <p>Propositions pertinentes sur les produits et services axée sur la diversification (nouveau segment de marché, produits de transfert</p>	<p>et politique</p> <p>L'analyse des produits ne fait pas ressortir les niveaux de production, les indicateurs de croissance,</p> <p>L'analyse n'insiste pas sur le niveau de portefeuille à risque</p> <p>Dans la gouvernance l'analyse ne s'intéresse pas au profil des élus et du Directeur</p> <p>Analyse incomplète sur les Ressources humaines : niveaux d'études, expérience dans le secteur</p> <p>Pas d'analyse sur la capacité de mobiliser d'autres ressources</p> <p>Pas d'analyse sur la gestion financière</p> <p>Pas d'analyse sur les performances sociales</p>		
<b>Choix stratégiques</b>			
<b>POINTS FORTS</b>	<b>POINTS FAIBLES</b>	<b>OBSERVATIONS</b>	<b>CONCLUSION</b>
Choix pertinents et réalisable	Les stratégies ne tiennent pas compte de la réalité économique du secteur	1 Force 1 Faiblesse	A corriger
<b>Diffusion et mise en œuvre</b>			
<b>POINTS FORTS</b>	<b>POINTS FAIBLES</b>	<b>OBSERVATIONS</b>	<b>CONCLUSION</b>
	<p>Le plan n'est pas suffisamment diffusé</p> <p>Plusieurs parties prenantes ignorent l'existence du plan</p> <p>La mise en œuvre n'a pas tenu compte des délais</p> <p>Le budget de mise en œuvre</p>	0 Force 1 Faiblesse	A corriger

Elaboration d'un plan stratégique pour la MECAP

	n'est pas toujours prévu dans le budget annuel		
<b>Mécanismes de suivi</b>			
<b>POINTS FORTS</b>	<b>POINTS FAIBLES</b>	<b>OBSERVATIONS</b>	<b>CONCLUSION</b>
Existence d'un comité de suivi	Le plan n'a jamais été évalué Aucune correction ou ajustement n'a été apportée au plan	1 Force 2Faiblesses	A corriger
<b>TOTAL DEMARCHE</b>			
<b>NOMBRES POINTS FORTS</b>	<b>NOMBRE POINTS FAIBLES</b>	<b>CONCLUSION</b>	
14	22	Démarche à revoir globalement	
38%	62%		

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 5.2.3. L'évaluation de la Performance

Le suivant donne une analyse de la performance par rapports aux critères prédéfinis.

Tableau 7 : Etat de réalisation des objectifs de développement du plan 2010-2014

Indicateur en 2009	Objectif de développement	Réalisation à mi parcours (2012)	Observations	Conclusions
9491 membres	Atteindre un sociétariat de 11 000 membres en 2014, soit une croissance de 15.8% en 2014 et 7.9% en 2012	10112 membres en fin 2012 soit 6.57% de croissance	La croissance en 2012 (6.57 %) est inférieur à la croissance attendue (7.9%).	Mauvaise performance
3.19 Milliards d'encours d'épargne	Atteindre un niveau d'épargne de 8 Milliards en 2014, soit une croissance de 150% en 2014 et 75% en 2012	Niveau d'épargne de 4.86 milliards en fin 2012 soit 52% de croissance	La croissance en 2012 (52%) est inférieure à la croissance attendue (75%)	Mauvaise performance
642 Millions de chiffres d'affaire	Atteindre un chiffre d'affaires de 900 Millions en 2014, soit 40% de croissance en 2014 et 20% en 2012e	Chiffre d'affaire de 646 millions en 2012 soit 0.6% de croissance	La croissance en 2012 (0.6%) est inférieure à la croissance attendue (20%)	Mauvaise performance
179 Millions d'excédent	Atteindre un excédent de 200 millions en 2014 soit une croissance de 11.7% en 2014 et 5.8% en 2012.	Excédent de 61 millions en fin 2012, soit une croissance de -65%	La croissance en 2012 (-65%) est inférieure à la croissance attendue (5.8%)	Mauvaise performance

Source : Nous même

### 5.2.4. L'évaluation de l'efficacité

Le tableau suivant donne l'état d'exécution des activités prévues dans le plan 2010-2014 et le niveau d'atteinte des objectifs spécifiques ainsi que l'analyse de l'efficacité conformément aux critères prédéfinis.

Tableau 8 : Etat d'exécution des activités prévues dans le plan 2010-2014

(R=Réalisée ; NR=Non Réalisée ; PR= Partiellement Réalisée)

Objectifs	Activités prévues	R	NR	PR	observations	Conclusion
Renforcer le partenariat	Produire le rapport de présentation des activités de la MECAP	x			Réalisés : 1/5 =20% Non réalisés : 4/5=80%	Inefficacité dans la mise en œuvre
	Rentabiliser le partenariat avec LA POSTE			x		
	Rentabiliser le partenariat avec POSTEFINANCES			x		
	Identifier et contacter des partenaires susceptibles d'appuyer la MECAP		x			
	Renégocier des termes des conventions avec les partenaires défaillants		x			
Améliorer la qualité des installations informatiques et fiabiliser les informations	Elaborer un cahier de charge pour le choix du cabinet spécialisé pour la certification du câblage du réseau informatique, téléphonique et électrique		x		Réalisé : 1/5=20% Non réalisé : 4/5=80%	Inefficacité dans la mise en œuvre
	Travaux de câblage et de certification du réseau informatique, téléphonique et électrique (nouveau siège et réseau actuel)		x			
	Travaux de fiabilisation les données et mise à niveau le système LPF par un cabinet			x		

## Elaboration d'un plan stratégique pour la MECAP

	Elaboration du plan directeur informatique	x					
	Améliorer la qualité de service informatique (migration, sécurité, entretien et installation réseau téléphone, informatique et électrique)				x		
Renforcer le patrimoine immobilier, la logistique et les moyens d'exploitation	Construire et équiper le nouveau siège		x			Réalisé : 1/4=25% Non réalisé : 3/4=75%	Inefficacité dans la mise en œuvre
	Aménager et Equiper les points de services régionaux		x				
	Acquérir des moyens logistiques nécessaires pour le bon fonctionnement des organes et la gérance (Véhicule 4x4, véhicule utilitaire, motos)	x					
	Equiper le nouveau siège, les agences en matériel informatique		x				
Renforcer les capacités de dirigeants et du personnel technique et mettre en place des outils de gestion du personnel	Elaborer un plan de formation pour le renforcement de capacités	x				Réalisé : 5/8=62% Non réalisé : 3/8=38%	Efficacité dans la mise en œuvre
	Organiser des sessions de formation pour le renforcement des capacités	x					
	Recruter un personnel en complément d'effectif	x					
	Adapter l'organigramme aux exigences actuelles et futures				x		
	Définir les fiches de poste, les rôles et les tâches et réorganiser le travail	x					

Elaboration d'un plan stratégique pour la MECAP

	Acquérir un logiciel de gestion des ressources humaines et de la paie		x				
	Elaborer un règlement intérieur du personnel et un système d'évaluation	x					
	Elaborer et discuter les accords collectifs avec le personnel				x		
Poursuivre la décentralisation et rendre fonctionnels les points focaux	Installer les points de services régionaux	x				Réalisé : 2/4=50% Non réalisé : 2/4=50%	Efficacité dans la mise en œuvre
	Tenir une rencontre d'imprégnation et de formation avec les points focaux	x					
	Organiser une réunion de comité de crédit à Saint louis		x				
	Organiser une réunion de conseil d'administration à Ziguinchor			x			
Améliorer renforcer la communication interne et externe	Elaborer un plan de communication globale pour la durée du plan		x			Réalisé : 2/6=33% Non réalisé : 4/6=66%	Inefficacité dans la mise en œuvre
	Réaliser et entretenir les totems et enseignes lumineux	x					
	Réaliser et diffuser des spots et publiereportages et insertions				x		
	Elaborer et mettre en œuvre des plans de communication locaux			x			
	Tenir des réunions périodiques entre la CELCOM , la gérance et les points focaux			x			

## Elaboration d'un plan stratégique pour la MECAP

	Renforcer les capacités en communication de la gérance, des élus et des points focaux	x				
	Evaluer annuellement les actions de communication		x			
Diversifier et concevoir des produits et services adaptés aux besoins de la clientèle	Mettre en œuvre le crédit logement		x		Réalisé : 4/7=57% Non réalisé : 3/7=43%	Efficacité dans la mise en œuvre
	Mettre en œuvre le crédit partenaire	x				
	Mettre en place un crédit destiné aux retraités	x				
	Mettre en place un crédit pour les activités génératrices de revenus		x			
	Commanditer une étude de marché		x			
	Concevoir et mettre en œuvre l'épargne et le crédit événement	x				
	Mettre en œuvre les prestations de transferts d'argent dans les guichets	x				
	Explorer avec Postefinances d'autres possibilités de crédit		x			
	Evaluer le crédit partenaire		x			
Améliorer la qualité de service	Améliorer les conditions d'accueil			x		
	Elaborer et mettre en œuvre un plan de trésorerie			x		
	Assurer le suivi entre la gérance et les bureaux de poste		x			

## Elaboration d'un plan stratégique pour la MECAP

	Communiquer annuellement le niveau d'épargne individuel des sociétaires		x		Réalisé : 2/12=16% Non réalisé : 84/12=92%	Inefficacité dans la mise en œuvre
	Veiller sur le délai d'attente au niveau des guichets		x			
	Réduire le délai de traitement des crédits		x			
	Réduire les réclamations et les délais de traitement des réclamations		x			
	Assurer le suivi des remboursements	x				
	Elaborer et mettre en œuvre un système de recouvrement efficace			x		
	Améliorer le système d'organisation du travail			x		
	Améliorer le système d'archivage		x			
	Revoir le mode et le niveau de recrutement	x				
Renforcer le Contrôle et mettre en place un service de contrôle interne	Améliorer le contrôle interne			x	Réalisé : 2/3=66% Non réalisé : 1/3=33%	Efficacité dans la mise en œuvre
	Mettre en place un service de contrôle interne	x				
	Elaborer et mettre en œuvre une procédure de contrôle	x				
TOTAL ACTIVITES		20	25	12	35% réalisés 43% partiellement réalisés 21% non réalisés	Globalement pas très efficace.
		35%	43%	21%		

**Source : Nous même**

En définitive, l'évaluation du plan stratégique 2010-2014 montre que les objectifs de développement pourraient ne pas être atteints en 2014. Ceci s'explique par un défaut de développement institutionnel qui devait accompagner la croissance. Les activités prévues à cet effet n'ont pas été toutes réalisées et la mobilisation des ressources nécessaires pour booster l'activité a fait défaut.

Il s'avère donc nécessaire de reprendre l'exercice de planification en insistant sur ces volets tout en mettant en place un bon dispositif de suivi et d'évaluation des résultats périodiques pour apporter à temps les ajustements nécessaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 6 : CONCEPTION D'UN PLAN 2013-2018

### Introduction

Après plus de dix années d'existence et face à un environnement en changement continu, la survie de la MECAP dépend de sa capacité à s'adapter aux réalités du milieu.

Cette adaptation passe d'abord par la maîtrise de son activité et une définition claire de « où sommes nous ? », « ou voulons nous aller ? », « comment y arriver ? », « Quelles sont nos forces pour y arriver » « quels sont nos faiblesses ? »

La réponse à toutes ces questions fait appel à la conception d'un plan stratégique qui, s'inspirant des limites du dernier plan va proposer des stratégies de développement.

Cet exercice passe par un rappel de la MECAP, une définition de sa mission et de ses objectifs, une analyse approfondie de ses marchés, son sociétariat, son environnement en oubliant les facteurs externes pouvant l'influencer.

Il s'agira ensuite de partir des conclusions de l'analyse pour proposer une stratégie visant le développement et des activités prévues pour la concrétisation de ladite stratégie

### **6.1. Présentation de la MECAP et Méthodologie d'élaboration**

Ces parties sont traitées dans les chapitres 3 et 4 relatifs à la méthodologie et à la présentation de la MECAP.

### **6.2. Techniques d'analyse et de diagnostic**

Les analyses se font conformément aux techniques d'élaborations décrites dans la deuxième partie du chapitre 2 relatif à l'élaboration d'un plan stratégique pour un système financier décentralisé.

### **6.3. Définition de la mission et des objectifs**

La mission étant la raison d'être de l'institution, elle doit être suivie au quotidien pour que les objectifs soient atteints.

#### **6.3.1. La mission**

Offrir des produits d'épargne et crédit adaptés aux salariés, retraités et micro entrepreneurs en vue de participer au développement économique et social du SENEGAL.

### **6.3.2. La Vision et les objectifs**

La MECAP est une forte institution financière décentralisée autonome, viable et pérenne. Ceci est la vision de la MECAP.

Pour traduire cette vision en réalité, la **MECAP** s'est fixé comme objectifs centraux :

- La promotion de l'équilibre moral, financier et social de ses membres en tenant compte de leurs aspirations et contraintes.
- Le développement du partenariat avec toutes formes de structures financières et associatives, pour une meilleure accessibilité aux services financiers
- La participation à la mobilisation nationale de l'épargne
- La lutte contre l'usure et le surendettement

### **6.4. Analyse des marchés et de la clientèle**

Nous allons analyser les marchés et la clientèle pour parvenir à des conclusions.

#### **6.4.1. Analyse**

L'analyse nous permet d'identifier les forces et les faiblesses de la MECAP vis-à-vis des marchés et de la clientèle.

##### **6.4.1.1. Les marchés**

La situation globale pour la plupart des ménages au Sénégal se caractérise par l'existence de besoins importants et divers et un assez faible niveau de revenus. Cette situation fait qu'ils soient constamment en besoin de financement. Ces besoins ne pouvant être pris en charge par les pouvoirs publics, les sources essentielles de financement qui s'offrent aux populations sont donc le secteur bancaire, les systèmes financiers décentralisés et les offreurs informels de capitaux.

Cependant, il convient de noter, que pour les banques classiques, de par l'inadaptation de leurs modes de fonctionnements et leur manque de proximité, elles restent difficiles d'accès à la majorité de la population. Quant aux offreurs informels de capitaux, ils pratiquent généralement des taux d'usure, préjudiciables aux emprunteurs.

La population a donc trouvé en la microfinance la meilleure réponse à ses besoins de financement, en ayant recours de manière de plus en plus marquée aux Systèmes Financiers Décentralisés (SFD). Ces SFD constituent aujourd'hui de ce fait, un instrument privilégié de lutte contre la pauvreté car ils permettent le financement des petites activités et offrent des produits et services financiers adaptés aux populations les plus défavorisées.

En plus de ces couches défavorisées, la microfinance intéresse aussi les salariés. Ces dernières restent vulnérables même s'ils ne peuvent être considérés comme pauvres. Et par rapport à la modestie des revenus de la plupart d'entre eux et compte tenue de leur forte mobilité, la microfinance semble être la meilleure réponse à leur besoins de service financiers.

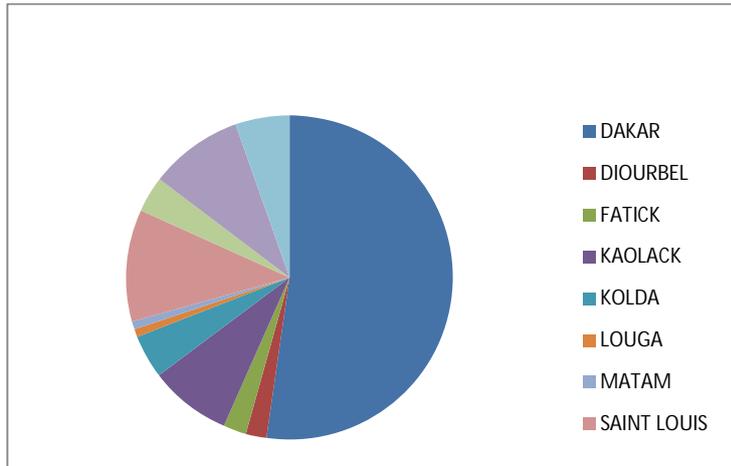
Cette situation fait que la MECAP dispose d'une cible potentielle de près de soixante dix milles travailleurs auxquels s'ajoute la population des retraités et tous ceux qui s'adonnent aux activités génératrices de revenus. Le marché est donc très porteur et présente une situation où l'offre disponible est loin de satisfaire la demande.

#### **6.4.1.2. Le sociétariat**

De cent membres fondateurs, le sociétariat est passé à un effectif de 10112 membres à la date du 31 décembre 2012, soit un taux de pénétration de 14% pour une population cible de salariés estimés à près de 70.000 agents. Le sociétariat est dominé par les enseignants et militaires et paramilitaires. La région de Dakar compte plus de la moitié des sociétaires. La plupart des sociétaires sont âgés de plus de quarante ans.

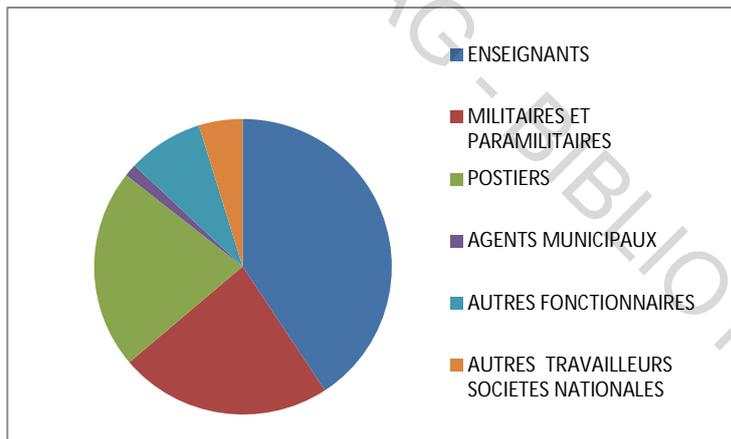
Quand aux sociétaires non salariés, le nombre est quasiment nul du fait que depuis l'ouverture du lien commun qui donne la possibilité aux autres de bénéficier des services de la Mecap, la Mecap ne s'est pas trop intéressé à cette cible. Le démarrage des produits destinés à ce segment de marché n'est pas encore effectif. Les tableaux ci après nous permettent de mieux comprendre la composition du sociétariat de la MECAP.

**Graphique 4 : Répartition du sociétariat par région**



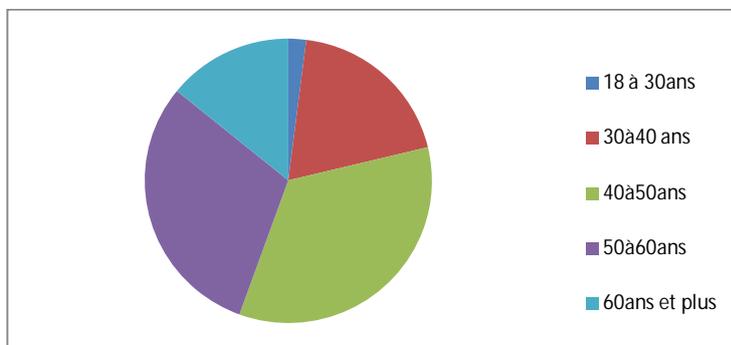
REGIONS	CONTRIBUTION
DAKAR	52%
DIOURBEL	2%
FATICK	2%
KAOLACK	8%
KOLDA	4%
LOUGA	1%
MATAM	1%
SAINT LOUIS	11%
TAMBA	4%
THIES	9%
ZIGUINCHOR	5%

**Graphique 5 : Répartition du sociétariat par secteur d'activité**



TYPES DE SALAIRES	POURCENTAGE
ENSEIGNANTS	41%
MILITAIRES ET PARAMILITAIRES	23%
POSTIERS	22%
AGENTS MUNICIPAUX	1%
AUTRES FONCTIONNAIRES	8%
AUTRES TRAVAILLEURS SOCIETES NATIONALES	5%

**Graphique 6 : Répartition du sociétariat par âge**



AGES	pourcentage
18 à 30ans	2%
30 à 40 ans	19%
40 à 50ans	34%
50 à 60ans	30%
60ans et plus	14%

**Sources : Nous même**

## **6.4.2. Conclusion**

La part de marché de la Mecap reste encore faible pour ce qui est du sociétariat classique composé de travailleurs du secteur public et parapublic. Par ailleurs, l'institution tarde à explorer les autres segments de marché. La Mecap doit donc renforcer sa politique de communication et de marketing pour se faire connaître davantage, tout en mettant en œuvre des politiques visant à fidéliser le sociétariat.

Pour ce faire, la poursuite de la décentralisation pour l'offre d'un service de proximité, l'amélioration de la qualité de service par le renforcement de la souplesse et de la rapidité dans les relations avec le sociétariat sont des pistes à privilégier dans la stratégie à mettre en œuvre.

Ladite stratégie ne doit pas aussi occulter la nécessité de mettre en œuvre une politique de crédit avec des produits comme celui destiné au logement pour le maintien du sociétariat. Cette préoccupation n'étant toujours pas réglée pour le sociétariat actuel comme le montre toutes les enquêtes de satisfaction.

Elle doit également s'intéresser aux activités génératrices de revenus pour augmenter la marge de manœuvre de l'institution dans sa politique de massification.

## **6.5. Analyse de l'environnement**

Analysons d'abord l'environnement pour parvenir ensuite à des conclusions.

### **6.5.1. Analyse**

L'analyse porte sur la concurrence, les partenaires, les facteurs réglementaires et les autres éléments externes.

#### **6.5.1.1. La concurrence**

La réglementation et la volonté des pouvoirs publics militent en faveur d'une concurrence assez féroce qui fait qu'il faut s'adapter ou disparaître. Même si la Mecap dispose d'avantages concurrentiels non négligeables, elle est très concurrencée aussi bien par d'autres systèmes financiers décentralisés que par des banques.

- **Les SFD**

Les systèmes financiers décentralisés qui sont des concurrents réels e la MECAP peuvent être classés en trois types, à savoir les réseaux mutualistes, les sociétés anonymes et les mutuelles de travailleurs.

### **Les réseaux mutualistes**

Les principaux acteurs du marché de la micro finance au Sénégal sont les grands réseaux mutualistes qui interviennent étroitement sur le marché et disposent des plus grandes opérations de prêts. Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) constitue le réseau le plus important avec 40% de la clientèle et 54% des dépôts. Il est suivi de l'Union des mutuelles du partenariat pour la mobilisation de l'épargne et du crédit (PAMECAS), qui regroupe environ 27% des micros entrepreneurs locaux.. Suivent l'Alliance de crédit et d'épargne pour la production (ACEP) et d'autres réseaux émergents comme l'IMCEC, Caurie microfinance...

Il faut également noter que depuis quelques, plusieurs SFD ont beaucoup de problèmes , certains ont connu la faillite alors que sont mis sous administration provisoire. Des problèmes de gestion et de gouvernance sont à l'origine de ces problèmes ce qui doit servir d'exemple à la MECAP pour éviter toute dérive.

### **Les sociétés anonymes**

La concurrence est devenue plus rude avec l'arrivée des sociétés anonymes comme Microcred, Saint louis Finances qui disposent de poids financier important pouvant peser sur la qualité de service, facteur prédominant dans le choix des usagers.

### **Les mutuelles de travailleurs salariés**

Dans plusieurs structures, les travailleurs créent leur propre mutuelle pour se faire du crédit et de l'épargne. Ces mutuelles visant des personnes éligibles à la MECAP, peuvent constituer des menaces. C'est le cas de la mutuelle des forces armées, la mutuelle des sous préfets, la mutuelle des douaniers entre autres.

### **Les Banques classiques**

Les banques sont les concurrents les plus sérieux de la MECAP. Elles ont toutes des produits destinés aux salariés, cible classique de la MECAP. Depuis quelques années, on note un élargissement des réseaux bancaires et une offre de plus en plus compétitive au point d'être plus ou aussi intéressante que les conditions tarifaires de la MECAP. Le paysage financier du Sénégal comporte une vingtaine de banques et les taux appliqués varient entre 7 et 10% et les produits offerts aux clients individuels sont très proches de ceux de la MECAP. Cependant, le réseau des banques n'est pas aussi vaste que celui de la poste, partenaire technique de la MECAP. Elles ont un avantage concurrentiel sur la MECAP avec les services innovants qu'elles proposent à la clientèle comme les cartes électroniques, le mobile banking.

De manière générale, près de 90% de part de marché est détenu par les concurrents directs de Mecap offrant des services similaires aux salariés même si les conditions tarifaires de la Mecap restent plus avantageuses.

#### **6.5.1.2. Les partenaires**

Deux types de partenariat sont utilisés à la MECAP, à savoir celui financier et celui technique.

##### **6.5.1.2.1. Le Partenariat financier**

Les principaux bailleurs de la MECAP sont la Poste et sa filiale Postefinances. Ces dernières accompagnent la MECAP dans ses besoins de refinancement à des conditions préférentielles. Il faut également noter que la première subvention reçue par la MECAP vient de l'Etat pour un montant de 750 000 000 FCFA. La Mecap est également agréée dans le programme PLASEPRI géré par l'Etat du Sénégal pour élargir son activité et s'intéresser au secteur privé.

##### **6.5.1.2.2. Le Partenariat technique**

Dans le cadre de la gestion des opérations d'épargne et de crédit (ordres de retenues, prélèvements, ordres de virements). La MECAP travaille avec les institutions suivantes :

- le Centre Financier de DAKAR ex. Chèques Postaux de Dakar ;
- le Centre Financier de Saint-Louis.

Egalement, la MECAP collabore spécifiquement avec d'autres institutions pour les mêmes raisons (ordres de retenues, prélèvements, ordres de virements) :

- la Direction de la Solde du Ministère de l'Economie et des Finances,
- les Directions Financières et Comptables des Sociétés Nationales, Collectivités locales et Hôpitaux (la Poste, Sonatel, COSEC, UGB, CROUS, SAPCO, Mairie Kaolack)

Ces institutions exécutent pour le compte de leurs employés ou clients les ordres de prélèvement et de virement au profit de la MECAP.

Il faut noter que le partenariat financier ne répond plus aux exigences de la Mecap. En effet depuis quelques années la Poste et POSTEFINANCES accordent rarement des financements à la Mecap. Ceci est la cause des retards de décaissement notés dans la gestion des crédits.

#### **6.5.1.3. Les facteurs réglementaires**

La MECAP en tant que système financier décentralisé est régie par la loi 48 2007, complétée par les institutions de la BCEAO.

Son statut d'institution de l'article 44 fait d'elle une institution particulièrement surveillée par les autorités de contrôles. Ceci peut constituer un atout pour la MECAP car lui permet de renforcer la bonne gouvernance et d'assoir son fonctionnement sur un niveau institutionnel garantissant le professionnalisme et la rigueur.

Cependant certaines dispositions réglementaires constituent des limites dans le fonctionnement de l'institution. C'est le cas de la limitation des prêts aux dirigeants qui mettent le personnel et les élus de l'institution dans une situation de non accès aux produits de crédits de l'institution, ce qui a pour conséquence une démotivation du personnel et aussi une discrimination négative à l'égard des élus . Cette situation pousse certains élus à quitter l'institution. Par ailleurs il faut noter que la révision à la baisse du taux d'usure réduit les marges de manœuvre de l'institution dans la conception de nouveaux produits ou la révision des produits existants.

#### **6.5.1.4. Les Autres éléments externes**

Les changements intervenus dans l'environnement politique du Sénégal ont ou auront des impacts sur la vie de la MECAP. Le projet de recrutement massif dans la fonction publique augmentera de manière certaine la cible potentielle de la MECAP. Cependant d'autres mesures telles que la révision de la fiscalité auront des conséquences négatives sur la rentabilité de l'institution.

### **6.5.2. Conclusion**

La loi favorise la concurrence qui sera de plus en plus rude. Même si la MECAP résiste encore à cette concurrence, elle doit néanmoins insister sur l'amélioration de la qualité de service en offrant des produits et services accessible et compétitifs. Pour ce faire, de nouvelles orientations allant de la révision de l'offre de service aux nouvelles stratégies de mobilisation de ressources s'imposent à la MECAP.

Pour gérer cette concurrence, la stratégie doit consister à innover davantage en adaptant l'offre de service aux nouvelles technologies tout en développant le sentiment d'appartenance chez les sociétaires. La Mecap doit également s'intéresser aux autres secteurs d'activités qui constituent des forces pour les concurrents.

La mobilisation de ressources étant un impératif, la Mecap doit forcément revoir sa politique de partenariat qui doit surtout être guidée par la facilité à lever des fonds à des conditions compatibles avec la politique de tarification de l'institution.

## **6.6. L'évaluation institutionnelle**

La capacité institutionnelle d'un SFD et son 'aptitude à réaliser ses objectifs sont étroitement liées. C'est pourquoi il est important de réaliser une évaluation approfondie de ses points forts, de ses principales faiblesses et des domaines qui nécessitent un effort de développement institutionnel. Nous allons analyser dans cette partie le programme d'épargne et de crédit, la gouvernance, la gestion des ressources humaine, l'administration, le financement et la gestion financière

### **6.6.1. Analyse**

Les aspects à analyser sont le programme d'épargne et de crédit, la gouvernance, la gestion des ressources humaine, l'administration, le financement et la gestion financière.

#### **6.6.1.1. Le Programme de crédit et d'épargne**

Analysons pour le programme de crédit et d'épargne la satisfaction des besoins des sociétaires, la compétitivité et rentabilité des produits et l'organisation de la gestion du crédit.

##### **6.6.1.1.1. Satisfaction des besoins**

La MECAP propose à ses sociétaires des produits d'épargne et de crédit. Conformément aux raisons qui ont motivé sa création, la MECAP offre des produits de crédit adaptés à la situation et aux besoins des travailleurs du secteur public et parapublic. Ces produits sont conçus de manière à accompagner les travailleurs en tenant compte des réalités sénégalaises et des besoins de tout travailleurs. C'est ainsi qu'elle propose des crédits de court terme destinés à satisfaire les besoins ponctuels des travailleurs et des crédits de moyens et long terme destinés aux besoins d'équipement ou de logement. Cependant il faut noter que le besoin de logement n'est pas du tout réglé par la politique de crédit de l'institution. En effet même si un produit est conçu pour prendre en charge les préoccupations liées au logement, sa mise en œuvre n'est toujours pas effective, faute de ressources longues mobilisées. Ceci est d'ailleurs la cause de plusieurs départs.

La MECAP doit également diversifier son offre de produit en l'orientant vers d'autres besoins tels que le financement des études pour les enfants des sociétaires. Ceci peut se faire par le biais de partenariat avec les écoles de formation installés au Sénégal ou à l'extérieur. En plus d'élargir l'offre de crédit, ces partenariats permettront à la MECAP de gagner des commissions venant de ces partenaires.

La Mecap peut aussi développer d'autres types de plan d'épargne pour satisfaire des besoins comme le pèlerinage, la prise en charge des études à l'étranger. En plus de renforcer la politique de crédit, ces produits pourraient aussi permettre de mobiliser de l'épargne.

La Mecap doit également s'intéresser à la finance islamique qui, de par ces principes, constitue une attraction pour une clientèle non négligeable. Elle permet également de multiplier les sources de refinancement.

Quant aux produits d'épargne, l'épargne retraite qui est le produit phare de l'institution demeure la principale ressource financière stable et un atout de taille pour le financement de l'activité.

Elle présente également un intérêt certain pour les sociétaires et participe d'une certaine façon à leur éducation financière.

#### **6.6.1.1.2. Compétitivité et rentabilité des produits**

Les produits de la Mecap sont assez compétitifs. En effet les taux appliqués sont assez faibles comparés à ceux appliqués en général sur le marché (Voir tableau). Cependant, il faut noter que la faiblesse des taux appliqués limite considérablement la rentabilité de ces produits. L'institution peine à couvrir ses charges par les produits d'intérêt. Le produit le plus concerné par cette situation est le Crédit Plan Epargne Equipement pour lequel un taux de 8% est appliqué alors que les coûts de ressources utilisées varient entre 4 et 6%. La marge dégagée ne peut pas couvrir les coûts de gestion et de risques et permettre une marge bénéficiaire. Cette situation est d'autant plus préoccupante que ce produit représente les deux tiers du portefeuille de crédit.

L'utilisation de taux faibles ne facilite pas non plus la mobilisation de fonds pour le refinancement puisque les conditions de refinancement doivent être très favorables pour que la Mecap puisse appliquer ses taux. Ceci a pour conséquence des problèmes de trésorerie limitant la capacité de production de l'institution.

### **6.6.1.1.3. Organisation de la gestion du crédit et suivi des remboursements**

Le crédit est géré par un service composé d'agents de crédit. Cependant il faut noter que ces agents de crédit sont plus des techniciens que des commerciaux. En effet le montage de crédit basé sur une étude purement technique et mathématique enlève aux agents de crédit tout reflexe de commerciaux. Ce qui a pour conséquence des manquements dans la gestion de la clientèle sur le plan commercial.

L'essentiel du sociétariat de la MECAP étant constitué de salariés et le crédit étant garanti par le salaire, le risque d'impayés n'est pas élevé pour la plupart des cas.

Cependant, le dispositif de gestion du crédit fait que les partenaires techniques occupent une place de choix dans le processus. En effet, l'efficacité dans la capacité de recouvrement des crédits dépend pour beaucoup de la collaboration des partenaires techniques qui sont chargés des prélèvements d'office et retenus à la source des remboursements dus. Ceci peut constituer un risque d'impayés pour les crédits octroyés.

Les tableaux 9 et 10 résument la politique de crédit et permettent de voir l'évolution de certains indicateurs entre 2010, 2011 et 2012.

Tableau 9 : Produits de la MECAP

PRODUITS DE CREDITS					
PRODUITS	Objectifs	Taux annuel	Durée maximum	Montant maximum	Garantie
Dépannage	Satisfaction ponctuelle des besoins	12% dégressifs	12mois	500 000	Domiciliation de salaire a Postefinances  Ordre de retenue à la source
Equipement	Satisfaction des besoins d'équipement	12% dégressifs	36mois	3 000 000	
Plan Epargne Equipement	Satisfaction des besoins	8% dégressifs	72mois	7 000 000	
Rachats	Libérer de l'emprise des banques	12% dégressifs	72mois	2 000 000	
Evénementiel	Satisfaction des besoins lors d'évènements religieux ou rentrée des classes	14% dégressifs	8mois	150 000	
PRODUITS D'EPARGNE					
Produits	Objectifs	Taux rémunération	Durée	Montant	Mode de versement
Retraite	Préparer la retraite	4% annuel	Jusqu'à la retraite	7500 minimum	Virements d'office Retenue à la source
Prévoyance	Constituer des dépôts à vue	Non rémunéré	DAV	illimité	Dépôts
Bloquée	Constituer des dépôts à terme	3% l'an	3mois minimum	illimité	Dépôts

Source : MECAP

Tableau 10 : Evolution de l'activité

DESIGNATION		2010	Evolution	2011	Evolution	2012
ACTIVITES CREDITS						
Dépannage	Nombre	6 303	-5%	5 986	5%	6272
	Montant	1 343 049	-5%	1 281 310	23%	1 579 875
Equipement	Nombre	568	10%	624	51%	944
	Montant	600 648	13%	681 252	-14%	586 502
Plan épargne équipement	Nombre	475	-2%	464	84%	853
	Montant	1 623 367	-8%	1 486 018	-7%	1 376 003
Rachat / Domiciliation	Nombre	29	-14%	25	136%	59
	Montant	87 322	-28%	62 720	-14%	53 984
Evènement	Nombre					755
	Montant					62 207
AUTRES INDICATEURS						
Encours Epargne		4 045 852	11%	4 484 381	9%	4 909 119
Encours Crédits		6 114 328	8%	6 629 039	1%	6 663 550
Intérêts collectés		642 257	1%	646 948	-7%	598 751
Crédits en souffrance		32 854	-39%	19 975	231%	66 161
Production de crédit		3 701 059	-7%	3 451 730	6%	3 658 571

Source : MECAP

### **6.6.1.2.La gouvernance**

L'analyse de la gouvernance passe par un diagnostic des organes et de la Direction générale.

#### **6.6.1.2.1. Les Organes**

En tant qu'institution mutualiste, le fonctionnement de la MECAP est assuré par un conseil d'administration, un comité de crédit et un conseil de surveillance qui sont élus par l'Assemblée Générale et qui s'appuient sur un personnel technique pour mettre en œuvre les différentes politiques de l'institution.

L'Assemblée Générale qui est l'instance suprême de la MECAP regroupe l'ensemble des sociétaires, représentés par des délégués régionaux élus. Depuis sa création, la MECAP tient régulièrement ses assemblées générales et toutes les orientations et décisions majeures y sont discutées en toute démocratie.

Cependant les problèmes de quorum se sont toujours posés aux assemblées, ce qui montre des défaillances dans l'organisation de la communication dans la gestion des assemblées générales. Cette situation s'explique par ailleurs par le fait que les sociétaires ne s'intéressent pas tout à fait à la vie de l'institution et ne se l'approprient pas comme il se doit.

- **Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration de la MECAP fonctionne correctement. Il décide conformément à ses prérogatives des stratégies à définir. Le Conseil d'administration est très actif et se réunit régulièrement. Il est très proche de la gestion de l'institution et appuie fortement les techniciens par la mise sur pieds de commissions chargées de travailler sur des points précis.

Cependant le mode de désignation des administrateurs de l'institution n'obéit à aucun critère. Dans la composition actuelle du Conseil d'Administration, on note l'absence de certains profils qui pourraient renforcer le rôle d'alerte du conseil.

- **Le Comité de Crédit**

Le Comité de crédit fonctionne de manière régulière et statue sur les dossiers en respectant les conditions de transparence, d'équité et d'impartialité. Cependant, les constats sur la désignation des administrateurs restent valables pour les membres du Comité de Crédit.

- **Le Conseil de Surveillance**

Conformément à la législation, Le Conseil de Surveillance joue pleinement au sein de la MECAP son rôle de contre-pouvoir. Il contrôle le travail des différents organes et du personnel technique de la MECAP et produit souvent des rapports.

Cependant il n'est requis aucun niveau d'étude ou d'expérience pour intégrer l'organe. Face à la complexité des tâches de contrôle, un défaut d'expérience ou un profil non adapté peut remettre en cause l'efficacité du contrôle.

#### **6.6.1.2.2. La Direction**

Sous la responsabilité du Conseil d'Administration, le Directeur met en œuvre les politiques de l'institution. Le Directeur rend compte régulièrement de l'état d'exécution des décisions du Conseil d'administration. La MECAP a adopté un schéma de contrat avec le Directeur. Ceci peut renforcer les performances de la Direction puisque son évaluation dépend de sa capacité à atteindre les résultats fixés.

La capacité managériale du Directeur doit être évaluée par rapport à la conduite des activités prévues dans le plan stratégique. De même il doit lui être imposé des rapports complets renseignant sur toute la vie technique de l'institution et des propositions concrètes pour l'adaptation de la mutuelle à l'environnement qui est en perpétuel changement.

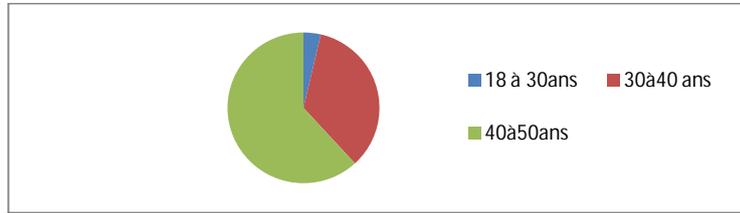
#### **6.6.1.3. La Gestion des ressources humaines**

Les ressources humaines constituent un élément essentiel pour la réalisation des objectifs et sont de ce fait incontournables dans tout processus de planification stratégique.

### 6.6.1.3.1. La répartition du personnel

La MECAP compte un effectif de trente quatre agents repartis de la manière suivante :

Graphique 7 : Répartition de l'effectif selon le niveau d'étude



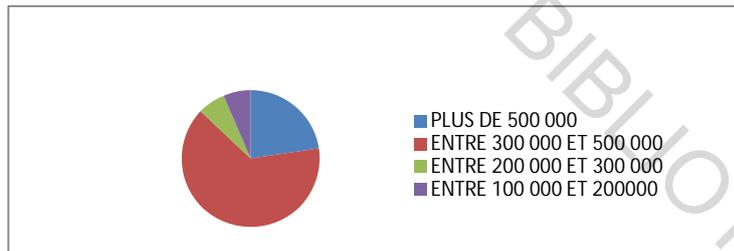
AGES	pourcentage
SANS BAC	29%
NIVEAU BAC	13%
NIVEAU LICENCE	35%
NIVEAU MASTER ET PLUS	23%

Graphique 8 : Répartition selon le sexe



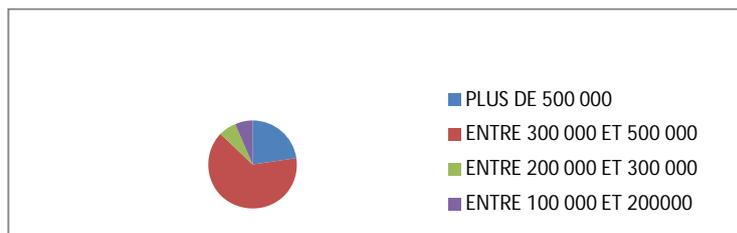
SEXE	pourcentage
FEMININ	58%
MASCULIN	42%

Graphique 9: Répartition selon la domaine d'intervention



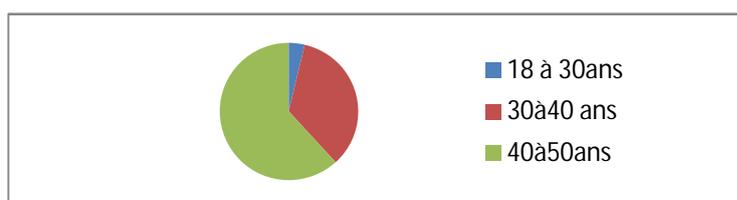
DOMAINE	pourcentage
CREDIT	52%
FINANCE COMPTA	10%
CONTRÔLE	6%
ADMINISTRATION	26%
INFORMATIQUE	6%

Graphique 10: Répartition selon la rémunération



REMUNERATION BRUTE	pourcentage
PLUS DE 500 000	23%
ENTRE 300 000 ET 500 000	65%
ENTRE 200 000 ET 300 000	6%
ENTRE 100 000 ET 200000	6%

Graphique 11 : Répartition de l'effectif selon l'âge



AGES	pourcentage
30 à 35 ans	50%
35 à 40 ans	38%
Plus de 40 ans	13%

Sources : Nous même

#### **6.6.1.3.2. La motivation et l'expérience**

Le personnel de la mecap est assez jeune et manifeste une volonté à relever les défis du développement. Plusieurs ont participé à la mise en place des premières politiques de l'institution et se sentent concernés par le devenir de la MECAP. La politique salariale a été plusieurs fois revue.

Cependant, en termes de motivation, le personnel technique juge la politique salariale insatisfaisante et se trouve dans un état d'endettement assez alarmant, ce qui peut avoir des conséquences sur la productivité des agents.

Il faut également noter que le niveau d'expérience et de professionnalisme n'est pas tout à fait à la hauteur des exigences d'une gestion performante.

Le taux élevé de féminisation du personnel agit négativement sur l'efficience à cause des congés de maternité entre autres.

#### **6.6.1.3.3. La gestion des ressources humaines et le management stratégique**

Par rapport à la nécessité d'allier la gestion des ressources humaines et le management stratégique, il faut noter que le personnel ne maîtrise pas du tout le plan d'actions prévu pour l'atteinte des objectifs stratégiques. Après la conception du plan 2010-2014, des objectifs n'ont pas été fixés aux agents de l'institution par rapport aux domaines les concernant pour que la mise œuvre du plan d'actions soit efficace et que le système d'évaluation du personnel soit pertinent.

#### **6.6.1.4. L'Administration**

L'analyse de l'administration passe par un diagnostic du système d'information et de gestion, du système de reporting, de la communication, de la gestion des immobilisations, du système de contrôle interne, de la gestion budgétaire, de la politique de sécurité, du financement et de la gestion financière.

##### **6.6.1.4.1. Le système d'information de gestion**

L'un des problèmes majeurs de l'institution est son système d'informations et de gestion. La Mecap utilise un logiciel qui ne satisfait plus les exigences de fiabilité, de sécurité d'un SIG. L'option choisie par l'institution d'externaliser son système peut cependant régler beaucoup de problèmes liés à la gestion de l'information.

#### **6.6.1.4.2. Le reporting**

Les manquements constatés du système utilisé ne garantissent pas une maîtrise des reporting et tableaux de bord nécessaires comme outil de gestion et de prévision. A cela s'ajoute le fait qu'il n'y ait pas dans l'institution une culture de production de rapports, de compte rendu, de tableaux de bord. Il faut aussi noter que la MECAP ne publie pas ses informations dans le MIX MARKET.

#### **6.6.1.4.3. La communication**

La communication relève du Conseil d'Administration qui a créé en son sein une cellule chargée de cette activité. Depuis près de deux ans, il faut noter que les activités de ladite cellule ont beaucoup diminué et la Mecap ne dispose plus de spécialiste en charge de la question. Ceci s'est traduit par un ralentissement du rythme de massification du sociétariat.

#### **6.6.1.4.4. La gestion des immobilisations**

La Mecap n'a pas de problème dans la gestion des immobilisations. Le parc automobile et celui informatique sont souvent renouvelés. Il n'en est de même pour les mobiliers et matériels de bureaux.

Cependant pour ce qui est du cadre de travail, l'insuffisance des locaux abritant le siège, de même que certains points de service ne garantissent pas l'épanouissement des travailleurs et le confort des sociétaires.

#### **6.6.1.4.5. Le système de contrôle interne**

L'organisation du travail définit clairement les tâches. Elle tient compte de la nécessité de séparer toutes les tâches incompatibles pour une bonne gestion des risques.

De même, les procédures opérationnelles prévoient plusieurs niveaux de contrôle pour maîtriser les risques. La création d'un service chargé du contrôle et son rattachement au Conseil de surveillance renforcent le dispositif de contrôle interne. Aussi, La Mecap fait certifier tous les états financiers qu'elle produit. Cependant les défaillances du système d'information, les guichets à une unité, la méconnaissance ou l'inapplication des procédures peuvent remettre en cause l'efficacité du contrôle interne.

#### **6.6.1.4.6. La gestion budgétaire**

L'adoption du budget est déléguée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale. La gestion se fait conformément aux procédures de l'institution mais le suivi de l'état d'exécution gagnerait à être mieux organisé.

#### **6.6.1.4.7. La politique de sécurité**

Même si les locaux sont sécurisés (gardiennage, extincteurs, clés, combinaisons...), l'institution doit renforcer sa politique en transférant certains risques par des souscriptions à des assurances.

#### **6.6.1.4.8. Le Financement**

La principale ressource de la MECAP est l'épargne collectée. Elle peut être assimilée à une ressource longue puisque bloquée jusqu'à la retraite des membres. Le partenariat financier permet aussi à la MECAP de lever des fonds auprès de la Poste et Postefinances.

Cependant l'accompagnement de ce partenaire stratégique a connu un ralentissement ces dernières années, ce qui fait que les besoins de la Mecap ne sont plus satisfaits.

Le recours aux banques classiques pour les besoins de refinancement est contraint par le risque de non rentabilité des financements reçus vu la marge trop faible entre les taux utilisés par ces structures et ceux appliqués par la Mecap.

La difficulté de lever des fonds auprès d'autres bailleurs est souvent expliquée par la l'inadéquation entre la destination pré indiquée de ces fonds et la cible classique de la MECAP. Il est donc nécessaire d'accélérer l'ouverture à d'autres secteurs pour maximiser les possibilités de réception de financement.

#### **6.6.1.4.9. La Gestion financière**

La Mecap dispose d'un service comptable et financier qui produit les états financiers. Ces états sont obligatoirement certifiés par un cabinet d'audit externe qui donne son opinion sur la situation financière de l'institution. Il faut noter que depuis quelques années, le Conseil d'administration est très regardant sur l'analyse financière des états.

Cependant, le retraitement des états financiers donnerait plus d'indication sur le poids financier de l'institution et la rentabilité réelle de l'activité. De même, l'institution ne dispose

pas d'outils adaptés de gestion de la trésorerie et l'analyse des coûts à travers une comptabilité analytique y fait défaut.

Il faut également noter que dans la structure du bilan, l'institution gagnerait à être moins dépendante de l'argent chaud. Les décisions prises par la Mecap visant à relever les fonds propres en passant par les parts sociales sont très pertinentes mais d'autres doivent venir renforcer ces stratégies pour mieux équilibrer la structure du bilan.

### **6.6.2. Conclusion**

L'évaluation institutionnelle de la Mecap montre la nécessité de revoir beaucoup d'aspects pour qu'il puisse y avoir une croissance soutenue. Des moyens humains à ceux techniques, matériels et financiers en passant par l'organisation de la gestion, beaucoup d'améliorations sont à apporter pour qu'il y ait un développement institutionnel en adéquation avec les ambitions de perfectionnement.

Il s'agira entre autres de :

- Diversifier l'offre de produits et services et la rendre plus attractive
- Améliorer la qualité de service
- Renforcer la compétence des élus et du personnel
- Motiver le personnel
- Traduire le plan d'action en objectifs individuels fixés aux agents
- Instaurer un bon système de communication interne et externe
- Acquérir un système d'information fiable et sécurisé
- Disposer de locaux adéquats
- Gérer et maîtriser les risques
- D'instaurer un système de Gestion des performances sociales
- Renforcer le partenariat financier
- De parfaire la gestion Financière

## **6.7. Définition d'une stratégie et plan d'actions**

Face aux constats révélés par le diagnostic, la définition d'une stratégie en adéquation avec les ambitions de développement s'impose et sa pertinence dépendra des activités prévues pour sa mise en œuvre.

### **6.7.1. La stratégie**

Au cours des cinq années à venir, la MECAP va se consacrer à la fois à l'amélioration de son offre de produits et services et à la diversification de ses marchés tout en optimisant les capacités des ressources humaines, financières et institutionnelles pour qu'elles soient capables de porter la croissance. Ceci permettra à la MECAP d'accomplir sa mission qui est de promouvoir l'équilibre moral, financier et social de ses membres et clients en tenant compte de leurs aspirations et contraintes. Cette mission tiendra compte de la logique de rentabilité financière et sociale poursuivie par l'institution.

Les objectifs principaux de croissance et de développement de la MECAP d'ici cinq années sont l'atteinte d'un sociétariat de 12 000 membres, d'un niveau d'épargne de 8 Milliards, d'un niveau d'encours de crédit de dix milliards et d'un niveau d'excédent de 200 millions.

### **6.7.2. Les objectifs et activités (Plan d'action)**

Les activités à mener pour la mise en œuvre de la stratégie retenue sont déclinées en plan d'actions suivant les objectifs à atteindre.

### 6.7.2.1. Les Produits et Services

Deux objectifs sont à atteindre pour les produits et services.

#### Objectif 1 : Diversifier l'offre de produits et services et la rendre plus attractive.

Le but est d'atteindre au moins une croissance de 5% de part de marché et un recrutement d'au moins milles membres issus d'autres secteurs d'activités ; d'atteindre au moins 8 milliards d'encours d'épargne en 2018 et un encours de crédit de 10 milliards.

PLAN D'ACTION 1			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLES	DEAD LINES
Mettre en œuvre le Crédit pour les activités génératrices de revenu	Le Crédit AGR est disponible	CA-CC-Direction	Octobre 2013
Mettre en œuvre des produits destinés aux salariés du privé	des conventions avec des structures privées sont signées et leurs employés bénéficient de crédits.	CA-CC-Direction	Mars 2014
Diversifier les partenaires pour les prestations de transferts d'argent	Un partenariat avec wari ou jonijoni est signé	CA -Direction	Juin 2014
Mettre en œuvre les prestations de paiements de factures avec les partenaires techniques	Les sociétaires paient leur facture d'électricité ou de téléphone à la Mecap	CA-Direction	Juin 2014
Commanditer une étude sur la finance islamique	Une étude approfondie sur la finance islamique est disponible	CA-CC-Direction	Juin 2014
Concevoir des produits islamiques	Au moins un produit islamique est conçu	CA-CC-Direction	Décembre 2014
Explorer avec les écoles privées les possibilités de financement des études pour les enfants des sociétaires	Des conventions de partenariat sont signées	CA-CC-Direction	Décembre 2014
Mettre en place des plans d'épargne pour, les études, le pèlerinage,	De nouveaux produits plan épargne études et plan épargne pèlerinage sont créés	CA-CC-Direction	Décembre 2014
Offrir des produits islamiques	Un produit de finance islamique est disponible	CA-CC-Direction	Janvier 2015

**Objectif 2 : Améliorer la qualité de service**

Le but est de fidéliser au moins 95% des sociétaires jusqu'à la fin du plan.

<b>PLAN D'ACTION 2</b>			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLES	DEAD LINES
Améliorer les conditions d'accueil	Les sociétaires sont mieux accueillis	CA-Direction	Octobre 2013
Recueillir les avis et suggestions des sociétaires	Des boites à idées ou questionnaires sont utilisés pour recueillir les avis	Direction	Octobre 2013
Mettre en œuvre un système de gestion des plaintes et réclamations	Un dispositif de gestion des plaintes existe à la Mecap	Direction	Janvier 2014
Informers les sociétaires sur la situation de leur épargne et de crédit	Des relevés ou sms sont envoyés aux sociétaires	Direction	Juin 2014

**6.7.2.2. Le Réseau de distribution**

L'objectif prévu est le suivant :

**Objectif 3 : Etendre le réseau de distribution**

Le but est d'avoir au moins deux guichets supplémentaires avant fin 2014.

<b>PLAN D'ACTION 3</b>			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLES	DEAD LINES
Ouvrir un guichet a pikine guediawaye et Rufisque	Les guichets sont ouverts et fonctionnels	CA-Direction	Décembre 2014
Ouvrir des points de service annexes à saint louis, Thiès, Kaolack pour les transferts d'argent	Ces points de service sont fonctionnels	CA-Direction	Décembre 2014
Choisir des répondants dans chaque bureau de poste	Dans Chaque bureau la mecap a un répondant	CA-Direction	Décembre 2014

### 6.7.2.3. Le Développement institutionnel

Il s'agit des activités prévues pour améliorer pour renforcer les capacités institutionnelles de la MECAP.

#### 6.7.2.3.1. La Gouvernance

L'objectif est le suivant :

#### Objectif 4: Renforcer la compétence des élus

Le but est d'avoir des organes avec au moins 75% des membres maîtrisant parfaitement les principes mutualistes.

PLAN D'ACTION 4			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLES	DEAD LINES
Former de manière continue les élus	Les élus sont formés en permanence	CA-Direction	En permanence
Définir les profils recherchés pour élus	Les profils sont décrits dans les statuts	CA-CS-CC	Juin 2014
Mettre en place un comité déontologique et de discipline	Le comité est créé	CA	Juin 2014
Institutionnaliser les rencontres inter organe	Chaque semestre l'inter organe se réunit	AG-CA	Juin 2014
Réduire la taille des organes	Les statuts sont révisés pour réduire la taille des organes	AG	Juin 2015

**6.7.2.3.2. Les Ressources humaines**

Les objectifs sont les suivants :

**Objectif 5 : Renforcer les capacités du personnel**

Le but est d'emmener le portefeuille à risque à 4% en 2018 et que 100% des rapports exigés soient produits à temps dès 2014, et que les réclamations des sociétaires diminuent de 50% en 2015.

<b>PLAN D'ACTION 5</b>			
<b>ACTIVITES</b>	<b>RESULTATS ATTENDUS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DEAD LINES</b>
Concevoir un plan de formation	Le plan est conçu	CA-Direction	Décembre 2013
Organiser des sessions de formation	Des sessions sont organisées	CA-Direction	En permanence
Instaurer un système de partenariat avec d'autres structures pour des échanges d'expérience	Il y a des stages d'apprentissage dans d'autres structures	CA-Direction	Décembre 2014
Former le personnel d'encadrement dans de grandes écoles	Des formations diplômantes pour le renforcement des capacités	CA-Direction	Décembre 2015

### Objectifs 6: Motiver le personnel

Le but est que la productivité des agents soit améliorée et qu'il n'y ait aucune démission de travailleurs jusqu'en 2018.

PLAN D'ACTION 6			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLES	DEAD LINES
Finaliser les accords collectifs	Les accords sont signés	CA-Direction	Décembre 2013
Renforcer l'implication du personnel dans les choix stratégiques	L'avis du personnel est recueilli pour certaines décisions	CA-Direction	En permanence
Faire une étude sur l'endettement du personnel	Les conclusions de l'étude sont disponibles	CA-Direction	Décembre 2013
Instaurer un système de contrat de performance avec le personnel en relation avec les objectifs du plan	Les contrats sont signés	CA-Direction	Décembre 2013
Mettre en œuvre un système de gestion des carrières	Les accords collectifs traitent de la gestion des carrières	CA-Direction	Juin 2014
Revoir la politique salariale sur la base des contrats d'objectifs	La politique salariale est revue	CA-Direction	Juin 2014

### 6.7.2.3.3. Communication et Marketing

Les objectifs sont les suivants :

#### Objectif 7 : Instaurer un bon système de communication interne

Le but est une diffusion correcte de 100% des décisions prises.

PLAN D'ACTION 7			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLE	DEAD LINES
Concevoir une politique de communication interne	Une politique de communication interne est conçue et appliquée	CA-Direction	Juin 2014
Instaurer un dialogue social permanent	Le dialogue est permanent dans l'institution	CA-Direction	En permanence
Institutionnaliser des rencontres périodiques Personnels dirigeants	Ces rencontres sont prévues dans les politiques de l'institution	CA-CC-CS-Direction	Juin 2014

**Objectif 8 : Faire connaître les produits et services de la Mecap**

Le but est d'atteindre au moins 12000 membres avant fin 2018.

<b>PLAN D'ACTION 8</b>			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLES	DEAD LINES
Création d'un site WEB fonctionnel	Le existe et est à jour	Direction	Décembre 2013
Concevoir une politique commerciale	Il existe une politique commerciale qui est appliquée	CA-Direction	Juin 2014
Concevoir un plan de communication	Un plan de communication est conçu, approuvé et appliqué	CA-Direction	Juin 2014
Renforcer les attributs des points focaux	Les points focaux sont ont de nouvelles lettres de missions	CA	Juin 2014
Créer un service commercial	Un service commercial existe dans l'organigramme	CA-Direction	Décembre 2014
Instaurer un système de coaching des points focaux	Les points focaux sont coachés	CA-Direction	En permanence

**Objectif 9 : Fidéliser les sociétaires**

Le but est de fidéliser au moins 95% des sociétaires jusqu'à la fin du plan.

<b>PLAN D'ACTION 9</b>			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLES	DEAD LINES
Etudier les motifs de résiliations	Une étude sur les motifs de réalisation est réalisée	Direction	Décembre 2013
Renforcer la transparence sur les conditions	Toutes les conditions tarifaires sont affichées et connues des sociétaires	CA-Direction	Décembre 2013
Instaurer un système de récompense des meilleures sociétaires	Les meilleures sont récompensées chaque année	CA-Direction	Janvier 2014
Former les sociétaires en éducation financier	Des formations en éducation financières sont organisées	CA-Direction	Décembre 2014

**Objectif 10 : Publier sur le Mixmarket**

Le but est de publier sur le mix en 2014.

<b>PLAN D'ACTION 10</b>			
<b>ACTIVITES</b>	<b>RESULTATS ATTENDUS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DEAD LINES</b>
Former le personnel et le CA sur le benchmarking	Le personnel et les administrateurs sont formés en benchmarking	CA-Direction	Juin 2014
Publier les informations sur le MIX	Les informations de la Mecap sont publiées sur le MIX	CA-Direction	Décembre 2014

CESAG - BIBLIOTHEQUE

#### 6.7.2.3.4. Système d'information et de gestion

L'objectif est le suivant :

#### Objectif 11 : Acquérir un système d'information fiable et sécurisé

Le but est la disponibilité de toute l'information à temps réel avant fin 2014.

PLAN D'ACTION 11			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLES	DEAD LINES
Finaliser l'externalisation du SIG	Le SIG est externalisé	CA-Direction	Novembre 2013
Renégociation avec les partenaires sur la réception des informations	Les informations sont reçues selon le format voulu	Direction	Décembre 2013
Acquérir un logiciel de gestion de la paie	Le logiciel est acquis	Direction	Juin 2014
Formation continu des utilisateurs	Les utilisateurs du système sont formés en permanence	Direction	En permanence
Institutionnalisation des réunions SIG	Les réunions SIG sont prévues dans les politiques de l'institution	CA-Direction	Juin 2014
Transmission des informations par sms	Les sociétaires reçoivent des informations par sms	Direction	Décembre 2014
Commanditer un audit du SIG	Le nouveau SIG est audité	CA-Direction	Décembre 2015

**6.7.2.3.5. Les Locaux et Infrastructures**

Les objectifs sont les suivants :

**Objectif 12 : Disposer de locaux adéquats**

Le but est que tous les points de service de la MECAP permettent de bonnes conditions de travail avant la fin du plan.

<b>PLAN D'ACTION 12</b>			
<b>ACTIVITES</b>	<b>RESULTATS ATTENDUS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DEAD LINES</b>
Acquérir un terrain accessible	Le terrain est acquis	CA-Direction	Décembre 2013
Construire et équiper le nouveau siège	Le nouveau siège est construit	CA-Direction	Juin 2014
Aménager un autre guichet à saint louis	Un espace plus commercial est aménagé à Saint louis	CA-Direction	Aout 2014
Extension du guichet de Thiès	Le guichet de Thiès est mieux aménagé	CA-Direction	Aout 2014

**Objectif 13 : acquérir le matériel de sécurité**

Le but est qu'aucun cas de vol n'intervienne dans les cinq ans.

<b>PLAN D'ACTION 13</b>			
<b>ACTIVITES</b>	<b>RESULTATS ATTENDUS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DEAD LINES</b>
Equiper tous les points de services d'onduleurs et de détecteurs de faux billets	Tous les guichets disposent d'onduleurs	Direction	Décembre 2013
Acheter des coffres Forts pour tous les guichets	Tous les guichets disposent de coffres forts	Direction	Janvier 2014

**6.7.2.3.6. Le Contrôle Interne**

L'objectif est le suivant :

**Objectif 14 : Maitriser et gérer les risques**

Le but est la détection de toutes les fraudes et malversations à temps dans les cinq ans, la sécurisation de tous biens dont le risque peut être transféré, et de parvenir à zéro fraude en 2018.

<b>PLAN D'ACTION 14</b>			
<b>ACTIVITES</b>	<b>RESULTATS ATTENDUS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DEAD LINES</b>
Formation continu des membres de surveillance en contrôle interne	Les membres du conseil de surveillance sont formés en permanence	CA-CS-Direction	En permanence
Recruter des auditeurs	Au moins un auditeur est recruté	CA-CS-Direction	Janvier 2014
Assurer le numéraire et les autres actifs	Des conventions d'assurance sont signées pour les actifs	CA-Direction	Janvier 2014
Faire un audit des procédures actuelles	L'audit est réalisé	CA-CS-Direction	Mars 2014
Elaborer et adopter une politique de sécurisation de l'information	La politique est élaborée et appliquée	CA-CS-Direction	Juin 2014
Instaurer une culture de tolérance zéro pour les fraudes	Toutes les fraudes sont punies	CA-Direction	En permanence

### 6.7.2.3.7. La Gestion des performances sociales

L'objectif est le suivant :

#### Objectif 15 : institutionnaliser la GPS

Le but est de produire des rapports sur la GPS à partir de 2015.

PLAN D'ACTION 15			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLES	DEAD LINES
Former le personnel et le CA sur la GPS	Le personnel et les administrateurs sont formés en GPS	CA-Direction	Avril 2014
Nommer un responsable GPS	Un responsable GPS est nommé	CA-Direction	Mai 2014
Elaborer et adopter les procédures de gestion de la performance sociale	Les procédures de GPS sont élaborées et appliquées	CA-Direction	Juin 2014
Faire le reporting social	Un reporting social est fait chaque mois	Direction	Décembre 2014
Evaluer le dispositif de GPS	Le dispositif est évalué	CA-CS-Direction	Décembre 2015

### 6.7.2.3.8. Le Financement

L'objectif est le suivant :

#### Objectif 16 : Renforcer le partenariat financier

Le but est d'avoir au moins deux autres partenaires financiers avant fin 2018 , de doubler la production de crédit et d'atteindre un chiffre d'affaire de un milliard au moins en 2018.

PLAN D'ACTION 16			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLES	DEAD LINES
Redynamiser le partenariat avec la poste et Postefinances	Le partenariat financier avec la poste est amélioré	CA-Direction	En permanence
Contacteur les investisseurs et bailleurs	Des requêtes sont faites au niveau des investisseurs du secteur	CA-Direction	Janvier 2014
Former les responsables sur les stratégies de mobilisation de ressources	Des formations sur les stratégies de mobilisation des ressources sont effectuées	Direction	Janvier 2014
Intégrer les associations internationales	La mecap est au moins membre d'une association reconnue au niveau mondial	CA	Décembre 2014
Préparer un rating	Un pré rating est effectué par une agence de notation	CA-Direction	Janvier 2015
Faire un rating	Un rating est effectué	CA-Direction	Juin 2015
Publier sur le mix	Les informations sont disponibles sur le MIX	CA-Direction	En permanence

### 6.7.2.3.9. La Gestion Financière

Les objectifs sont les suivants :

#### Objectif 17 : Mettre en place des outils de gestion

Le but est d'améliorer la rentabilité des produits de 2013 à 2014

PLAN D'ACTION 17			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLES	DEAD LINES
Concevoir des tableaux de bord	De nouveaux outils sont disponibles	Direction	Novembre 2013
Former les responsables en analyse financière	Des formations en analyse financière se font en permanence	CA-Direction	Janvier 2014
Concevoir des outils de gestion de la trésorerie	De nouveaux outils sont disponibles	Direction	Janvier 2014
Concevoir des outils de gestion budgétaires	De nouveaux outils sont disponibles	Direction	Janvier 2014
Renforcer le dispositif de contrôle de gestion	De nouvelles procédures de contrôles de gestion sont élaborées	CS-Direction	Janvier 2014

#### Objectif 18 : Instaurer un système de comptabilité analytique

Le but est d'améliorer la rentabilité des produits d'au moins de 25% en 2018 d'augmenter les résultats de 20% au moins dès 2014 et d'atteindre un niveau de résultat de 200 millions en 2018.

PLAN D'ACTION 18			
ACTIVITES	RESULTATS ATTENDUS	RESPONSABLES	DEAD LINES
Former les comptables en analyse des coûts	Les comptables maîtrisent l'analyse des coûts	Direction	Mars 2014
Concevoir des procédures de comptabilité analytique	Les procédures sont élaborées et appliquées	CA-Direction	Avril 2014
Mettre en œuvre la comptabilité analytique	La comptabilité analytique est mise en œuvre	Direction	Décembre 2014

La réalisation d'un plan stratégique étant un exercice capital pour la vie d'une institution, il est donc nécessaire d'associer toutes les parties prenantes dans l'élaboration. Un foie élaboré, le plan doit faire l'objet d'une large diffusion pour être connu et intégré au quotidien de l'entreprise. Dans la mise en œuvre, le plan doit aussi faire l'objet d'un suivi très rigoureux pour que si nécessaires, des ajustements et corrections puissent être apportés pour renforcer son efficacité.

Quelle que soit la pertinence des diagnostics et propositions, le succès du plan dépend de la capacité de l'institution à le mettre en œuvre. Donc sa réussite est tributaire d'une culture d'entreprise assez développée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

La planification stratégique permet de manière générale à un système financier décentralisé de se dresser une feuille de route sur la base de ses atouts et faiblesses tout en tenant compte de son environnement.

Elle est donc un parfait outil pour tout management qui se veut performant et en adéquation avec les réalités socio économique de son environnement.

L'exercice de planification fait dans ce mémoire montre particulièrement la difficulté pour la MECAP d'acquérir un niveau de développement institutionnel capable de porter la croissance ; d'où la nécessité pour l'institution de poursuivre le chantier de renforcement des capacités techniques, financières, humaines et matérielles de l'institution pour qu'elles soient à la dimension des ambitions de pérennité et de développement.

Ce travail nous a permis de faire un diagnostic complet de l'institution et de proposer une stratégie de développement en identifiant les activités à mettre en œuvre.

Cependant, en raison du caractère trop vaste du thème étudié, nous n'avons pas traité des questions liées à la budgétisation des plans d'actions et aux projections financières qui pourraient compléter l'étude.

Toutefois la mise en œuvre de la stratégie proposée permettra à la MECAP de renforcer sa pérennité et de se conforter dans la place de choix qu'elle occupe dans le secteur de la microfinance au Sénégal.

Un tel projet ne peut cependant aboutir que lorsque toutes les parties prenantes s'approprient l'outil de planification et qu'elles fassent de l'atteinte des objectifs un challenge.

Par ailleurs qu'elles que soient la pertinence de la stratégie à développer, elle ne peut être efficace et efficiente que lorsqu'au sein de l'institution, la bonne gouvernance est au centre de toutes les préoccupations.

**ANNEXES**

**Annexe 1: grille de questionnaires d'entretien**

❖ **La gouvernance (Présidents d'organes)**

Quel est le profil des membres du CA du CS et du CC ?

Effectuez vous régulièrement des renouvellements au sein de votre organes?

Pensez-vous que vos membres sont suffisamment outillés et qualifiés pour accompagner la MECAP dans sa croissance ?

Avez-vous déjà eu des difficultés dans l'application des textes réglementaires ?

Quelles sont les activités ou postes qu'occupent des membres d'organes en dehors de leur fonction ?

Avez-vous déjà eu des malentendus entre organes ? Pourquoi et comment les avez gérer ?

❖ **Le management opérationnel (Chefs de services, Directeur)**

Quel profil avez-vous ?

Quel est le profil de la plupart de vos collaborateurs ?

Sentez-vous à l'aise dans vos fonctions? Si non pourquoi et comment faire pour pallier à cette situation ?

Le SIG permet-il de contrôler efficacement les activités et de suivre les performances ?

Chaque service dispose-t-il d'un manuel de procédure ?

Pensez- vous que les politiques et procédures sont bien appliquées et respectées ?

Avez-vous constaté une fois des cas de vols ou de fraudes ?

Comment gérez-vous ces risques ?

Pensez-vous que votre personnel est bien motivé au travail ?

Impliquez-vous votre personnel dans la prise de décisions ?

❖ **La gestion des ressources humaines (Responsable RH)**

Quelle place accordez-vous au personnel dans l'atteinte des objectifs de la MECAP ?

Existe-t-il un manuel de procédure claire des tâches ?

Les tâches sont-ils clairement définies ?

Le personnel est-il suffisamment formé pour exécuter les tâches ?

Y a-t-il un plan de carrière pour le personnel ?

Il a-t-il eu des cas de démission ? pourquoi ?

Le personnel se sent-il impliqué dans les choix stratégiques ?

Le personnel trouve-t-il la politique salariale motivante ?

❖ **L'environnement (PCA, Directeur)**

Que pensez-vous de l'impact de la situation socio économique ?

Quel est le profil socio-économique de votre cible ?

Pensez-vous que la situation économique du pays favorise l'atteinte des objectifs de l'institution ?

La réglementation est-elle contraignante ?

La Mecap a-t-elle été sanctionnée par les superviseurs ? Pourquoi ?

Comment jugez-vous l'impact des actions de l'Etat et de vos partenaires ?

Qu'attendez-vous de l'Etat et de vos partenaires pour atteindre vos objectifs ?

Comment appréciez-vous la concurrence entre les SFD ; et entre les SFD et les banques classiques ?

Quel est l'impact de la concurrence sur l'évolution de l'activité ?

Comment réagissez-vous face à cette situation de concurrence ?

Avez-vous des moyens (matériels, humains et financiers) suffisants pour faire face à la concurrence ?

❖ **La satisfaction des sociétaires (Services Exploitation et Recouvrement)**

Constatez-vous des démissions de vos clients ?

Quelles sont les causes principales de la démission de vos clients ?

Quelles sont les stratégies de fidélisation du sociétariat ?

❖ **la qualité du portefeuille (Responsable d'exploitation, du recouvrement)**

Quels sont les principales causes de non remboursement ?

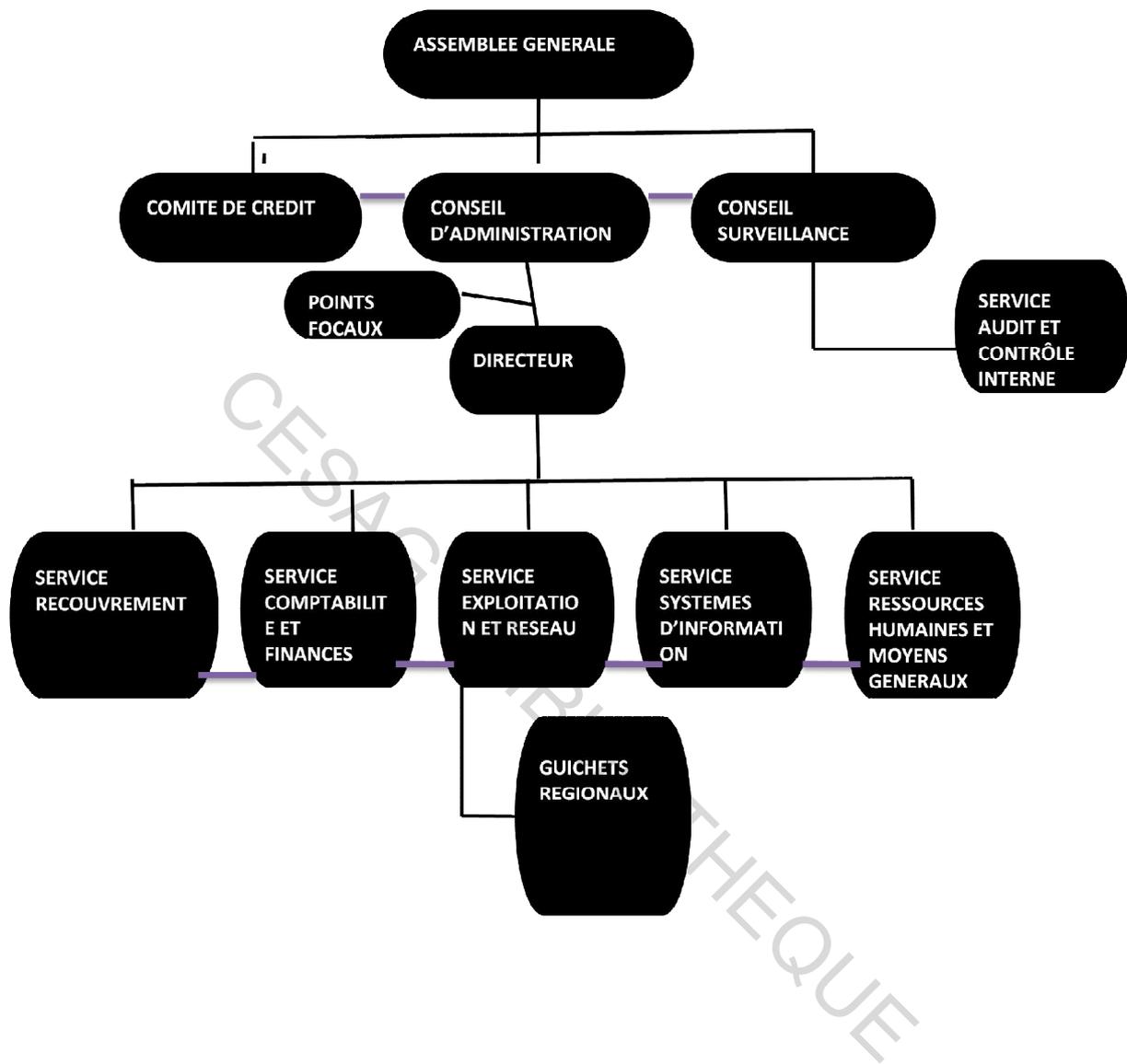
Comment trouvez-vous la politique de recouvrement ?

Quelles sont les principales conséquences de la dégradation du portefeuille ?

Estimez-vous le taux de recouvrement satisfaisant ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 2 : Organigramme de la MECAP**



### **Annexe 3 : Taches des organes**

#### **L'Assemblée Générale**

- s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution ;
- modifier les statuts et règlements ;
- élire les membres des organes de l'institution et fixer leurs pouvoirs ;
- créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie ;
- approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- adopter le projet de budget ou d'en donner mandat au C.A
- définir la politique de crédit de l'institution ;
- traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de l'institution.

#### **Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration décide des grandes orientations. Il reçoit son mandat de l'Assemblée Générale. Les membres sont élus pour une durée de deux ans renouvelable .Ses attributs sont les suivants :

- Assister les différents organes dans la préparation et la convocation des réunions ;
- Convoquer les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires ;
- Représenter la MECAP auprès des tiers ;
- Analyser les états financiers pour présentation à l'Assemblée Générale ;
- Veiller à l'application des décisions de l'Assemblée Générale ;
- Recevoir les doléances des membres et les rapports des différents organes ;
- Faire appliquer les statuts et les règlements de la MECAP ;
- Rendre compte à l'Assemblée Générale ;
- Assurer les relations de la MECAP avec les organismes nationaux et internationaux ;
- Veiller aux règles de sécurité de la caisse ;
- Vérifier les disponibilités financières et assurer leur gestion ;
- Proposer une répartition des excédents ;
- Proposer un plan de travail pour l'exercice annuel ;
- Proposer le budget de la MECAP et en assurer l'exécution et le suivi ;

- Proposer un plan d'action à l'Assemblée Générale et en assurer le suivi ;
- Autoriser l'engagement des dépenses de la MECAP sur la base du budget approuvé ;
- Déléguer certains de ses pouvoirs au gérant dans le respect des statuts et des règlements.

### **Le Comité de Crédit**

- Proposer une politique de crédit ;
- Approuver les formulaires de crédit ;
- Vérifier les garanties ;
- Analyser les demandes de crédit ;
- Analyser l'adéquation du portefeuille du crédit avec la politique de crédit ;
- Décider l'octroi de crédit pour tout montant inférieur ou égal au montant du plafond décidé dans la politique de crédit ;
- Donner mandat au Gérant pour signer les documents de prêt ;
- Suivre les remboursements et l'évolution du portefeuille du crédit et prendre les mesures nécessaires ;
- Déléguer au gérant, en cas de nécessité, certaines décisions d'octroi de crédits avec l'accord du CA ;
- Vérifier la mise à jour de la liste des mauvais débiteurs.

### **L'organe de Contrôle : Le Conseil de Surveillance**

- Contrôler périodiquement et à l'improviste l'activité de la caisse ;
- Veiller au respect des résolutions votées par l'Assemblée Générale, des statuts et des règlements intérieurs, ainsi des différentes politiques adoptées ;
- Contrôler la tenue des journaux, des fiches et des inventaires ;
- Contrôler les carnets des membres ;
- Vérifier fréquemment l'encaisse physique par rapport à l'encaisse théorique et le niveau d'encaisse par rapport aux règles de sécurité ;
- Convoquer l'Assemblée Générale en cas de besoin ;
- Veiller à la tenue des réunions des différents organes aux dates fixées ;
- Veiller au respect des pouvoirs des différents organes ;
- Recueillir les doléances des membres ;

## Elaboration d'un plan stratégique pour la MECAP

- Informer le Conseil d'Administration sur le fonctionnement des autres organes et du gérant ;
- Soumettre ses rapports au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale ;
- Vérifier la mise à jour de la liste des débiteurs défaillants ;
- Veiller à l'application des règles de sécurité ;
- Peut demander, solliciter et exiger des éclaircissements et des modifications sur le mode de fonctionnement de la MECAP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

#### **Annexe 4: Caractéristiques des Produits**

##### **❖ Le Crédit Dépannage**

C'est un crédit à court terme octroyé pour la satisfaction des besoins ponctuels de l'emprunteur.

Les caractéristiques sont les suivantes :

- Montant plafond : 500.000 F.CFA;
- Durée maximale de remboursement: 12 mois;
- Echéance de remboursement: mensuelle;
- Taux d'intérêt: 12% l'an dégressif
- Frais de dossier : 0,75% du montant du prêt avec un montant plancher de 1.000 F.CFA
- Ancienneté : justifier d'un mois de versement effectif d'une épargne mensuelle.
- Pénalité de retard : 2% sur l'échéance pour chaque mois de retard
- Pour les retraités, il est exigé une épargne minimale de 50.000 F CFA.
- Au delà de 250.000 F. CFA il est exigé une épargne de 75% du montant demandé.

##### **❖ Le Crédit équipement**

C'est un crédit destiné à l'acquisition de mobiliers et matériels domestiques.

Les caractéristiques sont les suivantes :

- Plafond : 3.000.000 F.CFA;
- Ancienneté : 3 mois
- Durée de remboursement: 36 mois;
- Echéance de remboursement: mensuelle;
- Taux d'intérêt: 12% l'an dégressif;
- Obligation : domiciliation du salaire au centre financier de Dakar ou de Saint Louis de POSTEFINANCES; ou signature de convention avec la MECAP
- Assurance : 1% du montant sollicité.

- Frais de dossier : 0,75% avec un montant plancher à 5.000 F CFA
- Pénalités : 2% de l'échéance en retard
- Les sociétaires qui épargnent au moins 25000F sont éligibles à ce crédit au niveau de la source sur appréciation du comité de crédit.

#### ❖ **Le Crédit Plan Epargne Equipement**

C'est un crédit long terme destiné à financer les besoins d'investissement des membres : Equipement domestique, acquisition de terrain d'habitation, travaux de démarrage ou de finition de maison d'habitation.

Les caractéristiques sont les suivantes :

- Montant Plafond : 7.000.000 F.CFA;
- Ancienneté : 2 mois pour la souscription;
- Durée maximale de remboursement: 72 mois;
- Echéance de remboursement: mensuelle;
- Taux d'intérêt : 8% l'an dégressif;
- Obligation : domiciliation du salaire au centre financier de Dakar ou de Saint Louis de POSTEFINANCES;
- Frais de dossier : 0,75% du montant octroyé avec un plancher de 5.000 F.CFA ;
- Assurance : 1% du montant sollicité.
- L'assurance couvre le risque de décès et d'invalidité du bénéficiaire
- Les sociétaires qui épargnent au moins 25000F sont éligibles à ce crédit au niveau de la source sur appréciation du comité de crédit.

❖ **Le Rachat de dettes**

Le rachat de dettes est un processus d'accompagnement des membres de la MECAP dans le suivi de leur endettement.

Les caractéristiques sont les suivantes :

- Plafond rachat : 2.000.000 F.CFA;
- Plafond global crédit : 5.000.000 F.CFA
- Référence de garantie : la quotité à la source
- Ancienneté : laissé à l'appréciation de la direction et du comité de crédit
- Durée de remboursement: 72 mois;
- Echéance de remboursement: mensuelle;
- Taux d'intérêt: 8% ou 12% l'an dégressif selon le type de crédit;

❖ **Crédit DEPANNAGE aux retraités de l'IPRES**

C'est un produit destiné aux retraités DE L'IPRESS. Il permet à ses bénéficiaires de faire face à de petites dépenses ponctuelles.

Les caractéristiques sont les suivantes :

- Plafond: 250.000 F.CFA;
- Ancienneté : 1 mois;
- Durée de remboursement: 12 mois;
- Echéance de remboursement: bi mensuelle;
- Taux d'intérêt: 12% l'an dégressif;
- Obligation: domiciliation de la pension de retraite au centre financier de Dakar ou de Saint Louis de POSTEFINANCES
- Frais de dossier : 0,75%
- Pénalités : 2% de l'échéance en retard
- épargne 2.500 F CFA obligatoire par bimestre nantie à hauteur de 50.000 F CFA.

❖ **Le Crédit équipement aux retraités de l'IPRES**

C'est un produit destiné aux retraités de L'IPRESS. Il permet à ses bénéficiaires de faire face à de petites dépenses d'équipement

Les caractéristiques sont les suivantes :

- Plafond: 3 000.000 F.CFA;
- Ancienneté : 1 mois;
- Durée de remboursement: 36 mois;
- Echéance de remboursement: bi mensuelle;
- Taux d'intérêt: 12% l'an dégressif;
- Obligation: domiciliation de la pension de retraite au centre financier de Dakar ou de Saint Louis de POSTEFINANCES
- Frais de dossier : 0,75%
- Pénalités : 2% de l'échéance en retard
- épargne 2.500 F CFA obligatoire par bimestre nantie à hauteur de 50.000 F CFA.

❖ **Le Crédit logement**

L'objectif de ce crédit est de permettre aux sociétaires

- ✓ D'acquérir un terrain ;
- ✓ De construire un logement ;
- ✓ De procéder à des travaux d'extension de logement ;
- ✓ De procéder à des travaux de finition de logement
- ✓ d'acquérir un logement par le biais de coopérative d'habitat

Les caractéristiques sont les suivantes :

- Plafond: 10.000.000 F.CFA;
- Ancienneté : six (6) mois pour démarrer la phase d'épargne; Augmenter la phase d'épargne à 1 an

- Phase d'épargne : épargner mensuellement un montant correspondant à l'échéance de remboursement mensuelle du montant sollicité sur une durée de trois (6) mois ;
- Durée maximale de remboursement: 20 ans (240) mois;
- Echéance de remboursement: mensuelle;
- Taux d'intérêt: 10% l'an dégressif;
- Obligation: domiciliation du salaire au centre financier de Dakar ou de Saint Louis de POSTEFINANCES;
- Frais de dossier : 0,75% du montant octroyé ;
- Garantie : Hypothèque ou gage du terrain et/ou du bâtiment, aval;
- Assurance: 2% du montant sollicité.
- Pénalités : 2% de l'échéance en retard

#### ❖ Le Crédit AGR

Ce crédit est mis en œuvre dans les zones qui abritent les points de service de la MECAP. L'objectif du crédit est d'appuyer les micro entrepreneurs (femmes et jeunes) à développer leurs activités comme le petit commerce ; le maraîchage ; l'embouche ; la transformation entre autres. Il est destiné aux personnes physiques, aux groupements et sociétés.

Les caractéristiques sont les suivantes :

- Taux d'intérêt (uniforme) : 10% (Individuel) ;10% (Groupement)
- Frais de dossier : 0,5% avec un plancher de 1000 et 2000
- Fréquence de remboursement: Selon l'activité
- Montant plancher : 15.000 (Individuel) 150.000 (Groupement)
- Montant plafond : 250.000 (Individuel) 1.500.000 (Groupement )
- Durée maximale : 12 mois (Individuel) 12 mois (Groupement)
- Pénalités : 2% sur chaque échéance en retard
- Épargne nantie : 5% du montant sollicité
- Épargne obligatoire : 5% du montant sollicité
- Garanties : Aval Gage Nantissement Caution solidaire

❖ **Le Crédit Evènementiel**

L'objectif est d'accompagner les sociétaires lors d'évènements importants que sont les fêtes de Tabaski, Korité, Pâques, Noel, ou la rentrée des classes.

Les caractéristiques sont les suivantes :

- Plafond: 100 000F.CFA;
- Ancienneté : 1 mois;
- Durée de remboursement: 08 mois;
- Echéance de remboursement: mensuelle;
- Taux d'intérêt: 14% l'an dégressif;
- Frais de dossier : 2000 FCFA
- Pénalités : 2% de l'échéance en retard
- Conditions:
  - Quotité suffisante
  - Pas de système d' « annule et remplace »
- Trésorerie ponctuelle: 30 000 000 FCFA

❖ **Le crédit destiné aux contractuels**

L'objectif est de prendre en compte des salaires soumis a un régime spécial ou sous contrat à durée déterminée.

Les caractéristiques sont les suivantes :

- Plafond: 1 000.000 F.CFA;
- Ancienneté :3mois;
- Durée de remboursement: 24 mois;
- Echéance de remboursement: mensuelle;
- Taux d'intérêt: 14% l'an dégressif;

- Obligation:
  - domiciliation du salaire au centre financier de Dakar ou de Saint Louis de POSTEFINANCES
  - Système d'aval au delà de 250 000 FCFA
- Frais de dossier : 0,75% du montant avec un minimum de 5000 FCFA
- Pénalités : 2% de l'échéance en retard

#### ❖ Le Crédit GANALE

L'objectif est de permettre à la Mecap de disposer d'outils pour sa politique marketing.

Les caractéristiques sont les suivantes :

- Montant plafond: 200 000 FCFA
- Durée remboursement: 12 mois
- Taux: 12%
- Conditions: Etre fonctionnaire ou agent de l'Etat

#### ❖ Le Crédit PARTENAIRE

L'objectif de ce crédit est de permettre à la Mecap de financer les initiatives privées: fond de roulement, équipement, investissement, consommation.

Les caractéristiques sont les suivantes :

- Montant Plafond : 15 000.000 F.CFA;
- Durée de remboursement: Selon la durée de loyer du financement
- Echéance de remboursement: selon l'activité financée
- Taux d'intérêt: 12% l'an dégressif;
- Frais de dossier : 1% du montant
- Pénalités : 2% de l'échéance en retard
- Apport: Selon les exigences du mode de financement

❖ **Le crédit destiné au PERSONNEL**

L'objectif est d'accompagner les employés par des conditions spécifiques pour une politique sociale.

Le personnel étant membre de la mutuelle peut naturellement accéder à tous les produits.

Cependant des conditions particulières plus favorables et motivantes lui sont appliquées après demande et négociation avec le conseil d'administration en relation avec le comité de crédit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

- 1 Ansoff I (1965), *Corporate strategy*, concerne la planification stratégique.
- 2 Amraoui Abderrahim (2011), Planification stratégique participative, [www.fichier-pdf.fr/2013/02/planification-strategique-participative-amraoui-doc/](http://www.fichier-pdf.fr/2013/02/planification-strategique-participative-amraoui-doc/)
- 3 Azokly René et Ibrahima Fane Camara(2009), *guide de transformation Institutionnelle des SFD*, Lux Développement, Dakar, 64 p
- 4 Attali Jacques et Arthus Bertrand (2006), *Voyage au cœur d'une Révolution, la Microfinance contre la Pauvreté*, Ed Planète Finance, France, 234p
- 5 BCEAO (2013), *Recueil des textes législatifs et réglementaires applicables aux systèmes financiers décentralisés dans l'union monétaire ouest africaine(UMOA)*, Ed BCEAO, 260pages
- 6 Bradley Xavier et Descamps Christian, 2005 ; *Monnaie, Banque et Financement* ; Editions Dalloz, France, 363 p
- 7 Bernd Balkenhol, 2009 ; *Microfinance et Politiques Publiques Portée , performance et efficacité* ; Edition Presses Universitaires de France, France, 355 p
- 8 Brilan Jean et Herard Jacques ; 2006 ; *Les meilleures pratiques de management* ; Edition d'Organisations ; France, 609 p
- 9 Champion Anita (2000), *Le Contrôle Interne : Guide pratique à l'usage des Institutions de Microfinance*, Care et Pact de Publication, Washington 93p
- 10 Catholic Relief Service, (2010), gestion de la performance sociale, [www.microfinance.sn/doc/gestion\\_de\\_la\\_Performance\\_sociale ;pdf](http://www.microfinance.sn/doc/gestion_de_la_Performance_sociale.pdf)
- 11 Centre for Development and Population Activitee, CEDPA (2000) Planification Stratégique une approche par enquête, [www.cedpa.orguploaded\\_filesstratplan\\_french\\_all.pdf](http://www.cedpa.orguploaded_filesstratplan_french_all.pdf)
- 12 CGAP (2013), Cartographie e la demande et de l'utilisation des services Financiers par les populations à bas revenus, [www.microfinance.sn/docs/presentation\\_industrie\\_sn.pdf](http://www.microfinance.sn/docs/presentation_industrie_sn.pdf)

- 13 CGAP(2002), Aide mémoire Planifier avec Microfin Plan de développement et Projections financières pour les IMF, [www.lamicrofinance.org/files/15270\\_BP\\_20aide\\_m\\_E9moire\\_20FR\\_20final\\_2004\\_2011\\_2002.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/15270_BP_20aide_m_E9moire_20FR_20final_2004_2011_2002.pdf)
- 14 CIVICUS (2001), Planification Stratégique, [www.civicus.org/new/media/planification\\_strategique.pdf](http://www.civicus.org/new/media/planification_strategique.pdf)
- 15 Cohen Elie, 2001, *Dictionnaire de Gestion* 3<sup>e</sup> Edition ; Edition la Découverte ;Paris, 415 p
- 16 DMF, (2009), Analyse des Systemes d'Information et système de contrôle interne des IMF, [www.microfinance.sn/docs/analyse SIG et SIC interne externe des SFD sene gal pdf](http://www.microfinance.sn/docs/analyse_SIG_et_SIC_interne_externes_des_SFD_sene_gal.pdf)
- 17 DMF(2013), Rapport sur la situation globale du secteur en 2012, Dakar
- 18 Gogue Jean Marie, *Management de la qualité*, 2<sup>e</sup> Edition, Economica, France, p17
- 19 Grégoire Jean Luc & Al ( 2008 ); *L'Afrique et les défis de la gouvernance* ; Editions Maisonneuve & Larose ; France,851 p
- 20 Haruna Sekabira (2013), Capital Structure and Its Role on Performance of Microfinance Institutions: The Ugandan Case, Sustainable Agriculture Research; Vol. 2, No. 3; pp.86-100 <http://dx.doi.org/10.5539/10.5539/sar.v2n3p86>
- 21 Hax Arnoldo C. et Nicolas S. Majluf (1996 ) *The strategy concept and process : A pragmatic Approac*, The 2nd Edition, p. 14
- 22 Holmes Elisabeth & Jules Ndambu, (2011), Diagnostic sur la protection des Consommateurs des Services de microfinance au Sénégal, [www.microfinance.sn/docs/enquete\\_protection\\_clients\\_senegal\\_.pdf](http://www.microfinance.sn/docs/enquete_protection_clients_senegal_.pdf)
- 23 IRIBARNE, Patrick (2006), *Les tableaux de bord de la performance : comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clé de succès*, 2<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, p 5.

- 24 Latendresse José et Saint Pierre Natacha, la planification stratégique, [www.rquvs.qc.documentsfile](http://www.rquvs.qc.documentsfile) planification-stratégique.pdf
- 25 Laurent LHERIAU (2009), *Précis de la réglementation de la microfinance*, Edition AFD, France, 359p
- 26 Lautier Bruno ; 2004 ; *L'économie informelle dans le tiers monde* ; Edition La Découverte ; Paris, 121 p
- 27 Leroy Frédéric (2004) , *Les stratégies de l'entreprise*, Dunod, collection Les Topos, Paris
- 28 Lesdefinitions (2011),la planification stratégique, [www.lesdefinitions.fr/planification-dtrategie](http://www.lesdefinitions.fr/planification-dtrategie)
- 29 MECAP(2013), *Rapport d'activité de l'exercice 2012*
- 30 Mintzberg H (1999), *Safari en pays stratégie*, 1999
- PROMER 2 (2007), Analyse de l'offre et de la demande de services non financiers d'appui aux PME ruraux, [www.microfinance.sn/doc/analyse\\_offre\\_et\\_demande\\_services\\_nonfinancier\\_dappui\\_aux\\_PME\\_rurales.pdf](http://www.microfinance.sn/doc/analyse_offre_et_demande_services_nonfinancier_dappui_aux_PME_rurales.pdf)
- 31 Ouedraogo Alpha et Gentil Dominique (2008) ; *La microfinance en Afrique de l'Ouest Histoires et innovations* ; Ed Karthiala ; 307 p
- 32 Raynard Jacques & Al (2010) ; *La microfinance : Du microcrédit au social business* ; Edition Lexix Nexis ; Paris, 182 p
- 33 Renard (2006), *Théorie et Pratiques de l'Audit Interne*, 6e édition, Les éditions d'organisation, Paris 466p
- 34 ROCK R., OTERO M., SALTZMAN S. (2001), « Principes et pratiques de la gouvernance en microfinance », Microentreprise Best Practices, USAID, ACCION International, Traduction Française GRET, Sept., 52p. [www.lamicrofinance.org/files/15301\\_MBP\\_Gouvernance.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/15301_MBP_Gouvernance.pdf)

- 35 Sadi (2006) *L'analyse Financière d'Entreprise : Analyse et outils d'analyse* Ed l'Harmattan, Paris
- 36 SEEP NETWORK (2008), L'élaboration d'un plan stratégique pour un réseau, [www.lamicrofinance.org/files/25912\\_files\\_association\\_planification\\_exercice.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/25912_files_association_planification_exercice.pdf)
- 37 Velnampy & J. AloyNiresh (2012), *The Relationship between Capital Structure & Profitability*, *Global Journal of Management and Business Research* Volume 12 Issue 13 Version 1.0, pp 66-73
- 38 VOYER Pierre (1999), *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance*, 2<sup>e</sup> édition, Presse de l'Université de Québec, Québec, pp 110-113.
- 39 Yunus Mohamed (1997), *Vers un monde sans pauvreté*, Edition Jean Clause Lates, Paris, 399p
- 40 Wright, P.M., et al (1992)' «Theoretical perspectives for strategic human resources management», *Journal of Management*,