



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
Institut Supérieur de Management des Entreprises et des Organisations (ISMEO)

Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Master professionnel en sciences de gestion
Option: Marketing et stratégie
(4^{ème} promotion, année académique 2010-2011)



THEME

**Analyse de la satisfaction des sociétaires particuliers des
Systèmes Financiers Décentralisés de la zone de Dakar**

Réalisé par :

Mlle Adia Mariama SECK

Sous la direction de :

Docteur Amyd FALL, Enseignant associé au CESAG,
Chercheur en Marketing et Affaires Internationales

Monsieur Papa Seyni THIAM, Expert Statisticien,
Maître de stage

Avril 2013

DEDICACES

*A ALLAH, le très Miséricordieux, le tout Puissant
qui m'a accordé la santé et le courage de rédiger
ce mémoire*

Au prophète Mohamed (PSL)

*A mon père et à ma mère, pour leur soutien
permanent*

*A ma grande sœur pour avoir bien voulu financer
ma formation au CESAG. Qu'elle trouve toute ma
reconnaissance et mon attachement cordial*

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens à remercier très sincèrement :

- *Mon Directeur de mémoire **Docteur Amdy FALL**, mon Directeur de stage, **Monsieur Papa Seyni THIAM** pour leur disponibilité, la qualité de l'encadrement et la pertinence de leurs observations.
Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde gratitude et de ma reconnaissance.*
- *le **Secrétaire Exécutif** de l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF), **Monsieur Abdoulaye GAYE**, pour m'avoir donné l'opportunité d'effectuer mon stage de fin d'études dans un environnement de travail convivial et enrichissant ;*
- *tout le personnel de l'OQSF pour l'accueil chaleureux qui m'a été accordé ;*
- ***Mme NZI**, Responsable du Programme Marketing et Stratégie du CESAG, pour sa disponibilité et ses conseils ;*
- *tout le corps professoral du CESAG en particulier celui de l'ISMEO, pour la qualité des enseignements ;*
- *toute l'Administration du CESAG ;*

- *tous mes camarades de la 4^{ème} promotion Marketing et Stratégie du CESAG, avec qui j'ai partagé de riches expériences, des moments de joie, dans un formidable esprit de groupe ;*
- *Qu'ils me soient aussi permis de remercier très chaleureusement ma famille et mes amis, pour leur affection, leur soutien constant et leur disponibilité ;*
- *Que toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail, et qui n'ont pas été citées ici, trouvent également l'expression de ma gratitude.*

RESUME

L'industrie de la microfinance a connu ces dernières décennies une forte expansion dans les pays les moins avancés. Elle regroupe une diversité d'acteurs financiers également appelés Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) qui ont pour vocation de fournir des services financiers à un grand nombre de personnes à faibles revenus et qui n'ont pas accès aux crédits bancaires. En Afrique, un essor fulgurant est observé au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Plus spécifiquement au Sénégal, où la microfinance constitue un maillon essentiel dans l'accès des populations aux services financiers.

Toutefois, le système fait face à des difficultés majeures qui influencent sa croissance. En effet, le marché financier est devenu fortement concurrentiel et compétitif et la clientèle de plus en plus exigeante. Actuellement, certaines banques commerciales ont commencé à servir la clientèle des IMF, et les sociétaires plus informés cherchent de nouveaux produits financiers qui répondent mieux à leurs besoins spécifiques. Dans ce contexte, la satisfaction de la clientèle est devenue primordiale et stratégiquement incontournable pour les SFD. Car ces facteurs sont susceptibles de fragiliser les progrès accomplis et de compromettre l'accès élargi du public cible à des produits et services financiers de qualité. Pour survivre, les entreprises ont l'obligation de répondre aux attentes spécifiques des sociétaires. De cette satisfaction dépend les comportements ultérieurs: rachat, bouche à oreille favorable et les profits des entreprises. La combinaison de tous ces facteurs renforce la place du marketing au sein des SFD et lui confère un rôle stratégique. Dans ce cadre, il est défini comme un outil analytique permettant d'étudier et de connaître les clients en vue de mieux les satisfaire.

Ainsi, cette présente étude a pour objectif d'analyser la satisfaction globale des sociétaires particuliers des SFD implantés à Dakar, sur la base de cinq indicateurs. Elle a permis de disposer de moyens d'amélioration du système de suivi-évaluation de la satisfaction du sociétariat. A l'issue de ce diagnostic, nous avons apporté des suggestions permettant d'asseoir une meilleure satisfaction de la clientèle soutenue dans le temps. Les résultats obtenus montrent ainsi que certains critères intervenant dans le processus de satisfaction de la clientèle sont appréciés positivement. Il s'agit notamment de l'appréciation du personnel des SFD, de la qualité et l'accessibilité physique des points de service et de l'adaptation des horaires de service. Par contre, d'autres variables contribuent moins à la satisfaction globale des sociétaires. Ils concernent essentiellement la perception sur les taux d'intérêts, les délais d'instructions des prêts, les méthodes de recouvrement, le nombre de guichets fonctionnels, et la rapidité des opérations de caisse. Par la suite, un indice global de satisfaction de 2,78 a pu être construit à partir d'indicateurs de satisfaction exprimés sous forme d'une note globale (ou score moyen) variant de 1 à 4. Ce qui signifie que globalement le niveau de satisfaction des sociétaires est moyen.

A l'issue de cette analyse, nous avons préconisé des actions correctives, mettant en adéquation les attentes formulées par les sociétaires et l'offre mise à la disposition par les SFD, à travers un dosage judicieux et cohérent des différentes variables stratégiques et opérationnelles du marketing.

Mots clés: Microfinance, Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), Satisfaction, Marketing et stratégie, indicateurs de satisfaction, indice global de satisfaction.

ABSTRACT

The microfinance industry has experienced in recent decades strong growth in the least developed countries. It includes a variety of financial actors also called Decentralized Financial Systems (DFS) that are designed to provide financial services to a large number of low-income people who do not have access to bank loans. In Africa, a meteoric rise is observed in the Economic and Monetary Union. More specifically Senegal, where microfinance is an essential link in people's access to financial services.

However, the system faces major challenges that affect its growth. Indeed, the financial market has become highly competitive and customers more demanding. In fact, some commercial banks have begun to serve clients of Microfinance Institutions, and the more informed members seek new financial products that best meet their specific needs. In this context, customer satisfaction has become paramount strategically essential for the DFS. Because these factors are likely to undermine progress and compromise the broader audience access to financial products and services. To survive, companies are required to meet the specific needs of members. This satisfaction depends on future behavior: acquisition, word of mouth and favorable corporate profits. The combination of all these factors reinforces the role of marketing in the DFS and gives it a strategic role. In this context, it is defined as an analytical tool to study and know the customers in order to satisfy better.

Thus, the present study aims to analyze the overall satisfaction of individual members of DFS located in Dakar, on the basis of five indicators. She has to have the means to improve the system of monitoring and evaluating the satisfaction of membership. Following this diagnosis, we made suggestions for better sit satisfaction sustained over time customers. The results thus show that certain criteria involved in the process of customer satisfaction are positively appreciated. These include the assessment of DFS staff, quality, and physical accessibility of the service points and adaptation service schedules. By cons, other variables contribute less to the overall satisfaction of members. They mainly concern the perception of interest rates, delays instruction loans, collection methods, the number of functional machines, and fast cash transactions. Thereafter, a global indication (index) of satisfaction of 2, 78 could be constructed from indicators of satisfaction expressed as an overall score ranging from 1 to 4. This means that the overall level of satisfaction of members is average.

Following this analysis, we recommended corrective actions by matching the expectations expressed by the members and offers made available by the DFS, through a wise and coherent mix of different strategic and operational variables marketing.

Keyword(s): Microfinance, Decentralized Financial Systems (DFS), satisfaction, marketing and strategy, satisfaction indicators, global indication (index) of satisfaction.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: CADRE DE L'ETUDE, PRESENTATION ET ANALYSE DU SECTEUR DES SFD AU SENEGAL.	.8
Chapitre1: Cadres théorique, conceptuel et physique	8
Section 1: Cadres théorique et conceptuel	8
Section 2: Cadre physique	41
Chapitre 2: Panorama du secteur et analyse de l'environnement des SFD au Sénégal	46
Section 1:Description du secteur et du cadre institutionnel	46
Section 2: Analyse de l'environnement et du marché des SFD	66
DEUXIEME PARTIE: ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE ET ELABORATION DE STRATEGIES MARKETING	76
Chapitre 3: Approche méthodologique de collecte, analyse des résultats et élaboration d'un indice global de satisfaction	76
Section 1: Cadre méthodologique	76
Section 2: Analyse des résultats de l'étude et élaboration d'un indice global de satisfaction	77
Chapitre 4: Elaboration de stratégies marketing	95
Section 1: Actions stratégiques	96
Section 2: Actions opérationnelles	98
CONCLUSION GENERALE	107

GLOSSAIRE

Caution : engagement par signature émise en général par un établissement financier au profit d'un tiers qui permet de garantir la solvabilité de sa contrepartie cliente de l'établissement financier.

Cautionnement: contrat par lequel la caution s'engage, envers le créancier qui accepte, à exécuter l'obligation du débiteur si celui-ci n'y satisfait pas lui-même (art.3 de l'Acte Uniforme portant organisation des sûretés).

Code de déontologie: il régit un mode d'exercice d'une profession ou d'une activité en vue du respect d'une éthique. C'est un ensemble de droits et devoirs qui régissent une profession, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports entre ceux-ci et leurs clients ou le public.

Compte courant : compte de dépôt pour lequel son titulaire peut disposer du solde provisoire créditeur à tout moment, en particulier, par retraits, chèques ou virements. La banque est tenue d'honorer les ordres du titulaire jusqu'à due concurrence. Ce type de compte est généralement non rémunéré.

Compte d'épargne: compte bancaire qui doit toujours être créditeur et dont le titulaire ne dispose d'aucun moyen de paiement scriptural (chèques, carte bancaire, etc.). Il enregistre uniquement des dépôts et des retraits dont le nombre est en général très limité.

Court terme: prêt d'argent dont la durée ne dépasse pas 12 mois y compris le différé de paiement.

Crédit en souffrance ou créance douteuse: crédit ayant au moins une échéance qui a plus de 3 mois de retard de paiement.

Crédit Fond de roulement: c'est un crédit de trésorerie court terme, destiné à financer l'exploitation dont le cycle ne dépasse pas 12 mois. L'exploitation peut concerner diverses activités telles que le commerce, l'artisanat, les services, etc.

Crédit d'Investissement: prêt destiné à l'achat de matériel, d'équipement, à la construction de local d'exploitation etc. Il est destiné à une utilisation de longue durée, généralement supérieure à 12 mois.

Découvert: forme de crédit accordé à un client détenteur d'un compte en banque afin d'assurer des problèmes d'argent à court terme. Le découvert bancaire est utilisé pour pallier aux soucis financiers de clients bancaires. C'est une possibilité offerte par l'institution financière, non un droit.

Engagement par signature: tout acte par lequel un système financier décentralisé prend, dans l'intérêt d'un membre ou d'un client, un aval, une caution ou une autre garantie.

Epargne nantie (ou épargne bloquée): elle est constituée en pourcentage du montant du prêt octroyé par un établissement de crédit. Son taux est en général fixé par la politique de crédit de l'institution. Toutefois, certains SFD peuvent spécifiquement établir le taux en fonction du type de crédit sollicité.

Encours de Crédit: ce qui reste à être remboursé de l'ensemble des crédits octroyés à un instant précis. Il comprend aussi bien les crédits sains que les crédits en souffrance. Il constitue les engagements des membres par rapport à l'institution.

Groupe ment d'Epargne et de Crédit (ancienne loi 95-03): groupement de personnes qui, sans remplir les conditions exigées pour être agréée comme institution de base, effectue des activités d'épargne et/ou de crédit. Il bénéficie d'une reconnaissance du Ministère des Finances mais ne jouit pas de la personnalité morale.

Long terme: prêt d'argent dont la durée dépasse les 36 mois de la date de déblocage à la date de remboursement final y compris le *différé de paiement*.

Microfinance: elle fait référence à l'offre des services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou non pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leurs ménages ou de leurs activités économiques et professionnelles.

Mobile banking: service qui offre la possibilité d'utiliser le téléphone portable pour fournir des services financiers qui peuvent être des transactions financières et des échanges d'informations entre le client et l'institution financière. Il permet en outre d'informer le sociétaire sur les mouvements de son compte.

Mobile banking mutualisé: il est basé sur l'idée d'utiliser en microfinance le téléphone portable comme moyen de communication. La forte pénétration de la téléphonie cellulaire fait de cet outil technologique un véhicule particulièrement intéressant pour atteindre une population et des zones géographiques n'ayant pas ou peu accès à des services financiers de base, mais où l'usage de la téléphonie mobile est maintenant très répandu.

Moyen terme: prêt d'argent dont la durée se situe entre 12 et 36 mois y compris le différé de paiement.

Opérations déplacées: il s'agit d'opérations effectuées par le sociétaire sur son compte dans une caisse autre que sa caisse d'origine.

Recouvrement: ensembles d'actions prises au sein d'une institution financière pour la prévention et le recouvrement des prêts en défaut.

Réseau : ensemble d'institutions affiliées à une même union, fédération ou confédération.

Retrait déplacé: opération consistant, pour le sociétaire, à effectuer un retrait dans une caisse (agence) autre que sa caisse d'origine.

Services financiers: opérations (collecte de dépôts, prêt d'argent, engagement par signature) réalisées par les systèmes financiers décentralisés dans le cadre de l'agrément délivré par le Ministre.

Taux créditeur: il s'agit de la rémunération qu'une institution financière paie à ses clients qui ont mis de l'argent à sa disposition.

Taux débiteurs: ce sont des taux appliqués aux crédits consentis par les institutions financières aux agents non financiers.

Turnover: il est défini comme le taux de rotation des clients dans le cadre de cette étude. Il correspond à la mobilité, c'est à dire aux mouvements d'entrée et de sortie des clients d'une organisation au cours d'une période donnée.

Versement déplacé: opération consistant, pour le sociétaire, à effectuer des versements sur son compte dans une caisse autre que sa caisse d'origine.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

- ACDI:** Agence Canadienne de Développement International
- ACEP:** Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
- APBEF:** Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Sénégal
- AFD:** Agence Française de Développement
- AFDB:** AfricanDevelopment Bank
- AFMIN:** AfricanMicrofinance Network
- AOF:** Afrique Occidentale Française
- AP/SFD:** Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés du Sénégal
- BAC:** Baccalauréat
- BCEAO:** Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BOAD:** Banque Ouest Africaine de Développement
- B to B:** Business-to-Business
- B to C:** Business to Consumer
- CGAP:** Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
- CMS:** Crédit Mutuel du Sénégal
- CNC:** Comité National de Coordination
- CRD:** Centre de Ressources et de Documentation
- CSP:** Catégories Socioprofessionnelles
- DAI:** Development Alternatives Inc
- DAS:** Domaines d'Activités Stratégiques
- DASP:** Direction de l'Appui au Secteur Privé
- DCEG:** Development Consulting et Engineering Group
- DID:** Développement international Desjardins
- DMC:** Direction de la Monnaie et du Crédit
- DMF:** Direction de la microfinance

DRS-SFD: Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés du Sénégal

DSRP: Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté

FIDA: Fonds International de Développement Agricole

FSSA: Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances

GIZ: Gesellschaft für International Zusammenarbeit en français Société pour la coopération internationale

GRC: Gestion de la Relation Client

IMCEC: Institution Mutualiste ou Coopérative d'Épargne et de Crédit

IMF: Institution de microfinance

KFW: Kreditanstalt für Wiederaufbau en français Établissement de crédit pour la reconstruction

LPS: Lettre de Politique Sectorielle

MBP: Microentreprise Best Practices

MEC: Mutuelles d'Épargne et de Crédit

MEF: Ministère de l'Économie et des Finances

MPE: Micro et Petites Entreprises

OHADA: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

OQSF: Observatoire de la Qualité des Services Financiers

ONG: Organisation Non Gouvernementale

PA/LPS: Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle

PAMECAS: Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit

PAMIF: Programme d'Appui à la Microfinance

PAS: Politiques d'Ajustement Structurelles

PESTEL: Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique (ou Environnemental), Légal

PIB: Produit Intérieur Brut

PME: Petites et Moyennes Entreprises

PNUD: Programme des Nations Unies pour le Développement

PTF: Partenaires Techniques et Financiers

S.A.: Société Anonyme

S.A R.L: Société à Responsabilité Limitée

SFD: Système Financier Décentralisé

SFI: Société Financière Internationale

SIG: Système d'Information et de Gestion

SPSS: Stastical Package for Social Science

SMART: Simple, Mesurable, Accepté, Réaliste, Temporel

SWOT: Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces).

TANDEM: Transfert et Accompagnement National pour le Développement d'une Expertise en Microfinance

TARP: Technical Assistance Research Programm

TPE: Très Petites Entreprises

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UNCDF: United Nations Capital Development Fund

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Identification des différentes phases et nature de l'information souhaitée.....	13
Tableau 2: Les dimensions du client	15
Tableau 3: Répartition des SFD selon leur typologie.....	51
Tableau 4: Principaux indicateurs du secteur de la microfinance sur la période 2008-2011	57
Tableau 5: Nombre de points de service en 2011.....	59
Tableau 6: Poids des grands réseaux au 30 Juin 2012	60
Tableau 7: Indicateurs d'activités des SFD implantés à Dakar(2011)	61
Tableau 8: Opportunités et Menaces du secteur des SFD.....	70
Tableau 9: Forces et faiblesses du secteur	74
Tableau 10: Synthèse des indicateurs, notes globales et indice global de satisfaction.....	93

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Pyramide de Maslow	9
Figure 2: Les cinq phases distinctes de la décision d'achat	12
Figure 3: Spécificités majeures de la satisfaction	23
Figure 4: Modèle de la satisfaction	24
Figure 5: Modèle de satisfaction adapté de Parasuraman, Zeithmal et Berry	25
Figure 6: Organigramme fonctionnel de l'OQSF.....	45
Figure 7: Répartition du sociétariat en 2011	59
Figure 8: Environnement général du marché des SFD.....	69
Figure 9: Les forces concurrentielles de Michael PORTER	73
Figure 10: Profil des sociétaires suivant le genre.....	77
Figure 11: Profil des sociétaires suivant l'âge.....	78
Figure 12: Profil des sociétaires suivant le niveau de revenu moyen mensuel	79
Figure 13: Evaluation du niveau d'importance des produits et services	80
Figure 14: Taux d'utilisation des produits	80
Figure 15: Opinion sur les délais d'instruction des prêts.....	82
Figure 16: Perception des sociétaires/bénéficiaires de prêts sur le plan de remboursement.....	83
Figure 17: Perception des sociétaires sur les méthodes de recouvrement.....	84
Figure 18: Opinion des sociétaires sur les coûts des produits et services	85
Figure 19: Perception globale sur les taux d'intérêts	85
Figure 20 Opinion sur les tarifs des taux d'intérêts suivant l'importance accordée au crédit.....	86
Figure 21: Avis sur le coût de la domiciliation de salaire selon son degré d'importance.....	87

Figure 22: Avis sur les tarifs du transfert d'argent suivant le niveau d'importance	87
Figure 23: Opinion des sociétaires sur le nombre de points de service	88
Figure 24: Perception des enquêtés sur la rapidité des opérations de caisse.....	89
Figure 25: Motifs de réclamations des sociétaires	90
Figure 26: Opinion sur la qualité du suivi des réclamations	90
Figure 27: Appréciation sur la qualité des explications fournies sur les termes de contrat de prêt.....	91
Figure 28: Rôles et fonctions des variables.....	95
Figure 29: Cohérence des variables	99
Figure 30: Démarche d'étude suivant le modèle ABC	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

a. Contexte général

Les difficultés rencontrées par les petits entrepreneurs des pays industrialisés qui se sentaient marginalisés par les banques classiques ont engendré la mise en place de structures de financement ayant comme fondement la solidarité. En effet, la révolution industrielle du 19^{ème} siècle n'a pas épargné les petites entreprises individuelles et les populations pauvres qui n'étaient pas préparées aux mutations. C'est ainsi qu'ont vu le jour les premiers mouvements mutualistes avec les pionniers de Rochdale en Angleterre, le mouvement Raiffeisen en Allemagne, le mouvement Desjardins au Québec et les frères Pereire en France. Ces derniers sont à l'origine des premières expériences de mutualisme bancaire qui ont donné naissance aux sociétés de Crédit Mutuel.

En réalité, les concepts modernes de « Microcrédit » et de « Microfinance » sont nés, de même que celui d' « institutions de microfinance » ou IMF au milieu des années 1970 en Asie et en Amérique latine. On retient en priorité l'exemple du Bangladesh et de la Grameen Bank fondée en 1978 par le Dr Muhammad YUNUS¹, professeur d'Economie. En effet, ce dernier cherchait une réponse concrète à la famine que traversait son pays (l'Inde). Selon lui, « *Le microcrédit c'est aider chaque personne à atteindre son meilleur potentiel. Il n'évoque pas le capital monétaire mais le capital humain. Le microcrédit constitue avant tout un outil qui libère les rêves des hommes et aide même le plus pauvre d'entre les pauvres à parvenir à la dignité, au respect et à donner un sens à sa vie.* »² A travers ces propos, **Mohammed YUNUS** considérait les institutions de microfinance comme un outil de lutte contre la pauvreté, mais estimait aussi qu'elles étaient fondées avant tout sur des motivations telles que celles d'affranchir les populations de l'économie informelle contraignante, de contribuer à l'émancipation de certaines catégories de populations (femmes, jeunes, etc.), et de procurer des services financiers pour certains projets de développement plus larges.

¹ Lauréat du Prix Nobel de la Paix en 2006 pour ses travaux et actions entrepris dans le domaine du microcrédit.

² Extrait de l'ouvrage « *Vers un monde sans pauvreté : l'autobiographie du banquier des pauvres* », Paris, édition Jean Claude Lattès, 1997, p. 399 » de Mohammad YUNUS (trad. Olivier RagasolBarbey et Ruth Alimi).

Aujourd'hui, deux milliards et demi de personnes défavorisées dans le monde n'ont toujours pas accès aux services financiers officiels³. Aussi, la microfinance s'est avérée être un moyen très efficace de fournir dans le long terme des services aux populations démunies. Elle a ainsi permis à de nombreuses familles des pays sous-développés ou en développement d'améliorer de façon considérable leurs moyens et de sortir de la pauvreté.

En Afrique, au lendemain des indépendances et pendant de longues années, le système financier était marqué par les banques commerciales qui étaient des succursales de banques métropolitaines, offrant aux populations à faibles revenus, des conditions financières très contraignantes. Cette frange de la population est restée pendant plusieurs années privée de financements, face à une capacité d'autofinancement sans cesse décroissante.

Nos pays étaient ainsi confrontés à des difficultés économiques qu'il fallait surmonter assez rapidement, d'où l'instauration d'alternatives de développement. C'est dans cette perspective que les Politiques d'Ajustement Structurelles (PAS) ont été mises en place. Celles-ci ont malheureusement très vite montré leurs limites, car elles ont eu pour conséquences une accentuation de la pauvreté des populations, une dégradation des indicateurs sociaux et une accentuation des inégalités.⁴

Au Sénégal, le secteur bancaire classique a fait face à de multiples crises dans le passé, situation qui s'est amplifiée avec la récente crise économique. La mauvaise gestion des banques avait en effet entraîné un effondrement du système bancaire, des défauts de paiements intérieurs et extérieurs, limité la responsabilité du crédit mais aussi créé de graves distorsions dans le processus d'intermédiation financière. C'est ainsi qu'une profonde réforme du secteur bancaire a été entreprise à partir de 1989 dans le cadre du programme d'ajustement structurel. Ce programme avait préconisé la fermeture des banques en faillite, la restructuration des banques en difficulté de recouvrement des créances douteuses et l'émergence des institutions de microfinance. Le but était de promouvoir des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) susceptibles de combler le vide laissé par la disparition de la quasi-totalité des banques de développement, seules structures à l'époque destinées à prendre en charge partiellement les besoins de financement des couches défavorisées.

³ Source : « *Global Financial Inclusion Database* », Banque mondiale, 2012.

⁴ Source : *Le Castor* N°50 (Bulletin d'information en microfinance), SYLLA Evelyne, juillet 2003, numéro spécial ACDI.

Le vocable SFD, fait référence à l'ensemble des institutions financières non régies par la loi bancaire. Ils ont pour vocation de fournir des services financiers à un grand nombre de personnes à faibles revenus et qui ne peuvent pas avoir accès aux crédits bancaires.

Par la suite, plusieurs études ont été conduites par des économistes, les experts financiers sénégalais se sont réellement penchés sur la question vers la fin des années 1990. Parmi les conclusions tirées de ces études, il ressort que les SFD sont plus adaptés au contexte socioculturel et aux aspirations des populations. Ils facilitent le financement d'activités productrices de revenus et créatrices d'emplois. Il est aussi apparu que, la création d'emplois, l'augmentation des revenus et la capacité d'épargner peuvent induire des changements dans les comportements de ceux qui en bénéficient et avoir des impacts sur différents aspects du développement. La microfinance était dès lors considérée comme un moyen très efficace pour faciliter l'accès au crédit à de nombreuses familles vivant dans des pays sous-développés ou en développement.

Selon l'Organisation des Nations Unies (ONU), c'est un instrument pouvant aider à réduire de moitié la proportion de la population mondiale vivant dans l'extrême pauvreté d'ici à 2015, c'est aussi un véritable moteur de développement économique et social. Elle a d'ailleurs déclaré 2005, Année Internationale du microcrédit dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à la suite du bilan positif dressé par le rapport du 24 Janvier 2005 de la Banque Mondiale. En outre, des études et recherches montrent que la microfinance est un outil important de lutte contre la pauvreté et doit être considérée comme une des stratégies en vue d'atteindre les OMD. En effet, le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP)⁵ a tout récemment montré que la microfinance, par le biais des services financiers durables qu'elle fournit aux pauvres, contribue à l'atteinte de ces objectifs. Aussi, faudrait-il ajouter que l'accès aux services financiers constitue une base à partir de laquelle d'autres besoins peuvent être satisfaits : santé, éducation, conseils en nutrition, autonomisation des femmes.

L'accès au microcrédit a un impact sur plusieurs OMD:

- en améliorant l'activité économique et les revenus, il réduit l'incidence de la pauvreté (OMD1), améliore l'accès à l'éducation (OMD 2) et à la santé (OMD 4, 5 et 6) ;

⁵ Initiative de la banque mondiale créée en 1995

- en améliorant l'accès au crédit des femmes, il contribue à l'autonomie des femmes (OMD 3) en améliorant l'accès au crédit des femmes, il contribue à l'autonomie des femmes (OMD 3).

b. Problématique

L'industrie de la microfinance a connu ces dernières décennies une forte expansion dans les pays les moins avancés. En Afrique, un essor fulgurant est noté au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)⁶. Au Sénégal, il est relevé 238 SFD en 2011⁷. Toutefois, cette croissance s'est accompagnée de dysfonctionnements susceptibles de fragiliser les progrès réalisés et de compromettre l'accès élargi des populations à des produits et services financiers de qualité.

Parallèlement, le marché financier est devenu fortement concurrentiel et compétitif et la clientèle de plus en plus exigeante. En outre, les Systèmes Financiers Décentralisés parviennent difficilement à retenir leurs clients, à identifier de nouveaux prospects ou proposer de nouveaux produits financiers pour maintenir, voire renforcer leur positionnement sur le marché. Les sociétaires de plus en plus informés, cherchent de nouveaux produits financiers qui répondent mieux à leurs besoins. Dans ce contexte, la satisfaction de la clientèle est devenue primordiale et stratégiquement incontournable : pour survivre, les entreprises ont l'obligation de satisfaire leurs clients, leur satisfaction influençant leurs comportements ultérieurs (renouvellement de l'expérience, bouche à oreille favorable, recommandation du service, etc.) et les profits des entreprises.

Force est de constater globalement que la demande de services reste encore insatisfaite, entraînant ainsi une déperdition dans les portefeuilles des institutions de microfinance. Aussi, est-il important de souligner qu'un client perdu, c'est d'abord une perte d'image pour l'entreprise. Les résultats des recherches effectuées par «The Technical Assistance Research Programm» révèlent qu'en moyenne un client insatisfait raconte ses malheurs à onze (11) autres personnes qui, à leur tour le racontent chacune à cinq (5) personnes, ce qui fait un total de soixante-sept (67) personnes (1+11+55)⁸. Cette situation est à l'origine :

⁶L'UEMOA regroupe les pays suivants : Sénégal, Burkina Faso, Mali, Niger, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Togo et Bénin

⁷ « *Données consolidées des Systèmes Financiers Décentralisés 2011.* », Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés (DRS-SFD).

La cartographie nationale des SFD est présentée à l'annexe 1.

⁸VANDERCAMMEN. Marc et GAUTHY-SINECHAL. Martine, *RECHERCHE MARKETING*, éditions de Boeck Université, 2006, p 214.

- d'une perte financière correspondant à la valeur des contrats actuels, proches ou futurs compromis à cause de cette insatisfaction ;
- de dépenses supplémentaires, en termes de temps et d'argent, pour trouver de nouveaux clients, car le coût d'obtention d'un nouveau client est en moyenne 5 fois supérieur à son coût de fidélisation.

À ces coûts s'ajoutent aussi:

- le coût du traitement des insatisfactions des clients ;
- les coûts de gestion des réclamations, des litiges, etc.

L'enjeu économique et financier de la satisfaction des clients est donc considérable: il représente un pourcentage important du chiffre d'affaires. La recherche satisfaction des clients doit donc être une des priorités des entreprises.

La combinaison de tous ces facteurs augmente l'importance et la place du marketing au sein des SFD. Au sens large, le marketing peut se définir dans le cadre de la microfinance comme un outil analytique permettant d'étudier et de connaître les clients en vue de mieux les satisfaire.⁹ Malheureusement, dans la plupart de ces institutions, les stratégies marketing sont presque inexistantes, voire diluées dans des stratégies purement commerciales.

Face à cette situation, il convient de rechercher les indicateurs clés de mesure de satisfaction et les stratégies marketing à mettre en œuvre afin d'offrir aux clients des produits et des services financiers de qualité qui puissent satisfaire durablement leurs besoins et attentes spécifiques.

c. Intérêt et justification

Aujourd'hui, le concept «satisfaction» constitue un gage de pérennité pour les entreprises. Les institutions de microfinance accordent une grande importance à cette notion fondamentale. Celle-ci fait référence à la capacité d'inscrire ses activités dans le long terme et d'assurer une offre de service durable. Les travaux de recherche sur la satisfaction sont d'ailleurs nombreux en Marketing des services. C'est la raison pour laquelle la plupart des SFD se focalisent désormais sur la satisfaction de la clientèle. S'il est vrai que la croissance en volume des

⁹Source: Note technique rédigée par Pierre DAUBERT, suite à la conférence organisée à Bamako sur le thème «*Marketing au service des IMF* », publiée dans le Bulletin d'Information Mensuel (BIM) N° 6 du 20 Février 2002.

activités d'épargne et de crédit est essentielle, il n'en demeure pas moins que la satisfaction de la clientèle par une offre de produit de qualité est devenue du reste un enjeu majeur pour les dirigeants des SFD et les autorités monétaires.

D'une façon générale, la microfinance constitue de nos jours un maillon essentiel pour assurer l'accès des populations aux services financiers. Elle fait l'objet de plusieurs réflexions et projets en Afrique et mobilise divers acteurs (organismes sous régionaux et internationaux ONG, organes de régulations, secteur privé, l'Etat etc.)

Ainsi, cette étude cherche à éprouver nos connaissances théoriques au contact des enseignements de terrain et d'explorer par conséquent la prévalence du marketing au sein des SFD.

Elle devrait permettre aux institutions de microfinance et à l'ensemble des acteurs du secteur:

- de mieux mesurer l'importance de la satisfaction dans la gestion de la relation client ;
- de disposer d'indicateurs et de moyens d'amélioration du système de suivi-évaluation de la satisfaction du sociétariat ;
- d'asseoir une meilleure satisfaction de la clientèle soutenue dans le temps.

Cette étude aidera l'Etat et les autorités monétaires à améliorer les politiques et stratégies mises en œuvre pour un développement maîtrisé du secteur des SFD et constituera une opportunité pour les partenaires et investisseurs actuels et futurs.

d. Objectifs de l'étude

L'objectif général de l'étude est d'analyser la satisfaction des sociétaires des SFD par rapport à l'offre de produits et services financiers, pour ensuite définir les indicateurs clés de satisfaction et élaborer des stratégies marketing.

Les objectifs spécifiques consistent à :

- recueillir les avis et points de vue des clients par rapport à l'offre de produits et services des SFD ;
- identifier les attentes et les besoins spécifiques des sociétaires et évaluer leur degré d'importance ;
- élaborer les indicateurs qui puissent assurer un suivi efficace du niveau de satisfaction ;

- évaluer la contribution de certaines variables du marketing dans le processus de satisfaction de la clientèle ;
- proposer des stratégies marketing optimisées de satisfaction de la clientèle soutenues dans le temps.

Dans l'optique d'atteindre ces objectifs, nous avons choisi une approche méthodologique basée sur une méthode descriptive. Elle privilégie une étude à la fois qualitative et quantitative. Pour ce faire, une collecte d'informations secondaires et primaires a été effectuée. Un échantillon de 500 sociétaires particuliers a été choisi de manière aléatoire. Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés à l'aide des logiciels Sphinx Version, SPSS version 10.0 et Microsoft Office Excel. Cette méthodologie de collecte a permis d'articuler essentiellement notre travail autour de deux grandes parties. La première décrit le cadre spécifique de l'étude, le panorama du secteur et l'analyse de l'environnement général des SFD au Sénégal, la seconde est consacrée à l'analyse des résultats de l'étude ainsi qu'à l'élaboration de stratégies marketing.

PREMIERE PARTIE: CADRE DE L'ETUDE, PRESENTATION ET ANALYSE DU SECTEUR DES SFD AU SENEGAL.

Chapitre1: Cadres théorique, conceptuel et physique

Section 1: Cadres théorique et conceptuel

Dans le but de lever toute équivoque d'appréciation ou de compréhension, nous procédons à une revue de la littérature pour définir certains concepts clés liés à notre étude et quelques terminologies jugées déterminantes dans la compréhension de l'objet de l'étude.

Parmi ces concepts nous pouvons citer notamment: le comportement du consommateur, la satisfaction, le sociétaire, le Système Financier Décentralisé (SFD), le marketing, le marketing des services, le marketing financier, le marketing relationnel, le Customer Relationship Management (CRM).

1.1.1 La revue de la littérature

1.1.1.1 L'analyse du comportement du consommateur

1.1.1.1.1 Généralités sur le comportement du consommateur

Aujourd'hui, on constate que la demande globale dans les SFD s'est non seulement développée mais est devenue complexe du fait du comportement du consommateur. L'étude de ce dernier est devenue une pratique indispensable dans l'analyse et la pratique du marketing. Ses apports sont essentiels et contribuent autant à la réflexion stratégique qu'au marketing opérationnel. Le comportement de consommateur est un processus permanent qui décrit la façon ou la manière d'agir d'une personne pour satisfaire ses besoins et ses désirs. Le consommateur est un acteur important dans le marché, son comportement est influencé par un ensemble de facteurs culturels, personnels, psychologiques et sociaux.

L'analyse du comportement du consommateur au niveau individuel peut être effectuée en suivant trois approches complémentaires :

- l'approche en termes de besoins et de motivations ;
- l'approche en termes d'attitudes ;
- l'approche en termes de caractéristiques psychologiques durables des individus.

1.1.1.1.1 Les besoins et les motivations

➤ Les besoins humains

Les causes de l'action des individus résident dans les besoins, qui sont des manques physiques et psychiques. L'intensité de l'action dépend de l'intensité du manque. Des chercheurs ont essayé de définir les principales caractéristiques de l'individu et d'en dresser la liste. Celle de Maslow est l'une des plus populaires¹⁰. Il distingue cinq types de besoins qu'il considère comme hiérarchisés, c'est-à-dire qu'un individu ne s'intéresse à un besoin que lorsque les besoins d'ordre inférieur sont satisfaits. Maslow évoque une pyramide pour illustrer cette hiérarchisation.

Figure 1: Pyramide de Maslow

Sens de satisfaction des besoins



On remarquera qu'un même produit peut satisfaire simultanément plusieurs types de besoins.

➤ Les motivations et les freins

Les motivations poussent l'individu à l'achat, alors que les freins l'empêchent d'agir. La motivation est aussi perçue comme un état psychologique de tension qui conduit à un comportement dont l'objet est de réduire ou d'éliminer cette tension. La tension psychologique résulte d'un besoin non satisfait et la motivation va être ainsi un motif d'action pour satisfaire ce besoin et résorber cette tension. Le besoin peut être autant utilitaire (rationnel) qu'hédoniste. On voit ainsi que les concepts de besoins et de motivation sont très liés, les besoins (manques) étant une source fondamentale de motivation (recherche de suppression de ce manque).

¹⁰Abraham Maslow, *Vers une psychologie de l'Etre*, Fayard, 1972

Quant aux freins, ils sont essentiellement liés à deux notions de peurs, d'inhibitions ou de risques. Les peurs correspondent à des difficultés appréhendées par le consommateur au niveau de l'achat ou de l'utilisation du produit. Elles peuvent avoir un caractère rationnel ou un caractère imaginaire.

1.1.1.1.2 Les attitudes

La notion d'attitude est multidimensionnelle:

LENDREVIE, LEVY et LINDON, dans leur livre intitulé **MERCATOR**, définissent une attitude comme « une tendance ou prédisposition de l'individu à évaluer d'une certaine manière un objet et à réagir devant lui. », la notion d'objet étant prise ici au sens large.

Dans l'ouvrage *Le comportement du consommateur*, **KOTLER et DUBOIS** affirment: « qu'une attitude résume les évaluations (positives ou négatives), les réactions émotionnelles et les prédispositions à agir vis-à-vis d'un objet ou d'une idée. » Ceci revient à dire que les attitudes permettent à un individu de mettre en place des comportements cohérents à l'égard d'une catégorie d'objets similaires. En outre, les attitudes sont « les prédispositions apprises par l'individu, lui permettant de réagir devant un objet ou une classe d'objets d'une façon conséquente, que cette réaction soit favorable ou défavorable. » La bonne compréhension de l'attitude du consommateur est un élément clé qui permet aux entreprises de mieux cerner la clientèle à laquelle elles s'adressent ; elle constitue un véritable avantage substantiel pour elles en ce sens qu'elle leur permet de mieux peaufiner leurs actions stratégiques tout en minimisant les risques. L'attitude est un élément primordial dans l'étude du comportement des consommateurs car elle fait partie des éléments qui influencent le comportement des individus et permet de comprendre les différentes prédispositions de ces individus par rapport à un produit quelconque.

Ces définitions font ressortir les caractéristiques de l'attitude du consommateur :

- une attitude oriente un comportement par rapport à un objet ou une classe d'objets. Par conséquent, les attitudes surviennent dans l'ensemble des actes que nous posons quotidiennement ;
- une attitude se construit: En effet, c'est grâce à un ensemble d'évaluations, d'expériences, et d'influences qu'un individu développe une attitude ;

- une attitude est durable: étant donné qu'elle découle d'un construit qui se forge sur plusieurs facteurs, elle reste un élément difficile à modifier dans le comportement du consommateur ;
- une attitude se fonde sur un ensemble de prédispositions qui peuvent être favorables ou défavorables à un objet ou classe d'objets.

1.1.1.1.3 La personnalité et l'image de soi

Après l'étude des besoins et des motivations, puis celles des attitudes, la troisième approche de l'analyse du comportement d'achat au niveau de l'individu réside dans l'identification de certaines caractéristiques relativement permanentes: la personnalité et l'image de soi.

➤ La personnalité

Chaque individu est doté d'une personnalité qui lui est propre. Celle-ci se traduit par différents traits de caractère. Le concept de personnalité est utilisé pour comprendre ce qui différencie les individus dans leur façon de réagir à une même situation. C'est un ensemble de traits relativement stables qui caractérisent un individu. Les études sur la personnalité permettent de comprendre et de prévoir certains types de comportement d'achat (achat impulsif, réfléchi). L'analyse des caractéristiques des divers types de personnalité a conduit les psychologues à dresser des listes de « traits de personnalité » qui, comme les listes de besoins humains que l'on a examiné plus haut, sont fort nombreuses. Des études ont été faites pour montrer comment ces traits de personnalité peuvent être liés aux comportements d'achat et donc les prédire. L'exemple de typologie suivant le modèle CAD (Complacent, Agressive, Detached) des personnalités établi par Karen Horney, distingue les personnalités orientées positivement vers autrui, agressives ou détachées d'autrui.

➤ L'image de soi

L'estime de soi est l'évaluation plus ou moins positive qu'on a de soi-même. Le comportement du consommateur est très largement guidé par l'image qu'on se fait de soi-même. On cherche à conforter notre image de soi par des signes extérieurs et les offres commerciales s'intègrent dans cette gestion de l'image de soi.

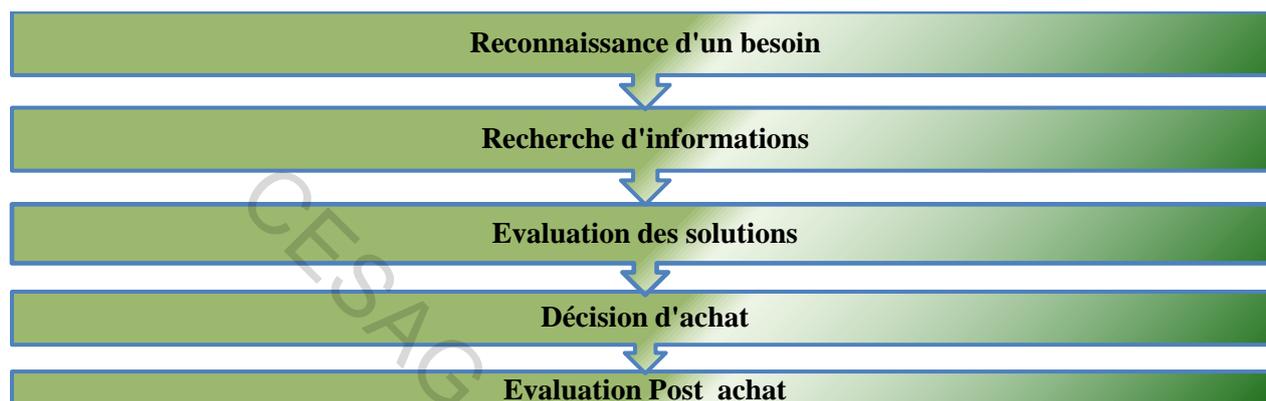
Cet aperçu global sur le comportement du consommateur, nous conduit ainsi à analyser de manière plus spécifique leur comportement en matière de services en général et de services financiers en particulier.

1.1.1.1.2 Le comportement en matière de services

Dans tout processus de décision du consommateur, on peut distinguer les phases préalables à l'achat, celle de l'achat proprement dit et les phases post achat.

De nombreux modèles généraux de comportement du consommateur ont été proposés. On observe cinq phases distinctes dans la décision d'achat:

Figure 2: Les cinq phases distinctes de la décision d'achat



Mais tous les types d'achat n'obéissent pas nécessairement à une logique aussi complexe: certains achats sont impulsifs ou routiniers, d'autres sont réfléchis.

1.1.1.1.2.1 La reconnaissance du besoin

Elle est liée à la perception d'un écart entre un état désiré et l'état actuel. Il ne s'agit pas d'un écart absolu et objectif mais d'un écart perçu, où la subjectivité tient un rôle important. Si l'écart perçu est faible, inférieur à un certain seuil, le besoin n'est pas activé. Il faut donc que l'écart soit significatif aux yeux du consommateur. Il peut naître d'un sentiment de pénurie ou de désir nouveau.

1.1.1.1.2.2 La recherche d'informations

➤ La recherche interne

C'est elle qui est d'abord activée, juste après la reconnaissance du besoin. Cette recherche porte en fait sur la mémoire à long terme dans laquelle le consommateur tend à répertorier toutes les informations pertinentes pour le sujet traité. Pour un premier achat, le manque d'expérience limite la possession de connaissances précises. Pour les achats fréquents, la pertinence des informations détenues dépend de la fréquence d'achat, donc de l'intervalle entre les achats. De même, la satisfaction procurée par les achats antérieurs peut influencer la confiance dans les connaissances déjà acquises.

➤ **La recherche externe**

Elle est appelée la recherche préalable à l'achat. La première motivation est le désir d'effectuer les meilleurs choix de consommation. C'est une recherche souvent très limitée. Pour les achats complexes, la recherche est importante : elle porte sur un grand nombre d'attributs du produit, utilise de nombreuses sources externes d'informations et mobilise beaucoup de temps.

Tableau 1: Identification des différentes phases et nature de l'information souhaitée

Phase	Information souhaitée
Reconnaissance du besoin	Information comparative, démonstrative, mise en alerte
Recherche d'informations	Information adoptée, détaillée, pertinente
Evaluation des solutions	Information comparative
Décision d'achat	Information contractuelle
Evaluation postachat	Information continue

1.1.1.1.2.3 L'évaluation des solutions préalable à l'achat

Quatre problèmes peuvent apparaître :

- *la définition des critères de choix*, parmi les très nombreux critères possibles, le consommateur n'en retient que quelques-uns.
- *la sélection des solutions possibles*, la présélection des offres conduit à la définition d'un ensemble d'offres entre lesquelles le consommateur opérera son choix.
- *l'estimation des alternatives*, il s'agit de juger les performances de chacune des offres de l'ensemble évoqué au regard de chaque critère. Par manque de temps, d'énergie et d'informations, le consommateur utilise souvent des raccourcis (prix bas – mauvaise qualité).
- *le choix d'une règle de décision* effectué dans une logique compensatoire ou non, et seulement selon les attentes et les priorités du consommateur.

Les caractéristiques spécifiques du comportement

➤ *L'importance du risque perçu avant l'achat*

On peut déterminer cinq types de risque :

- le **risque financier** : la possibilité de perte monétaire si l'achat n'aboutit pas ou si le service ne procure pas un résultat correct ;
- le **risque de performance** : la possibilité que le service acheté ne remplisse pas la fonction pour laquelle il a été acquis ;
- le **risque physique** : la possibilité, en cas de mauvais fonctionnement, d'une conséquence physique pour l'acheteur ;
- le **risque social** : la possibilité de perte de statut social du consommateur du fait de l'achat du service ;
- le **risque psychologique** : la possibilité qu'un achat affecte l'estime de soi du consommateur.

➤ *La fidélité à un fournisseur*

Elle peut s'expliquer, non seulement par la satisfaction obtenue lors d'expériences précédentes mais aussi par le faible nombre d'offres disponibles ou encore par l'importance des coûts de changement de fournisseur.

La limitation du nombre d'offres prises en considération par le consommateur tient à plusieurs raisons. Tout d'abord, chaque fournisseur ne propose qu'un éventail de possibilités, de prestations, voire un seul. Pour obtenir un choix plus large, l'acheteur devra solliciter plusieurs fournisseurs. La limitation vient également du petit nombre de concurrents sur un même marché : une zone géographique définie ne peut accueillir durablement un grand nombre de fournisseurs du même type de prestation.

1.1.1.1.2.4 Les dimensions de la décision d'achat du client

Il existe différentes formes d'achat:

- l'achat totalement programmé, qui conduit à définir à l'avance deux composantes majeures de l'acte: le type de produit et le lieu d'achat, par exemple pour la souscription d'un type de placement défini dans une institution financière choisie.
- l'achat partiellement programmé, qui consiste à définir l'institution ou le service souhaité et à choisir ensuite l'autre composante: par exemple, le client qui souhaite

effectuer un placement contacte un SFD et choisit avec son interlocuteur le type de placement.

➤ **Les dimensions de la clientèle d'une institution financière**

On peut repérer trois dimensions: consommateur, prospecteur et acheteur

Tableau 2: Les dimensions du client

Dimension	Contenu analysé
Consommateur	Type de besoin du client.
Prospecteur	Mode de choix du point de vente et attachement
Acheteur	Type de processus de décision d'achat

• **Le client-consommateur**

Son comportement est analysé selon ses besoins. Pour répondre à ses attentes, l'institution financière structure son offre de manière à constituer des familles différenciées de produits et de services répondant à chacun des besoins des segments de clients-consommateurs. L'offre n'est plus présentée comme un ensemble de produits immatériels mais comme une réponse compréhensible et matérialisée à un besoin.

• **Le client-prospecteur**

Son comportement est étudié selon ses processus de choix d'un point de vente. Il apparaît ainsi deux formes de client-prospecteur :

- *Le client flux*, qui choisit le point de vente en raison de sa proximité ou de sa facilité d'accès.
- *Le client trafic*, qui choisit le point de vente pour des raisons liées notamment à l'image de l'enseigne, aux habitudes familiales et à la recherche de compétences spécifiques.

• **Le client-acheteur**

Son comportement est analysé pour détecter la perception des produits et des offres périphériques du point de vente. Il s'agit notamment d'identifier, parmi les différents types de

produit, ceux qui font l'objet d'achats spontanés et ceux qui déclenchent un processus de décision plus complexe.

1.1.1.1.2.5 Les déterminants individuels

➤ *Les influences sociales*

• **Les classes sociales**

Les classes sociales les plus modestes ont tendance, par exemple, à emprunter davantage pour satisfaire des besoins personnels tandis que les classes les plus aisées empruntent surtout pour des motifs autres que la consommation : pour les besoins de leurs activités professionnelles ou pour des achats et travaux immobiliers.

Ces résultats témoignent de l'importance de la classe sociale dans l'explication des comportements financiers et de son utilisation possible comme critère de segmentation et donc de conception d'offres différenciées. Cependant, il apparaît que c'est moins le revenu que le statut social, le niveau d'éducation, qui détermine les différences les plus significatives.

• **Les groupes sociaux**

Ils exercent leur influence sur l'individu par le biais de relations interpersonnelles.

Deux mécanismes ont été identifiés :

- *l'influence normative* : le groupe fait pression sur l'individu pour qu'il adopte ses normes de consommation.
- *l'influence informative* : le groupe est source d'information, notamment pour les achats complexes, et, plus généralement, lorsque l'individu perçoit son manque de compétence pour collecter et traiter d'autres sources d'information.

• **La famille**

Dans une dimension plus restreinte, la famille exerce une influence déterminante et la plus directe sur l'individu.

➤ *Les caractéristiques sociodémographiques*

La clientèle des jeunes, que les structures financières souhaitent attirer puis fidéliser a fait l'objet d'actions marketing spécifiques à des âges de plus en plus précoces. Plus récemment, la démographie a attiré l'attention sur le marché des seniors.

➤ *Les caractéristiques psychologiques*

Les attitudes face à l'argent sont différentes, on peut distinguer deux grandes dimensions qui

peuvent être utilisées pour dresser un schéma simplifié : la distance psychologique et la distance morale de l'individu vis à vis de l'argent.

- **La dimension psychologique:** deux extrêmes : l'argent fusionnel, charnel qui correspond à une absence de distanciation, et, l'argent instrumental qui traduit un écart maximal entre l'être et l'avoir.
- **La dimension morale:** distingué par l'argent devoir, argent mérité (travail) et, par l'argent plaisir.

1.1.1.2 LA SATISFACTION

Depuis quelques années, la satisfaction des consommateurs est reconnue comme un concept clef du marketing, comme l'illustre son rôle central dans la stratégie des entreprises et dans la littérature académique¹¹. Cette notion fondamentale du marketing est à l'origine de nombreuses études et modélisations. Les premières recherches sur la satisfaction des consommateurs datent du milieu des années 70. Depuis, la satisfaction est devenue un thème majeur de l'analyse du comportement du consommateur tant dans le champ de la théorie, que dans la pratique. L'émergence de ce concept a été le résultat de plusieurs facteurs notamment le mouvement de la qualité, l'incitation par les prix et le développement du secteur des services.

Du point de vue académique, la satisfaction des consommateurs se retrouve au cœur de la définition du marketing (Fournier et Mick, 1999 ; Lambin et Chumpitaz, 2001 ; Spreng, Mackenzie et Olshavsky, 1996). Une grande partie de la littérature se concentre sur la compréhension de la satisfaction des clients ainsi que sur les processus de formation de celle-ci (Churchill et Surprenant, 1982; Fornell, 1992 ; Oliver, 1980, 1981, 1993; Oliver et Westbrook, 1993; Woodruff, Cadotte et Jenkins, 1983).

Une revue de la littérature des recherches sur la satisfaction fait apparaître l'absence d'un consensus entre les chercheurs sur la définition de ce concept. Toutefois, les travaux de recherche sur la satisfaction des consommateurs notamment en Business to Consumer (B to C), sont nombreux en Marketing des services. Ils témoignent de l'importance accrue que les états et les entreprises accordent à ce concept depuis près de quarante ans (Evrard, 1993).

La connaissance du processus par lequel le vécu d'une expérience de service se traduit en niveau de satisfaction intéresse vivement chercheurs et praticiens. La satisfaction est « un terme complexe et un concept difficile » (Czepiel et Rosenberg, 1973) avec de multiples définitions.

¹¹Honomichl, 1993 ; Keith, 1960 ; Mittal et Kamakura, 2001

De nos jours, la majorité des chercheurs considère la satisfaction comme étant un construit à la fois cognitif et affectif. En 1998, Plichon donne la définition suivante : « la satisfaction est un état affectif provenant d'un processus d'évaluation affectif et cognitif qui survient lors d'une transaction spécifique ». Il semble donc que la satisfaction puisse être définie comme le résultat d'un processus dual, affectif et cognitif, même si le lien et l'ordre de la séquence entre ces deux types de variables ne semblent pas faire l'objet d'un consensus (Audrain et Evrard, 2001). Les chercheurs se sont focalisés sur l'étude du processus de la satisfaction.

Cependant, l'étude du concept de satisfaction peut s'effectuer sous un autre angle. Les recherches peuvent s'intéresser aux modes de contribution des attributs à la satisfaction globale. Pour la majorité des chercheurs (R.Oliver, 1980 ; Woodruff et al, 1983 ; Westbrook, 1987), la satisfaction est conceptualisée comme un continuum unidimensionnel opposant deux pôles extrêmes: positif (très satisfait) et négatif (très insatisfait). La satisfaction/insatisfaction du consommateur est une émotion en réponse au processus de confirmation/non confirmation (Woodruff, Cadotte et Jenkins, 1983). La dimension cognitive de la satisfaction a été démontrée depuis longtemps, notamment par le biais du paradigme de non confirmation des attentes.

La satisfaction est influencée par le processus de non confirmation des attentes par rapport à la performance perçue. Lorsque les attentes sont identiques à la performance perçue, nous constatons une confirmation des attentes et une satisfaction modérée. Si les attentes sont supérieures au service reçu, alors le client sera insatisfait (non confirmation des attentes négatives) et, inversement, lorsque les attentes sont inférieures au service reçu, le client sera satisfait (non confirmation positive). Ainsi, la satisfaction est influencée directement par les attentes et la performance perçue. Il faut noter que les types d'éléments pris en compte lors de la comparaison par rapport à la performance perçue sont très variables. La comparaison entre les standards et la performance perçue peut s'effectuer à partir d'une évaluation globale du produit ou du service, c'est la conception unidimensionnelle (Filser, 1994). Toutefois, cette conception évolue vers une conceptualisation multidimensionnelle, c'est-à-dire que l'évaluation du service se réalise à partir d'une série d'attributs du service. Certaines dimensions sont perçues comme étant plus importantes que d'autres dans la détermination de la satisfaction globale, et dans les intentions de réachat. Bartikowski et Llosa (2001) recensent plusieurs méthodes permettant d'identifier la logique de contribution des éléments à la satisfaction :

- la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954) ;
- la méthode des simulations (Kano, 1984) ;

- l'analyse « penalty-reward-contrast » (Brandt, 1988);
- la carte des deux importances (Venkitaraman et Jaworski, 1993);
- la méthode fondée sur une analyse factorielle des correspondances (Llosa, 1996).

Dans le prolongement des travaux de nombreux auteurs (Cadotte et Turgeon, 1988 ; Herberg et al, 1959, Swan et Combs, 1976), ceux de Llosa (1997, 1996) mettent en évidence les poids fluctuants des éléments qui interviennent dans la satisfaction d'un consommateur. Parmi quatre méthodes de catégorisation des éléments de service participant à la satisfaction du consommateur, Bartikowski et Llosa (2001) indiquent la pertinence du modèle tétraclasse.

Dans ce modèle tétraclasse, quatre modes de contribution des éléments à l'expérience de service d'un client sont décrits :

- certains éléments, appelés «éléments Basiques », contribuent fortement au niveau de la satisfaction globale du client lorsqu'ils sont évalués de façon défavorable. Lorsqu'ils sont évalués de façon favorable, ils contribuent faiblement à la satisfaction du client ;
- certains éléments, appelés «éléments Plus », contribuent fortement au niveau de satisfaction globale du client lorsqu'ils sont évalués de façon favorable. Lorsqu'ils sont évalués de façon défavorable, ils contribuent faiblement à la satisfaction du client ;
- certains éléments, appelés «éléments Clés », contribuent fortement au degré de satisfaction globale du client, quelle que soit leur évaluation par le client ;
- certains éléments, appelés «éléments Secondaires » n'ont pas de rôle primordial dans la satisfaction globale du client quelle que soit leur évaluation.

1.1.1.2.1 Conceptualisation et définition de la satisfaction

La satisfaction du client connaît des définitions multiples selon le point de vue du chercheur : une cognition, une émotion, émanant d'un processus affectif et cognitif ou selon la perspective adoptée, transactionnelle ou relationnelle. Etant donné la diversité des définitions de la satisfaction, la classification de celle-ci est problématique, et plusieurs typologies ont été proposées par les chercheurs.

1.1.1.2.1.1 La satisfaction en tant que cognition

La conceptualisation de la satisfaction comme un construit cognitif qui découle d'un processus d'évaluation a donné lieu à diverses définitions. Néanmoins, la définition qui est largement citée dans la littérature est celle de Howard et Sheth (1969) : « l'état cognitif d'être convenablement ou non récompensé lors d'une situation d'achat pour les sacrifices encourus ».

Pour Ngobo (1997), la satisfaction cognitive est fondée sur une évaluation plus logique et rationnelle de l'expérience de consommation. Les différentes définitions, qui postulent que la satisfaction émane d'un processus comparatif, se sont appuyées sur le paradigme de l'infirmité des attentes (Audrain, Evrard, 2001).

1.1.1.2.1.2 La satisfaction en tant qu'affection ou émotion.

Le rôle joué par les affects et émotions dans les processus de consommation et de post-consommation ne cesse de croître (Filser, 1996). Selon Audrain et Evrard (2001), cette intégration des affects et des émotions a influencé la perception de la satisfaction. Cependant, les deux concepts sont confondus dans la littérature sur le comportement du consommateur.

La satisfaction affective

Il s'agit de l'évaluation émotionnelle globale de l'expérience de consommation, plus précisément des sentiments positifs engendrés par cette expérience de consommation. Le consommateur aura le sentiment de satisfaction lorsque l'expérience lui offre ce qu'il aime et désire, et engendre certaines émotions positives (Ngobo, 1997). Anderson et Mittal (1998) parlent de « satisfaction rehaussée » (enhanced satisfaction), qui intervient dans le cas où le client se concentre, lors de son évaluation, sur le nombre de fois qu'il a été heureux/malheureux, dégoûté/enchanté par le produit.

La satisfaction en tant qu'émotion

Dans ce courant, la satisfaction est considérée comme une émotion pure (Westbrook, 1983). En effet, ce dernier la définit comme une réponse émotionnelle.

Selon Day (1983), la satisfaction peut être définie comme étant une réponse émotionnelle qui se manifeste dans des sentiments et qui serait ainsi, de manière conceptuelle, distinct des réponses cognitives. Dans le même sens, Arnould et Price (1993), perçoivent la satisfaction comme un construit purement émotionnel, qui ne peut être rendu par les conceptualisations cognitives telles que le modèle de l'infirmité des attentes. Ces auteurs soulignent qu'il est nécessaire de développer des méthodes spécifiques pour appréhender la réalité affective de ce concept. Selon Bagozzi, Gopinath et Nyer (1999) la satisfaction est une émotion parmi d'autres, distinctes de tout processus cognitif.

1.1.1.2.1.3 La satisfaction : résultat d'un processus affectif et cognitif

Ce courant vient concilier les deux premiers courants qui sont extrêmes dans la conceptualisation de la satisfaction, en considérant cette dernière comme le résultat de deux processus (cognitif et affectif) qui peuvent interagir. L'intégration des états affectifs a permis d'améliorer de manière significative l'explication de la satisfaction. Ceci a conduit par conséquent plusieurs chercheurs (Mano, R.Oliver, 1993, Oliver, 1994, etc.) à se pencher sur l'étude des deux dimensions cognitive et affective de la satisfaction. Llosa (1996) insiste sur le fait que la satisfaction possède deux facettes principales, chacune est influencée par l'autre.

1.1.1.2.1.4 La satisfaction perspective transactionnelle ou relationnelle

La satisfaction peut être appréhendée dans une perspective transactionnelle ou relationnelle. La première analyse la satisfaction par rapport à une transaction spécifique, alors que la deuxième traite la satisfaction à un niveau global, cumulé, c'est-à-dire par rapport à plusieurs expériences dans le temps.

La satisfaction transactionnelle

Sur un plan transactionnel, la satisfaction est analysée pour un achat donné, ou pour une expérience particulière. Ngobo (1997) souligne que dans ce cas la satisfaction représente les sentiments du client suite à une expérience particulière. Il donne l'exemple de la satisfaction d'un client après un vol avec une compagnie aérienne. Selon Anderson et Narus (1990), la perspective transactionnelle de la satisfaction étudie les états affectifs et émotionnels associés à une transaction/expérience particulière de consommation de service.

Notons que la définition la plus citée dans la littérature est celle proposée par le modèle de confirmation/infirmation des attentes « une réponse à un processus de comparaison entre les attentes et la performance perçue » (Oliver 1980).

Ce dernier constitue le modèle conceptuel de référence parmi les modèles de formation de la satisfaction.

La satisfaction relationnelle

La satisfaction peut également être conceptualisée d'un point de vue global, cumulé ou relationnel. Elle est ainsi définie par plusieurs chercheurs comme étant une évaluation cumulée (Anderson et Fornell, 1994 ; Johnson et al.1995). Anderson, Fornell et Narus (1994) définissent la satisfaction globale comme étant une évaluation générale de l'expérience totale d'achat et de

consommation d'un produit ou service au cours du temps. Il s'agit de l'ensemble des « satisfactions » connues jusqu'à une date donnée (Johnson, 1998). La perspective relationnelle de la satisfaction la traite à un niveau global relatif à toutes les expériences, et la définit comme étant « une évaluation globale continue de l'aptitude de l'entreprise ou de la marque à fournir des bénéfices recherchés par le client » (Ngobo, 1997). La satisfaction est ainsi considérée selon cet auteur comme une évaluation continue de l'aptitude de la marque ou de l'entreprise à délivrer les avantages recherchés par le consommateur.

Toutefois, une analyse de ce concept suivant d'autres critères fait ressortir une autre définition. Il s'agit de trois autres spécificités majeures de la satisfaction.

1.1.1.2.1.5 Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction

Le mode d'évaluation d'un produit et/ou service par un client repose sur un ensemble de critères: la subjectivité, la relativité et l'évolutivité.¹²

La satisfaction est subjective

La satisfaction des clients dépend de leur perception des produits et services, et non de la réalité évaluatif portant sur une expérience résultant de processus cognitifs, et intégrant des éléments affectifs.

La satisfaction est relative

La satisfaction que l'on retire de l'utilisation d'un produit est non seulement propre à chaque individu, mais elle s'apprécie différemment selon la nature et les caractéristiques du produit. La perception du client est certes subjective, mais la satisfaction varie aussi entre l'expérience vécue par le consommateur, et une base de référence antérieure à l'achat.

De point de vue marketing, ce qui compte n'est pas le fait d'être le meilleur, mais d'être le plus adapté aux attentes des clients, d'où le rôle prépondérant de la segmentation.

Il reste à comprendre comment se forment les attentes des clients ?

Ces anticipations sont souvent fondées sur une base de référence :

« Un standard » défini par l'état actuel du marché ou par les expériences personnelles d'achat, ou par les informations obtenues par « bouche à oreille », publicité, média, etc.

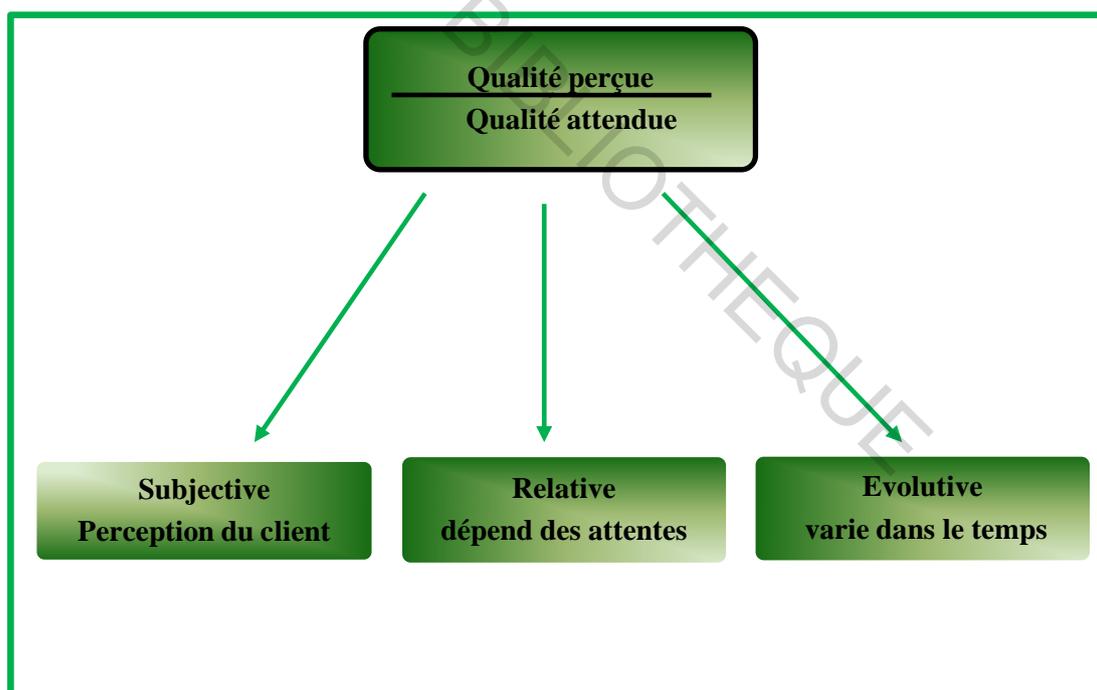
¹² D. Ray, «*Mesurer et développer la satisfaction des clients* », éditions d'organisations, 2001.

La satisfaction est évolutive

La satisfaction évolue avec le temps en fonction des attentes, des standards et du cycle d'utilisation des produits. Comme nous l'avons vu, les clients définissent leurs attentes en fonction de l'état actuel des offres. Or, comme la loi de la concurrence incite les fournisseurs à augmenter leurs performances relatives afin d'être préférés, cela fait inexorablement évoluer le niveau moyen des offres et donc les standards de référence. Cette évolution est fonction du cycle de vie de l'utilisation du produit/service.

On constate à cet effet que la satisfaction évolue au fil de l'utilisation du produit/service. De même, elle est positive avant de suivre une courbe généralement descendante, à cause des progrès continus des offres sur l'ensemble du marché, et qui banalisent rapidement ce qui constituait au départ un avantage concurrentiel, et donc une source de satisfaction pour le client : c'est l'obsolescence du produit. Dépendante non seulement des attentes, mais aussi de la perception de la réalité, la satisfaction du client est donc subjective, relative et évolutive.

Figure 3: Spécificités majeures de la satisfaction



1.1.1.2.1.6 Choix de la satisfaction globale comme évaluation de la relation

Comme nous venons de le démontrer, le concept de satisfaction est très complexe. En effet, une panoplie de définitions a été proposée sans aboutir à un consensus. Cette notion admet une

étendue multidimensionnelle (Oliver, 1987 ; Ngobo, 1997).

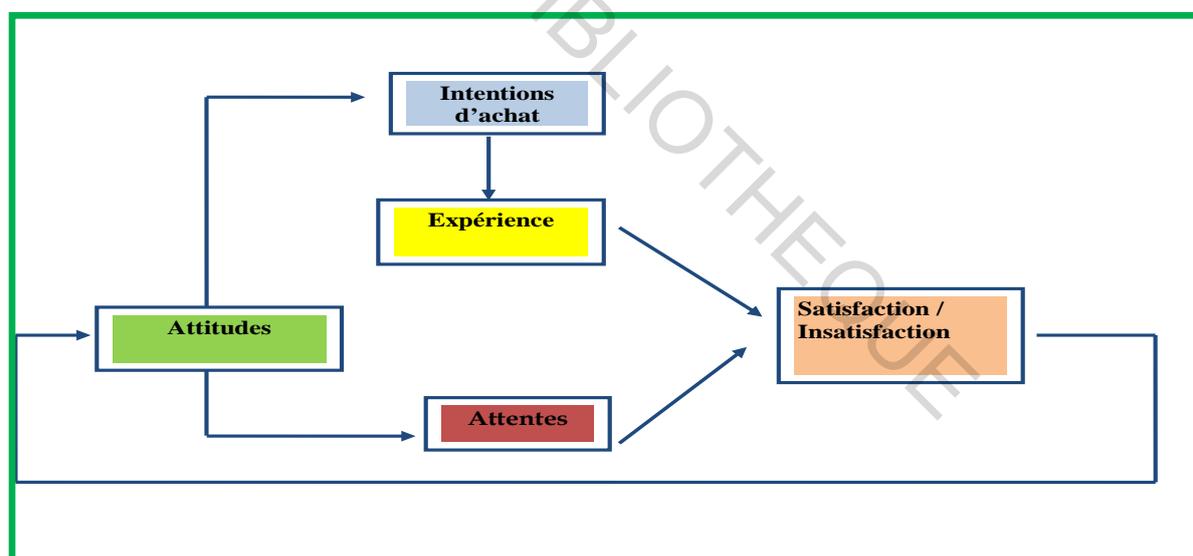
Devant cette situation, la définition de la satisfaction retenue dans le cadre de cette étude mérite d'être précisée. Il s'agit de celle proposée par Lendrevie, Levy et Lindon, qui stipule que : « La satisfaction est un sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation ».¹³

La satisfaction est fondamentalement un jugement, une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue (expérience de consommation) et d'autre part, les attentes préalables. Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction. La satisfaction du client détermine sa fidélisation.

Et R. Oliver d'ajouter que l'attitude influence les intentions d'achat et les attentes. La confrontation entre l'expérience et les attentes conduit ensuite à la satisfaction ou à l'insatisfaction du client. Cette évaluation influence dans le temps les attitudes.

1.1.1.2.1.7 Quelques modèles de satisfaction selon R. Oliver¹⁴

Figure 4: Modèle de la satisfaction



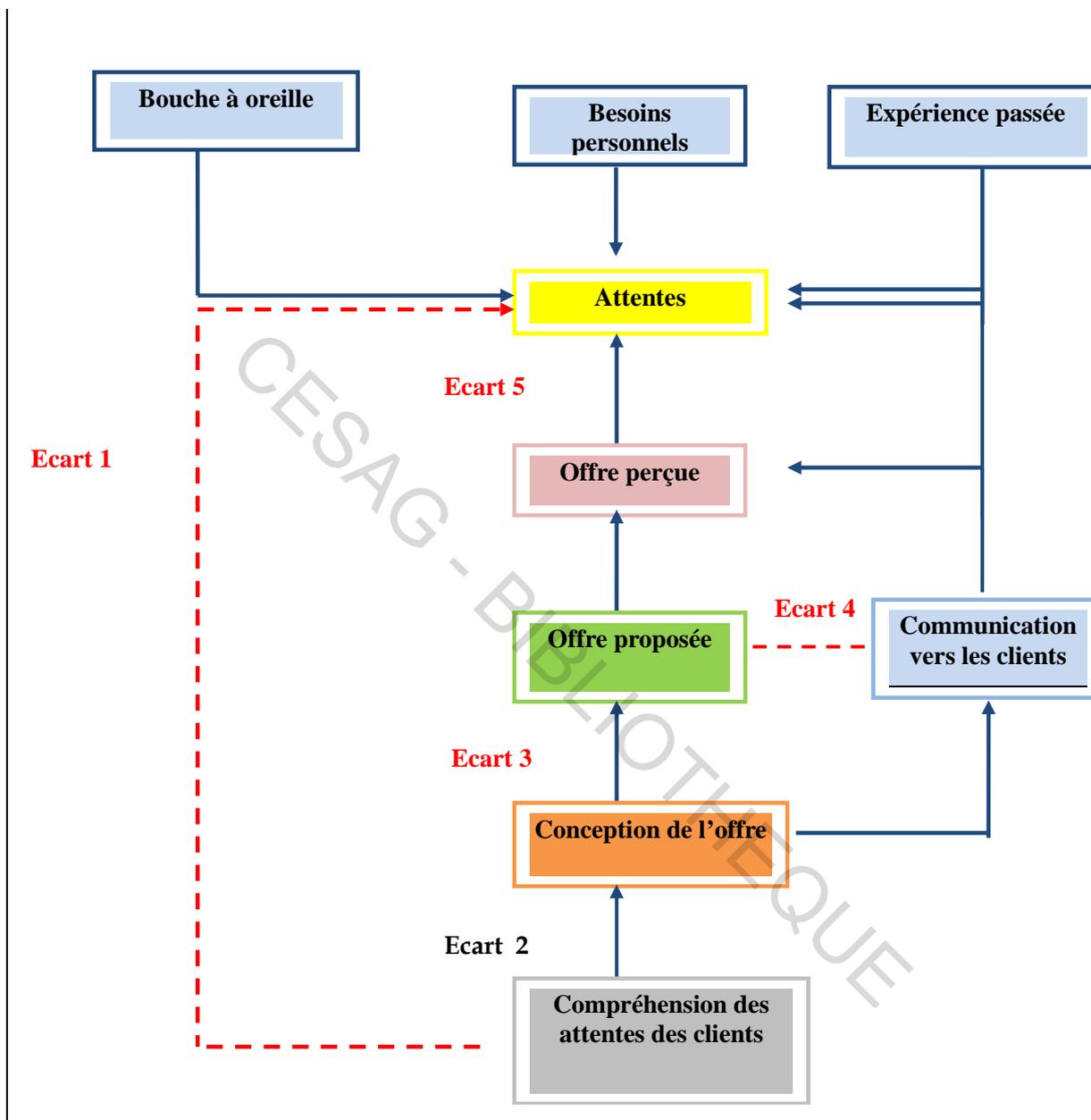
Le modèle de la satisfaction proposé par Parasuraman, Zeithmal et Berry reprend le paradigme de la confirmation/infirmation tout en intégrant les déterminants organisationnels qui influencent chacun des deux termes de cette comparaison, et en soulignant les écarts (gaps) susceptibles d'engendrer l'insatisfaction. La satisfaction ou l'insatisfaction des clients résulte

¹³Lendrevie- Levy- Lindon, *Mercator*, 8ème édition, Dunod, Paris, 2006, page 855

¹⁴Lendrevie- Levy- Lindon, *Mercator*, 8ème édition, Dunod, Paris, 2006, page 856 (figure 17.2)

de la confrontation entre les attentes et l'expérience du produit (offre perçue). Chacun de ces deux éléments est déterminé par plusieurs facteurs.

Figure 5: Modèle de satisfaction adapté de Parasuraman, Zeithmal et Berry¹⁵



Quatre déterminants principaux des attentes sont soulignés par les auteurs :

- le bouche à oreille ; positive ou négative sur l'offre ;
- les besoins que le client cherche à satisfaire ;
- l'expérience passée de l'offre ;

¹⁵Lendrevie- Levy- Lindon, *Mercator*, 8ème édition, Dunod, Paris, 2006, page 857, figure 17.3.

- la communication de l'entreprise vers les clients.

Les auteurs ont identifiés cinq écarts possibles :

- qualité de l'écoute (écart 1) : l'écart entre les attentes des clients et la compréhension que l'entreprise s'est faite de ces attentes;
- qualité de la conception (écart 2) : écart entre ce que l'entreprise comprend des attentes des clients et la façon dont l'offre est conçue ;
- qualité de la relation (écart 3) : l'écart entre la façon dont l'offre est conçue et la façon dont elle est réalisée et proposée aux clients ;
- qualité de la communication (écart 4) : l'écart entre la façon dont l'offre est réalisée et la façon dont elle est communiquée (promesse ; publicité...);
- satisfaction (écart 5) : l'écart entre les attentes et l'offre perçue; qui se traduit par la satisfaction ou l'insatisfaction.

Il faut toutefois noter que la réalisation des certaines attentes n'est pas un motif de satisfaction car elle est considérée comme normale par le client. A l'inverse leur non-réalisation peut entraîner une vive insatisfaction.

Inversement, recevoir un service non attendu (effet de surprise) peut entraîner un surcroît de satisfaction alors que sa non réalisation n'entraînera aucune insatisfaction. Lorsque par exemple, un garagiste rend une voiture lavée à l'extérieur et à l'intérieur après une révision ordinaire, il surprend le propriétaire et crée de la satisfaction.

Ces réflexions peuvent conduire à distinguer différents niveaux d'attente:

- les attentes minimales : dont la réalisation ne conduit à aucune satisfaction particulière mais dont la non réalisation entraînerait une insatisfaction des clients ;
- les attentes espérées dont la réalisation est source de satisfaction;
- les attentes inespérées dont la réalisation entraîne un surcroît de satisfaction.¹⁶

1.1.1.2.1.8 Analyse de la satisfaction

L'analyse de la satisfaction du consommateur est devenue un pôle de recherche essentiel dans l'étude du comportement du consommateur. En effet, l'évaluation de la satisfaction client est un processus qui est aujourd'hui bien assimilée et largement utilisée par les entreprises en

¹⁶Lendrevie- Levy- Lindon, *Mercator*, 8ème édition, pages 858 et 859

général et les institutions financières en particulier. Elle constitue une base concrète pour définir des actions d'amélioration en vue de mieux satisfaire les besoins actuels et futurs des sociétaires.

1.1.1.2.1.9 Satisfaction et qualité: du rapprochement à la complémentarité

Dans l'abondante littérature consacrée au domaine des services, les concepts de satisfaction et de qualité¹⁷ sont étroitement liés et le plus souvent perçus, subjectivement ou non, en fonction des attentes des clients qui font apparaître deux notions : celle de service désiré et celle de service adéquat. La première peut être définie comme le niveau de service que le client souhaite recevoir, qu'il estime mériter pour un prix donné. La notion de service adéquat, conçu comme le niveau de service que le client est prêt à accepter, se rapproche du niveau minimal de service désiré. Le service désiré et le service adéquat ou acceptable sont distincts et cet écart qui exprime la reconnaissance d'une certaine hétérogénéité possible entre les prestations se traduit par une zone de tolérance. La satisfaction apparaît par comparaison entre le service prévu et le service perçu.¹⁸ La qualité, quant à elle a une «orientation client ». Elle se définit alors comme « l'ensemble des propriétés et caractéristiques intrinsèques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites». Celle-ci devient alors un outil important au « service de la stratégie » de l'entreprise de plus en plus axée sur la satisfaction du client. Ainsi, la démarche de la qualité que suit l'entreprise peut être synthétisée en quatre étapes, à savoir :¹⁹

- 1- le repérage des attentes et besoins des clients et l'exactitude de leur perception par rapport à l'entreprise ;
- 2- la traduction de cette perception en spécification du service ;
- 3- la mise en place et la gestion des moyens de servuction ;
- 4- la mise en communication vantant les qualités du service auprès du client.

1.1.1.3 Autres définitions de concepts clés et de terminologies

1.1.1.3.1 Sociétaire

C'est un membre d'une institution de microfinance de type mutualiste. En effet, il désigne toute personne qui adhère à un SFD en souscrivant à une part sociale et en s'acquittant

¹⁸ZOLLINGER. Monique, LAMARQUE. Eric, *Marketing et stratégie de la banque*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004

¹⁹Eiglier et coll., 1989:

éventuellement des droits d'adhésion.²⁰ Par **sociétaires particuliers**, nous entendons les personnes physiques, les clients particuliers ou les clients non-institutionnels.

1.1.1.3.2 Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)

Au Sénégal, ils sont régis par la loi N°2008-47 du 03 Septembre 2008 portant réglementation des SFD votée par le Décret N°2008 -1366 du 28 Novembre 2008. Cette loi définit un SFD comme « une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la présente loi à fournir ces prestations ». Les opérations que peuvent réaliser les SFD sont : la collecte de dépôts, les opérations de prêts et les opérations d'engagement par signature.²¹

Ces services financiers font référence:

- aux établissements de crédit, c'est-à-dire les banques et établissements financiers tels que définis par la loi N°2008 du 28 juillet 2008 portant réglementation bancaire ;
- aux sociétés d'assurances ;
- aux systèmes financiers décentralisés ou à la Société Nationale La Poste ainsi que ses filiales financières, Postefinances en particulier.

1.1.1.3.3 Concept d'indicateur

Un indicateur est une mesure quantifiée qui permet d'apprécier de manière pertinente les réalisations dans un domaine donné.

Selon Voyer (1999), rapporté par DIOP (2004), un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. En effet, un indicateur est donc un événement, un fait observable, mesurable et déterminé par un calcul qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou dégradation du comportement du procédé, processus soumis à examen.

²⁰*Glossaire des termes usuels en microfinance*, Ministère de la Famille, de la Solidarité nationale, de l'entreprenariat féminin et de la microfinance, Direction de la microfinance et Programme d'Appui à la Microfinance (PAMIF) Volet 1, février 2009.

Dans la suite du document, il est invariablement utilisé les termes « sociétaire », « membre/sociétaire », « membre/client », client, consommateur, usager pour désigner la même chose.

²¹Source : **Article 4 de la loi N° 2008-47 du 03 Septembre 2008** portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) au Sénégal et du Décret N° 2008-1366 du 28 Novembre 2008 portant application de la loi relative à la réglementation des SFD au Sénégal.

Les caractéristiques principales d'un bon indicateur.²²

Un bon indicateur doit être :

Pertinent: L'indicateur doit être exactement approprié au phénomène à observer et apporter une valeur ajoutée pour la détermination de l'efficacité ou non du système de management de la qualité.

Précis: c'est une donnée quantitative, qualifiée qui doit fournir des informations univoques. Il se caractérise au moyen de taux, ratio, indice pondéré de plusieurs mesures, comptage, barème, qui doit être fidèle et sans distorsion.

Reproductible: la donnée doit revêtir un caractère stable pour être reproductible.

Fiable: dans sa définition, sa collecte et son exploitation.

Communiqué: Pourquoi cet indicateur dans quels buts ? pour en faire quoi dans quels délais ? et avec qui ?

Rapide à collecter et traiter: exemple : tableaux, diagrammes sectoriels, cibles, histogrammes, signaux. La mise en place d'indicateurs ne doit pas grever l'activité.

Synthétique: Facile à établir et pratique à utiliser. En qualité d'instrument de pilotage, l'indicateur est également un " outil de dialogue entre les utilisateurs ayant des cultures et des préoccupations différentes " précise la norme.

Les indicateurs peuvent également être dits "SMART" :

Simple,

Mesurables

Acceptés,

Réalistes,

Temporels.

Quant à l'indicateur de satisfaction, il est défini comme un indicateur de mesure de qualité perçue par le client en fonction de ses attentes.

²²Normes : NF X50 -171 intitulée « *Qualité et management des indicateurs et tableaux de bord qualité* » et FD X 50-172 « *Management de la qualité Enquête de satisfaction des clients* »

1.1.1.3.4 Définitions, dimensions et concepts clés en marketing.

1.1.1.3.4.1 Définitions du marketing

« **Marketing** », mot d'origine anglo-saxonne est la forme contractée du substantif **market** (marché) et du suffixe verbal **ing** qui indique l'action. Il peut être traduit littéralement comme l'action d'agir sur un marché. Depuis son apparition, de nombreux auteurs étudiant l'activité commerciale des entreprises se sont attachés à donner une définition à l'ensemble des méthodes développées par les entreprises. Celles-ci font de la satisfaction des attentes des clients la condition première et la garantie de leur réussite face à leurs concurrents. Ces définitions ne cessent d'évoluer avec le temps, reflétant au fur et à mesure l'évolution des pratiques, l'importance relative des préoccupations stratégiques et épistémologiques du moment. Plusieurs définitions ont ainsi été données, mais nous en retiendrons que quelques-unes.

- **Les premières tentatives**

A la définition laconique de l'**Association américaine de marketing** des années 1950, «*ensemble des activités qui sont impliquées dans l'acheminement des produits de la production à la consommation.*»²³ succèdent dans les années 70 des définitions plus riches. **Philip Kotler**, l'un des théoriciens qui a le plus contribué par ses écrits à formaliser et diffuser la pensée marketing en donnant la définition suivante : «*Le marketing est l'analyse, l'organisation, la planification et le contrôle des activités, des stratégies et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le client, en vue de satisfaire les désirs et les besoins des groupes de clients sélectionnés de façon rentable.*»²⁴

Dans le **Mercator**, Jacques Lendrevie et Denis Lindon proposent une définition plus proche, mais plus générale : «*Le marketing est l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir dans les publics auxquels elle s'intéresse des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs.*»²⁵

En 1974, le Journal officiel institue la dénomination française de mercatique et en donne une définition mettant en avant le rôle fondamental du besoin : «*La mercatique est l'ensemble des actions qui ont pour objectifs de prévoir ou de constater, le cas échéant de susciter, stimuler ou*

²³ P.AMEREIN, D.BARCZYK, R.EVRARD, F.ROHARD, B.SIBAUD, P.WEBER, *Marketing: stratégies et pratiques*, éditions Nathan, 1996.

²⁴ P. KOTLER, B.DUBOIS, *Marketing Management*, Publi Union.

²⁵ LENDREVIE Jacques, LINDON Denis, **MERCATOR**, édition Dalloz.

renouveler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial d'une entreprise aux besoins ainsi déterminés. » Cette définition a le mérite de mettre l'accent sur un des aspects essentiels de la démarche marketing : la remise en cause permanente de l'organisation de l'entreprise en fonction des évolutions du marché. Cette même définition privilégie l'approche managériale, ainsi que la pensée de l'école du "marketing-mix", dont Philip Kotler est le représentant le plus illustre.

- **Les définitions récentes**

Aujourd'hui, il existe une grande diversité de définitions modernes du marketing, parmi lesquelles nous pouvons citer quelques-unes, que nous jugeons plus adaptées à notre sujet. Il s'agit de celles de :

J.J Lambin, qui, dans son ouvrage intitulé « *Le marketing stratégique* », paru dans les éditions Ediscience, propose une définition qui prend en compte les aspects stratégique et opérationnel du marketing moderne en considérant que « *Le marketing est le processus social, orienté vers la satisfaction des besoins et désirs des individus et des organisations, par la création et l'échange volontaire et concurrentiel des produits et services générateurs d'utilités pour les acheteurs.* »

Kotler, qui selon lui, « *Le marketing a pour objectif de comprendre les besoins de la clientèle et d'adapter les activités en vue de répondre à ces besoins et d'améliorer la pérennité.* » Il aborde les questions liées au développement de nouveaux produits, à la tarification, à la localisation des opérations et à la communication autour de l'organisation et de ses produits. *Le marketing est une discipline complète, qui a pour but de renforcer une institution en accordant une attention privilégiée au client. Dans ce contexte, il crée des échanges qui servent les objectifs individuels et organisationnels.*».²⁶

Pour d'autres encore comme **Jacques Lendrevie, Julien Lévy et Denis Lindon** « *Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents.*»²⁷

²⁶KOTLER Philip, 1999

²⁷ LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis, *Théorie et pratique du marketing*, MERCATOR, 8^e édition, Dunod, Paris, 2006

1.1.1.3.4.2 Les dimensions du marketing

La grande diversité des définitions tient en partie au fait que le terme marketing recouvre trois dimensions, ainsi que le note Kotler:

- **une dimension scientifique:** en tant que science, le marketing étudie les rapports d'échange. La recherche en marketing mobilise, de par le monde de très nombreux chercheurs. Le marketing est reconnu comme discipline académique donnant lieu à enseignement et publications. Il exploite aussi les connaissances empruntées à de nombreuses autres disciplines (économie, statistique, sociologie, psychologie etc.).
- **une dimension managériale:** le *marketing management* traite des efforts faits ou à faire pour gérer les échanges, et ce dans un intérêt personnel ou mutuel.
- **une dimension philosophique:** le « fameux état d'esprit » qui repose sur l'idée de P. Drucker que tous les efforts de l'entreprise doivent être orientés vers la création et la conservation d'un client. Ceci suppose une reconnaissance de la primauté qu'il faut accorder à la satisfaction du client, de la nécessité d'adapter les produits proposés, d'accepter un risque calculé en faisant des proportions innovantes, et de prendre en compte les réalités des faits observés.

En définitive, il convient de retenir que le marketing est une démarche, voire une philosophie de l'action qui se situe à deux niveaux d'analyse et de réflexion: la tactique, domaine du concret, du court et moyen terme et la stratégie, domaine du long terme et de l'abstrait.

1.1.1.3.4.3 Les concepts clés du marketing²⁸

• **Besoin:** c'est une composante de l'état physiologique d'un organisme en général et d'un être humain en particulier. Le besoin est inhérent à la nature humaine. Il naît d'un sentiment de manque lié à la condition humaine et apparaît comme un état de tension généré par la recherche d'un retour à un équilibre momentanément rompu. Pour survivre, l'être humain a besoin, entre autres choses, de manger, de se vêtir, de s'abriter, de se sentir en sécurité, de s'affilier à un groupe et d'être estimé.

²⁸ Marc VANDERCAMMEN et Martine GAUTHY-SINECHAL, *RECHERCHE MARKETING: Outil fondamental du marketing*, 1^{ère} édition, 2006

²⁸ LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis, *Théorie et pratique du marketing, MERCATOR*, 8^e édition, Dunod, Paris, 2006

- **Désir:** c'est un moyen privilégié de satisfaire des besoins fondamentaux. Alors que les besoins sont en nombre limité, les désirs culturellement différenciés sont infinis. Ils sont constamment l'objet de modifications introduites par des institutions sociales (école, famille, entreprise, etc.)
- **Demande:** correspond au désir d'acheter certains produits soutenu par un vouloir et un pouvoir d'achat. Pour choisir entre différents produits susceptibles de satisfaire le même besoin, le consommateur définit une *valeur* qu'il compare au *coût* de chaque produit en vue de maximiser sa *satisfaction*. Le marketing s'efforce d'agir sur la demande, en rendant le produit attrayant, accessible et disponible.
- **Produit:** il peut être défini dans son acception plus large comme toute entité susceptible de satisfaire un besoin ou un désir : objet, service, idée.

Traditionnellement, on considère que le produit peut avoir :

- une dimension matérielle ou tangible: on parlera de « bien » ;
- une dimension immatérielle ou intangible : il s'agira d'un « service ».

L'extension des domaines du marketing fait que, parfois, le produit désigne bien plus que qu'un bien ou un service unique. Il peut s'agir d'entités complexes telles qu'un produit (région, pays à promouvoir), une organisation (club sportif ou culturel), une personne (milieu politique culturel) ou encore une idée (santé, prévention, politique).

On peut distinguer trois éléments constitutifs d'un produit :

- le produit « central » qui correspond au service de base rendu au client ;
- le produit « formel » qui recouvre l'ensemble des caractéristiques techniques et constitue le produit offert sur le marché ;
- le produit « ajouté » qui recouvre les dimensions « services » associés au produit formel. Il pourra s'agir des délais de traitement des réclamations, de la fréquence de renouvellement des prêts, etc.

L'ensemble de ces éléments forment le « produit global ».

Les caractéristiques techniques et non techniques du produit formel et ajouté déterminent les attributs du produit.

La notion d'avantages recherchés dans le produit référence aux attentes des clients. Il est courant de distinguer :

- l'avantage principal recherché qui correspond à la fonction de base à laquelle le client destine le produit et qui se réfère aux notions d'attribut principal et de produit central ;
- les avantages secondaires qui correspondent aux attributs techniques ou non techniques liés au produit formel ou aux services ajoutés.

De manière spécifique, un produit peut être défini en marketing comme étant formé d'un ensemble d'attributs qui correspondent idéalement à des avantages recherchés par les clients. Cette définition revêt une importance déterminante pour l'approche de la qualité marketing.

• **Echange**: c'est un acte qui consiste à obtenir quelque chose de quelqu'un en contrepartie d'autre chose. Si l'accord intervient entre différentes parties qui échangent, il y a **transaction**. Lorsque les accords entre les parties se prolongent pour constituer un partenariat durable, on peut parler de **relations**. C'est le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel.

• **Marché**: ensemble de l'offre et de la demande pour un produit et un service donné ou ensemble des débouchés offerts à un produit ou à un service donné. En marketing, le marché est la clé de voûte de la démarche marketing. Il est souvent considéré comme un ensemble de consommateurs, caractérisé par des mêmes goûts et qui par cela même sont acheteurs (potentiels ou réels) d'un produit ou encore comme l'ensemble des personnes qui consomment ou sont susceptibles de consommer un produit ou un service dans une zone géographiquement donnée.

Autrement dit, le marché est constitué par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange, leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir. La taille du marché dépend du nombre de personnes qui :

- éprouvent un désir à l'égard d'un produit ;
- ont les ressources suffisantes pour l'acquérir ;
- ont la volonté d'échanger ces ressources contre le produit.

Il est important de souligner que le marketing et le marché sont deux notions indissociables. Le marketing s'intéresse à des marchés, définis par des possibilités d'échange en vue de satisfaire des besoins et des désirs.

1.1.1.3.5 Marketing financier

Le marketing financier regroupe l'ensemble des techniques marketing ayant pour but le placement et la commercialisation de produits et services financiers auprès du grand public, sociétés de financement et autres investisseurs institutionnels. Il peut également avoir pour cible la communauté financière (experts, analystes, organisations, etc.).

Le marketing financier, adressé ici aux particuliers a un caractère complexe résultant du grand nombre de liens entre l'institution, son environnement, la clientèle et de la particularité des produits offerts.

1.1.1.3.6 Marketing des services

Tout d'abord, notons que le marketing dans les Systèmes Financiers Décentralisés, tout comme le marketing bancaire, appartient à un type de marketing bien spécifique: le marketing des services, qui est défini comme le marketing des entreprises dont les activités consistent à offrir principalement des services à leur clientèle. C'est le cas des SFD qui mettent à la disposition des sociétaires/clients, des services financiers à travers la collecte de l'épargne, l'octroi de crédits et la fourniture d'autres services tels que le transfert d'argent et la microassurance.

1.1.2.3.6.1 Genèse et définition du marketing des services

Pendant plusieurs années, les spécialistes du marketing ont adopté le même raisonnement pour résoudre aussi bien les problèmes liés aux biens qu'aux services. Ce comportement suppose que les outils utilisés en marketing des produits de grande consommation soient adaptés à tous les autres domaines spécifiques du marketing. Or, depuis plusieurs années, des particularités sont reconnues au domaine des services. Ce constat a fait qu'une réflexion marketing propre aux activités de service s'est petit à petit développée.

- **Contexte d'apparition du marketing des services**

Le marketing des services est né et s'est développé d'une part sous la pression des réalités économiques et des pressions concurrentielles et d'autre part, grâce à la prise de conscience de l'existence des caractéristiques particulières des services.

- **Définition du service et du marketing des services**

Il existe une diversité de définition du concept de «service» du fait de la difficulté d'établir une distinction nette entre «bien» et «service». Nous retiendrons quelques-unes en raison des différents éclairages que chacune d'elles livre.

Selon **P. KOTLER** et **B. DUBOIS** (2006), le service est toute activité ou bénéfice qu'une partie peut offrir à autre, qui est essentiellement intangible et qui donne lieu à aucun transfert de propriété.

EIGLIER et **LANGÉARD** (1987), quant à eux considèrent le service comme étant une expérience temporelle, vécue par le client.

Et **LEJEUNE** (1989) de définir le service comme une prestation, c'est-à-dire qu'une entreprise (ou un spécialiste) conçoit, met au point, propose, vend et fournit à ses clients sans que ces derniers ne puissent en acquérir la propriété.

Le marketing des services est donc une spécificité du marketing appliquée aux activités de services. Et selon **Eric VERNETTE**, c'est une « forme de marketing spécifique, centrée sur la production et la commercialisation de biens intangibles ».

1.1.2.3.6.2 Typologie des services

La classification des services varie d'un auteur à un autre et selon divers critères:

Dans le cadre de cette étude, nous distinguerons les quatre (4) grands types de services ci-après tels que définis dans la classification de **Monique LEJEUNE** :

- les services « accueil » ;
- les services professionnels ;
- les services « Technologiques » ;
- les services « mise à disposition ».

Les services « accueil »

Dans cette catégorie, sont regroupés les services qui s'adressent à des personnes pour répondre à un besoin de vie courante et dont la prestation a par nature souvent eu lieu chez le prestataire.

Dans ce type de services, les facteurs suivants ont une grande importance:

- la participation du client ;
- la participation du personnel en contact avec la clientèle ;
- l'environnement du service ;
- la part des biens tangibles dans la prestation.

Exemples: Hôtellerie, Restauration, Transport de personnes, Tourisme, etc.

Les services professionnels

Il s'agit de services de type résolution de problème requérant une expertise du prestataire, expertise de l'entreprise de service qui est le fournisseur, mais également des personnes qui sont en contact avec le client pour assurer la prestation.

Ces services sont caractérisés par:

- une forte participation (intellectuelle) du client ;
- une part généralement importante d'adaptation du service à la clientèle.

Exemples typiques de secteur: Santé, Conseil, Avocats, Formation, Publicité, etc.

Les services « Technologiques »

Sont appelés ainsi, les services indispensables à l'utilisation des biens, qui en général sont des biens d'équipements, auxquels ils sont étroitement liés. La conception de ces services est d'un niveau de complexité semblable à celle de la conception des biens avec lesquels ils forment un tout. Ils sont au service de l'équipement qui sans eux ne pourrait pas fonctionner; mais la réciproque est également vraie.

Exemples de secteurs: Processus d'ingénierie, les logiciels de banques de données, etc.

Les services « mise à disposition »

Une diversité de services a en commun, le fait que le bénéfice apporté au client lors de la prestation se continue après celle-ci.

Le service ici constitue le processus par lequel le client se procure un bien, matériel ou immatériel, qui est le but de la transaction.

A la différence de la première catégorie, les caractéristiques générales de ces services sont:

- ◆ le client obtient ici quelque chose, plutôt que d'être reçu et traité ;
- ◆ la consommation ou l'utilisation est quelques fois dissociée de l'achat, de la négociation ;
- ◆ le client participe surtout comme acheteur du service puis comme utilisateur ;

Exemples: Transport de marchandises, distribution, banque, réparations ou maintenance, sécurité, construction, nettoyage, électricité, etc.

1.1.1.3.6.3 Les spécificités du marketing des services

Les principales caractéristiques qui distinguent les biens des services sont:

- **L'intangibilité**

Le service est immatériel, on ne peut donc pas le toucher, le palper. Il ne peut pas alors être emballé, ni envoyé aux fins d'approbation du client au préalable. En effet, l'intangibilité, c'est-à-dire l'immatérialité des services est la distinction clé entre services et biens à partir de laquelle toutes les autres différences se développent.

- **L'inséparabilité ou la simultanété**

La production, la distribution et la consommation se font de façon simultanée au niveau des services. Dans ces conditions sans l'existence effective d'un client, une entreprise de service ne peut donc pas mener une prestation de service.

- **La participation de l'utilisateur à la production du service**

Les services offerts aux clients impliquent les interactions avec les consommateurs en personne. Dans certains cas, le client participe activement au processus de production du service qu'il achète.

- **La relation directe entre le client et le personnel de contact pour la production de service.**

Des relations directes s'établissent entre le personnel de contact des entreprises et les clients du fait de l'intangibilité, de l'intégration du client dans le processus de production du service et de sa participation active. Ces relations influencent dans certains cas la qualité du service.

- **L'hétérogénéité de la qualité des services**

La qualité et la nature d'un service peuvent varier sensiblement en fonction du producteur de service, du client et du moment.

Malgré l'hétérogénéité des services, le marketing des services présente des traits communs qui le différencient du marketing des biens. Ces caractéristiques du marketing proviennent des spécificités des services.

A cet effet, le suédois **GRONROOS**, pour faire remarquer les spécificités du marketing des services, tire les conclusions suivantes:

- les sociétés de service offrent des processus qui répondent aux problèmes des clients ;

- dans les services, le marketing est plus un problème de management global que celui d'une fonction atomisée ;
- le marketing n'est pas seulement la gestion des variables du marketing mix, mais l'établissement et le développement des relations avec les clients de façon à ce que les objectifs individuels et organisationnels soient atteints ;

Des promesses de toutes sortes sont mutuellement tenues entre les participants de la relation. Celles-ci permettent le maintien et le renforcement des relations.

1.1.1.3.6.4 Les applications du marketing des services

Beaucoup de domaines de services adoptent le marketing:

- le marketing des services touristiques et hôteliers ;
- le marketing des services publics ;
- le marketing des organisations à but non lucratif ;
- le marketing bancaire et le marketing de l'assurance.

Dans ces domaines, l'accroissement de la concurrence oblige les responsables d'entreprise à s'intéresser de façon précise au marketing des services ce qui fait qu'une place importante est accordée aux clients dans ces entreprises.

1.1.1.3.7 Marketing relationnel

C'est un ensemble d'outils permettant d'établir des relations individualisés et interactives avec les clients en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard d'une entreprise ou d'une marque déterminée. Il vise à interagir personnellement avec le consommateur, dans le but d'assurer sa satisfaction et sa fidélisation à long terme.

1.1.1.3.8 Customer Relationship Management(CRM)

A la base, le CRM ou Gestion de la Relation Client (GRC) concerne l'ensemble des actions et des moyens, techniques ou non, mis en œuvre par une entreprise pour gérer sa clientèle. Cela passe par une relation supposée mutuellement bénéfique, basée sur la fidélisation du client grâce à la connaissance de ses habitudes de consommation et la production d'une qualité de service « personnalisée ». L'émergence de ces outils permettant de gérer la relation client «CRM » a révolutionné le marketing dans les institutions financières. Il s'agit d'une solution intégrée, articulée autour d'outils de gestion, d'analyse et d'exploitation de données à

destination du marketing opérationnel. Cette solution du CRM permet de comprendre les problématiques de manière globale et structurée. La mise en place d'un tel outil permettra la décentralisation des opérations marketing d'un niveau tactique à un niveau opérationnel. Le CRM sera inévitablement un vecteur de différenciation et de compétitivité par rapport aux concurrents et permettra de gérer des campagnes promotionnelles.

L'objectif principal du marketing à travers le CRM est de satisfaire les besoins de la clientèle tout en veillant sur la sphère concurrentielle. Ceci implique un changement au niveau du processus de vente et de communication. Dans cette optique, un Système d'Information Marketing (SIM) orienté client représente un outil décisionnel et opérationnel incontournable.

1.1.1.3.9 Marketing dans les SFD

Le marketing dans les Systèmes Financiers Décentralisés revêt un caractère important surtout dans des contextes de forte concurrence. Ce thème a notamment été abordé lors d'un atelier organisé par MBP (Microentreprise Best Practices) à Washington D.C. en septembre 1999 pour faire part des résultats de sa recherche sur l'état de la pratique du marketing dans les institutions de microfinance, débattre des problèmes clés rencontrés par les institutions dans ce domaine et identifier des stratégies d'investissement en outils marketing²⁹. Durant cet atelier, il a été présenté un document de recherche rédigé à partir d'interviews réalisées au téléphone par Wiliam Grant de Development Alternatives Inc. (DAI), et Leslie Theodore d'ACCION International, auprès de plus de vingt institutions de microfinance de toutes les régions du monde.

En Afrique, l'idée d'intégrer le concept de programme marketing a notamment été émise lors d'une conférence organisée en février 2000 à Bamako, au Mali. Celle-ci avait pour thème : Advancing Microfinance in Rural Africa (Faire progresser la microfinance rurale en Afrique). L'introduction du marketing dans les IMF apparaît ainsi comme une question majeure pour les IMF, en raison des quatre facteurs suivants :

1. le renforcement de la concurrence sur certains marchés de la microfinance ;
2. le ralentissement du taux de croissance de certaines IMF ;
3. l'augmentation des pertes de clients ;
4. la conscience accrue des IMF du besoin de se centrer davantage sur leurs clients.³⁰

²⁹Source : Bulletin d'Information Mensuel (BIM), n° 42 du 26 octobre 1999, Anne-Claude CREUSOT et de la Newsletter USAID/ MBP (Microentreprise Best Practices), suite à l'atelier sur les recherches et sur l'état de la pratique du marketing dans les IMF, volume 2, n°1, octobre 1999,

³⁰ Note technique N°2 sur les « **Innovations en microfinance** », Bamako, 2000

Section 2: Cadre physique

1.2.1 Présentation de la région de Dakar³¹

L'étude concerne essentiellement les sociétaires particuliers ayant domicilié leurs comptes dans les SFD implantés à Dakar. C'est la raison pour laquelle, nous avons jugé important de faire une présentation de la situation géographique, démographique et de l'organisation administrative, d'une part, et, d'autre part, de procéder à une description de l'environnement national et international de cette région.

1.2.1.1 Situation géographique

La région de Dakar est située dans la presqu'île du Cap Vert et s'étend sur une superficie de 550 km², représentant seulement 0,28 % du territoire national. Elle est comprise entre les 17° 10 et 17° 32 de longitude Ouest et les 14° 53 et 14° 35 de latitude Nord. Elle est limitée à l'Est par la région de Thiès et par l'Océan Atlantique dans ses parties Nord, Ouest et Sud.

1.2.1.2 Situation démographique

La population de Dakar est estimée à 2 710 725 en juin 2010 sur une population nationale de 12 037 373 d'habitants.

1.2.1.3 Organisation administrative³²

L'organisation administrative de la région de Dakar a connu des mutations de plusieurs ordres depuis l'époque coloniale. Depuis 2002, par décret n° 2002 – 166 du 21 février 2002 fixant le ressort territorial et le chef-lieu des régions et départements, la région de Dakar est organisée administrativement en :

- Quatre départements : Dakar, Pikine, Guédiawaye et Rufisque ;
- Dix arrondissements : quatre (04) dans le département de Dakar (Almadies, Dakar Plateau, Grand Dakar, Parcelles Assainies), un (01) dans celui de Guédiawaye et qui porte le même nom que le département, trois (03) dans celui de Pikine (Dagoudane, Niayes, Thiaroye) et deux (02) dans celui de Rufisque (Rufisque, Sangalkam) ;

³¹Sources: Agence Nationale de la Démographie et de la Statistique (ANSD) et site: www.au-senegal.com, Données consolidées 2011, DRS/SFD.

³² Cartographie de la région de Dakar, cf. annexe 2.

- Quarante-trois (43) communes d'arrondissements : dix-neuf (19) dans le département de Dakar, cinq (05) dans celui de Guédiawaye, seize (16) dans celui de Pikine et trois (03) dans celui de Rufisque ;
- Deux (02) communautés rurales situées toutes les deux dans le département de Rufisque : Sangalkam et Yène;
- Quatre (04) villes : Dakar, Pikine, Guédiawaye et Rufisque ;
- Trois (03) communes : Bargny, Diamniadio et Sébikotane.

En résumé, la région de Dakar abrite **53** collectivités locales, 10 arrondissements, 43 communes d'arrondissement et 2 communautés rurales.

1.2.1.4 Environnement international

La région de Dakar occupe une position de carrefour qui en fait un passage obligé pour tous les moyens de transport faisant la liaison entre l'Europe et les Amériques.

De même, elle constitue l'un des sites de la côte ouest africaine les plus rapprochés de l'Amérique tropicale. La région a vu se développer d'autres fonctions qui en ont fait pendant plusieurs décennies le symbole de l'Afrique Occidentale Française (AOF).

L'implantation à proximité du port, le long de la baie de Hann jusqu'à Rufisque et Bargny, de grosses unités industrielles assurant la transformation des produits locaux destinés à l'exportation, la manufacture de produits importés destinés au marché local national, fait de Dakar un véritable centre industriel de la sous-région.

La région constitue également un creuset culturel et intellectuel avec la présence d'universités et de prestigieuses écoles supérieures de formation dont les rayonnements dépassent largement les frontières nationales. L'accession à l'indépendance des pays de l'ex AOF fit régresser l'économie dakaroise, mais la région conserve encore jalousement ses rôles culturels et politiques dans le monde.

Par ailleurs, la région est à la tête d'un vaste réseau de communication et possède par des infrastructures très développées qui en font un centre régional. Le port et l'aéroport de Dakar forment un point de jonction entre l'Europe, l'Afrique de l'Ouest et les Amériques et sont aussi une porte de sortie pour les pays limitrophes. Les télécommunications jouissent également des efforts qualitatifs et quantitatifs déployés par les opérateurs ces dernières années. Aussi,

contribuent-elles pour beaucoup à la préservation de la place de la région dans le nouveau contexte de la mondialisation.

1.2.1.5 Environnement national

Dakar abrite **la capitale nationale** et concentre une grande partie du potentiel économique, social, administratif et politique du pays. Elle abrite également le siège du gouvernement, de l'Assemblée Nationale, du conseil constitutionnel, de la cours de cassation, de toutes les directions nationales et le siège de la quasi-totalité des organisations nationales et internationales installées dans le pays. Elle concentre en même temps l'essentiel des établissements commerciaux et financiers ainsi que des industries. Ancienne capitale de l'AOF, Dakar a hérité de la colonisation un rayonnement sur le plan économique et commercial, en Afrique et dans le reste du monde. La région de Dakar doit cette suprématie à l'accaparement progressif des activités autrefois réparties en divers points du pays.

Malgré la politique d'aménagement du territoire, de développement régional et de décentralisation, la région de Dakar regroupe la plupart des emplois permanents dans le pays. La capacité polarisatrice de la région de Dakar a été favorisée par la densité du réseau routier du pays. Celui-ci favorise les liaisons verticales nécessaires à l'économie d'exportation. Ainsi, la quasi-totalité des trajets intérieurs de marchandises ont pour origine ou pour destination Dakar. Ceci résulte du poids économique de la région que le tracé des réseaux routiers et des voies ferrées a fortement renforcé.

1.2.2 Présentation de l'OQSF

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un stage effectué à l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF) sur la période allant de juillet à septembre 2011. L'Observatoire est un organisme public créé par l'Etat du Sénégal par Décret N° 2009-95 du 06 Février 2009, portant création et organisation de l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers. C'est une instance consultative qui est rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Cette structure fait partie des acteurs institutionnels du secteur financier en général et du secteur de la microfinance en particulier.

1.2.2.1 L'organisation de l'OQSF

L'OQSF est administrée par un Secrétaire Exécutif (SE) et un Conseil d'Orientation (CO):

Le Secrétaire Exécutif (SE) est assisté dans l'exécution de sa mission d'observation de la qualité des services financiers par des experts de qualifications diverses, qui apportent également leur assistance aux médiateurs.

Au sein de l'OQSF, il est institué deux Médiateurs pour le secteur financier, qui sont indépendants des opérateurs financiers et du Secrétaire Exécutif.

- un Médiateur unique pour les banques, les établissements financiers, les SFD et La Poste ;
- un Médiateur pour les assurances.

Les Médiateurs ont pour mission de favoriser le règlement amiable des litiges individuels qui naissent entre les opérateurs financiers et leur clientèle, à l'exclusion des différends relatifs à leur politique commerciale (politique tarifaire, taux d'intérêt sur crédit, décision de refus de crédit, etc.).

Le Conseil d'Orientation (CO) est, quant à lui, chargé de superviser le fonctionnement de l'observatoire et de la médiation. Il s'agit principalement, de définir les orientations, d'approuver le programme d'études et d'enquêtes, examiner les rapports du Secrétaire Exécutif et des médiateurs et de formuler des recommandations à l'endroit des opérateurs financiers et des autorités publiques et monétaires. Le Conseil d'Orientation est composé de la BCEAO, de représentants du Ministère de l'Economie et des Finances (DMC, DASP, DA, DRS/SFD), de La Poste, des associations professionnelles du secteur financier (APBEF, FSSA, AP/SFD), des organisations de défense des consommateurs (ASCOSSEN, UNCS), de la Chambre de Commerce, d'Industrie d'Agriculture de Dakar et des universitaires nommés par le MEF.

1.2.2.2 Les missions de l'OQSF

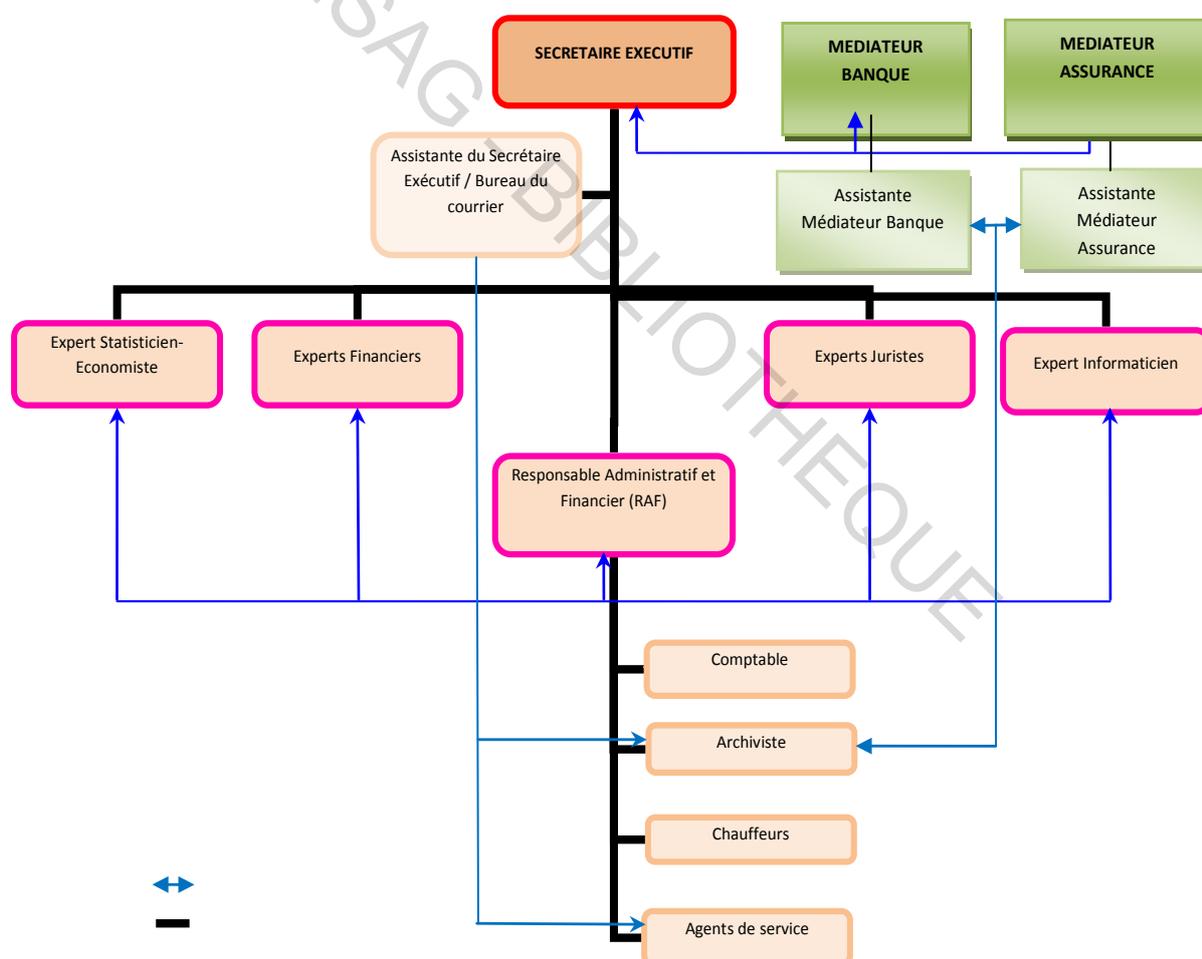
- assurer le suivi et la promotion de la qualité des services offerts à la clientèle par les opérateurs du secteur financier ;
- informer et renseigner le public sur les services financiers ;
- élaborer des publications périodiques et des guides de référence sur les services financiers ;
- formuler des recommandations basées sur les meilleures pratiques en cours dans le secteur financier ;

- favoriser l'accès des populations aux services bancaires et financiers et la vulgarisation de la culture financière ;
- assurer la médiation financière pour le règlement amiable des litiges opposant les établissements de crédit, les SFD, les sociétés d'assurances et La Poste à leurs clients ou usagers, personnes physiques ou petites entreprises.

1.2.2.3 Les axes d'intervention de l'OQSF

Ces axes d'intervention concernent les instructions de dossiers (réclamations, demandes d'information, etc.), les études et consultations sectorielles, mais aussi les enquêtes auprès des opérateurs de services financiers, des clients, des associations professionnelles ou consommateurs, etc.

Figure 6: Organigramme fonctionnel de l'OQSF



Chapitre 2: Panorama du secteur et analyse de l'environnement des SFD au Sénégal

Dans ce chapitre, il s'agira de présenter au préalable l'évolution du secteur et du cadre institutionnel des SFD au Sénégal. Ensuite, nous procéderons à un diagnostic de l'environnement externe et interne du secteur.

Section 1:Description du secteur et du cadre institutionnel

2.1.1 Genèse et évolution des SFD

Les pratiques traditionnelles d'épargne et de crédit ont toujours existé en Afrique subsaharienne. Son importance a amené de nombreux experts et chercheurs à s'intéresser à ce qui est appelé la finance informelle. Sous cette appellation on retrouve tous les flux financiers générés par le réseau des marchands, de prêteurs professionnels, des amis, de la famille, des gardes monnaie ainsi que des tontines. Ces flux qui échappent au secteur bancaire constituent un ensemble fort disparate qui ne doit son unité qu'à la proximité des relations entre les débiteurs et les créanciers.

C'est de cette vitalité de la finance informelle que naît la microfinance avec surtout la création de la Grameen-Bank au Bangladesh en 1976 dont le modèle a été repris partout en Afrique.

Au Sénégal, la décennie d'après indépendance a été marquée par une grave crise économique. Le secteur primaire, principal poste de ressources du pays, a connu d'importants blocages suite aux sécheresses de 1974 et 1979, à la non diversification des cultures de rentes (arachide et coton) et à la détérioration des termes de l'échange. Du fait de l'instabilité pluviométrique, mais aussi de la concurrence d'autres pays, les exportations d'arachide ont enregistré une forte baisse et la population rurale à plus de 55%, s'est vue fortement endettée et appauvrie. Par conséquent, de grandes vagues migratoires vers le milieu urbain ont été observées à partir des années 80.

Comme dans la plupart des pays en développement, les circuits classiques de financement n'ont pas su jouer pleinement leur rôle de récupération de l'épargne nationale. Outre un environnement peu favorable, les banques ont connu d'énormes difficultés financières et structurelles pour avoir permis à l'Etat, fortement endetté après la dilution de ses recettes d'exportations, d'assurer ses charges (salaires des fonctionnaires, financement du secteur public), par des prêts rarement remboursés.

A ce contexte peu propice à l'expansion bancaire, s'est ajouté un mode de fonctionnement inapproprié à la clientèle locale, les banques constituant un prolongement des établissements des anciennes métropoles coloniales, avec un calquage de leurs modes de fonctionnement sur le modèle français. Ce qui a eu pour conséquence d'exclure économiquement, psychologiquement et géographiquement les populations locales. Cette situation a engendré la naissance des institutions de microfinance. Aujourd'hui, le secteur de la microfinance au Sénégal a connu un essor sensible, le plus important dans l'ensemble des pays de l'UEMOA avec l'émergence massive d'une série d'institutions.

D'un point de vue historique, il convient de relever trois périodes fondamentales dans l'évolution des Systèmes Financiers Décentralisés au Sénégal :

- **une première période** caractérisée par la crise bancaire de la fin des années 80. Elle a permis la mise en œuvre de réformes importantes pour assainir le secteur bancaire et l'apparition des premières structures d'épargne et de crédit. Au cours de cette période, il a été adopté un dispositif transitoire relatif à l'organisation et aux conditions d'agrément et de fonctionnement des structures mutualistes d'épargne et de crédit (Arrêté n°1702 du 23/02/1993).

Si ce texte a pu favoriser l'agrément de 120 institutions, il n'avait prévu aucune disposition sur la reconnaissance des groupements d'épargne et de crédit.

- **une deuxième période** caractérisée par la mise en place d'un cadre juridique régissant les SFD, Elle se situe entre 1993-2003 et est marquée par l'émergence du secteur et la mise en place du cadre juridique régissant les institutions. Cette période a permis une croissance fulgurante du secteur avec la mise en place de réseaux d'institutions (regroupement de certaines structures comme les unions, fédérations et confédération en réseau pour se doter d'une institution faîtière.

- **une troisième période** caractérisée par la consolidation et la professionnalisation du secteur à partir de 2003. Elle a permis de maîtriser d'avantages les risques avec le renforcement de la surveillance du secteur. On assiste à :

- une gestion professionnalisée des institutions ;
- des contrôles efficaces du personnel des réseaux ;
- la recherche d'un meilleur équilibre institutionnel et financier.

Il est aussi important de souligner que le développement du secteur de la microfinance est marqué par quatre phases³³. En effet, pour déterminer l'appui requis en vue de stimuler de façon optimale le développement du secteur de la microfinance, il est intéressant de passer en revue la manière dont celle-ci s'est développée dans des pays qui disposent aujourd'hui d'un secteur de microfinance mature. Quoique chaque pays ait ses propres caractéristiques, on considère généralement que le développement du secteur de la microfinance suit les 4 phases suivantes : démarrage, expansion, consolidation et intégration.

- **Phase de démarrage:** Durant cette phase, les activités de microfinance sont introduites en général sous forme de projets pilotes. Les produits et services financiers sont peu diversifiés. En fait, ils sont dans une phase de test et de développement pour un marché en création. Au niveau des IMF, un accent est mis sur les ressources humaines capables de proposer des méthodologies et modalités de services et produits rentables. Au cours de cette phase, les subventions sont dominantes. On assiste vers la fin de cette période à deux phénomènes : d'une part, des échecs de projets pilotes à cause notamment de la mauvaise qualité de portefeuille de crédit, et d'autre part, la réussite de certaines expériences ayant appliqué des méthodologies adaptées au contexte et des pratiques optimales de microfinance. En résumé, au cours de cette période, la priorité est au développement de produits adaptés à la création d'un marché pour la microfinance.

- **Phase d'expansion:** C'est la phase au cours de laquelle les SFD leaders se préoccupent d'élargir la gamme de leurs opérations et de leur clientèle. Leur réussite leur permet de monopoliser une grande part du marché potentiel. D'autres IMF s'inspirent et copient leurs méthodologies. L'accent est mis sur le développement des activités et des démarches des IMF sur la mobilisation des ressources pour financer la croissance. L'expansion du secteur permet de réaliser des économies d'échelle et des résultats d'exploitation positifs. Les IMF continuent de bénéficier de subventions pour le renforcement institutionnel mais elles recourent à des prêts souples des banques, des bailleurs de fonds et de certains investisseurs pour financer leur croissance. On observe au cours de cette phase que la demande en produits et services financiers est importante mais largement insatisfaite. La priorité est au développement des institutions en vue de répondre à cette demande.

³³Source: «*Document actualisé de politique sectorielle de la microfinance et plan d'action (2008 – 2013)*», P 7, Ministère de la famille, de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance.

- **Phase de consolidation:** C'est la phase au cours de laquelle les IMF leaders se focalisent sur leur viabilité et sur la pérennité de leurs opérations. L'accent est mis sur le renforcement institutionnel. C'est en effet, une étape caractérisée par la formalisation de l'organisation interne des IMF (manuels de procédures et de gestion des produits, SIG, etc.). Le secteur de la microfinance se formalisant, la réglementation du secteur devient nécessaire. La concurrence est vive entre les IMF qui sont obligées d'améliorer leur productivité et d'innover pour conserver et élargir leur part de marché. Les subventions au secteur s'amenuisent et n'interviennent que sur des aspects tels que le renforcement des capacités des principaux acteurs du secteur. Au cours de cette phase, on constate que certaines IMF commencent à intégrer dans leur portefeuille de nouveaux clients (micro et petites entreprises et même PME). La priorité est accordée à l'amélioration de la réactivité aux besoins des clients et à la diversification des produits.

- **Phase d'intégration:** Dans la phase d'intégration, les IMF leaders font partie intégrante du secteur financier formel réglementé par la Banque Centrale et offrent une gamme de produits répondant aux besoins de la majorité des segments du marché. Cette intégration du secteur de la microfinance au secteur financier formel permet l'accélération de la croissance et du développement économique. Les caractéristiques principales de cette phase sont : la transformation des IMF en institutions réglementées et la disparition des subventions pour les IMF. Au cours de cette phase, pendant que les IMF progressent vers la formalisation et la commercialisation afin de pouvoir financer leur croissance et servir à la fois leur clientèle de base et des clients haut de gamme, notamment les Micro et Petites Entreprises (MPE), les Petites et Moyennes et Entreprises (PME), les institutions financières formelles (banques et établissements de crédit) sont de plus en plus engagées dans le secteur de la microfinance, en créant des unités ou des départements pour fournir des produits et services à une catégorie de clients considérés comme pauvres ou et à faibles revenus.

Au Sénégal, le développement du secteur est caractérisé par une croissance importante des activités du marché, *perceptibles au niveau des dépôts, des crédits, du nombre de sociétaires/membres et du réseau d'implantation.* Les acquis du secteur sont immenses ils sont liés aux bonnes pratiques de supervision et de surveillance de la BCEAO, mais également à l'attention que les autorités de tutelle portent au secteur. La cartographie de l'implantation des SFD permet de voir une assez bonne couverture géographique du territoire national. En effet,

en 2011, il ressort des données consolidées, 920 points de service³⁴ même si l'on note quelques différences avec la présence de zones à forte concentration et de zones dites de « désert bancaire ».

2.1.2 Typologie et structuration des SFD

La référence aux modèles traditionnels (le mouvement Desjardins, le modèle Raiffeisen, le modèle de la Gramen Bank, et les Caisses d'Epargne et de Crédit Autogérées) et la concertation avec les différents intervenants a permis de mettre en place un cadre juridique servant de support à l'activité de microfinance. Par ailleurs, il faut souligner que les SFD présents en Afrique de l'Ouest dans la zone UEMOA sont de tailles et de nature diverses. En effet, au Sénégal, la nouvelle loi N° 2008-47 du 03 Septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés, a, dans son article 6, classé les systèmes financiers décentralisés en deux catégories, suivant la nature des opérations qu'ils sont autorisés à effectuer :

- les institutions qui collectent des dépôts et accordent des prêts à leurs membres ou aux tiers ;
- les institutions qui accordent des prêts, sans exercer l'activité de collecte des dépôts.

Les systèmes financiers décentralisés d'une catégorie ne peuvent exercer les activités d'une autre catégorie sans l'autorisation préalable du Ministère de tutelle.

Le secteur comprend par ailleurs, trois types d'organisations :

2.1.2.1 Association

Les SFD peuvent adopter le statut associatif, plus souple en matière d'organisation interne que la société coopérative d'épargne et de crédit. Le SFD peut ainsi être plus proche du milieu social environnant, notamment en intégrant les autorités coutumières dans le fonctionnement de la caisse ou peut, au contraire, opter pour une professionnalisation complète des fonctions techniques (comme la gestion du crédit et le contrôle interne).

2.1.2.2 Institution Mutualiste ou Coopérative d'Epargne et de Crédit (IMCEC)

L'article premier de la nouvelle loi N° 2008-47 du 03 Septembre 2008 précise qu'il s'agit d'un « Groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit. ».

³⁴ Source: «*Données consolidées des Systèmes Financiers Décentralisés 2011*», Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés (DRS-SFD)

Ces institutions peuvent se regrouper en unions, ces unions en fédération et ces fédérations en confédération. Ces Mutuelles d'Épargne et de Crédit (MEC) peuvent aussi se constituer en réseaux.

2.1.2.3 S.A. ou S.A R.L

Les SFD qui ont choisi la forme de sociétés commerciales répondent alors aux dispositions du droit OHADA. La nouvelle loi sur la Microfinance définit à son article premier ce qu'il faut entendre par association : « Groupement de personnes qui répond à la définition donnée par la loi nationale y afférente ».

Suite au plan d'assainissement, l'effectif des SFD est passé de 345 en 2010 à 238 en 2011.

Tableau 3: Répartition des SFD selon leur typologie

<i>Nombre de sociétés commerciales</i>	4
<i>Nombre de IMCEC (b=b1+b2+b3+b4)</i>	234
<i>Confédérations (b1)</i>	1
<i>Fédérations (b2)</i>	1
<i>Unions (b3)</i>	11
<i>Caisses unitaires non affiliées à une Faîtière (b4)</i>	221
Total SFD	238

Afin d'accentuer la professionnalisation des institutions de microfinance, le gouvernement du Sénégal a adopté une Lettre de Politique Sectorielle (LPS) de la microfinance. Dans ce cadre, une nouvelle catégorisation des IMF a pu être définie à l'issue d'une étude menée auprès des SFD en se basant sur les critères de taille et de volume d'activités. Celle-ci a fait ressortir les catégories suivantes³⁵ :

- **Institutions matures** : outre les produits de crédit et/ou d'épargne, ces institutions offrent une gamme de produits bien plus complexes. Leurs agences couvrent quasiment la totalité

³⁵Source: Rapport final sur «L'Analyse des Systèmes d'information et de gestion et des systèmes de contrôle interne et externe des IMF au Sénégal», Direction de la microfinance et bureau d'études DCEG, 2009.

du territoire national. De par leur taille et leur volume d'activités, elles semblent plus proches des banques classiques ;

- **Institutions émergentes ou intermédiaires:** institutions de petite ou moyenne taille qui octroient du crédit et/ou collectent de l'épargne sans pour autant proposer une gamme de produits complexes. Le volume d'activités demeure relativement important. Pour ces types d'institutions, la couverture du territoire national est moyenne ainsi que le nombre d'agences;
- **Institutions isolées:** Elles ne proposent qu'une seule agence quelle que soit la gamme de produits offerts. La taille et le volume d'activité sont faibles.

2.1.3 Présentation des produits et services des SFD

Les SFD offrent des services et produits financiers à des populations actives à divers niveaux et secteurs de l'économie nationale contribuant ainsi à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté.

L'une des particularités de l'activité des SFD est la structure double de son marché si l'on distingue : le marché amont des prêteurs, des déposants véritables « fournisseurs de matières premières » ; et le marché aval, celui des emprunteurs, c'est-à-dire des sociétaires eux-mêmes, consommateurs de produits fabriqués par le processus de transformation de l'épargne en crédit.

2.1.3.1 Les Domaines d'Activités Stratégiques des SFD

Le secteur de la microfinance au Sénégal est en phase de consolidation. Au cours de cette phase, l'accent est mis sur le développement des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) que sont le sociétariat, les activités d'épargne et les activités de crédit, en vue de la mobilisation des ressources pour financer la croissance.

2.1.3.1.1 Le Sociétariat

Le sociétariat est constitué par l'ensemble des membres/clients des SFD. Ces derniers peuvent être des personnes physiques (particuliers) ou des personnes morales (professionnels/entreprises). En effet, une part importante de la clientèle est composée de populations urbaines et de familles rurales n'ayant pas accès aux services des banques classiques.

La demande du sociétariat

La demande porte notamment sur les objets suivants :

- constitution de dépôts pour sécuriser les disponibilités monétaires, accumuler en vue des dépenses futures ou se donner la capacité de faire face aux situations imprévues ;
- activités productives ou génératrices de revenus (crédit à court, moyen ou long terme) ;
- dépenses de consommation, d'investissement ou liées aux activités sociales, etc.

2.1.3.1.2 L'activité de dépôt

Ce type d'activité concerne les opérations de collecte de dépôts. Sont considérés comme dépôts, les fonds, autres que les cotisations et contributions obligatoires, recueillis par le système financier décentralisé auprès de ses membres ou de sa clientèle avec le droit d'en disposer dans le cadre de son activité, à charge pour lui de les restituer à la demande des déposants selon les termes convenus³⁶. Autrement dit, il s'agit exclusivement des produits et des services d'épargne.

- **L'épargne:** C'est une part du revenu non consommée. Elle ne se détruit pas immédiatement, elle peut être un placement dans une institution financière, une thésaurisation ou un investissement.

Elle est employée sous forme:

- **d'accumulation de monnaie disponible** généralement destinée à des fins de spéculation et pas forcément à la production, c'est la thésaurisation.
- **d'épargne libre sur livret** versée dans une institution financière. Elle se présente sous forme de *compte courant*, *compte d'épargne rémunérée*, *compte d'épargne bloquée* ou autre forme *d'épargne volontaire (Plan Epargne Projet)* etc.
- **d'épargne investie dans la production** (dans divers moyens de production, l'immobilier, etc.) ou affectée à des placements ou valeur mobilière.

La multiplicité des réseaux de microfinance selon leur méthodologie et la place qu'ils attribuent à l'épargne (épargne préalable et exclusive ou concomitante et secondaire) entraîne une diversité dans les produits et services d'épargne. Ceux-ci peuvent être appréhendés sous trois catégories: l'épargne volontaire, l'épargne obligatoire et l'épargne liée à un service.

³⁶Loi N° 2008- 47 du 03 Septembre 2008 portant réglementation des SFD au Sénégal, article 4

- **L'épargne volontaire**

L'épargne volontaire: C'est le montant de l'épargne déposée par les clients auprès d'un SFD sans qu'ils y soient tenus pour l'obtention d'un prêt existant ou futur.

L'épargne volontaire est constituée de deux types de produits :

Les dépôts à vue constituent la catégorie la plus utilisée des produits d'épargne. Ils sont caractérisés par la souplesse des conditions d'accès: faible montant exigé pour l'ouverture d'un compte, proximité et accessibilité des caisses, possibilité d'effectuer de petits versements et liberté de retraits à tout moment, facilité d'exécution des opérations. Les dépôts à vue permettent aux populations de garder leurs économies en lieux sûrs, à l'abri des pressions familiales. Le livret de compte remis au déposant lui permet de vérifier les opérations effectuées et le solde disponible dans le compte ;

Les dépôts à terme sont des dépôts bloqués pendant une période minimum de trois mois et qui sont rémunérés par un taux prédéterminé. Les dépôts à vue sont très peu développés pour au moins deux raisons. D'abord, les populations ont des revenus très faibles. Ensuite il s'avère que la motivation essentielle de l'épargne demeure l'accès au crédit, même si d'autres motivations comme la sécurité et la précaution existent.

- **L'épargne obligatoire**

L'épargne obligatoire est en relation directe avec le crédit. C'est le montant de l'épargne que les clients d'un SFD sont tenus de maintenir en dépôt s'ils veulent conserver ou obtenir un prêt. On trouve deux types d'épargne obligatoire :

L'épargne préalable suit le postulat selon lequel un demandeur de crédit doit fournir un effort financier minimum consistant à épargner régulièrement une certaine somme pendant une période d'au moins trois mois. Ce qui devra prouver qu'il est capable d'apporter au moment de sa demande de crédit une part des besoins de financement. Cette épargne est bloquée et parfois non rémunérée ;

L'épargne de garantie sert à garantir le crédit consenti généralement à un individu ou à un groupe. L'épargne de garantie est parfois utilisée en combinaison avec d'autres formes de garanties (cautions solidaires de groupe). La mobilisation de l'épargne de garantie (ou selon les appellations : fonds de garantie, fonds de groupe, épargne nantie) se fait selon trois procédés différents :

- une constitution préalable de l'épargne par les moyens propres des demandeurs ;
- un prélèvement sur le montant du crédit au moment de la mise en place du prêt. Ce montant prélevé est bloqué comme garantie ;
- une constitution de l'épargne au fur et à mesure que l'on rembourse le prêt. Ceci ne constitue plus une garantie mais suppose une incitation à l'épargne.

- **L'épargne liée à un service donné**

Ce service n'est pas très répandu mais tend de plus en plus à être intégré par les SFD. Au Sénégal le service le plus répandu est aujourd'hui l'assurance-maladie. Des produits micro assurance santé sont de plus en plus offerts par des mutuelles d'épargne et de crédit comme le PAMECAS.

Dans ce type d'activité de dépôt, les produits essentiellement offerts concernent les produits de collecte des dépôts. Ces derniers comprennent l'épargne à vue, le compte sur livret, les dépôts à terme, l'épargne logement, l'épargne équipement, l'épargne retraite, l'épargne scolarité, etc.

Taux créditeurs: La politique de collecte des dépôts varie d'une institution à une autre. La moyenne du taux de rémunération des dépôts des SFD visés à l'article 44 varie entre un minimum de 3% et un maximum de 5%.

Il est important de préciser que la hausse du volume d'épargne dans un SFD peut être due soit à une augmentation du nombre d'épargnants soit à une forte augmentation du montant moyen déposé.

2.1.3.1.3 L'activité de crédit

Ce type d'activité concerne les opérations de prêts. Est considérée comme tout acte par lequel un système financier décentralisé met, à titre onéreux, des fonds à la disposition d'un membre ou d'un client à charge pour ce dernier de les rembourser à l'échéance convenue³⁷. Les octrois de crédit ont connu une progression notable au cours de ces dernières années. Les activités de crédit présentent les caractéristiques générales ci-après :

Terme: Les crédits sont essentiellement de court terme. Cela provient de la nature des ressources disponibles, (essentiellement à vue) et des activités financées, particulièrement le commerce.

³⁷ Loi N° 2008- 47 du 03 Septembre 2008 portant réglementation des SFD au Sénégal, article 4.

Taux débiteur: Les taux annuels débiteurs effectivement appliqués par les IMF varient de 13% à 27%. Cependant, les modalités de calcul diffèrent: taux flat, dégressif et perception ou non de commissions, prise en compte de l'épargne détenue comme fonds de garantie, etc.

Garanties: Différentes garanties peuvent être exigibles : épargne nantie, cautionnement, nantissement, garantie foncière ou immobilière, etc.

Activités les mieux financées: Le Commerce vient en tête, avec 66% du montant total des crédits accordés en juin 2011, suivi de l'Agriculture et Transport, avec respectivement 11% et 5%.³⁸

Typologie des crédits: Parmi la large gamme de crédit offerte par les SFD figure, le crédit commercial, le crédit fonds de roulement, le crédit immobilier, le crédit campagne, le crédit d'investissement, etc.

2.1.3.2 Présentation des services annexes

Parallèlement à leurs activités de base que sont la collecte d'épargne et l'octroi de crédit, beaucoup de SFD offrent aujourd'hui d'autres services annexes, notamment le transfert d'argent et la micro assurance.

2.1.3.2.1 Le transfert d'argent

Les personnes à faibles revenus ne sont pas admises dans les banques formelles. Elles n'ont en conséquence pas de comptes en banques et ne peuvent pas régler par chèque ou virement. Le paiement en liquide constitue souvent leur seule alternative. Ces personnes en général et les sociétaires ont parfois besoin de faire des transferts d'argent, facilement et sans risque. Ce service fait désormais partie des services financiers auxquelles les personnes à faibles revenus et les exclues aspirent.

2.1.3.2.2 La micro assurance

Elle est définie comme l'assurance destinée aux populations à faibles revenus, exclues du système financier classique. Les membres/clients des SFD vivent dans un espace fortement risqué. Ces derniers ont besoin d'assurances en cas de décès, de maladie, de sinistre, etc. L'assurance permet ainsi de couvrir d'éventuels risques. Les IMF ont pris connaissance de ce besoin et ont par conséquent commencé à expérimenter ce service.

³⁸«Rapport de l'enquête sur la situation de référence des systèmes financiers décentralisés et de la cartographie, 2012», Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés (DRS-SFD), p 16.

Au Sénégal, les produits micro assurance santé sont de plus en plus offerts par les mutuelles d'épargne et de crédit à travers l'installation d'un dispositif contractuel entre les clients et les structures sanitaires.

2.1.4 Situation globale du secteur des SFD

Le tableau ci-après présente l'évolution du secteur des SFD entre 2008 et 2011.

Tableau 4: Principaux indicateurs du secteur de la microfinance sur la période 2008-2011³⁹

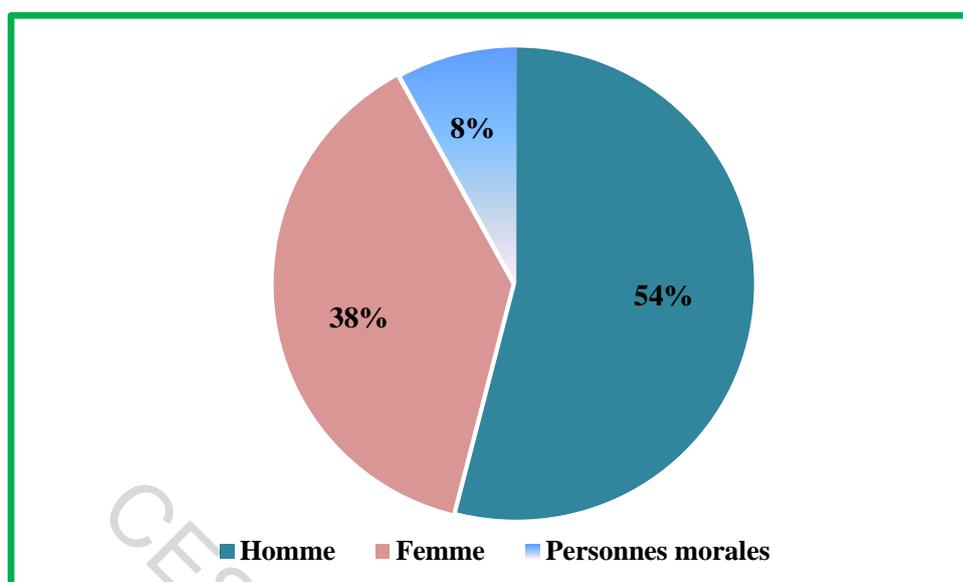
Indicateurs en FCFA	2008	2009	2010	2011	Evolution 2010/2011 (en%)
Sociétariat	1 299 356	1 352 287	1 470 280	1 633 409	↑ 11,1%
Encours de crédit dont :	147 250 273 654	158 814 929 521	181 500 621 897	214 813 700 247	↑ 18,4%
<i>Court terme</i>	53 808 446 096	57 538 314 909	58 218 038 414	77 978 302 441	↑ 33,9%
<i>Moyen terme</i>	44 816 364 948	47 331 733 363	62 680 834 389	67 186 034 301	↑ 7,2%
<i>Long terme</i>	43 474 925 922	47 753 778 309	50 798 073 207	60 701 151 539	↑ 19,5%
<i>Crédits en souffrances</i>	5 150 536 688	6 191 102 940	9 803 675 887	8 948 211 966	↓ - 8,7%
Encours d'épargne	111 517 886 501	126 660 589 700	140 014 372 842	164 327 528 076	↑ 17,4%
<i>Dépôts à vue</i>	70 982 937 222	80 163 408 656	89 743 193 995	63 671 603 154	↓ - 29,1%
<i>Dépôts à terme</i>	28 414 967 626	32 257 156 886	28 629 301 889	32 844 186 952	↑ 14,7%

³⁹ «Données consolidées des Systèmes Financiers Décentralisés 2011», Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés (DRS/SFD), P 20

<i>Autres dépôts</i>	12 119 981 653	14 240 024 158	21 641 876 958	67 811 737 970	↑	213,3%
Emprunts des SFD	31 398 343 803	32 374 525 970	37 783 144 245	40 839 412 569	↑	8,1%
<i>Court terme</i>	4 993 942 274	6 758 487 284	1 305 911 514	2 574 240 963	↑	97,1%
<i>Moyen et long terme</i>	24 841 060 491	23 758 825 444	36 477 232 731	38 265 171 606	↑	4,9%
Ressources affectées	1 563 341 038	1 857 213 242	1 754 103 144	1 445 901 449	↓	-17,6%
Fonds propres des SFD	57 100 361 608	66 043 372 368	71 131 090 699	77 872 101 059	↑	9,5%
Encaisse	7 787 008 524	6 778 212 096	7 382 153 858	7 939 540 866	↑	7,6%
Dépôts auprès des Institutions Financières	15 648 630 061	24 785 418 104	26 722 321 865	29 423 759 331	↑	10,1%
Immobilisations (net)	25 368 623 442	27 492 565 829	15 771 112 154	20 001 902 787	↑	26,8%
Immobilisations (brut)	35 123 389 063	40 334 015 720	45 038 875 182	49 995 132 093	↑	11,0%
Résultat	3 946 915 838	3 507 037 985	2 533 024 568	2 808 376 020	↑	10,9%
Total Actif (brut)	225 258 437 074	277 612 123 563	288 735 671 991	330 966 745 084	↑	14,6%
Total Actif (Net)	212 152 346 474	277 586 823 349	267 063 602 094	303 825 479 462	↑	13,8 %

Il ressort que le nombre de membres/clients est passé de 1 470 280 en 2010 à 1 633 409 en 2011, soit une croissance de 11,1%. Le sociétariat est composé de 54 % d'hommes, 38 % de femmes et 8% de personnes morales (GIE, PME, TPE etc.).

Figure 7: Répartition du sociétariat en 2011



2.1.4.1 Réseau d'implantation et taux de pénétration des SFD⁴⁰

Aujourd'hui, il est observé un élargissement du réseau d'implantation des SFD, avec 920 points de service et un taux de pénétration de 14% contre 6% pour les banques.⁴¹

Tableau 5: Nombre de points de service en 2011

SFD	238
.....Réseaux	13
.....SFD isolés	225
Caisses affiliées	192
Agences et guichets	490
.....Réseaux	353
.....SFD isolés	137
Total	920

⁴⁰ «Données consolidées des Systèmes Financiers Décentralisés 2011», Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS-SFD),

⁴¹ Taux de pénétration = Nombre total de membres-clients/ Population totale du Sénégal

Au regard de ces données, on peut dire globalement, que le marché des SFD au Sénégal est mature. Signalons aussi qu'au niveau de la structuration de grands réseaux sont apparus le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), l'Union des Mutuelles de Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) et l'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP). Ces institutions matures sont les ténors du marché. Elles occupent à elles seules près de 80 % de la part de marché du secteur de la microfinance au Sénégal. D'après les données recueillies en juin 2012, ce marché est dominé par le CMS qui couvre l'ensemble du territoire national. Il regroupe à lui seul 38,8% du sociétariat et concentre 61,8% des opérations de dépôts et 46,2% des encours de crédit. PAMECAS est la seconde institution, avec 31,0% du total des sociétaires, ensuite vient ACEP avec 8,2%.

2.1.4.2 Poids des grands réseaux du secteur

Le tableau suivant présente les poids respectifs des trois plus grandes institutions de microfinance du Sénégal pour quelques indicateurs.

Tableau 6: Poids des grands réseaux au 30 Juin 2012⁴²

SFD	Total actif	Membres/clients	Emprunteurs actifs	Encours des dépôts	Encours de crédit
CMS	46,6%	38,8%	30,1%	61,8%	46,2%
PAMECAS	18,4%	31,0%	23,8%	19,5%	16,8%
ACEP	16,0%	8,2%	9,8%	4,0%	14,7%

Le secteur a par ailleurs enregistré, des innovations, qui portent essentiellement sur :

- l'extension de la nouvelle réglementation à l'ensemble des SFD ;
- l'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice (agrément) ;
- la participation de la BCEAO à l'instruction des dossiers d'autorisation d'exercice ;
- le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables ;
- la certification obligatoire des comptes pour les SFD d'une certaine taille financière.

⁴²Rapport sur la situation globale du secteur de la microfinance au 30 Juin 2012

Notre étude, rappelons-le porte essentiellement sur la région de Dakar. Aussi, jugeons-nous important de présenter de manière plus spécifique, les indicateurs d'activités des SFD implantés dans cette zone.

Tableau 7: Indicateurs d'activités des SFD implantés à Dakar(2011)⁴³

Indicateurs	2010	2011	Evolution2010/2011	Régional/National (%)
Nombre de SFD	186	145	-22,0%	33,7%
....Faitière	8	8	0,0%	61,5%
....SFD affiliés	68	63	-7,4%	32,8%
....IMCEC isolées	105	71	-32,4%	32,1%
....Sociétéscommerciales	2	3	50,0%	75,0%
....ConventionCadre	3	0	-100,0%	0,0%
Sociétariat	789 486	794 343	0,6%	48,6%
....Homme	404 290	410 164	1,5%	46,4%
....Femme	340 807	346 813	1,8%	56,6%
....Personnesmorales	44 389	37 366	-15,8%	27,3%
Encours de crédit	103 885 640 906	104 558 135 843	0,6%	48,7%
....Court terme	27 769 662 917	35 090 537 285	26,4%	45,0%
....Moyen terme	46 804 664 955	37 085 122 930	-20,8%	55,2%
....Long terme	23 260 933 834	27 895 493 363	19,9%	46,0%
....Crédits ensouffrances	6 050 379 200	4 486 982 265	-25,8%	50,1%
Encours d'épargne	69 443 906 750	81 434 773 631	17,3%	49,6%
....Dépôts à vue	43 294 230 174	29 176 405 647	-32,6%	45,8%
....Dépôts à terme	14 641 621 120	16 795 023 520	14,7%	51,1%
....Autres dépôts	11 508 055 456	35 463 344 465	208,2%	52,3%

⁴³Données régionales des Systèmes Financiers Décentralisés 2011, Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS-SFD).

La cartographie des SFD de la région de Dakar est présentée à l'annexe 3

Emprunts	21 340 855 563	23 121 210 277	8,3%	56,6%
....Court terme	227 180 012	982 505 072	332,5%	38,2%
....Moyen et longterme	21 113 675 550	22 138 705 204	4,9%	57,9%
Fonds propres	38 920 367 802	42 330 071 552	8,8%	54,4%
Encaisse	3 846 023 840	4 180 473 212	8,7%	52,7%
Dépôts auprès des IF	15 623 829 444	17 323 572 136	10,9%	58,9%
Immobilisation (net)	11 600 449 296	14 795 742 597	27,5%	74,0%
Résultat	1 180 955 002	-5 253 716	-100,4%	-0,2%
Total Actif (net)	162 576 201 843	175 186 161 299	7,8%	57,7%

Du point de vue du sociétariat, il est observé que la région de Dakar à elle seule regroupe 794 343 de membres/clients sur les 1 633 409. Suivent ensuite les régions de Thiès et Ziguinchor, avec respectivement, 257 704 et 101 875.

2.1.5 Architecture institutionnelle des SFD au Sénégal

Nés dans le contexte de la réforme bancaire, les Systèmes Financiers de Décentralisés ont connu un essor fulgurant, tout d'abord par l'alternative qu'ils représentent pour les opérateurs économiquement faibles, mais aussi par un appui constant des autorités monétaires et financières.

En engageant un programme de restauration bancaire, les autorités monétaires cherchaient, au-delà d'un assainissement en profondeur des institutions en difficulté, à améliorer le système d'intermédiation financière dans son ensemble, en offrant la possibilité d'avoir, à côté d'un système bancaire plus solide et plus viable, un mécanisme complémentaire par la promotion du secteur de la microfinance.

Au Sénégal, l'Etat a conféré les pouvoirs et les moyens aux autorités de tutelle du secteur de la microfinance afin qu'elles puissent faire appliquer correctement les textes réglementaires, promouvoir le développement et assurer le contrôle et le suivi du secteur. Il s'agit principalement de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), du Ministère de la Femme, de l'Enfance et de l'Entreprenariat Féminin ainsi que des cellules de surveillance et de suivi du secteur. La BCEAO et le Ministère de l'Economie et des Finances à travers la Direction de la

Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés (DRS-SFD) assurent principalement la réglementation et le contrôle du marché des SFD.

2.1.5.1 Structures de contrôle, de régulation et de supervision du secteur

La Banque Centrale des Etats de L’Afrique de l’Ouest (BCEAO) est l’institut d’émission commun aux Etats membres l’Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). La loi confère à la BCEAO les rôles d’inspection des organes financiers. L’appui de celle – ci au secteur de la microfinance a commencé de manière directive à partir de 1992. Cette orientation se justifiait par la particularité des IMF en matière de fonctionnement et d’implantation. Avec la nouvelle loi, la BCEAO assure, elle-même, avec la commission bancaire le contrôle des structures d’une certaine taille, y compris les grands réseaux structurés.

La Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés (DRS-SFD) est chargée de l’exercice de cette tutelle, aux termes des articles 115 et 116 du décret N°2008-642 du 16 Juin 2008 portant organisation du Ministère de l’Economie et des Finances. A ce titre, la DRS-SFD⁴⁴ :

- **veille à l’application de la réglementation par le biais;**
 - d’instruction des demandes d’agrément et d’autorisation;
 - de contrôle et de suivi des SFD pour une surveillance permanente du secteur ;
 - d’application des sanctions.
- **assure la veille réglementaire à travers;**
 - la contribution à l’élaboration et à l’amélioration du cadre juridique, comptable et financier;
 - la diffusion des textes réglementaires et supports documentaires.
- **assure l’encadrement du secteur à travers :**
 - la formation des acteurs sur les pratiques comptables et financières;
 - les systèmes d’informations;
 - la publication et mise à jour de bases de données statistiques et financières.

L’organisation de la DRS-SFD est fixée par l’arrêté n°5472 du 21 Juin 2010. Outre les Conseillers, l’Inspecteur technique des Services, la DRS-SFD comprend :

- les services rattachés (Centre de référence et Antennes régionales) ;
- la Division des Inspections;

⁴⁴**Rapport annuel d’activité 2011**, Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés,

- la Division de la Réglementation;
- la Division des Statistiques et des Stratégies;
- le Bureau administratif et financier.

2.1.5.2 Les structures d'appui, de promotion et de suivi

L'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (AP/SFD) ex APIMEC joue un rôle crucial dans la professionnalisation des SFD et l'ancrage de ces institutions dans le système financier. Elle regroupe les institutions de microfinance, les institutions mutualistes d'épargne et de crédit, les groupements d'épargne et de crédit ainsi que des structures signataires de conventions avec le Ministre des finances. L'association a été créée le 1er Aout 1996 dans le but d'œuvrer à la défense des intérêts moraux et matériels des SFD du Sénégal. Elle a pour objectif principal de promouvoir et d'appuyer le développement de la microfinance au Sénégal et pour mission de favoriser la promotion et la défense des intérêts matériels et moraux de ses membres, la coopération entre ses membres, d'assurer le renforcement des capacités membres et d'organiser et d'assurer la gestion de services d'intérêts communs en faveur des membres. Dans ses tâches, l'AP/SFD-Sénégal contribue aussi au renforcement des capacités de ses membres à travers des formations.

La Direction de la microfinance (DMF) a pour mission principale de coordonner la politique générale du Gouvernement dans le domaine de la microfinance. A ce titre, elle est chargée d'assurer la promotion et la modernisation du secteur dans un contexte particulier. Une mission partagée avec le Ministère de l'Economie et des Finances qui en assure le volet réglementaire et la supervision. Pour mettre en cohérence les interventions dans le secteur et assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan d'actions, la Direction de la Microfinance en rapport avec les acteurs, a mis en place un Comité National de Coordination.

Le Comité National de Coordination (CNC) regroupe l'ensemble des acteurs du secteur (Ministères publics, Associations professionnelles des SFD, BCEAO, Partenaires Techniques et Financiers, etc.) et se réunit selon une périodicité trimestrielle, sous la présidence de l'AP/SFD. La DMF a mis en place un système de suivi-évaluation du PA/LPS.

2.1.5.3 Autres acteurs institutionnels et partenaires du secteur

Parmi ces derniers, nous pouvons citer le groupe des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) de la Microfinance. Celui-ci regroupe environ 27 membres composé notamment d'ambassades, d'agences de coopération technique, d'organisations internationales et d'ONG⁴⁵. Il est coordonné depuis le mois d'avril 2010 par la coopération Italienne et la coopération Allemande (KfW).

L'objectif principal du groupe est le renforcement de la coordination et la concertation entre les PTF.

Leur but est de:

- favoriser la circulation de toute information touchant le développement du secteur ;
- mettre en place un cadre d'échange et de réflexion entre les membres et instaurer un espace de dialogue avec les autres intervenants du secteur, le gouvernement ainsi que la mise en œuvre harmonisée des activités du secteur.

Les principales activités du Groupe PTF microfinance:

- initier des études, analyses ou séminaires portant sur des thèmes d'intérêt général touchant le développement du secteur, l'harmonisation des approches de planification et des mécanismes de financement, incluant une politique de participation des bénéficiaires à différents niveaux ;
- créer et mettre à jour régulièrement une base de données sur les programmes et projets du secteur en utilisant les meilleurs supports possibles (plateforme électronique)
- créer et mettre à jour un répertoire des études réalisées dans le secteur et en assurer une diffusion large et régulière;
- organiser des sessions d'information et de débriefing à l'attention des membres, notamment sur les missions effectuées par des experts dans le secteur;
- collecter, traiter et diffuser toute information pertinente dans le secteur, plus particulièrement en ce qui concerne des événements majeurs du secteur, des requêtes reçues ou décisions de financement envisagées;

⁴⁵ACDI, Banque mondiale, AFD, AFDB, Ambassade Belgique, Ambassade du Canada, BOAD, CGAP, Commission Européenne, Commission Italienne, Coopération Technique Belge, DID –Sénégal/TANDEM, UNCDF (Ex FENU), FIDA, GIZ, KfWEntwicklungsbank, Kiva, Lux- Développement, MIX, Oikocredit, PlaNet Finance, PNUD, SFI, TRIPLE JUMP, ETIMOS.

- participer à des tables de concertation avec les autres intervenants du secteur, notamment associations professionnelles, gouvernement, banque centrale, en vue de discuter des contraintes et enjeux du secteur, des mesures à prendre ou solutions à apporter en vue d'une amélioration des performances du secteur ;
- participer à toute activité susceptible de contribuer à l'atteinte des objectifs ci-dessus mentionnés.

Section 2: Analyse de l'environnement et du marché des SFD

Dans ce chapitre, il s'agira d'analyser et d'effectuer un diagnostic de l'environnement général des SFD au Sénégal. Pour ce faire, nous avons privilégié comme outils d'analyse externe, le PESTEL. Le diagnostic a été complété par une analyse SWOT (ou FFOM) à travers l'identification des opportunités et menaces de l'environnement externe et des forces, faiblesses de l'environnement interne des SFD.

2.2.1 Analyse de l'environnement externe des SFD

2.2.1.1 L'analyse du macro environnement

Le macro-environnement regroupe de nombreux facteurs sur lesquels l'entreprise, notamment le SFD n'a que peu d'influence, mais dont les effets sur ses activités peuvent être considérables. En effet, un marché et les différents acteurs qui le composent sont soumis à diverses influences diffuses, en provenance de la société dans laquelle ils vivent. Ces influences constituent leur macro-environnement politique, économique, social, technologique, environnemental et légal. Ainsi, l'analyse **PESTEL** des différents environnements des SFD a fait ressortir les éléments ci- après:

Au niveau politique, il faut signaler que l'Etat sénégalais est actif dans le secteur de la microfinance depuis l'émergence, c'est-à-dire dans les années 80, avec l'appui des bailleurs de fonds, des Partenaires Techniques Financiers (PTF) et des opérateurs techniques internationaux. Le rôle de l'Etat a consisté en la création d'un environnement favorable au développement du secteur avec la mise en œuvre des structures de promotion, d'agrément, de surveillance et de contrôle et le soutien aux acteurs institutionnels et professionnels. En outre, le Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) adopté en 2003 par le Gouvernement du Sénégal a fixé, pour la microfinance, les orientations suivantes:

- améliorer l'accès des populations rurales aux produits et aux services offerts par les SFD ;
- apporter un appui à la professionnalisation des SFD ;
- renforcer les capacités financières des SFD.

Depuis 2001, la stabilité du secteur financier s'est renforcée.

D'un point de vue économique, la microfinance joue un rôle catalyseur de développement économique, notamment à travers le financement et le développement d'entreprises. Actuellement, les SFD financent divers secteurs d'activité, notamment le Commerce, les Services, l'Agriculture, la Pêche, le Tourisme, l'Artisanat. Ainsi, ils sont considérés comme des facteurs de renforcement du niveau de développement économique, et contribuent de manière significative à la création de richesse (créatrices d'emplois et de valeur ajoutée). C'est donc un moyen au niveau national d'améliorer le Produit Intérieur Brut (PIB) de manière non négligeable. En effet, le poids du secteur de la microfinance sur le PIB, est situé, à 0,4% en 2011.

Force est de constater que les produits et services offerts par les SFD entraînent notamment par le crédit, un effet de levier sur l'activité économique des ménages. De façon générale, ces services financiers (crédit, épargne, assurance, etc.) constituent des outils de gestion de réduction et de partage de risques.

Aujourd'hui, le gouvernement du Sénégal, la BCEAO et les principaux acteurs institutionnels des banques et établissements financiers conduisent régulièrement des réflexions visant le renforcement de la contribution des institutions financières au financement de l'économie.

Au niveau social, il faut préciser que la situation globale, pour la plupart des ménages au Sénégal, se caractérise par l'existence de besoins importants et divers et un très faible niveau de fonds propres. Ces derniers font ainsi recours aux prêts pour le financement de ces besoins. Sur ce plan social, les SFD contribuent à l'émancipation de certaines catégories de population en particulier les femmes et les jeunes. Ils participent également au renforcement des liens sociaux.

Sur le plan technologique, un projet de création d'une centrale des risques initié par la BCEAO est en cours d'exécution, il est fortement lié à la modernisation des Systèmes d'Information et de Gestion (SIG) des IMF. Ce projet constitue un outil supplémentaire pour prévenir le risque de surendettement et donc l'accroissement des incidents de paiement au

niveau des bénéficiaires de crédit. Il est apparu comme une nécessité tant pour les SFD que pour les autorités de surveillance du fait de l'accroissement du nombre d'institutions, de clients et du volume de prêts rendant ainsi effective la possibilité pour un emprunteur de bénéficier de plusieurs prêts auprès d'institutions dont les zones d'intervention se sont sensiblement rapprochées. La mise en place de cet outil, permettra au secteur de la microfinance en général et aux SFD en particulier, d'obtenir de la banque centrale (BCEAO) des données sur le niveau d'endettement réel par individu et par secteur préalablement à la mise en place un nouveau prêt. Par ailleurs, avec la croissance de la téléphonie mobile au Sénégal, les SFD peuvent trouver dans le mobile Banking un tremplin pour faire accéder le monde rural à leurs services. Dans ce cadre, un projet « Mobile banking mutualisé » a été mis en place par la Direction de la microfinance en partenariat avec la coopération Allemande KFW.

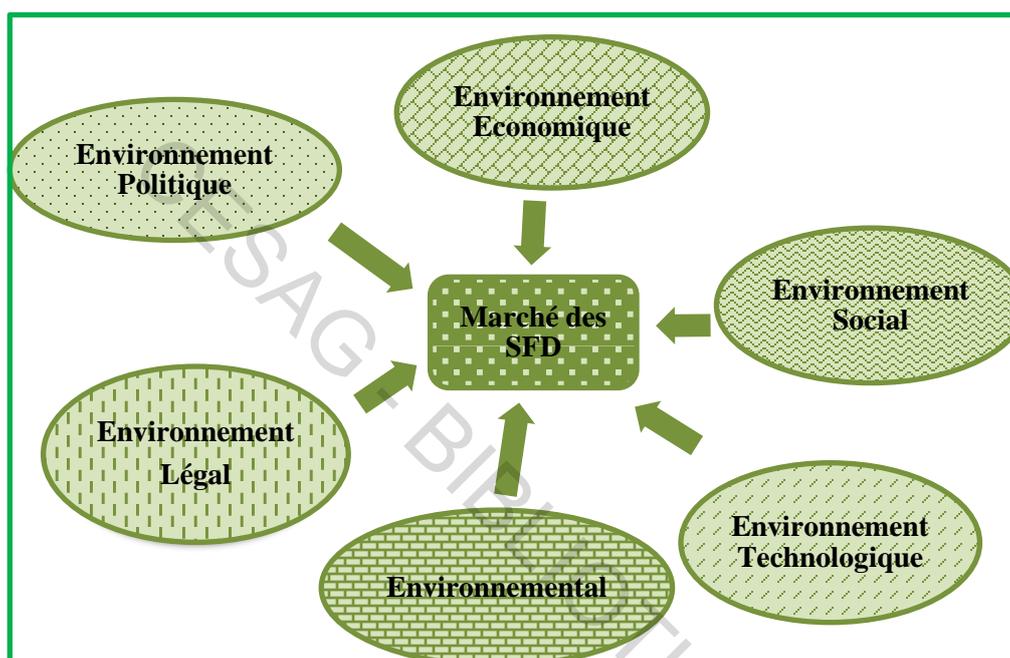
D'un point de vue de son environnement spécifique, le constat est que le secteur de la microfinance évolue actuellement dans un environnement favorable. Les SFD s'inscrivent de plus en plus sur la loi du marché, en se déployant sous diverses formes. Ils font partie intégrante du système financier entraînant ainsi un dualisme et parfois une complémentarité entre le secteur financier formel et le secteur financier informel, longtemps présent au Sénégal.

Et enfin au niveau légal et réglementaire, il apparaît que le cadre juridique et légal régissant les SFD dans toute la zone UEMOA a été réaménagé afin de maîtriser les risques et de consolider le secteur. C'est ainsi qu'une loi a été adoptée par le Conseil des Ministres de L'UEMOA le 06 Avril 2007. Au Sénégal, la loi a été promulguée le 03 Septembre 2008 (Loi N°2008-47) et son décret d'application signé le 28 Novembre 2008. Cette loi s'applique à toutes formes juridiques d'institutions, de structures ou d'organisations (sociétés coopératives ou mutualistes, sociétés de capitaux privés telles que les SA, SARL, associations etc.) exerçant des activités sur le territoire national, quelle que soit la nationalité des propriétaires de leur capital social ou de leurs dirigeants. Les opérations financières autorisées et les services offerts sont limités à la collecte de dépôts, à l'octroi de prêts et aux engagements par signature. La BCEAO assure elle-même avec la commission bancaire le contrôle des structures d'une certaine taille, y compris les grands réseaux.

A cela, il faut ajouter l'existence d'un code de déontologie des SFD adopté par l'assemblée générale de l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisé (AP/SFD) sur proposition du conseil d'administration de l'Association.

Ce dernier est un recueil de principes que doivent respecter les institutions exerçant l'activité de microfinance dans le but de mieux réussir leurs missions sociale et économique, conformément aux règles généralement reconnues dans le secteur. Il constitue un cadre de référence permettant un développement harmonieux de l'ensemble du secteur. Dans ce code, il est régi le fonctionnement des SFD, la conduite des élus, des dirigeants et du personnel, la protection de la clientèle, les relations avec les acteurs.

Figure 8: Environnement général du marché des SFD



En résumé l'analyse PESTEL de l'environnement des SFD fait ressortir un engagement potentiel réel de l'Etat sénégalais et des organisations sous régionales telles que l'UEMOA et la BCEAO, un environnement et un cadre réglementaire favorables, mais aussi des incidences perceptibles au niveau économique et social.

Dans le cadre toujours du diagnostic de l'environnement externe des SFD, nous avons essayé d'identifier les opportunités et les menaces qui pèsent sur le secteur à travers une analyse SWOT. Cette dernière est l'acronyme de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, soit forces, faiblesses, opportunités, menaces. Par ailleurs, il convient de préciser que les forces les faiblesses sont des composantes de l'audit interne, et, elles seront ainsi identifiées dans le cadre du diagnostic interne.

2.2.1.2 Identification des opportunités et menaces du secteur

Le tableau ci - après présente un résumé des Opportunités et Menaces.

Tableau 8: Opportunités et Menaces du secteur des SFD

OPPORTUNITES	MENACES
Accroissement démographique (En Juin 2010, la population du Sénégal est estimée à 12 037 373 d'habitants dont 2 710 725 habitants pour la région de Dakar.	Faible niveau de revenu de la majorité de la population
Stabilité politique du pays favorisant le développement des politiques économiques.	Marché fortement concurrentiel et compétitif. Existence d'une forte concurrence directe et indirecte.
Faible accès de la population au secteur bancaire classique. La proportion de client plus élevée que celle des banques.	Perception parfois négative de la population vis-à-vis des SFD (manque de confiance)
Environnement économique compétitif.	Non-respect de certaines dispositions réglementaires.
Fort potentiel de développement du secteur	Surendettement et défauts de paiements des membres.
Engagement de l'Etat et de la BCEAO.	Augmentation des comptes inactifs.
Existence d'une réglementation uniforme aux pays de l'UEMOA.	Retard observé dans la mise en œuvre du projet de la Centrale des risques de la BCEAO
Evolution maîtrisée du secteur avec l'application de la nouvelle loi régissant les SFD.	Absence de pérennité des actions financées par les bailleurs de fonds.
Professionnalisme des acteurs institutionnels.	Problème d'accessibilité géographique et absence d'infrastructures économiques dans les zones les plus reculées.
Mise en œuvre d'un plan d'assainissement du secteur par les autorités de tutelle.	
Existence de besoins divers (importants et permanents) en services financiers des populations et un très faible niveau de fonds propres	
Projet de création d'une centrale des risques par la BCEAO	
Présence de plusieurs acteurs et partenaires techniques et financiers; nationaux et internationaux.	
Engagement des bailleurs de fonds à appuyer davantage les actions de promotion et de	

surveillance des institutions de base.	
Professionnalisation accrue des acteurs.	
Fort dynamisme du secteur : engouement amorcé par les populations pour créer, à leur profit, plus de structures de proximité.	
Mise en place d'un projet « Mobile Banking mutualisé »	

Force est de constater que le diagnostic de l'environnement externe offre aux SFD plus d'opportunités à saisir pour mieux développer leurs activités, mais aussi que les menaces sont réelles. L'analyse interne (forces et des faiblesses) a permis de mieux étayer ces constats.

2.2.1.3 L'analyse sectorielle des SFD

Au Sénégal, les SFD évoluent dans une sphère de plus en plus concurrentielle. Face à cette situation, il est nécessaire pour ces derniers d'effectuer une analyse sectorielle afin de mieux connaître le contexte dans lequel ils évoluent pour, par la suite définir et affiner leurs stratégies. Ainsi, l'identification des principaux concurrents et des forces concurrentielles peut s'analyser en s'inspirant du modèle de Michael. E. PORTER. Celui-ci est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Il a pour but d'identifier les forces en présence dans l'environnement concurrentiel et leurs intensités, d'adapter sa stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel et ainsi, de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du secteur. L'auteur Michael Porter a identifié 5 types de forces qui définissent la structure concurrentielle d'un marché. A ces dernières, il faut ajouter une autre force, l'Etat.

Les menaces des nouveaux entrants: Avec la nouvelle loi, l'instruction des demandes d'agrément est confiée en plus du Ministère de l'Economie et des Finances à la Banque Centrale qui est chargée de légaliser les activités.

Les menaces des produits de substitution: Ces produits sont offerts par les concurrents directs et les concurrents indirects. Ces derniers évoluent dans le secteur formel mais aussi dans le secteur informel.

Les concurrents directs sont ceux qui proposent sur le marché des produits similaires à ceux des SFD. Parmi les concurrents directs nous pouvons citer les banques et les ONG. Les concurrents indirects sont ceux qui proposent des offres proches, mais qui relèvent de catégories de produits différentes. Parmi les produits de substituts, nous pouvons citer notamment les tontines, les associations, les prêteurs individuels, les prêteurs privés ou crédit commerçants, les prêteurs

informels, les fonds rotatifs, les caisses de solidarité, les boutiquiers de quartiers, les lieux de travail, la famille, les amis, les garde monnaies, etc. En effet, il faut souligner que certaines populations effectuent de plus en plus des placements et des investissements dans l'immobilier et dans l'agro-business.

Le pouvoir de négociation des clients. A ce niveau, on note une forte présence d'institutions financières au Sénégal, les clients bénéficient d'une large gamme de produits et services financiers. En conséquence, sur un nombre croissant de marchés, la concurrence s'intensifie, et les membres/sociétaires voient constamment s'élargir la gamme des prestataires leur proposant des services financiers. Dans les marchés compétitifs, (comme au Sénégal) ils exercent ce pouvoir de choix avec une très grande régularité. Beaucoup « désertent » leur institution pour en essayer une autre, ou simplement pour « se reposer » après la discipline imposée par les conditions qu'appliquent les SFD.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs. De nombreuses institutions financières ont démontré leur capacité à fournir des services financiers aux pauvres de façon durable et rentable. Ce succès a amené de nombreux bailleurs de fonds et une grande variété d'organisations à s'intéresser à la microfinance. La grande majorité des SFD se contentent souvent de proposer des produits de crédit à court terme, les clients peuvent choisir de garder ou de quitter leur prestataire actuel à la fin de chaque cycle de prêt.

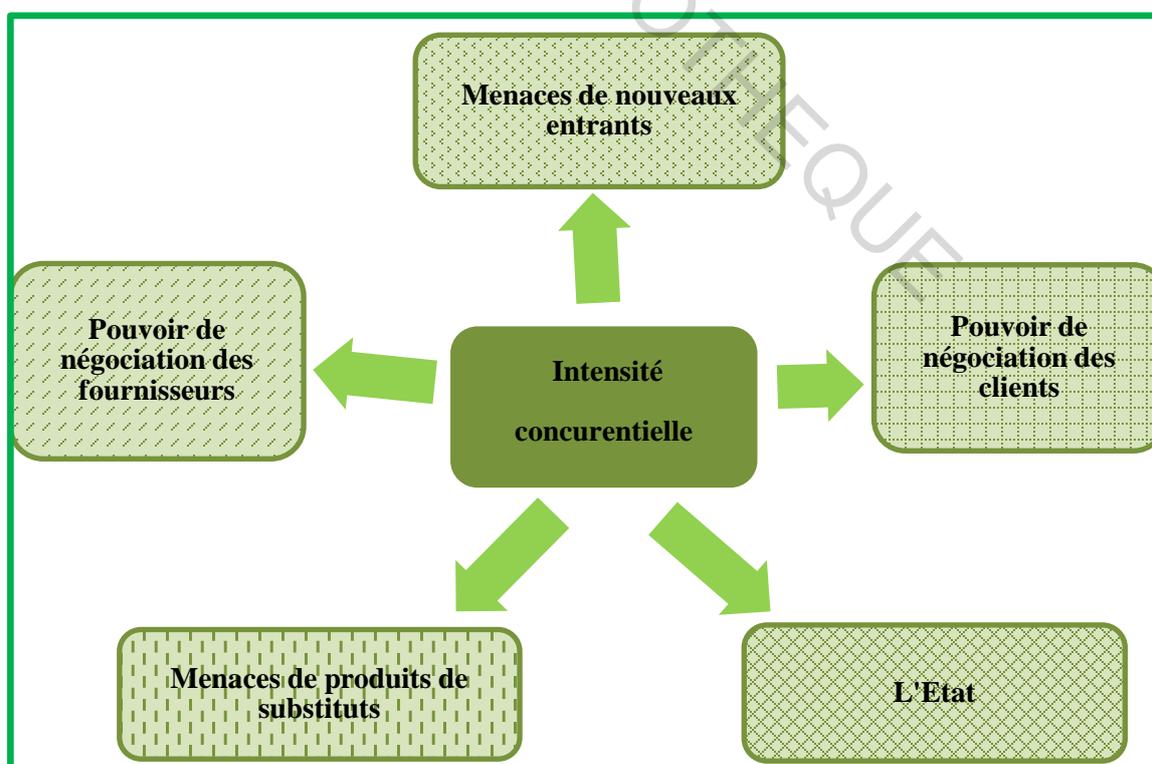
L'intensité concurrentielle. L'analyse de l'intensité concurrentielle du marché des SFD est très importante pour évaluer son attractivité d'ensemble, et pour mieux estimer la nécessité de posséder un avantage concurrentiel. L'environnement concurrentiel des SFD au Sénégal, notamment à Dakar est constitué de concurrents directs. Il s'agit du secteur formel avec certaines banques commerciales qui ont commencé à servir la clientèle des SFD. Les types de services financiers offerts par ses concurrents peuvent être différents comparés aux produits, aux prix, aux circuits de distribution. Toutefois, il faut souligner que ces banques commerciales peuvent devenir complémentaires ou concurrentes des SFD sur ce marché. Dans le premier cas, elles offrent des lignes de crédit ou de refinancement aux SFD à des taux qui peuvent varier entre 8 % et 10 % par an. Dans le second cas, elles installent des agences de proximité afin de rejoindre la même clientèle que celle ciblée par les SFD. Chacune de ces stratégies comporte des risques importants. D'un côté, les SFD n'ont pas toujours la capacité de maîtriser la qualité de leur portefeuille de prêts, ce qui peut mener au non remboursement des lignes de crédit bancaires. D'un autre côté, les banques n'ont pas toujours l'expertise, l'outillage et la culture de

service de proximité pour pouvoir gérer les activités de microcrédit, qui font appel à des méthodologies différentes de celles utilisées dans le secteur financier classique. Sur le terrain, on constate que les banques concentrent leurs activités de refinancement sur les grands réseaux qui ont développé un portefeuille important pouvant servir de garantie. On observe également que les structures bancaires n'ont généralement pas obtenu les résultats escomptés dans leur stratégie de déploiement d'agences et qu'elles sont en train de réévaluer l'opportunité d'une telle stratégie.

L'Etat: Actuellement, l'Etat sénégalais est actif dans le secteur de la microfinance. Il a mis en place des dispositions légales et réglementaires avec la création d'une direction chargée de la réglementation et de la supervision du secteur et l'extension de la nouvelle réglementation à l'ensemble des SFD. Il s'agit de loi N°2008 -47 du 03 Septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés au Sénégal. Cette même loi stipule:

- l'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice (agrément);
- la participation de la BCEAO à l'instruction des dossiers d'autorisation d'exercice, le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables;
- la certification obligatoire des comptes pour les SFD d'une certaine taille financière.

Figure 9: Les forces concurrentielles de Michael PORTER



2.2.2 Diagnostic de l'environnement interne des SFD

Le diagnostic interne a essentiellement été axé sur l'analyse des forces et des faiblesses.

Tableau 9: Forces et faiblesses du secteur

FORCES	FAIBLESSES
Moyen de réduction de la vulnérabilité des couches défavorisées.	Traditionalisme et absence de pratiques marketing dans certains SFD.
Contribution à la création de richesse.	Manque de visibilité et faible gestion de l'image.
Contribution à la création et à l'augmentation de revenus.	Manque de confiance dû à la perception parfois négative de la population vis-à-vis des SFD.
Levier sur l'activité économique des ménages.	Insuffisance de ressources financières adaptées pour la promotion du secteur.
Impact positif sur le PIB.	Difficultés parfois constatée dans le développement des produits.
Logique de proximité physique et culturelle développée par les SFD.	Faible prise en compte de la performance sociale par certains SFD.
Bonne couverture géographique avec une forte présence des SFD dans les zones les plus reculées.	Faiblesse de l'efficacité du cadre opérationnel.
Evolution du taux de pénétration.	Manque de transparence.
Evolution du sociétariat (Augmentation de 8,7% du nombre de membres/clients entre 2008 et 2010).	Faiblesse de la part de l'épargne à terme dans l'encours global de dépôts.
Gamme diversifiée de produits et services financiers (dépôts, crédits et autres services).	Légère baisse de la rentabilité globale des SFD.
Croissance de l'encours des dépôts +17,4% (2010-2011). Augmentation de 18,4% de l'encours de crédit (2010-2011).	Faible augmentation du nombre d'emprunteurs actifs.
Amélioration de la qualité du portefeuille.	Lourdeur des formalités administratives
Expertise en termes de financement.	Lenteur dans les procédures d'octroi de crédit, le temps de réponse pour les crédits est jugé long
Expertise dans la gestion des lignes de crédit.	Faible octroi de crédit dans le moyen et surtout le long terme
Existence d'un code de déontologie des SFD	Taux d'intérêt jugé élevé
Niveau général de capitalisation des SFD satisfaisant	Faible niveau de qualification des ressources humaines surtout au niveau des petites institutions.
Amélioration de la qualité du portefeuille	Présence de plusieurs institutions isolées

L'analyse interne fait ressortir des forces mais également des faiblesses. Toutefois, les SFD doivent davantage consolider ces acquis et valoriser leur avantage concurrentiel afin de transformer leurs faiblesses en forces.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE: ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE ET ELABORATION DE STRATEGIES MARKETING

Cette seconde partie de l'étude sera subdivisée en deux chapitres. Le premier présentera d'une part le cadre méthodologique et analysera les résultats de l'étude d'autre part. Le deuxième et dernier chapitre sera consacré à l'élaboration de stratégies marketing.

Chapitre 3: Approche méthodologique de collecte, analyse des résultats et élaboration d'un indice global de satisfaction

Section 1: Cadre méthodologique

En termes de méthodologie, nous avons privilégié une approche descriptive basée sur une étude à la fois qualitative et quantitative. L'analyse qualitative a été alimentée en interrogeant en profondeur les experts et les principaux acteurs du secteur. Au plan quantitatif, il s'agit de recueillir la perception, les attentes et les suggestions d'améliorations des sociétaires par rapport à l'offre des SFD. Ces deux (2) méthodes ont été choisies afin de mieux cerner les pratiques et les aspects qui influent positivement ou négativement sur la satisfaction des clients.

Pour ce faire, une collecte d'informations secondaires a été effectuée par le biais de l'exploitation de rapports d'enquêtes publiques/sectorielles, de documents d'orientation stratégiques produites par la Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS-SFD), l'Association Professionnelle des SFD (AP/SFD), de la Direction de la microfinance (DMF) et l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF).

Cette revue documentaire a été complétée par une exploitation de revues spécialisées en microfinance, d'articles sur les SFD, de travaux de recherche et la collecte d'informations sur les sites spécialisés en microfinance.

Le recueil d'informations primaires est pour sa part réparti en deux phases:

Phase 1-L'étude qualitative : Elle a pour but d'obtenir des réponses approfondies et détaillées sur la problématique de la satisfaction des sociétaires. Ainsi, des interviews individuelles ont été réalisées avec les acteurs du secteur des SFD et des experts spécialisés dans ce domaine.

Phase 2 -L'étude quantitative: elle a pour objectif de recueillir les diverses perceptions des sociétaires, leurs opinions sur la qualité des produits qui leurs sont offerts. Elle a permis

d'évaluer leurs besoins et attentes d'une part et d'autres part, de mesurer leur degré de satisfaction.

Pour ce faire, nous avons administré des questionnaires⁴⁶ sous forme d'interview face à face à un échantillon composé de 500 sociétaires/membres particuliers, vivant à Dakar et choisis de manière aléatoire, en fonction des critères suivants : genre, âge, catégorie socioprofessionnelle, revenu moyen, situation matrimoniale, niveau d'instruction, ancienneté.

Le traitement des données primaires collectées a été réalisé à l'aide du logiciel Sphinx Version 5 et leur analyse grâce aux logiciels SPSS version 10.0 et Microsoft Office Excel 2007.

Section 2: Analyse des résultats de l'étude et élaboration d'un indice global de satisfaction

Cette section sera répartie en trois sous sections. Dans la première, il s'agira de présenter les résultats de l'étude, la deuxième fera l'objet d'analyse sur la perception des sociétaires par rapport à l'offre globale des SFD, la troisième sera consacrée à l'identification des indicateurs clés et à la détermination d'un indice global de satisfaction.

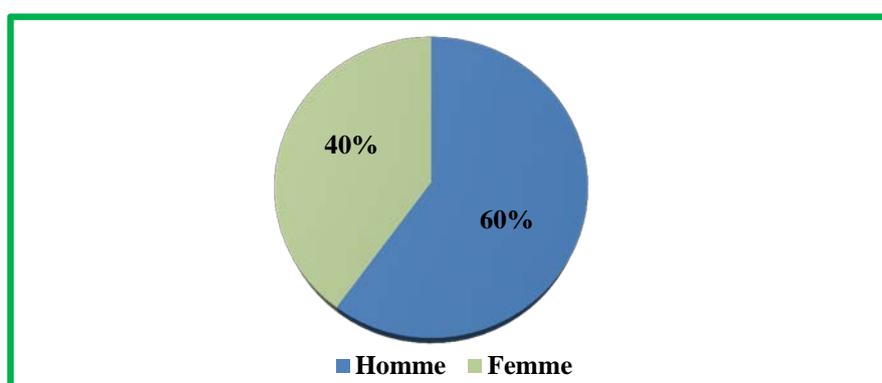
3.2.1 Présentation des résultats de l'étude

3.2.1.1 Identification du profil des sociétaires interrogés

Les résultats obtenus à l'issue de l'étude font ressortir des profils de sociétaires assez différenciés, notamment en ce qui concerne:

- **le genre**, où il ressort une proportion d'hommes supérieure à celle des femmes, avec respectivement 60% et 40%.

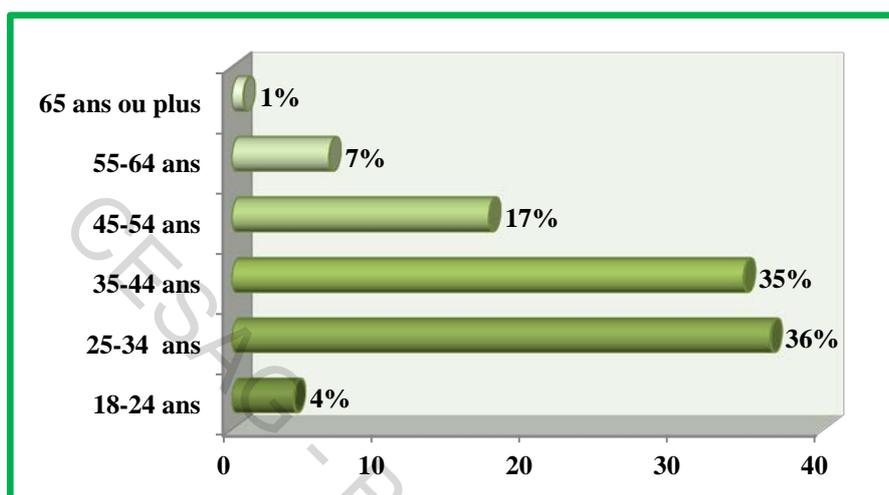
Figure 10: Profil des sociétaires suivant le genre



⁴⁶ Cf. Annexe 4

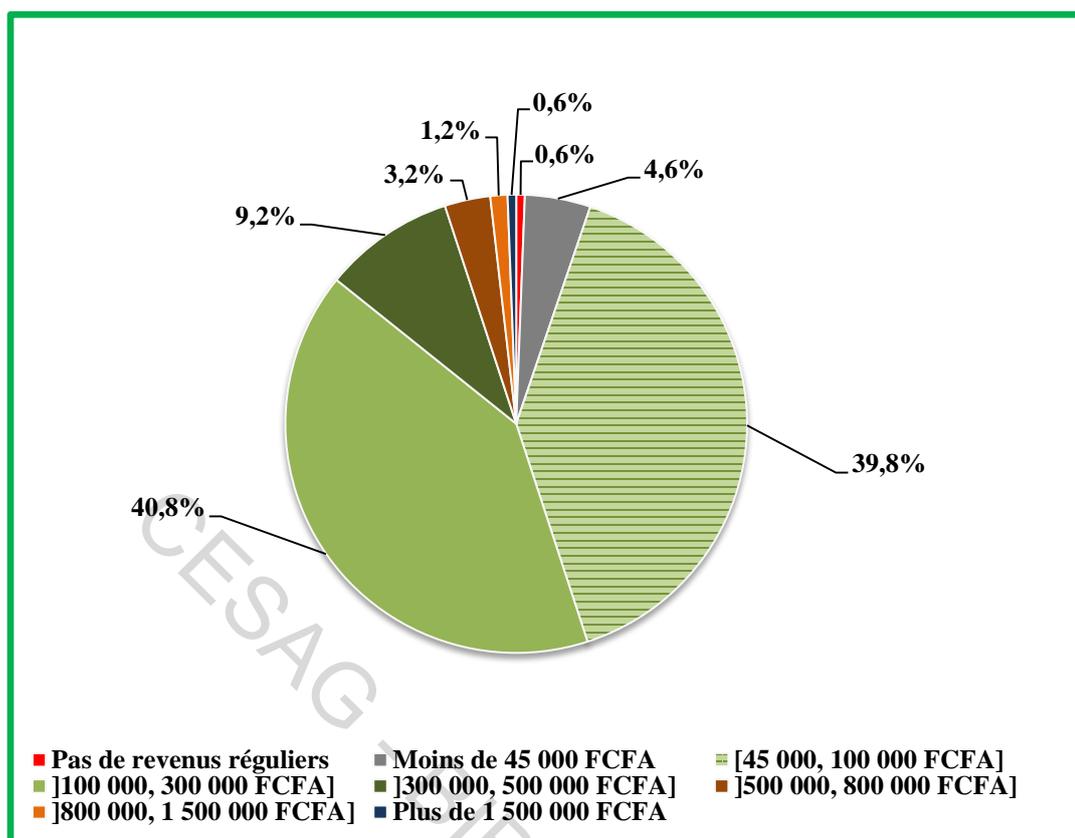
- **l'âge**, pour lequel on note une forte prédominance des sociétaires dont les tranches d'âge se situent entre 25 ans et 44 ans, soit une proportion cumulée de 71%. Ils sont suivis des personnes âgées entre 45 ans et 54 ans (17%). Par ailleurs, il est important de souligner que les taux d'adhésion les plus faibles sont observés chez les plus âgés (65 ans et plus) et les plus jeunes (18-24 ans), avec des poids respectifs de 1% et 4%.

Figure 11: Profil des sociétaires suivant l'âge



- **les catégories socioprofessionnelles (CSP)**, où les commerçants et les employés sont les mieux représentés dans l'échantillon. Les taux respectifs s'établissent à 37% et 21,8%. Ils sont suivis de loin par les artisans (10,8%) ;
- **le niveau de revenu moyen mensuel**, avec des parts plus importantes observées chez les enquêtés qui déclarent avoir des revenus compris entre 45 000 et 300 000 FCFA (80,6%). Les personnes ayant des revenus plus élevés, se situant entre 300 000 et 1 500 000 FCFA sont les moins représentés (13,6 %).

Figure 12: Profil des sociétaires suivant le niveau de revenu moyen mensuel

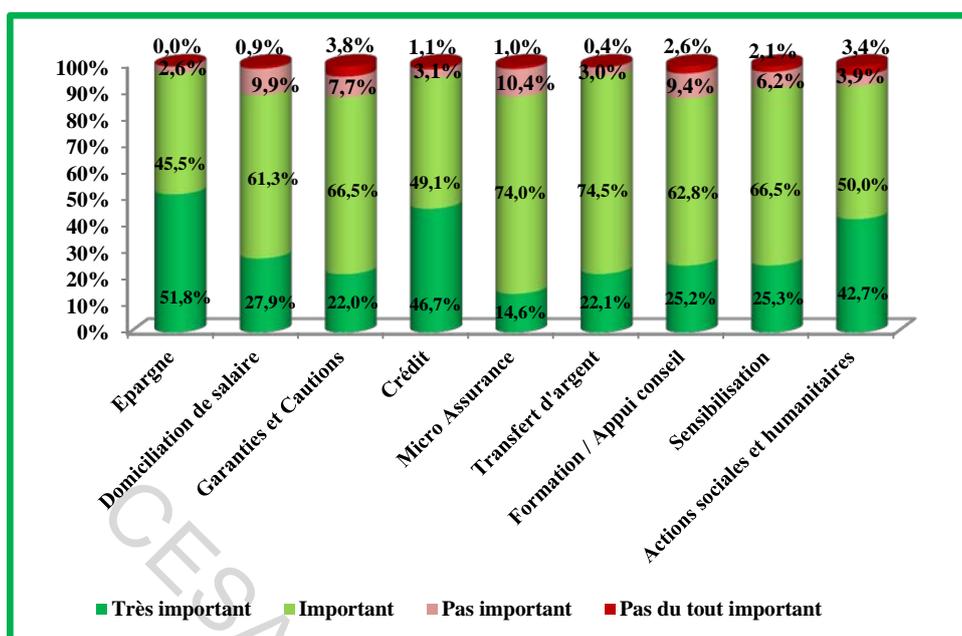


- **La situation matrimoniale**, qui met en exergue les statuts de marié (67%). Viennent ensuite les célibataires, avec un taux largement plus faible (26,2%). Les divorcés et les veufs représentent les parts les plus faibles dans le portefeuille sociétaire des SFD, avec respectivement 4%, 2,8% ;
- **Le niveau d’instruction**, avec une nette prédominance d’interviewés ayant un niveau secondaire ne dépassant pas la troisième (49,4%). Toutefois, une part non négligeable est enregistrée chez les enquêtés non instruits (12%), les arabisants (11,4%) et chez ceux ayant un niveau Bac à Bac+3 (11%).

3.2.1.2 Evaluation de l’importance des produits et services

Les produits et services offerts par les SFD n’ont pas tous les mêmes caractéristiques, par conséquent, ils n’ont pas la même importance aux yeux de chaque sociétaire. Identifier les produits et services les plus importants permettra aux SFD de hiérarchiser les actions à entreprendre. En effet, les résultats de l’étude montrent que les sociétaires jugent plus importants l’épargne (51,8%), le crédit (46,7%) et les actions sociales et humanitaires (42,7%).

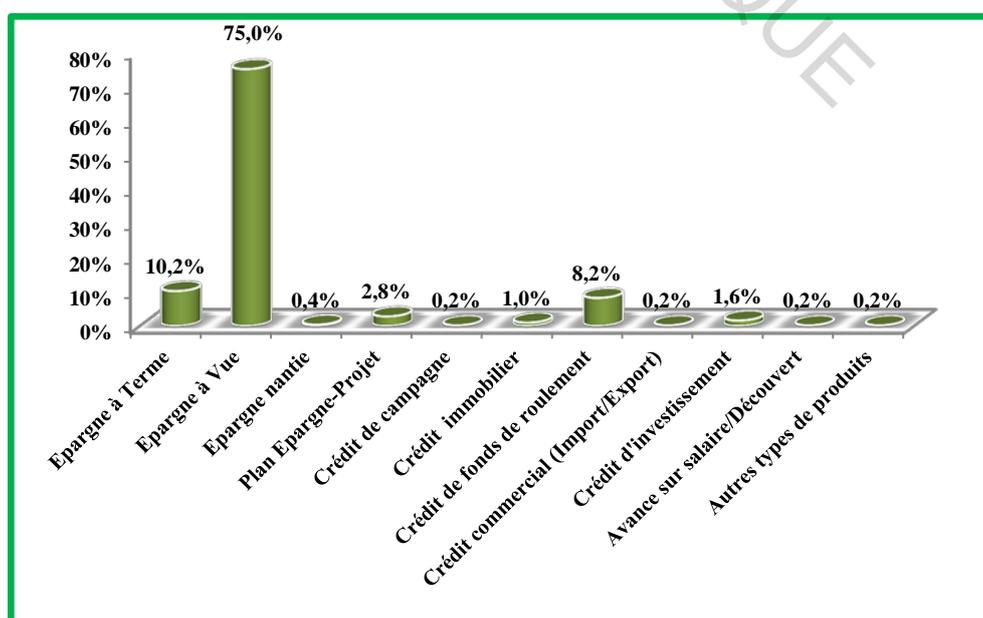
Figure 13: Evaluation du niveau d'importance des produits et services



3.2.1.3 Identification des produits et services les plus utilisés par les sociétaires

L'étude a montré des disparités dans l'utilisation des produits. Ainsi, nous constatons que l'épargne à vue constitue le produit le plus utilisé par les sociétaires interrogés (75%), respectivement suivi de l'épargne à terme (10,2%) et du crédit fond de roulement (8,2%). Les taux d'utilisation sont nettement plus faibles pour le crédit de campagne, le crédit commercial et le découvert, avec des proportions identiques de 0,2%.

Figure 14: Taux d'utilisation des produits



L'analyse croisée des produits les plus utilisés suivant les catégories socioprofessionnelles toutes confondues a permis de relever des taux d'utilisation très élevés chez les commerçants et les employés pour le produit « épargne à vue ». Les proportions retenues s'établissent respectivement à 93% et 83%. Cette même tendance est observée pour l'épargne à terme avec 13% et 9%. Quant au crédit fond de roulement, il est observé des taux d'utilisation plus importants chez les commerçants établis (20%) et les artisans (7%).

3.2.2 Analyse de la satisfaction globale sur l'offre de produits et services

Le degré de satisfaction détermine le comportement futur du sociétaire. Le choix des critères est essentiel pour évaluer correctement ce niveau de satisfaction. Il s'agit donc de déterminer les attributs les plus significatifs de la satisfaction du consommateur. Ceux-ci varient selon le produit et le service offert. Il n'existe donc pas de paramètres standards. Notre étude va s'interroger sur la perception des produits et services offerts, en particulier sur le coût, la distribution, le service à la clientèle et la communication.

3.2.2.1. Perception sur l'adaptation entre les produits offerts par les SFD et les revenus/activités et projets des sociétaires

L'évaluation de la perception des sociétaires sur l'adaptation entre les produits offerts par les SFD et leurs revenus laisse apparaître un taux de satisfécit de 89% contre 8% d'opinions défavorables. Seuls 3% des personnes interviewées ont émis des avis mitigés.

L'analyse croisée suivant les variables:

- **genre**, laisse percevoir des appréciations plus positives chez les hommes (50%) que chez les femmes (39%)
- **âge**, révèle qu'en moyenne 31,5% des enquêtés âgés entre 25 ans et 44 ans, jugent adaptés les produits et services qui leurs sont proposés ;
- **CSP**, fait ressortir des perceptions sur l'offre, plus positives chez les commerçants établis (24%) et les employés (18%) ;
- **situation matrimoniale**, montre que 8% des sociétaires, tous statuts confondus, considèrent que les produits sont inadaptés;
- **niveau de revenu moyen mensuel**, laisse apparaître un taux de 37% de sociétaires dont les revenus moyens mensuels se situent entre 45 000 FCFA et 300 000 FCFA. Ces derniers estiment que les produits sont adaptés, contre 7% qui les jugent inadaptés.

Quant à l'adéquation entre l'offre des SFD et les activités et les projets des SFD, il est noté un niveau d'insatisfaction assez important (14%). Ce constat devrait inciter les SFD à se focaliser davantage sur l'étude des besoins ponctuels et futurs exprimés par leurs sociétaires.

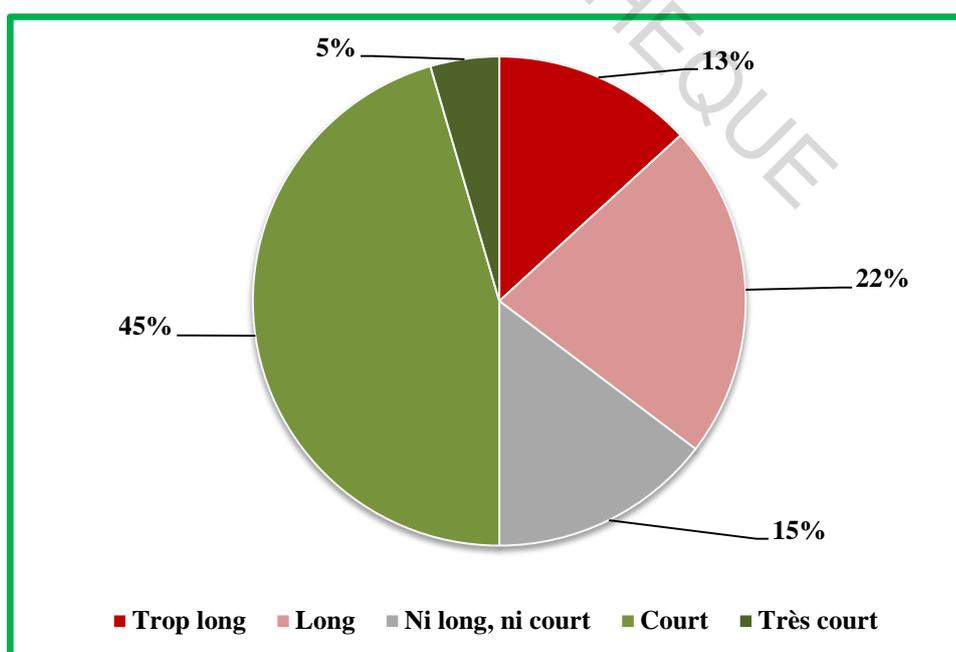
3.2.2.2 Satisfaction sur le prêt

Le prêt est un produit assez complexe qui revêt plusieurs spécificités. Il est défini comme tout acte par lequel un système financier décentralisé met, à titre onéreux, des fonds à la disposition d'un membre ou d'un client à charge pour ce dernier de les rembourser à l'échéance convenue. L'examen des résultats montre qu'il occupe une place privilégiée pour une bonne frange des personnes enquêtées. Parmi ces dernières, 53,2% ont eu à bénéficier de prêt. Ainsi, dans le but d'analyser la satisfaction des sociétaires sur ce produit, nous avons privilégié six (6) variables clés, à savoir: le délai d'instruction des prêts, l'appréciation sur les garanties, les taux d'intérêts, le suivi de l'utilisation des prêts, les plans de remboursement des prêts et les méthodes de recouvrement.

3.2.2.2.1 Le délai d'instruction des prêts

Sur les délais d'instruction des prêts, 13% des demandeurs considèrent qu'ils sont « Trop longs » et 22% jugent qu'ils sont « Longs », soit 35%. Cette situation pousse souvent certains sociétaires à abandonner leur dossier de prêt en cours d'instruction.

Figure 15: Opinion sur les délais d'instruction des prêts



3.2.2.2.2 L'appréciation sur les garanties

Les statistiques obtenues révèlent que 35% des sociétaires ayant bénéficié de prêt ont apprécié négativement les garanties exigées par les SFD. Parmi ces bénéficiaires, 27% les trouvent «contraignantes», tandis que 8%, considèrent qu'elles sont «très contraignantes».

3.2.2.2.3 Les taux d'intérêts

Compte tenu de ses spécificités qui se rapprochent plus de la tarification, nous avons jugé nécessaire de les analyser dans la partie «Perception sur les coûts».

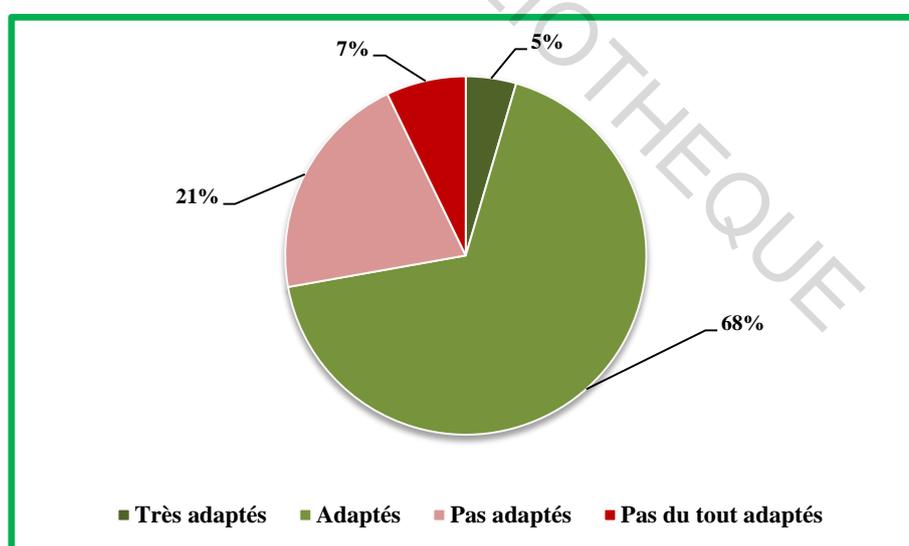
3.2.2.2.4 Le suivi de l'utilisation des prêts

Parmi les bénéficiaires de prêt, 45% déclarent que les prêts qui leurs sont octroyé n'ont pas fait de l'objet de suivi de la part de SFD.

3.2.2.2.5 Les plans de remboursement

En ce qui concerne les plans de remboursement des prêts, il ressort que 28% des bénéficiaires les jugent inadaptés.

Figure 16: Perception des sociétaires/bénéficiaires de prêts sur le plan de remboursement

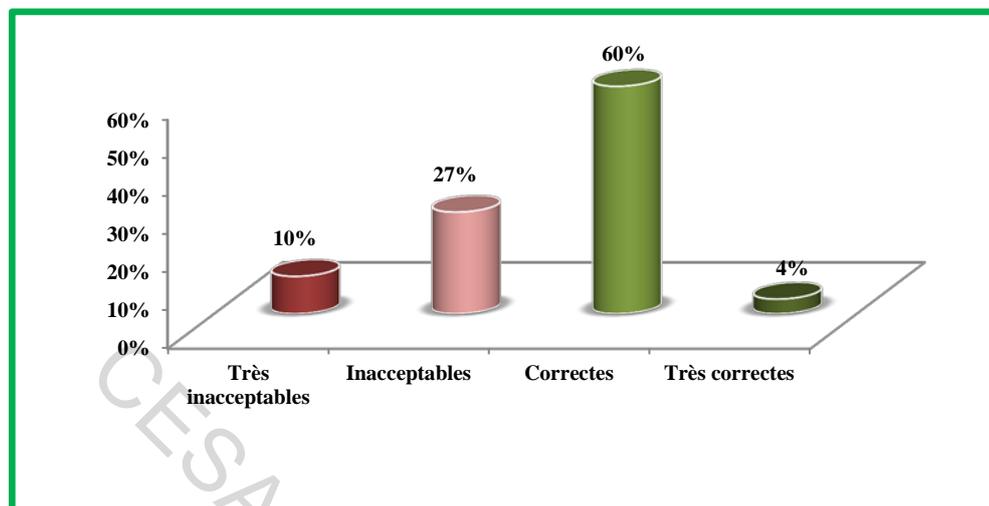


3.2.2.2.6 Les méthodes de recouvrement

S'agissant des méthodes de recouvrement, il est enregistré 36% d'opinions défavorables. En effet, cette proportion assez significative de la population interrogée n'apprécie guère les méthodes de recouvrement utilisées par certains SFD. Ces usagers trouvent qu'elles sont

humiliantes et attentatoires à la dignité humaine. Par conséquent, ils souhaiteraient l'adoption de procédures de recouvrement plus appropriées, utilisant moins de pressions.

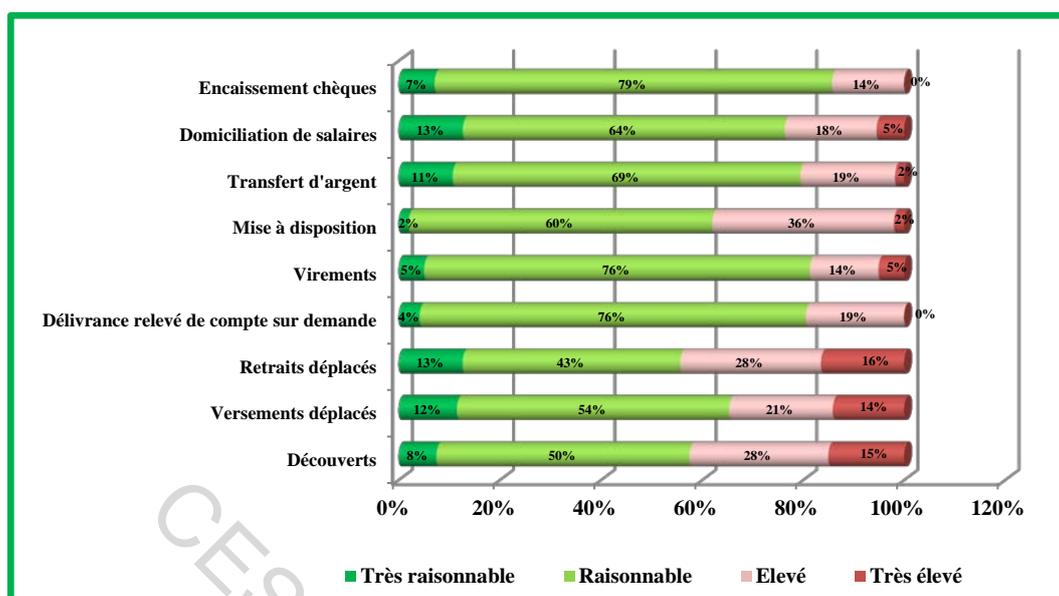
Figure 17: Perception des sociétaires sur les méthodes de recouvrement



3.2.2.3 Perception sur les coûts des produits et services

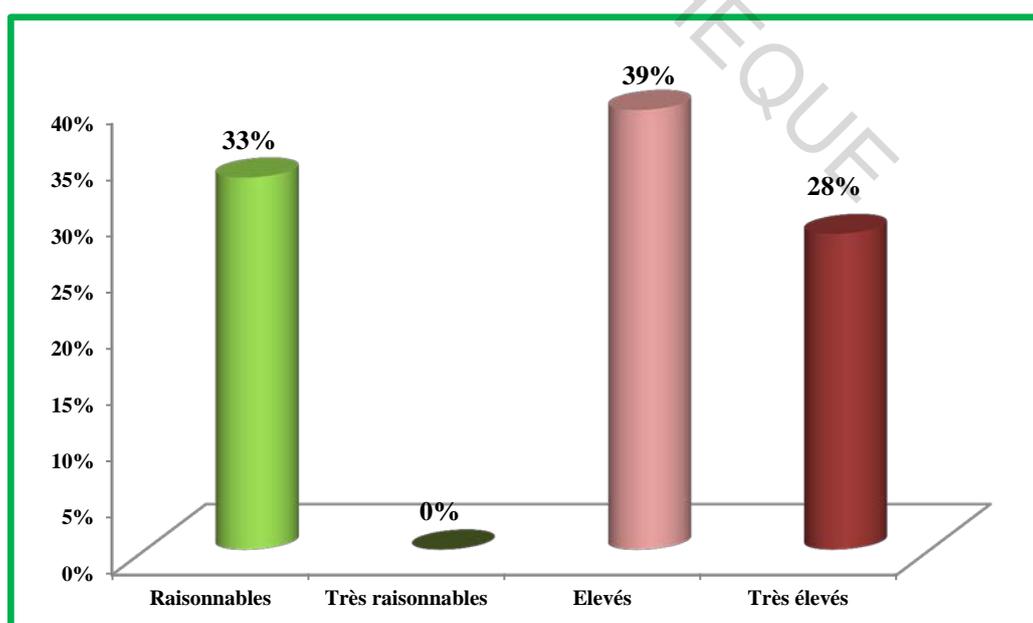
L'analyse de la satisfaction des sociétaires sur les coûts des produits laisse percevoir des taux d'insatisfaction plus élevés sur les retraits déplacés, les découverts, les services de mise à disposition et les versements déplacés. Par rapport aux opérations déplacés, 44% des interviewés jugent élevés les tarifs appliqués sur les retraits déplacés. S'agissant des versements déplacés, 35% des consommateurs considèrent que les frais sont élevés. A ce niveau, on constate qu'en plus des opérations de retraits et de versements simples, les clients effectuent de plus en plus des opérations déplacées. Cette situation pourrait s'expliquer en partie par la forte mobilité d'une bonne frange de la clientèle et la nécessité de satisfaire certains besoins ponctuels. Quant aux « découverts » et la « mise à disposition », les opinions négatives enregistrées sont respectivement de 43% et 38%.

Figure 18: Opinion des sociétaires sur les coûts des produits et services



Par rapport à l'appréciation sur les taux d'intérêts, il est constaté que 28% des bénéficiaires de prêt estiment qu'ils sont « très élevés » et 39% jugent qu'ils sont « élevés », soit 67% qui considèrent que les taux sont plutôt élevés. Même si 33% pensent qu'ils sont plutôt raisonnables, il est toutefois important de préciser qu'aucun de ces sociétaires n'a jugé les taux d'intérêts « très raisonnables ».

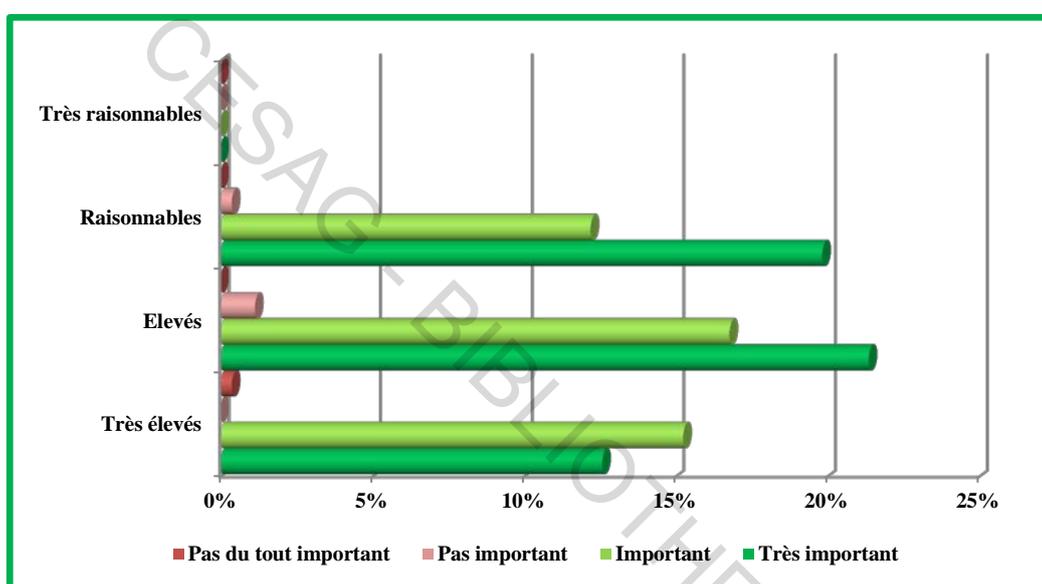
Figure 19: Perception globale sur les taux d'intérêts



3.2.2.3.1 Perception sur les taux d'intérêts selon l'importance accordée au crédit

La perception sur les tarifs des taux d'intérêts suivant le degré d'importance du prêt met en évidence un niveau d'insatisfaction assez élevé chez certains enquêtés. En effet, 38,2% des sociétaires qui considèrent que le prêt est « très important » voire « important », trouvent que les taux d'intérêts sont élevés. La même tendance est notée chez ceux qui déclarent que ces taux sont très élevés (27,9%). En définitive, nous observons une corrélation négative entre le niveau de perception sur les taux d'intérêts et l'importance accordée au prêt.

Figure 20 Opinion sur les tarifs des taux d'intérêts suivant l'importance accordée au crédit.

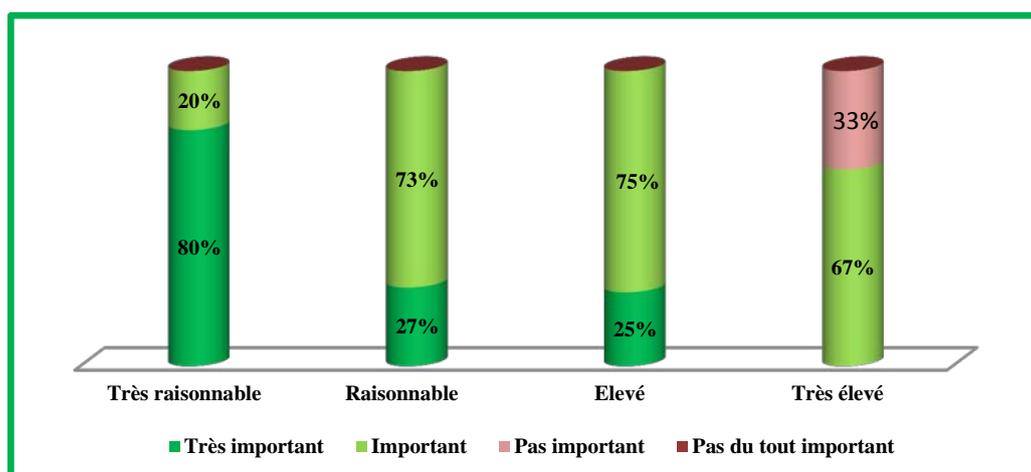


3.2.2.3.2 Perception sur le coût de la domiciliation de salaire suivant le niveau d'importance

Il ressort des résultats que 25% des personnes interviewées considèrent que la domiciliation de salaire est «très importante », mais, ils estiment que les coûts appliqués sont élevés.

L'insatisfaction est plus accentuée chez les sociétaires qui trouvent que ce produit est important (67%).

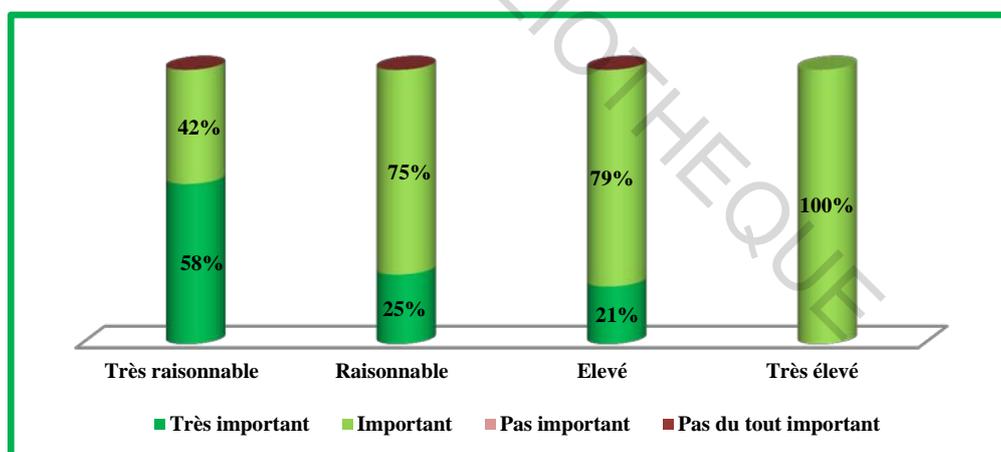
Figure 21: Avis sur le coût de la domiciliation de salaire selon son degré d'importance



3.2.2.3.3 Perception sur le coût du transfert d'argent selon son niveau d'importance

En ce qui concerne le transfert d'argent, il apparaît que 79% des clients trouvent que ce service est « important », toutefois, ils estiment que les frais sont élevés. En effet, pour la totalité des usagers qui jugent les tarifs « très élevés », ce service est considéré comme important.

Figure 22: Avis sur les tarifs du transfert d'argent suivant le niveau d'importance



3.2.2.1 Satisfaction sur la distribution, le service à la clientèle et la communication

3.2.2.4.1 Perception sur la distribution

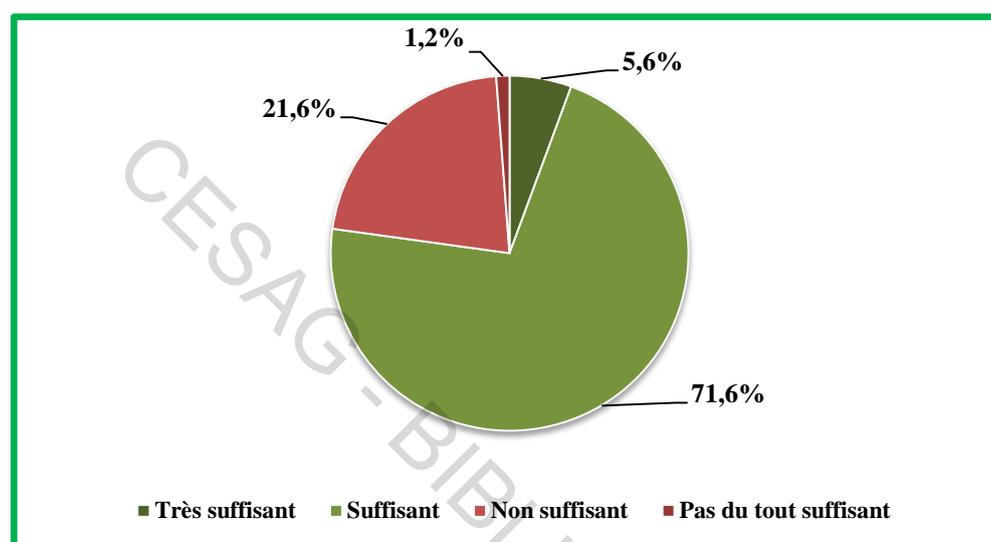
Les critères de mesure de la distribution choisis dans le cadre de cette étude concernent essentiellement la répartition géographique et le nombre de points de service, l'accessibilité physique des points de service. A cela, il faut ajouter l'adaptation des horaires de service, la

qualité des caisses (agences), le nombre de guichets fonctionnels et la rapidité des opérations de caisse.

Sur la répartition géographique des points de service, la majorité des sociétaires interrogés (73,6%) trouve que l'implantation des agences est bonne. Par contre 10% déplorent la mauvaise répartition.

Concernant le nombre de points de service, 22,8% des enquêtés affirment que c'est insuffisant.

Figure 23: Opinion des sociétaires sur le nombre de points de service



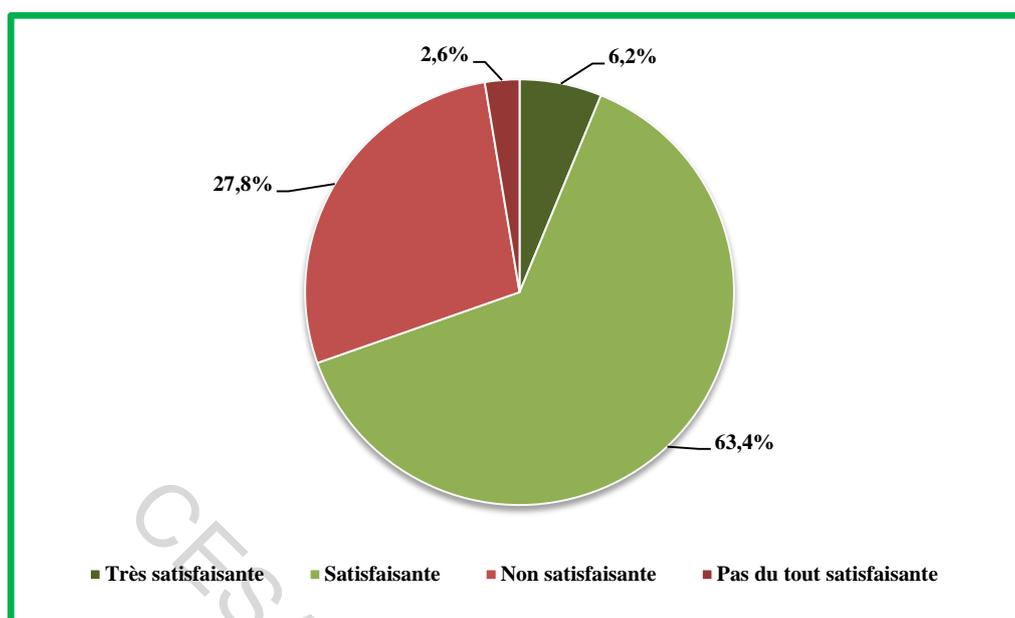
Quant à l'accessibilité physique des points de service, 69,2% des interviewés estiment qu'elle est facile, 18% le trouvent très facile, et 7,2% considèrent que l'accès est difficile.

S'agissant des horaires de service, une part non négligeable de sociétaires (12,6 %) juge qu'ils sont inadaptés. Par conséquent, ces derniers souhaiteraient un réaménagement des horaires les Vendredis après-midi jusqu'à 18h et les Samedis jusqu'à 16h.

Concernant la qualité des locaux, la quasi-totalité des sociétaires (94,4%), apprécie positivement le cadre d'accueil. Cependant, sur le nombre de guichets fonctionnels, 34,2% considèrent qu'il est insuffisant.

Sur la rapidité des opérations de caisse, 69,6% des usagers la juge satisfaisante. Par contre 30,4% déplorent la lenteur dans le traitement des opérations. Le système de connexion faisant souvent défaut en période de fin de mois et pendant les rush.

Figure 24: Perception des enquêtés sur la rapidité des opérations de caisse

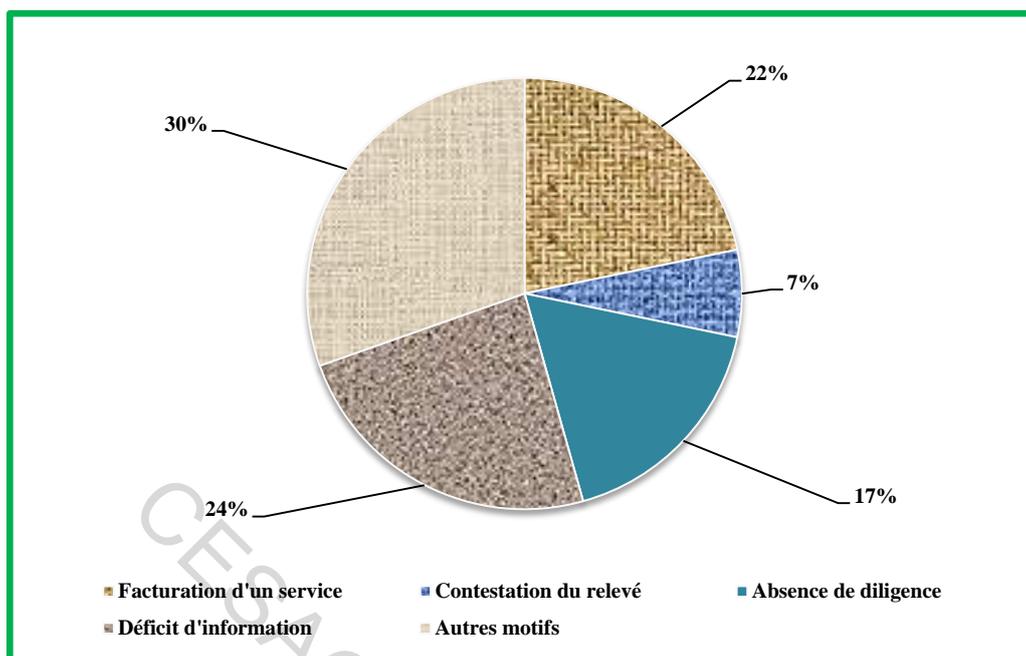


3.2.2.4.2 Opinion sur le service à la clientèle

Dans cette partie, nous avons analysé la qualité de la relation des sociétaires avec le personnel, celle du traitement et du suivi des réclamations. Les statistiques de cette étude ont montré globalement que les clients apprécient positivement le comportement du personnel. En effet, 95,4% des clients, trouvent les agents « courtois » voire « très courtois » et seulement 4,6% considèrent qu'ils sont « discourtois ». Sur la capacité du personnel à apporter des réponses satisfaisantes à leurs questions, 86,2% ont exprimé des opinions positives.

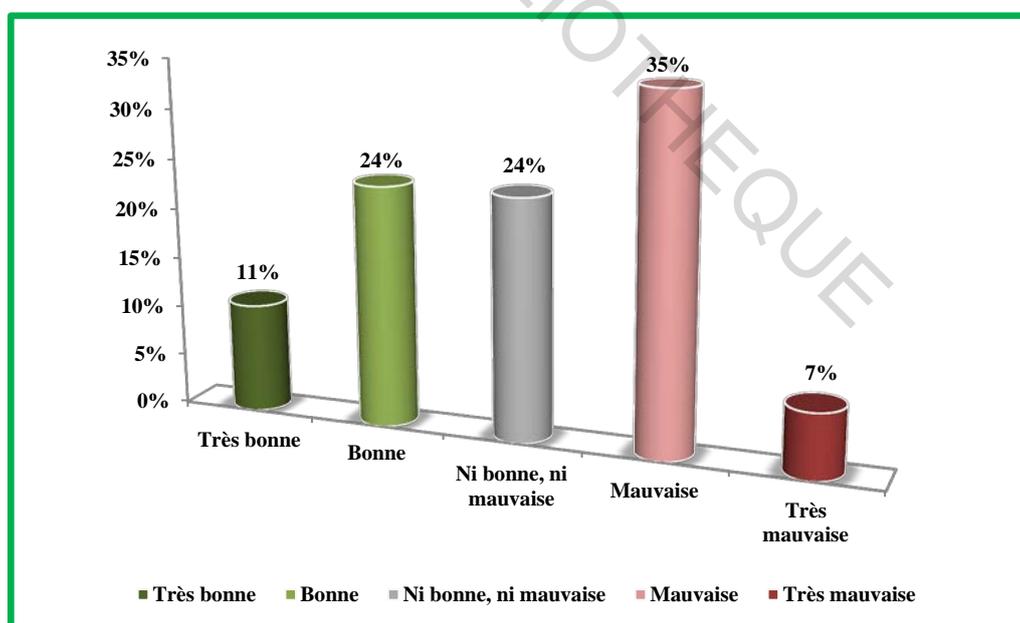
Les statistiques collectées sur les réclamations font ressortir un taux de récrimination relativement faible. Seuls 9,2% des sociétaires interrogés déclarent avoir formulé des réclamations. L'analyse suivant les catégories socioprofessionnelles révèle une proportion plus élevée chez les employés (30%). Par ailleurs, les motifs de réclamation les plus évoqués par les enquêtés, toutes catégories confondues restent le déficit d'information (24%), la facturation de service (22%) et l'absence de diligence (17%).

Figure 25: Motifs de réclamations des sociétaires



Sur la qualité du suivi de ces réclamations, il est relevé un niveau de perception négative assez élevé (41%).

Figure 26: Opinion sur la qualité du suivi des réclamations



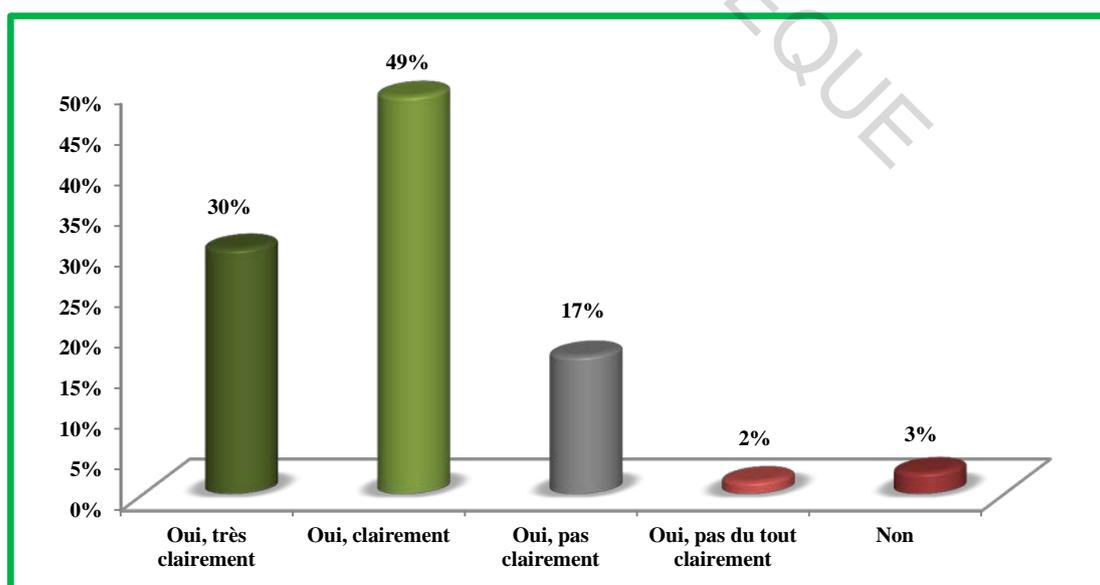
3.2.2.4.3 Perception sur la communication

Sur le plan de la communication, il est abordé la qualité sur les informations fournies aux sociétaires, notamment sur la tarification des produits et services surtout au moment de l'adhésion, sur leurs obligations et sur les explications des termes des contrats de prêt.

Il ressort que 80,6% et 88,8% des enquêtés déclarent avoir été informé respectivement sur les tarifs et sur leurs obligations au moment de leurs adhésions, contre 19,4% et 11,2% de réponses négatives. Quant à ceux qui affirment être informé de leurs obligations, 15% trouvent les informations incomplètes. Sur la politique d'information sur les tarifs, il est enregistré globalement une proportion d'opinions défavorables de près de 18%. Parmi les sociétaires ayant bénéficié de prêts, une part non négligeable (19%) considère que les explications qui leurs sont fournies sur les termes de leurs contrats ne sont pas claires.

Fort de ce constat, une gestion plus optimale de l'information fournie aux sociétaires devrait être envisagée. Par conséquent, cela nécessiterait de la part des SFD une meilleure maîtrise des Techniques de l'Information et de la Communication (TIC). Celle-ci pourrait être traduite de manière opérationnelle par la généralisation de sites web, offrant une large gamme d'informations sur les produits et services proposés par les SFD. De même, une rubrique Foire Aux Questions (FAQ) pourrait être mise en place pour apporter des réponses aux questions récurrentes et à celles susceptibles d'être posées par les sociétaires.

Figure 27: Appréciation sur la qualité des explications fournies sur les termes de contrat de prêt



En résumé, les appréciations positives sont observées notamment au niveau de:

- l'appréciation du personnel des SFD ;
- la qualité et de l'accessibilité physique des points de service ;
- l'adaptation des horaires de service ;
- l'adéquation entre l'offre proposée par les SFD et les revenus des sociétaires ;
- la qualité des informations fournies sur les obligations et les termes de contrat;
- la perception sur les tarifs de transferts d'argent.

Quant aux motifs d'insatisfaction, ils concernent essentiellement :

- la perception sur les taux d'intérêts ;
- les délais d'instructions des prêts ;
- les méthodes de recouvrement ;
- le nombre de guichets fonctionnels ;
- la rapidité des opérations de caisse ;
- les coûts des retraits déplacés et des découverts ;
- la qualité du suivi des réclamations.

3.2.3 Elaboration d'indicateurs clés et détermination d'un indice global de satisfaction

3.2.3.1 Identification d'indicateurs pertinents

L'identification et le choix judicieux des indicateurs clés de satisfaction revêtent un caractère important pour la réussite d'une démarche de satisfaction client. Ces indicateurs clés servent à mesurer les variables de la satisfaction. Aussi, est-il aisé de constater que leur analyse importe beaucoup pour obtenir une bonne exhaustivité des points à améliorer.

A l'issue de l'analyse des résultats, nous avons identifiés cinq (5) indicateurs clés, permettant d'évaluer le niveau de satisfaction globale des sociétaires. Ils sont ainsi considérés comme des thèmes globaux contribuant à la satisfaction. Il s'agit de:

- 1- l'adaptation entre l'offre des SFD et les revenus/activités et projets des sociétaires ;
- 2- la satisfaction sur le prêt ;
- 3- la perception sur les coûts des produits et services ;
- 4- la satisfaction sur la distribution et le service à la clientèle ;
- 5- la perception sur la communication.

Chacun de ces **indicateurs de satisfaction choisis** est composé de critères de satisfaction exprimés sous la forme d'une note variant de 1 à 4. Ces **critères de satisfaction (indices élémentaires)** permettront de connaître la hiérarchie des attentes des sociétaires, et déterminer de manière régulière le poids accordé par les sociétaires à chacune des variables, certaines étant plus importantes que d'autres. Pour chaque indicateur, la valeur de ses indices est obtenue en faisant la moyenne des critères qui le composent.⁴⁷

3.2.3.2 Détermination d'un indice global de satisfaction

L'**indice global de satisfaction** s'est construit à partir d'indicateurs de satisfaction exprimés sous forme d'une note globale (ou score moyen) variant de 1 à 4. En effet, pour chacune des variables ordinales nous avons affecté des valeurs numériques. Le 1 signifie que le niveau de satisfaction est « très faible », 2 « Faible », 3 « Elevé » et 4 qu'il est « Très élevé ». L'indice global de satisfaction est de 2,78. Celui-ci est obtenu en faisant le rapport entre la moyenne des indices et le nombre d'indicateurs choisis.⁴⁸ Ce chiffre étant plus proche de 3, nous pouvons dire que globalement le niveau de satisfaction est moyen. Toutefois, des actions d'amélioration sont à préconiser pour asseoir une meilleure satisfaction des clients. Le tableau ci-dessous présente les indicateurs retenus ainsi que les notes globales et l'indice global obtenus à l'issue des calculs.

Tableau 10: Synthèse des indicateurs, notes globales et indice global de satisfaction

Intitulé des 5 indicateurs et des critères de satisfaction	Note globale (ou score moyen) de satisfaction	Moyenne des indices	Indice global de satisfaction
1. Adaptation entre l'offre des SFD et:		2,96	
..1.1 les revenus des sociétaires	3,01		
1.2 les activités et les projets des sociétaires	2,91		
2. Satisfaction sur le prêt en particulier sur :		2,59	
2.1 le délai d'instruction des prêts	2,49		
2.2 l'appréciation sur les garanties	2,61		

⁴⁷ Les formules de calcul des notes globales et des moyennes des indices sont présentées à l'annexe 5.

⁴⁸ La méthodologie de calcul de l'indice global de satisfaction est présentée à l'annexe 6

2.3 le plan de remboursement des prêts	2,70		
2.4 les méthodes de recouvrement	2,58		
3. Perception sur les coûts des produits et services		2,58	2,78
3.1 Appréciation globale sur les taux d'intérêts	2,05		
3.2 Opinion sur les découverts	2,50		
3.3 Avis sur les coûts des versements déplacés	2,63		
3.4 Avis sur les coûts des retraits déplacés	2,52		
3.5 Perception sur les coûts de la domiciliation de salaire	2,84		
3.6 Perception sur les frais de transfert d'argent	2,88		
3.7 Opinion sur les tarifs de mise à disposition	2,62		
4. Satisfaction sur la distribution et le service à la clientèle, en particulier sur:		2,88	
4.1 la répartition géographique des points de services	2,89		
4.2 le nombre de points de services	2,82		
4.3 l'accessibilité des points de services	3,07		
4.4 les horaires des points de services	2,94		
4.5 la qualité des caisses (ou agences)	3,06		
4.6 le nombre de guichets fonctionnels	2,68		
4.7 la rapidité des opérations de caisses	2,73		
4.8 l'appréciation du personnel des points de services	3,09		
4.9 l'aptitude du personnel à apporter des réponses satisfaisantes aux questions des sociétaires	3,01		
4.10 qualité du suivi des réclamations	2,51		
5. Perception sur la communication, en		2,91	

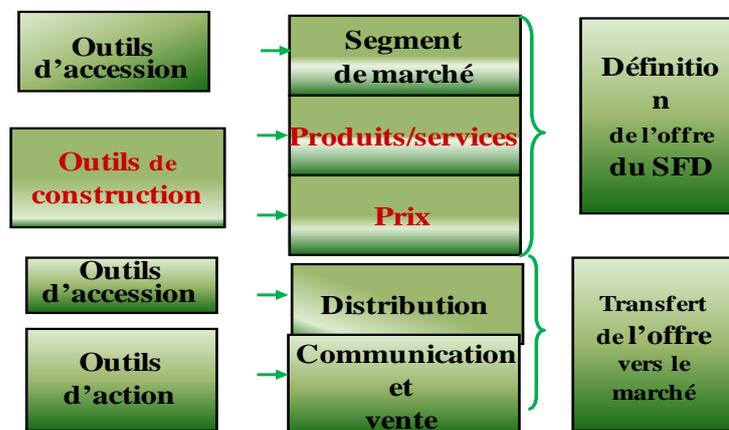
particulier sur :		
5.1 la qualité de la politique d'information sur les tarifs	2,72	
5.2 la qualité des informations fournies sur leurs obligations	2,91	
5.3 la qualité des explications fournies sur les termes de contrat	3,10	

Au vu des données contenues dans le tableau ci-dessus, il est constaté que les clients apprécient différemment les critères de satisfaction. Les moyennes des indices les plus élevées sont relevées pour les indicateurs liés à l'adéquation entre l'offre des SFD et les revenus des sociétaires et à la communication. Ce qui signifie que les variables qui les composent contribuent plus à la satisfaction globale des sociétaires. Par contre, les coûts de certains produits et services et les prêts sont perçus négativement par les clients.

Chapitre 4: Elaboration de stratégies marketing

Au regard des résultats obtenus, nous tenterons, dans le dernier chapitre de cette étude, de proposer une démarche marketing. Celle-ci aura pour finalité d'apporter des actions correctives en mettant en adéquation la demande formulée par les sociétaires et l'offre proposée par les SFD, à travers un dosage judicieux et cohérent des différentes variables stratégiques et opérationnelles du marketing.

Figure 28: Rôles et fonctions des variables



Section 1: Actions stratégiques

Dans une économie de marché mondialisée, inondée de produits et de services financiers, la dimension stratégique des activités marketing se trouve considérablement renforcée. La recherche systématique d'avantages distinctifs, source d'une satisfaction accrue est au cœur de cette problématique. Dès lors, les SFD devraient opter pour le développement de produits d'une qualité supérieure ainsi qu'une meilleure prestation des services pour satisfaire les exigences croissantes des sociétaires et répondre à leurs attentes spécifiques.

Pour ce faire, les SFD devraient élaborer et mettre en œuvre des stratégies marketing. Ces dernières constituent notamment un guide leur permettant de connaître leur position actuelle, d'identifier leur nouvelle position à occuper et comment y parvenir, et d'assurer de manière permanente la satisfaction des clients. Pour être efficace, ces stratégies doivent comporter des objectifs clairs concernant la manière dont la fonction marketing va être intégrée dans les activités de l'institution ; elles doivent également déterminer les responsabilités de chacun et établir un budget marketing clair pour chaque étape. Toutefois, il est observé dans la plupart des SFD une absence de pratiques marketing dans leur programme d'activités. Et pourtant, le marketing doit être une fonction intégrée au sein de ces institutions, dans laquelle chacun, depuis les gérants de caisses (agences), les agents de crédit, les agents commerciaux, jusqu'aux guichetiers joue un rôle important. Cela est particulièrement vrai pour les structures dont les ressources sont limitées, qui ne possèdent ni service, ni équipe spécifique de marketing.

Toutes ces actions d'amélioration à entreprendre devraient d'abord relever du marketing stratégique. Ce dernier est défini comme la démarche d'analyse et de réflexion pour réaliser l'adéquation offre-demande. Il agit principalement dans trois domaines complémentaires à savoir la segmentation, le ciblage et le positionnement. Ces derniers constituent la triangulaire de base du marketing stratégique. Pour proposer un produit ou service à la personne adéquate, il est nécessaire d'abord de segmenter le marché, ensuite cibler un ou plusieurs segments, et finalement vous positionner dans ce(s) segment(s).

4.1.1 La segmentation

La segmentation est devenue un concept d'ordre stratégique. Elle peut être définie comme le regroupement ou le rassemblement des clients en fonction de leurs caractères socio-démographiques, socio-culturels, géographiques, comportementaux ainsi que leur valeur potentielle et leur souscription aux produits financiers. Aussi, faudrait-il s'assurer auparavant

de sa mesurabilité, de son accessibilité, de sa viabilité et de sa faisabilité. Dans les SFD, l'objectif final de la segmentation est d'identifier des sous-ensembles homogènes de sociétaires aux besoins et comportements d'achats similaires afin de leur proposer des offres adaptées. C'est aussi un moyen de cadrer les enjeux par segment de sociétaires, de définir des niveaux de services différenciés, d'allouer les ressources financières et commerciales et de piloter les investissements commerciaux afin de satisfaire les besoins de la clientèle en termes de produit, de service, de qualité, etc.

Parallèlement, les SFD pourraient concevoir une base de données sociétaire en cohérence avec les segments de clients définis préalablement. Cette base de données d'informations sur les clients recèle des enseignements riches sur le membre, notamment son mode de vie et ses besoins de financement. Cette base de données ne peut être alimentée que par l'intermédiaire des employés qui sont en contact régulier avec les sociétaires. Il s'agit notamment des gérants, des agents de crédit, des agents commerciaux, des guichetiers.

En effet, cette segmentation des sociétaires si elle est bien faite, pourrait aider les SFD dans la mise en œuvre de stratégies de recouvrement fructueuses. Les clients ne sont pas tous les mêmes, ni leurs raisons de défaut de paiement. Une segmentation efficace permet surtout d'identifier la cause du défaut de paiement et de classer le client en fonction du comportement, de sa capacité à payer, de sa solvabilité et de sa localisation.

4.1.2 Le ciblage

Le ciblage est la seconde étape du processus « Segmentation – **Ciblage** - Positionnement ». Après la construction de segments au sein du marché, le SFD choisira un ou plusieurs segments qu'il ciblera. Les ressources et efforts se concentreront alors sur ce segment. Il existe trois (3) grandes catégories de ciblage parmi lesquelles nous pouvons retenir l'approche multi-segments. Dans ce cas, l'institution ciblera plusieurs segments avec une série différenciée de produits.

4.1.3 Le positionnement

Le positionnement est la troisième et dernière étape de cette triade complémentaire. Ce terme fait référence à la perception qu'a un client de votre produit ou service en relation avec les produits concurrents. Il est sans aucun doute l'un des outils de marketing stratégique les plus simples et les plus utiles. Après avoir segmenté votre marché et ciblé certains de ces segments, vous y positionnez votre offre. Pour un bon positionnement, le SFD devrait connaître au préalable la position du produit dans la tête du sociétaire.

Pour faciliter le positionnement, l'institution devrait au préalable répondre aux 6 questions clés citées ci-après:

- 1- Quelle est ma position actuelle ?
- 2- Quelle position je désire occuper ?
- 3- Qui dois-je vaincre pour obtenir cette position ?
- 4- Est-ce que j'ai les ressources nécessaires ?
- 5- Pourrai-je subsister jusqu'à ce que j'obtienne cette position ?
- 6- Mes tactiques supporteront-elles cet objectif de positionnement ?

Section 2: Actions opérationnelles

Ces actions opérationnelles relèvent du marketing opérationnel. Ce dernier est perçu comme la concrétisation sur le terrain des décisions d'orientation prises au niveau du marketing stratégique. Celles-ci sont directement élaborées à partir de la réflexion stratégique, et se traduisent par un choix d'actions commerciales concrètes.

Le marketing opérationnel par souci de simplification est segmenté en quatre principaux domaines appelés *marketing mix*. Cette segmentation est arbitraire et a pour simple objectif de simplifier la prise de décision au niveau marketing. Chaque segment du marketing mix n'est pas défini de manière stricte et peut donc a priori couvrir tous les domaines concernant le marketing. Les quatre P qu'on appelle marketing mix ou plan de marchéage du marketing opérationnel ont été introduits en 1960 par Jérôme McCarthy. Depuis ses réflexions, il est d'usage de ranger les actions commerciales en quatre catégories représentant les variables du mix. Il s'agit des « 4P » :

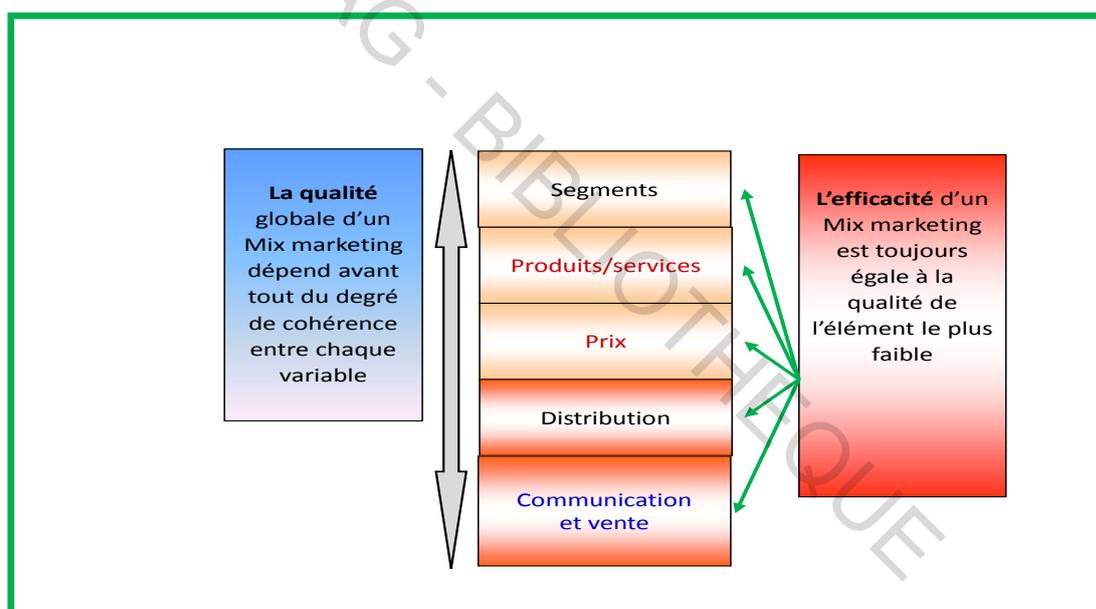
- produit (**P**roduct) ;
- prix (**P**rice) ;
- distribution (**P**lace) ;
- communication (**P**romotion).

Toute stratégie de marketing doit tenir compte des quatre éléments de la composition commerciale, soit le produit, le prix, la distribution et la communication. La réussite de la mise en marché dépend d'un dosage judicieux et cohérent à des proportions optimales de ces quatre éléments. Un produit bénéficiant d'un bon réseau de distribution et d'une promotion appropriée mais qui n'intéresse pas le consommateur, même à bon prix, ne connaîtra pas le succès espéré. Il en est de même pour un bon produit marqué au mauvais prix, ou dont le mode de distribution est inadéquat ou défavorable en raison d'une erreur dans la stratégie de

communication. Ce sont là les éléments fondamentaux de la mise en marché, et toute entreprise recherche la synergie produite par leur force combinée. Il y a synergie lorsque l'effet global de plusieurs éléments combinés est supérieur à la somme des effets

Pour obtenir le bon dosage de chaque élément, il faudra suivre un processus itératif, en ajustant les éléments les uns aux autres jusqu'à la combinaison finale. Ces éléments de la composition commerciale sont appelés « variables contrôlables ». En d'autres termes, il s'agira de combiner de manière cohérente les variables du marketing opérationnel. L'utilisation efficace de ces variables nécessite la prise en compte des particularités liées au domaine des services. La manière dont le SFD intègre ces éléments dépend de l'environnement dans lequel elle opère, de son stade de développement institutionnel et de ses objectifs stratégiques.

Figure 29: Cohérence des variables



Aux politiques de produit, prix, distribution et communication, il conviendrait d'ajouter « trois P » représentant :

- les participants, en mettant l'accent sur le rôle de la relation humaine dans le processus de production des services ;
- le lieu physique (physical evidence), c'est-à-dire l'environnement qui sert de cadre à l'interaction vendeur-client ;
- le processus d'assemblage du service, c'est-à-dire l'ensemble des procédures et mécanismes qui aboutissent à la livraison du service.

Au finish, l'application des variables du mix a notamment pour objectif de :

- pousser les sociétaires à reconsidérer leur perception des produits en redéfinissant les attributs du produit;
- permettre les sociétaires à reconsidérer leur système d'évaluation des produits;
- revaloriser les attributs des produits.

A la fin de l'évaluation de la satisfaction des sociétaires sur l'offre globale des SFD, il apparaît urgent voire crucial de corriger et d'améliorer un certain nombre de manquements. Pour ce faire, des actions d'amélioration devraient être entreprises. Celles-ci sont en priorité orientées vers les points d'insatisfaction identifiés. Ces derniers concernent essentiellement le produit, en particulier les services liés au prêt et la distribution.

4.2.1 Les taux d'intérêts

Les taux d'intérêt pratiqués par les SFD constituent une réelle préoccupation pour les sociétaires, si l'on tient compte du faible niveau de satisfaction enregistré à l'issue de l'évaluation. Ces bénéficiaires de prêts souhaiteraient une réduction significative de ces taux. Pour ce faire, les actions suivantes pourraient être entreprises. Il s'agit entre autres de:

- réaliser des économies d'échelle;
- développer le costkilling (réduction significative des coûts);
- établir un taux d'intérêt harmonisé tout en veillant à ne pas dépasser le taux d'usure (27%);
- permettre aux SFD d'accéder à de nouvelles sources de financement autres que les banques ;
- diversifier les sources de financement pour n'avoir plus à compter que sur l'épargne des sociétaires ;
- promouvoir la fusion des institutions isolées afin de favoriser une meilleure solidité financière.

Cette dernière recommandation est d'autant plus justifiée si l'on se réfère aux données du secteur, puisqu'en 2011, sur les 238 SFD répertoriés, les 225 sont des institutions non affiliées, seuls 13 se sont constitués en réseaux. Avec le faible accès au secteur bancaire, la mise en réseau permet d'infléchir cette tendance. Lorsque des institutions se fédèrent autour d'une caisse centrale, qui a une personnalité juridique, l'institution aura plus de facilités pour recourir à du financement externe et à des ressources longues pour l'adéquation du financement qu'elle

consent à ses membres. Cette mise en réseau des SFD pourrait ainsi accroître leur professionnalisation en vue d'un meilleur service à la clientèle.

Toutefois, il convient de préciser que les taux d'intérêts appliqués aux prêts sont indispensables pour couvrir les frais engendrés par la distribution et la gestion de ces prêts. Aussi, est-il important d'arriver à un taux juste qui permet de rémunérer le travail opérationnel de l'IMF souvent coûteux quand il s'agit de populations sociales et qui garantisse une source de financement pérenne pour les sociétaires tout en laissant à ces derniers une marge significative.

4.2.2 Les délais d'instructions des prêts

Une bonne frange des demandeurs de prêts interrogés déplore la lenteur dans le traitement des dossiers de prêts. Face à cette situation, les SFD devraient traiter avec plus de célérité et de souplesse les dossiers de prêt. Ainsi, il s'avère nécessaire de faciliter davantage les conditions d'octroi de prêt en réduisant d'abord les frais de dossier, en allégeant les procédures de constitution des garanties mais aussi, en exigeant moins de caution d'autant plus que la majorité des sociétaires ont des revenus faibles.

4.2.3 Les méthodes de recouvrement

Le recouvrement se définit comme l'ensemble d'activités coordonnées et appliquées de manière adéquate et opportune pour parvenir au recouvrement total des prêts. C'est un service important permettant à la fois de conserver les clients et de libérer des fonds pour le décaissement de nouveaux prêts. Ainsi, négocier les méthodes de recouvrement afin de mieux fidéliser les sociétaires doit être un credo pour les SFD. Ces derniers devraient davantage s'approprier des meilleures pratiques dans les stratégies de recouvrement. Ces mesures sont d'autant plus justifiées si l'on tient compte du faible niveau de satisfaction observé à l'issue de l'analyse. A cet égard, il serait particulièrement important d'utiliser des méthodes de recouvrement non abusives, non attentatoires à la dignité des sociétaires et en tous points conformes aux dispositions légales et réglementaires de protection du consommateur, comme celles prévues par l'acte uniforme OHADA. Les sociétaires suggèrent également la réduction des pénalités en cas de retard de remboursement.

En effet, la réussite d'une bonne politique de recouvrement requiert au préalable la mise en place de dispositifs performants en amont comme en aval du processus d'octroi des prêts. Il s'agit particulièrement:

- d'éduquer le sociétaire sur les avantages d'un paiement à l'échéance de manière à favoriser dans son esprit une culture positive de remboursement;

- d'assurer une exécution correcte des processus précédant l'octroi des prêts (notamment fournir au sociétaire des informations réelles sur les produits, afin de s'assurer que les caractéristiques du produit correspondent véritablement aux utilisations envisagées par le client;
- de présenter aux sociétaires des options de paiement adéquates et opportunes dans chaque cas ; toutes les activités de recouvrement doivent être enregistrées pour faciliter un suivi continu ainsi que le contrôle du respect par le bénéficiaire de prêt des termes négociés;
- définir des procédures claires documentées et cohérentes qui guident le personnel le long du processus de recouvrement et lui indiquent comment répondre à des situations spécifiques;
- développer une culture de service professionnel et de respect des clients, notamment par la sélection d'un personnel au profil approprié, l'organisation de sessions de formation sur une base régulière et la mise en place de processus clairement définis et fondés sur des renseignements et systèmes d'information précis;
- privilégier le recouvrement à l'amiable.

Le SFD peut récompenser les emprunteurs qui paient à temps en leur offrant un accès immédiat au renouvellement des prêts plus élevés, des taux d'intérêt préférentiels (plus bas), etc. Ces actions doivent être mises en place avec le soutien du département du marketing et intégrées à la stratégie de vente.

4.2.4 Le nombre de guichets fonctionnels et la rapidité des opérations de caisse

Pour pallier à ces manquements, certains SFD devraient réaménager leurs locaux et augmenter le nombre de guichets fonctionnels afin d'assurer une meilleure rapidité des opérations de caisse, surtout en fin de mois, pendant les périodes de rush, lors de la préparation de fêtes et d'évènements. Cela nécessiterait par conséquent la mise en place d'un système performant d'information et de gestion des opérations et de la file d'attente. A cet égard, des stratégies technologiques pourraient être adoptées. Etant donné la multiplication des solutions technologiques pour le renforcement des normes de service et des processus de distribution, la technologie doit occuper une place importante dans la stratégie des SFD. Une informatisation efficace peut ainsi augmenter considérablement la performance des IMF, la rapidité et l'efficacité du traitement des transactions, mais aussi réduire les pannes récurrentes.

4.2.5 Les coûts des retraits déplacés et des découverts

D'après les statistiques collectées, une bonne partie des enquêtées déplore les tarifs élevés appliqués aux opérations déplacées. Ils suggèrent ainsi la suppression des frais de commission, voire la gratuité des opérations déplacées. La prise en charge de ces mesures pourrait être facilitée grâce à l'installation d'un système d'interconnexion efficace entre les points de services d'un même SFD.

4.2.6 La qualité du suivi des réclamations

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises, en particulier les institutions financières ont compris que l'analyse des réclamations était un excellent moyen de corriger les dysfonctionnements qui génèrent des insatisfactions, d'améliorer la politique de satisfaction, voire d'innover et d'éviter une éventuelle détérioration de l'image de l'entreprise. Ces récriminations, si elles sont normalement gérées et bien prises en charge, permettraient dans la majorité des cas de transformer au final un client insatisfait en client satisfait, voire très satisfait. Si l'on sait déjà que la réclamation n'est autre qu'une demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction, impliquant la responsabilité de l'organisation, telle qu'elle est perçue par le client. Autrement dit, il s'agit d'une expression de mécontentement formulée par un client à l'égard de son fournisseur. En effet, il faut encourager et faciliter les réclamations, répondre rapidement et de façon personnalisée,

Par ailleurs, une bonne prise en charge des réclamations des sociétaires, nécessiterait de la part des SFD, la mise en place d'un dispositif performant pour leur suivi et leur traitement. Le développement de ce système de résolution des problèmes doit notamment intégrer la formation du personnel. Ce mécanisme devrait à la fin permettre de réduire au mieux le taux de transformation des récriminations en litiges et du turnover.

A cet égard, les actions ci-après pourraient être entreprises:

- prendre les dispositions nécessaires dans le but de prévenir les récriminations;
- décrire dans un document synthétique la manière de traiter les réclamations et informer le personnel et les clients de cette procédure;
- élaborer un processus de gestion des réclamations transversal impliquant l'ensemble des services concernés;

- traiter toutes les réclamations, quelle que soit la manière dont elles ont été exprimées et quelle que soit leur provenance. Mettre en œuvre des actions « correctives » ou d'amélioration du fonctionnement, à la suite de la réclamation;
- mettre en place des boîtes à suggestions dans les agences. Assurer l'accessibilité à tous les clients et les convier à faire part de leur suggestion en vue de l'amélioration de la qualité des produits et services qui leurs sont offerts;
- instituer un dispositif permettant d'informer les sociétaires en temps réel sur l'état d'avancement du traitement de leur réclamation. A défaut d'une réponse immédiate, proposer une réponse provisoire (mentionnant un délai prévisible de traitement de la réclamation);
- s'approprier des possibilités offertes par les TIC afin de faire de l'internet un outil interactif privilégié facilitant l'échange d'information entre les sociétaires et les SFD. Cet outil doit être simple d'utilisation, avec la possibilité d'obtenir une réponse immédiate et un gain de temps.

Au-delà de ces actions correctives, nous proposons aux SFD d'autres pistes d'amélioration importantes en vue d'asseoir une meilleure satisfaction des sociétaires. Il s'agit notamment:

- de réaliser des études de marché en vue d'avoir une perception réelle des besoins du marché des SFD;
- d'intégrer le concept de produit total, qui correspond au service de base rendu au client, qui recouvre l'ensemble des caractéristiques techniques et constitue le produit offert sur le marché, et surtout qui recouvre les dimensions « services » associés au produit formel. Ainsi, il s'agira pour les IMF de définir et de mettre en œuvre des stratégies de services autour des produits. Ces derniers peuvent être analysés à différents niveaux ayant chacun des implications managériales différentes : à un niveau opérationnel, les services doivent être considérés comme des éléments du produit ; au niveau de la stratégie marketing, ils constituent un élément de la stratégie-produit ; au niveau de la stratégie du SFD, ils font partie intégrante de la stratégie des services, et au niveau de la culture d'entreprise, ils sont basés sur l'orientation client. Ces services complémentaires, s'ils sont bien fournis permettront d'optimiser l'utilisation des produits offerts et augmenter la valeur pour les sociétaires. Par ces services, différents besoins peuvent également être satisfaits. Parmi lesquels nous pouvons citer : la diminution des coûts, le gain de temps, les apports de connaissance

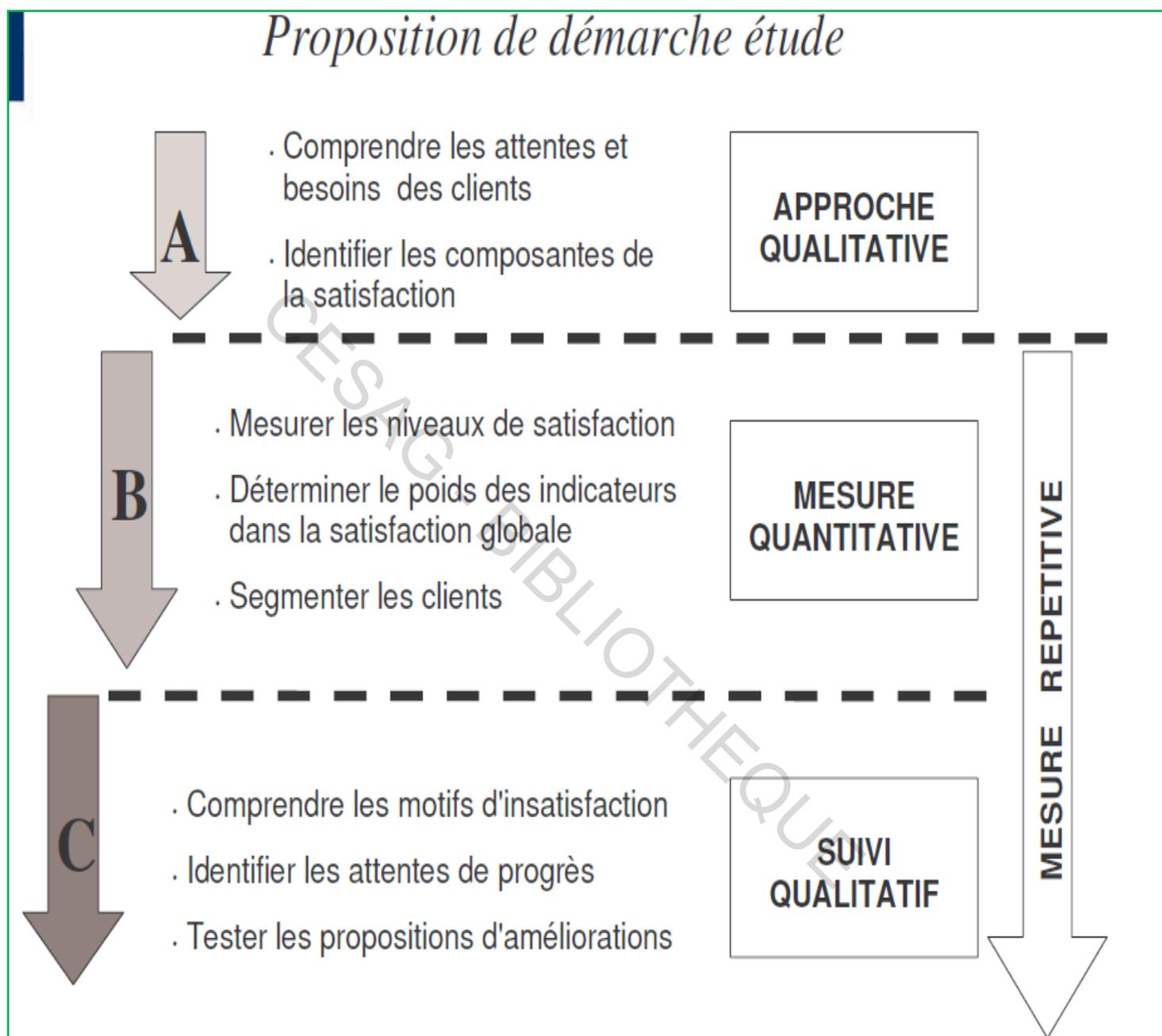
ou d'informations, la minimisation du risque et les incertitudes, l'amélioration du confort d'utilisation du produit, le renforcement de l'image, du statut social, ou du prestige;

- d'assurer un suivi rigoureux des orientations stratégiques telles que l'orientation-coûts, l'orientation produit et surtout l'orientation-client ou market-in, qui est une condition indispensable à la satisfaction du sociétariat et à la pérennité des SFD;
- d'accorder une meilleure écoute client. Celle-ci est nécessaire à tout SFD pour identifier les besoins et attentes de ses clients, connaître leur niveau de satisfaction et comparer ses performances à celles de ses concurrents. L'efficacité de cette écoute et la pertinence de l'analyse qui en est faite augmentent la valeur offerte aux clients en conditionnant d'une part la capacité de l'institution à offrir des produits et prestations de qualité, diversifiés, innovants et en adéquation avec les exigences de ses clients et d'autre part, sa capacité à identifier des besoins émergents et à lancer rapidement sur le marché de nouveaux produits et services qui y répondent. Ce qui représente de nos jours un avantage concurrentiel indéniable.

L'ensemble de ces résolutions influent directement sur la faculté des SFD à satisfaire et conserver les sociétaires existants, mais aussi en acquérir de nouveaux.

A terme, nous proposons aux SFD une démarche d'étude ABC qui s'appuie sur une approche aussi bien qualitative que quantitative. Celle-ci intègre différentes phases qui sont présentées dans la figure ci-dessous.

Figure 30: Démarche d'étude suivant le modèle ABC



CONCLUSION GENERALE

Cette étude a permis de faire une évaluation et une analyse optimale aussi bien quantitative que qualitative du niveau de satisfaction des sociétaires. Elle a fait ressortir les différents points de satisfaction et d'insatisfaction des sociétaires. Autrement dit, elle nous a aidé à mieux comprendre les éléments qui conditionnent la satisfaction des clients, de recueillir l'opinion du sociétariat sur des caractéristiques spécifiques de la satisfaction mais aussi d'obtenir des suggestions d'amélioration par rapport à l'offre globale des SFD. A l'issue de l'analyse, des indicateurs clés de satisfaction ont été identifiés et un indice global de satisfaction a pu être construit. En effet, ce dernier aidera les SFD à assurer de manière permanente, le suivi et l'évaluation de la satisfaction de leurs sociétaires suivant les principaux indicateurs.

Parmi les variables du marketing, certains critères intervenant dans le processus de satisfaction de la clientèle sont à améliorer, en l'occurrence le produit (prêt), le prix et la distribution. C'est ainsi que nous avons proposé des stratégies marketing centrées sur des actions stratégiques et opérationnelles.

In fine, l'étude constitue un élément de pilotage important puisque les données qui ont été collectées sont directement opérationnelles et peuvent aider les SFD à faire évoluer leurs produits et services en fonction des priorités et des besoins de leurs clients. La prise en compte des suggestions et des stratégies devront aider à la prise de décision efficace et efficiente sur plusieurs aspects fondamentaux relatifs à l'offre globale.

Compte tenu de la nature de plus en plus compétitive de l'environnement de la microfinance en particulier et du secteur financier en général, la survie et la rentabilité des SFD dépendront dans une large mesure, de l'efficacité des stratégies marketing. Assurer la qualité des produits et services et mettre en place des dispositifs de CRM constituent dès lors des priorités et des défis majeurs à relever pour la pérennité des SFD et la satisfaction durable des sociétaires.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

- **ADRIAENSENS. Bernhard, INGHAM. Marc, VANKERKAM. Michel**, *Marketing et qualité totale*, Bruxelles, De Boeck Université, 1993, 250 p.
- **AMEREIN.P, BARCZYK.DEVRARD.R, ROHARD.F, SIBAUD.B, WEBER.P**, *Marketing, Stratégies et pratiques*, Editions Nathan 1996, 384p.
- **BOSS. Jean François, EVRARD. Yves, LEVY. Julien et MANCEAU. Delphine**, *Satisfaction des clients et qualité totale: une étude exploratoire sur les pratiques managériales, leurs déterminants et leurs conséquences*», cahier de la recherche HEC, N°508, 1994.
- **CHIROUZE. Yves**, *Le marketing Etudes et stratégies*, 2^{ème} édition (refondue et augmentée), Paris, Ellipses, 2007, 636 p.
- **DIALLO. Ibrahima**, *Théories et Pratiques Mercatiques*, Dakar, édition Graphart, 2003.
- **DUBOIS. Louis Pierre, JOLIBERT. Alain**, *Le marketing: fondements et pratiques*, 4^{ème} édition, Paris, Economica, 2005, 687 p.
- **FAIVRE. Jean Philippe**, *Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients*, AFNOR, 2008, 113 p.
- **FURRER. Olivier**, *Services autour des produits: Enjeux et stratégies*, Paris, Economica, 1999, 227p.
- **GUENEAU. Marie Christine, BEAUDOUX. Etienne**, *L'évaluation, un outil au service de l'action, guide méthodologique de F3E* (Fonds pou la promotion des Etudes transversales, des Evaluations), édition IRAM, 1996.
- **KOTLER. Philip, DUBOIS. Bernard et MANCEAU. Delphine**, *Marketing Management*, 11^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 2006, 879 p.
- **LAMBIN. Jean-Jacques, Chantal de Moerloose**, *Marketing stratégique et opérationnel :du marketing à l'orientation- marché*, 7^{ème} édition, Paris, Dunod, 2008, 580 p.

- **LEHU. Jean-Marc**, *L'encyclopédie du marketing*, Paris, Editions d'organisation, 2004, 955p.
- **LENDREVIE. Jacques, LEVY. Julien, LINDON. Denis**, *Théorie et pratique du marketing MERCATOR*, 8ème édition, Paris, Dunod, 2006, 1142p.
- **OUEDRAOGO. Alpha et GENTIL. Dominique**, *La microfinance en Afrique de l'ouest: Histoires et innovations*, Paris, Editions Karthala, 2008, 307 p.
- **RAY. Daniel**, *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Paris, Éditions d'organisation, 2001, 411 p.
- **THIETART, Raymond**, *Méthodes de recherche en marketing*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 2003, 537 p.
- **THIETART. Raymond Alain, XUEREB. Jean-Marc**, *STRATEGIES : concepts méthodes mise en œuvre*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, 343 p.
- **VANDERCAMMEN. Marc et GAUTHY-SINECHAL. Martine**, *Recherche marketing*, Bruxelles, éditions de Boeck Université, 2006, 482 p.
- **YUNUS. Mohammad**, *Vers un monde sans pauvreté : l'autobiographie du banquier des pauvres*, Paris, édition Jean Claude Lattès, 1997, 345 p.
- **ZEITHAM. Valarie May Jo Bitner**, *Services Marketing*, New York, MacGraw Hill, 1996.
- **ZOLLINGER. Monique, LAMARQUE. Eric**, *Marketing et stratégie de la banque*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 2004, 313p.

II- ARTICLES, REVUES ET MAGAZINES

- **AUDRAIN. Anne .Françoise Pontevia**, *Comment optimiser la satisfaction des consommateurs? Une réponse par l'étude des relations attributs-satisfaction*, Revue Française du Marketing, N° 197 (2004) pp. 23-39
- **Coutelle et V. Desgarets, Dareios et Pearson Education**, *Marketing: de l'analyse à l'action*, Collection Gestion appliquée.
- **CREUSOT. Anne. Claude**, *Le marketing et l'approche commerciale dans la conception de nouveaux produits en microfinance*, Bulletin d'Information Mensuel (BIM), 26 octobre, 1999, N°42.
- **DAUBERT. Pierre**, *Le marketing au service des IMF*, BIM, 20 février, 2002, N° 6.

- **GRANT. William**, *Le Marketing dans les Institutions de Microfinance : l'Etat de la Pratique*, Development Alternatives, Inc. (DAI), novembre, 1999.
- **LEVY. Julien, MANCEAU. Delphine**, *La recherche sur la satisfaction des clients: Présentation d'un choix d'articles sur 30 ans de recherche*, revue française du marketing, 1993, N°144-145.
- **Nhu-An Tran**, *Innovations en microfinance*, Development Alternatives Inc Microentreprise Best Practises (MBP) et Weidemann Associates Inc, Bamako (Mali), février, 2000.
- **Recherches et Applications en Marketing (RAM)**, *Pour une clarification théorique du marketing*, volume 14, N°1, p 48.
- **Revue Française du Marketing**, *La satisfaction des clients*, 1993, N°144-145,.
- **Revue Ouest Africaine des Sciences économiques et de Gestion (ROASEG)**, Centre de Recherches Economiques (CREA), janvier, 2011, vol 3, N°1, articles de :
 - **DANKOCO, Ibrahima Samba**, *La conceptualisation et mesure de disponibilité perçue : une nouvelle approche de l'efficacité marketing globale*, pp. 5-37.
 - **KANE. Marième Ndoye**, *La microfinance et l'allègement de la pauvreté : cas des pêcheurs au Sénégal*, pp. 90-118.

La concurrence pas les services, **REUSSIR (magazine économique mensuel)**, octobre, 2009, N° 38.

Microfinance à haute valeur ajoutée, **REUSSIR**, décembre, 2010, N° 50, pp 10-56

III- RAPPORTS ET MEMOIRES

➤ RAPPORTS

- *Rapport d'Enquête de Satisfaction auprès des Usagers des Systèmes Financiers Décentralisés (ESUSFD-2011)*, Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF), Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).du Sénégal.
- *Rapport de l'enquête sur la situation de référence des systèmes financiers décentralisés et de la cartographie, 2012*», Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés (DRS-SFD), MEF.

- *Données consolidées des Systèmes Financiers Décentralisés, Décembre 2011, DRS-SFD, MEF.*
- *Données régionales des Systèmes Financiers Décentralisés, Décembre 2011, DRS-SFD, MEF.*
- *Mix Microfinance world: UEMOA 2010-Benchmarking et analyse du secteur de la microfinance, Microfinance Information eXchange (MIX).*
- *Monographie des systèmes financiers décentralisés (Sénégal), BCEAO.*
- *Loi N°2008-47 du 03 Septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) au Sénégal et Décret N°2008 -1366 du 28 Novembre 2008 portant application de la loi relative à la réglementation des SFD au Sénégal.*
- *Glossaire des termes usuels en microfinance, Programme d'Appui à la Microfinance (PAMIF), Volet 1, février 2009.*
- **MEMOIRES**
- **BARKO.A. BOUKAR Roukaiya**, *L'analyse des critères d'évaluation ex ante des projets financés par les institutions de microfinance: Cas de PAMECAS*, Master 2 Gestion de Projets, Dakar, CESAG, 2011, 87 p.
- **BENYOMO. Ferdinand**, *Contribution de la gestion de l'écoute client à l'amélioration de la qualité de service à la clientèle: cas de Cofinest*, Douala, Ecole Supérieure de Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), DEPA, 2005, 78 p.
- **DIENG. Boudy. Sall**, *La microfinance: rôle des structures de suivi dans le développement du secteur au Sénégal*, DESS Gestion de projets, Dakar, CESAG, 2007, 71 p.
- **FAYE. Waly Clément**, *Contribution à la mise en place d'un système de suivi-évaluation du plan d'action de la lettre de politique sectorielle de la microfinance du Sénégal*, DESS Gestion de projets, Dakar, CESAG, 2006, 58 p.
- **KONDO. Wetcha Kafui. A**, *Evaluation de la pratique du marketing dans les institutions de microfinance : Cas du PAMECAS*, DESS Marketing et stratégie, Dakar, CESAG, 2011, 55 p.
- **KOUASSI. Bernard Yao**, *Stratégie de communication internationale des programmes de formation LMD du CESAG*, DESS Marketing et stratégie, Dakar, CESAG, 2010, 109 p.
- **MAIGA. Mamadou Moustapha**, *Analyse des indicateurs de performance financière des institutions de microfinance: étude de cas du PAMECAS*, MPGEO, Dakar, CESAG, 2005, 66 p.
- **SAGNA. Chérif Assane**, *L'impact des Systèmes Financiers Décentralisés sur l'Economie du Sénégal*, Master 1 Economie Finance, Dakar, Université Cheikh Anta DIOP (UCAD), 2005, 60 p.

IV- WEBOGRAPHIE

- <http://www.microworld.org>
- <http://www.afminetwork.org>
- www.microfinance.org
- <http://www.portailmicrofinance.org>
- <http://www.microfinance.sn>
- <http://www.bceao.int/Microfinance.html>
- <http://www.bceao.int/-Systemes-Financiers-Decentralises-.html>
- <http://drs-sfd.gouv.sn>
- <http://www.apsfdenegal.com>
- <http://crd.microfinance.sn>
- <http://www.cgap.org>
- <http://www.mixmarket.org>
- www.gestionappliquee.com
- <http://www.afm-marketing.org>
- <http://www.definitions-marketing.com>
- <http://www.e-marketing.fr>
- <http://www.marketing-etudiant.fr>
- <http://www.ledicodumarketing.fr>
- <http://www.init-marketing.fr>
- <http://www.memoireonline.com>
- <http://bibliotheque.cesag.sn>
- <http://www.wikipedia.org>

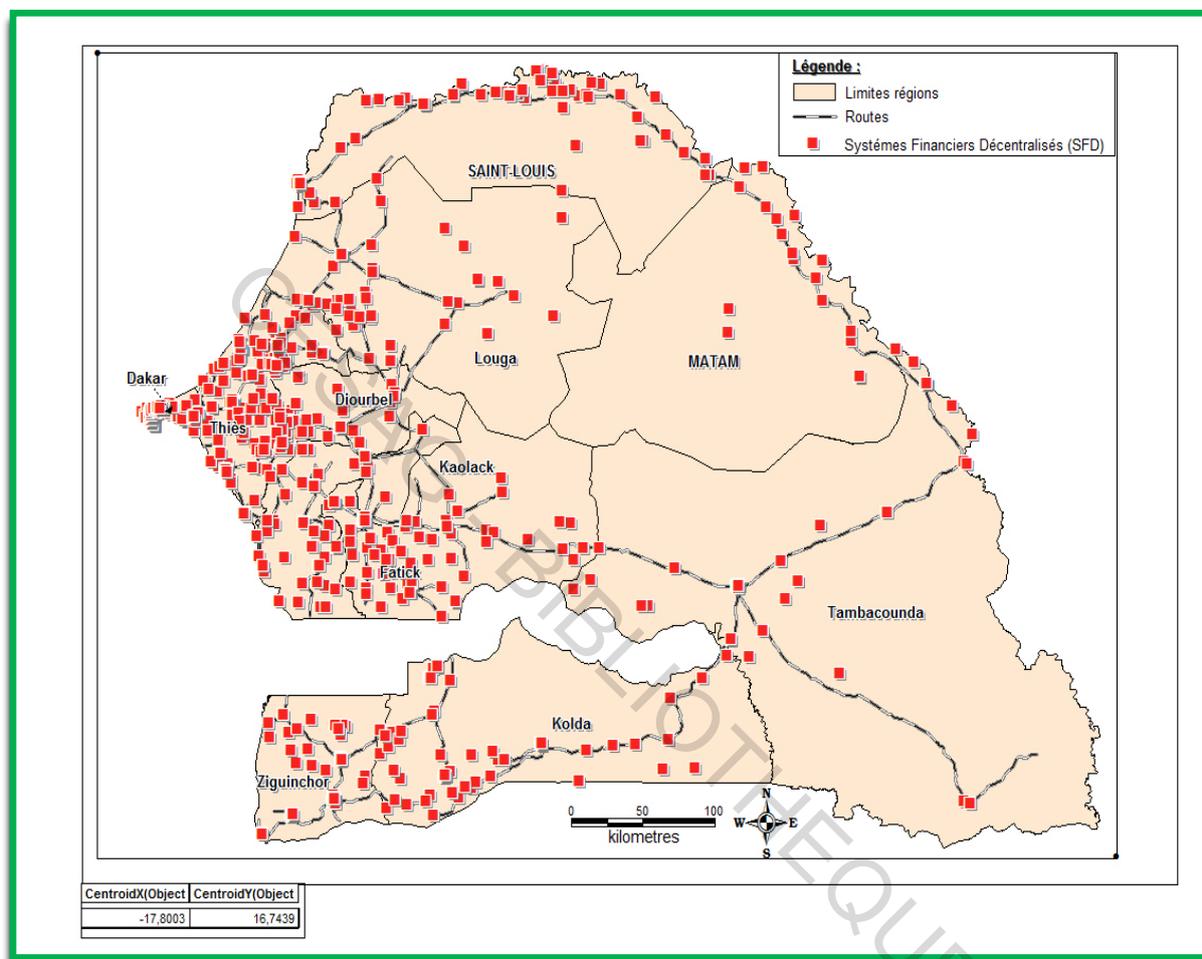
V- CONFERENCE

« Les enjeux économiques de la microfinance », thème de la conférence qui s'est tenue dans le cadre de la tribune de la microfinance, organisée par le Groupe SUP DECO DE DAKAR en partenariat avec la Direction de la Microfinance (DMF) et ACCESS FINANCE GESTION, le 29 Juin 2012.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

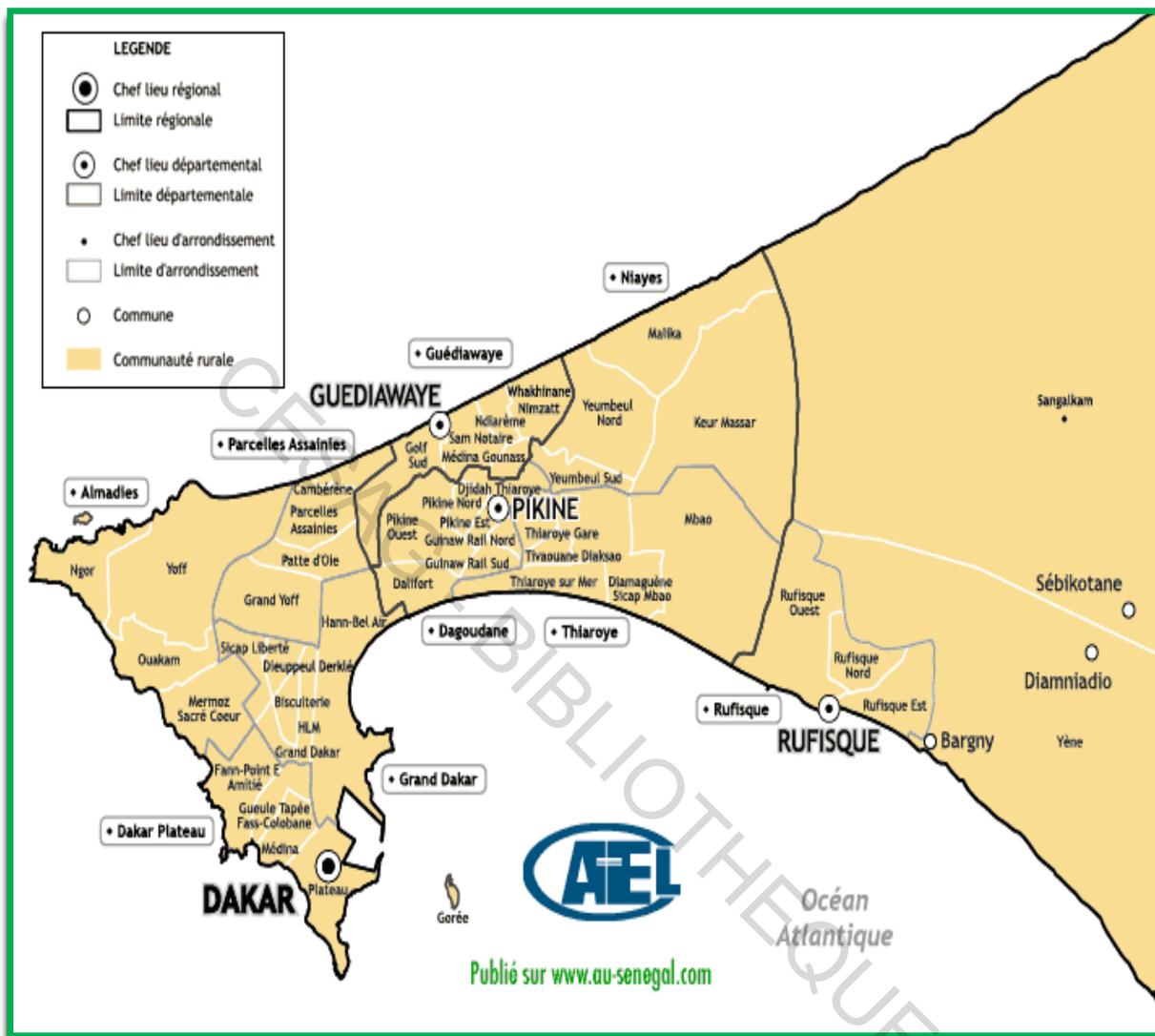
ANNEXES

ANNEXE 1: Cartographie nationale des SFD⁴⁹

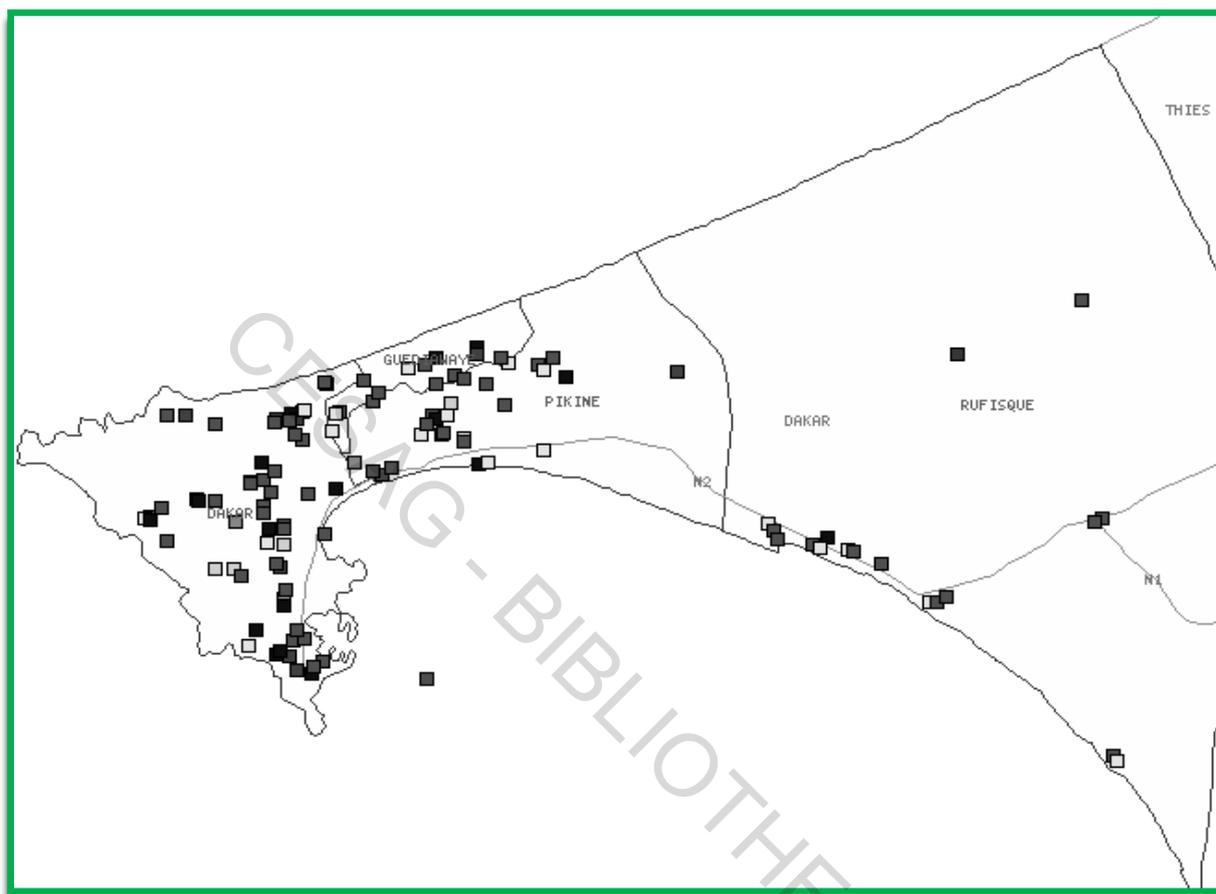


⁴⁹Source : Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS-SFD).

ANNEXE 2: Cartographie de la région de Dakar



ANNEXE 3: Cartographie des SFD de la région de Dakar⁵⁰



⁵⁰ Source: *Données régionales des Systèmes Financiers Décentralisés 2011*, Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS-SFD).

ANNEXE 4: Questionnaire

Analyse de la satisfaction des sociétaires particuliers des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) de la zone de Dakar

Cette étude s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire fin d'études en Master 2 Marketing et Stratégie au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Notre sujet porte sur l'analyse de la satisfaction des sociétaires des SFD de la zone de Dakar. En vue de mener à bien ce travail, nous vous soumettons ce questionnaire afin de recueillir vos perceptions, opinions et suggestions sur l'offre des SFD.

IDENTIFICATION DU CLIENT

1. Avez-vous ouvert un compte dans un SFD?

1. Oui 2. Non

2. Vous êtes?

1. Homme 2. Femme

3. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?

1. 18-24 ans 2. 25-34 ans
 3. 35-44 ans 4. 45-54 ans
 5. 55-64 ans 6. 65 ans ou plus

4. Quelle est votre situation matrimoniale?

1. Marié 2. Célibataire 3. Divorcé 4. Veuf

5. Quel est votre niveau d'instruction?

1. Aucun
 2. Primaire
 3. 6ème à 3ème
 4. 2nde à Terminale
 5. Bac à Bac +3
 6. Bac+4
 7. Supérieur à Bac+4
 8. Arabisant
 9. Alphabétisé en langue nationale

6. Quelle est votre profession?

1. Ouvrier 2. Employé
 3. Sans travail 4. Eleveur
 5. Agriculteur 6. Commerçant établi
 7. Marchand ambulant 8. Petit détaillant
 9. Artisan 10. Pêcheur
 11. Enseignant 12. Chauffeur
 13. Mareyeur 14. Corps habillé
 15. Autre (Préciser)

7. Si 'Autre (Préciser)', précisez :

8. Quel est le niveau moyen de vos revenus mensuels nets?

1. Pas de revenus 2. Moins de 45 000 FCFA
 3. [45 000, 100 000] 4.]100 000, 300 000]
 5.]300 000, 500 000] 6.]500 000, 800 000]
 7.]800 000, 1 500 000] 8. Plus de 1 500 000 FCFA

9. Depuis combien de temps êtes-vous sociétaire de ce SFD ?

1. Moins d'un an 2. Entre 1 et 5 ans
 3. Entre 6 et 10 ans 4. Plus de 10 ans

IMPORTANCE ET UTILISATION DES PRODUITS ET SERVICES

Pour le groupe de questions de (10 à 18), Veuillez préciser l'ordre d'importance de chacun des produits et services offerts par votre SFD?

Importance des produits et services offerts

① ② ③ ④

10. Comment jugez-vous le produit épargne?

11. Comment jugez-vous la domiciliation des salaires?

12. Quelle appréciation faites-vous des garanties et cautions?

13. Comment jugez-vous le produit crédit?

14. Quelle est votre opinion sur la micro-assurance?

15. Quelle est votre opinion sur le transfert d'argent?

16. Comment jugez-vous la formation/Appui conseil

Très important (1), Important (2), Pas important (3), Pas du tout important (4).

17. Comment jugez-vous la sensibilisation?

1. Très important 2. Important
 3. Pas important 4. Pas du tout important

18. Quelle est votre opinion sur les actions sociales et humanitaires ?

1. Très important 2. Important
 3. Pas important 4. Pas du tout important

19. Si 'Autre (précisez) :

20. Quelle est la nature de votre (vos) compte (s) ? (encercler la ou les réponses)

1. Compte d'épargne 2. Compte courant

21. Quels sont les produits que vous utilisez le plus souvent ? (encercler la ou les réponses)

- 1. Epargne à vue
- 2. Epargne à Terme
- 3. Epargne nantie
- 4. Plan épargne logement
- 5. Plan épargne projet
- 6. Crédit de campagne
- 7. Crédit immobilier
- 8. Crédit de fonds de roulement
- 9. Crédit commercial
- 10. Crédit d'investissement
- 11. Avance sur salaire/Découvert
- 12. Autre(Préciser)

Vous pouvez cocher plusieurs cases (5 au maximum).

22. Si Autre, préciser

SATISFACTION SUR L'OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES

23. Par rapport à vos revenus, que pensez-vous des produits que votre SFD vous propose ?

- 1. Très adaptés
- 2. Adaptés
- 3. Plutôt non adaptés
- 4. Non adaptés
- 5. Pas du tout adaptés

24. Par rapport à votre activité ou vos projets, que pensez-vous des produits de votre SFD ?

- 1. Très adaptés
- 2. Adaptés
- 3. Plutôt non adaptés
- 4. Non adaptés
- 5. Pas du tout adaptés

25. Votre SFD, vous a-t-il déjà refusé une demande de prêt ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. N'a jamais demandé de prêt

26. Si oui, quelles ont été les raisons avancées par votre SFD ? (encercler la ou les réponses)

- 1. Absence de caution
- 2. Insuffisance de caution
- 3. Activité non éligible
- 4. Défaut de garantie
- 5. Non respect de l'échéancier d'un précédent prêt
- 6. Montant demandé élevé
- 7. Peu de mouvement dans le compte
- 8. Refus non justifié
- 9. Autre(Préciser)

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

27. Avez-vous déjà bénéficié d'un prêt ?

(Si non passez à la question 32)

- 1. Oui
- 2. Non

28. Comment appréciez-vous le délai d'instruction de la demande de prêt?

- 1. Trop long
- 2. Long
- 3. Ni long ni court
- 4. Court
- 5. Très court

29. Quelle est votre appréciation sur ces différentes garanties ?

- 1. Trop contraignantes
- 2. Contraignantes
- 3. Pas contraignantes
- 4. Pas du tout contraignantes

30. Votre SFD a-t-il effectué un suivi de l'utilisation du prêt par rapport à la destination déclarée?

- 1. Oui
- 2. Non

31. Comment jugez-vous le plan de remboursement du prêt.

- 1. Très adaptés
- 2. Adaptés
- 3. Pas adaptés
- 4. Pas du tout adaptés

32. En général, que pensez-vous des méthodes de recouvrement utilisées par votre SFD ?

- 1. Très inacceptables
- 2. Inacceptables
- 3. Correctes
- 4. Très Correctes

PERCEPTION SUR LES COÛTS DES PRODUITS ET SERVICES

33. Quelle est votre opinion sur le niveau du taux d'intérêt annuel de ce prêt ?

- 1. Très élevé
- 2. Elevé
- 3. Raisonnable
- 4. Très Raisonnable
-

-
-
-
-

Opinion sur le coût des produits et services 1 2 3 4 5 6 7

35. Quelle est votre opinion sur les coûts des Découverts ? ○○○○○○

36. Quelle est votre opinion sur les coûts des Versements déplacés ? ○○○○○○

37. Opinion est votre sur les coûts des Retraits déplacés ? ○○○○○○

38. Quelles est votre opinion sur les tarifs /Délivrance du relevé de compte sur demande? ○○○○○○

39. Quelle est votre opinion sur les tarifs / Virements ? ○○○○○○

40. Quelle est votre opinion sur les tarifs / Transfert d'argent? ○○○○○○

41. Quelle est votre opinion sur les tarifs /Domiciliation de salaires? ○○○○○○

42. Quelle est votre opinion sur les tarifs / Encaissement chèque (endossement)? ○○○○○○

Très raisonnables (1), Raisonnables (2), Très élevés (3), Elevés (4), Sans objet (5), Ne sait pas (6), N'a jamais utilisé (7).

SATISFACTION SUR LA DISTRIBUTION ET LE SERVICE A LA CLIENTELE

43. Que pensez-vous de la répartition géographique des points de services de votre SFD?

○ 1. Très bonne ○ 2. Bonne
○ 3. Ni bonne ni mauvaise ○ 4. Mauvaise
○ 5. Très mauvaise

44. Que pensez-vous du nombre de points de services de votre SFD?

○ 1. Très suffisant ○ 2. Suffisant
○ 3. Non suffisant ○ 4. Pas du tout suffisant

45. Comment jugez-vous l'accessibilité physique de votre point de services ?

1. Très facile 2. Facile
○ 3. Ni facile, ni difficile ○ 4. Difficile
○ 5. Très difficile ○

46. Que pensez-vous des horaires de votre point de service ?

○ 1. Très adaptés ○ 2. Adaptés ○ 3. Inadaptés
○ 4. Très inadaptés

47. Que pensez-vous du nombre de guichets fonctionnels de votre point de service?

○ 1. Très suffisant ○ 2. Suffisant
○ 3. Non suffisant ○ 4. Pas du tout suffisant

48. Que pensez-vous des locaux de votre point de service ?

○ 1. Très accueillants ○ 2. Accueillants
○ 3. Non accueillants ○ 4. Pas du tout accueillants

49. Comment appréciez-vous la rapidité des opérations de caisse de votre point de services ?

1. Très satisfaisante ○
2. Satisfaisante ○
○ 3. Non satisfaisante
○ 4. Pas du tout satisfaisante
○ 5. Autre (préciser)
○
○

50. Si 'Autre(préciser)', précisez :

51. Comment qualifiez-vous le personnel de votre point de services?

○ 1. Très courtois ○ 2. Courtois ○ 3. Discourtois
○ 4. Très discourtois

52. Que pensez-vous de l'aptitude du personnel de votre point de service à apporter des réponses satisfaisantes à vos questions?

○ 1. Très bonne ○ 2. Bonne
○ 3. Ni bonne ni mauvaise ○ 4. Mauvaise
○ 5. Très mauvaise

53. Avez - vous déjà fait des réclamations à l'encontre de votre SFD ?

○ 1. Oui ○ 2. Non

54. Si Oui, Précisez la ou les raisons de ces réclamations (encerclez la ou les réponses)

1. Facturation d'un service 2. Contestation du relevé
 3. Absence de diligence 4. Déficit d'information
 5. Autre (Préciser)

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum)

○
○
○

PERCEPTION SUR LA COMMUNICATION

56. Au moment d'ouvrir votre compte, avez-vous été informé sur les tarifs de votre SFD?

1. Oui 2. Non

57. Quelle est votre opinion sur la politique d'information concernant les tarifs de votre SFD ?

1. Très bonne 2. Bonne
 3. Ni bonne ni Mauvais 4. Mauvaise
 5. Très mauvaise

58. Au moment d'ouvrir votre compte, avez-vous été informé sur vos obligations ?

1. Oui 2. Non

59. Si oui, comment qualifiez-vous ces informations ?

1. Très complètes 2. Complètes 3. Incomplètes
 4. Très incomplètes

60. Vous a-t-on expliqué les termes du contrat de ce prêt avant sa signature ?

1. Oui, très clairement
 2. Oui, clairement
 3. Oui, Pas clairement
 4. Oui, Pas du tout clairement

ATTENTES ET SUGGESTIONS

61. Sur l'accueil

62. Sur les Opérations courantes

63. Sur les prêts (taux d'intérêts,garanties, délai d'instruction, méthodes de recouvrement etc.)

64. Autres suggestions

Merci de votre collaboration

ANNEXE 5: Formule de calcul des notes globales et de la moyenne des indices

1- Formule de calcul des notes globales

Indices élémentaires (IE)- ou critères.

$$IE = \frac{(1 \times n_1 + 2 \times n_2 + 3 \times n_3 + 4 \times n_4)}{N}$$

Où :

- n_1 représente le nombre de sociétaires qui ont donné le niveau d'appréciation « très faible » ;
- n_2 représente le nombre de sociétaires qui ont donné le niveau d'appréciation « Faible » ;
- n_3 représente le nombre de sociétaires qui ont donné le niveau d'appréciation « Elevé » ;
- n_4 représente le nombre de sociétaires qui ont donné le niveau d'appréciation « Très élevé » ;

La note globale des indices élémentaires (ou critères) est déterminée selon la formule suivante :

N désigne la note globale

$$N = n_1 + n_2 + n_3 + n_4$$

2-Formule de calcul de la moyenne des indices

Indices par indicateur –IInd- (indicateur).

$$IInd_i = \frac{(IE_{i1} + IE_{i2} + IE_{i3} + \dots + IE_{in})}{n}$$

ANNEXE 6: Méthodologie et formule de calcul de l'indice global de satisfaction

1-Méthodologie de calcul

Le calcul de l'indice nécessite toutefois des traitements informatiques supplémentaires. Pour ce faire, nous avons d'abord transféré les données SPSS dans le logiciel EXCEL. Ensuite, des manipulations ont dû être faites sur les données de base pour les rendre compatibles aux traitements ultérieurs que nous devons faire. Encore faut-il d'abord que toutes les questions dont le nombre de modalités de réponse (ou items) proposé était de 5, soient ramenées à 4. De ce fait, le troisième (3^{ème}) item (ou la modalité située au juste milieu) a été supprimé, mais auparavant, les fréquences de données (en valeur) recueillies pour cet item, ont été réparti en deux parts égales. Une part (50%) a été affectée au deuxième (2^{ème}) item et une autre part

xiv

(50%) au quatrième (4^{ème}) item. Ce processus de retraitement a permis de réduire de un (1) le nombre de modalités. A titre d'exemple nous avons choisi le critère de satisfaction : adaptation entre l'offre des SFD et les revenus des sociétaires. Celui-ci était est composé de cinq (5) modalités de réponse avant retraitement des données (Pas du tout adaptés=1, Non adaptés=2, Plutôt non adaptés=3, Adaptés=4, Très adaptés=5). Et après retraitement et affectation des fréquences, nous avons obtenu 4 modalités (Pas du tout adaptés = 1, Non adaptés = 2, Adaptés = 3, Très adaptés= 4).

2-Formule de calcul de l'indice global de satisfaction

Indice global –IG-.

$$IG = \frac{(IInd_1 + IInd_2 + IInd_3 + IInd_4 + IInd_5)}{5}$$

IInd₁: Correspond à la moyenne des indices obtenue pour l'indicateur 1 (l'adaptation entre l'offre des SFD et les revenus /activités et projets des sociétaires

IInd₂: Correspond à la moyenne des indices obtenue pour l'indicateur 2 (la satisfaction sur le prêt)

IInd₃: Correspond à la moyenne des indices obtenue pour l'indicateur 3 (la perception sur les coûts des produits et services)

IInd₄ Correspond à la moyenne des indices obtenue pour l'indicateur 4 (la satisfaction sur la distribution et le service à la clientèle)

IInd₅ Correspond à la moyenne des indices obtenue pour l'indicateur 5 (la perception sur la communication

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
RESUME.....	iv
ABSTRACT.....	v
SOMMAIRE.....	vi
GLOSSAIRE.....	vii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
LISTE DES FIGURES	xiv
INTRODUCTION GENERALE	1
a. Contexte général.....	1
b. Problématique.....	4
c. Intérêt et justification.....	5
d. Objectifs de l'étude	6
PREMIERE PARTIE: CADRE DE L'ETUDE, PRESENTATION ET ANALYSE DU SECTEUR DES SFD AU SENEGAL.8
Chapitre1: Cadres théorique, conceptuel et physique	8
Section 1: Cadres théorique et conceptuel	8
1.1.1 La revue de la littérature.....	8
1.1.1.1 L'analyse du comportement du consommateur	8
1.1.1.1.1 Généralités sur le comportement du consommateur.....	8
1.1.1.1.1.1 Les besoins et les motivations	9
1.1.1.1.1.2 Les attitudes	10
1.1.1.1.1.3 La personnalité et l'image de soi.....	11
1.1.1.1.2 Le comportement en matière de services	12
1.1.1.1.2.1 La reconnaissance du besoin	12
1.1.1.1.2.2 La recherche d'informations.....	12
1.1.1.1.2.3 L'évaluation des solutions préalable à l'achat	13
1.1.1.1.2.4 Les dimensions de la décision d'achat du client.....	14
1.1.1.1.2.5 Les déterminants individuels	16

1.1.1.2	LA SATISFACTION	17
1.1.1.2.1	Conceptualisation et définition de la satisfaction.....	19
1.1.1.2.1.1	La satisfaction en tant que cognition	19
1.1.1.2.1.2	La satisfaction en tant qu'affection ou émotion.	20
1.1.1.2.1.3	La satisfaction : résultat d'un processus affectif et cognitif	21
1.1.1.2.1.4	La satisfaction perspective transactionnelle ou relationnelle	21
1.1.1.2.1.5	Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction	22
1.1.1.2.1.6	Choix de la satisfaction globale comme évaluation de la relation	23
1.1.1.2.1.7	Quelques modèles de satisfaction selon R. Oliver	24
1.1.1.2.1.8	Analyse de la satisfaction	26
1.1.1.2.1.9	Satisfaction et qualité: du rapprochement à la complémentarité.	27
1.1.1.3	Autres définitions de concepts clés et de terminologies.....	27
1.1.1.3.1	Sociétaire.....	27
1.1.1.3.2	Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).....	28
1.1.1.3.3	Concept d'indicateur	28
1.1.1.3.4	Définitions, dimensions et concepts clés en marketing	30
1.1.1.3.4.1	Définitions du marketing	30
1.1.1.3.4.2	Les dimensions du marketing	32
1.1.1.3.4.3	Les concepts clés du marketing	32
1.1.1.3.5	Marketing financier	35
1.1.1.3.6	Marketing des services	35
1.1.2.3.6.1	Genèse et définition du marketing des services.....	35
1.1.2.3.6.2	Typologie des services	36
1.1.1.3.6.3	Les spécificités du marketing des services	38
1.1.1.3.6.4	Les applications du marketing des services.....	39
1.1.1.3.7	Marketing relationnel	39
1.1.1.3.8	Customer Relationship Management(CRM).....	39
1.1.1.3.9	Marketing dans les SFD	40
Section 2: Cadre physique		41
1.2.1	Présentation de la région de Dakar.....	41
1.2.1.1	Situation géographique	41
1.2.1.2	Situation démographique	41
1.2.1.3	Organisation administrative.....	41
1.2.1.4	Environnement international	42

1.2.1.5	Environnement national.....	43
1.2.2	Présentation de l'OQSF.....	43
1.2.2.1	L'organisation de l'OQSF.....	44
1.2.2.2	Les missions de l'OQSF.....	44
1.2.2.3	Les axes d'intervention de l'OQSF.....	45
Chapitre 2: Panorama du secteur et analyse de l'environnement des SFD au Sénégal		46
Section 1:Description du secteur et du cadre institutionnel		46
2.1.1	Genèse et évolution des SFD.....	46
2.1.2	Typologie et structuration des SFD.....	50
2.1.2.1	Association.....	50
2.1.2.2	Institution Mutualiste ou Coopérative d'Epargne et de Crédit (IMCEC)..	50
2.1.2.3	S.A. ou S.A R.L.....	51
2.1.3	Présentation des produits et services des SFD.....	52
2.1.3.1	Les Domaines d'Activités Stratégiques des SFD.....	52
2.1.3.1.1	Le Sociétariat.....	52
2.1.3.1.2	L'activité de dépôt.....	53
2.1.3.1.3	L'activité de crédit.....	55
2.1.3.2	Présentation des services annexes.....	56
2.1.3.2.1	Le transfert d'argent.....	56
2.1.3.2.2	La micro assurance.....	56
2.1.4	Situation globale du secteur des SFD.....	57
2.1.4.1	Réseau d'implantation et taux de pénétration des SFD.....	59
2.1.4.2	Poids des grands réseaux du secteur.....	60
2.1.5	Architecture institutionnelle des SFD au Sénégal.....	62
2.1.5.1	Structures de contrôle, de régulation et de supervision du secteur.....	63
2.1.5.2	Les structures d'appui, de promotion et de suivi.....	64
2.1.5.3	Autres acteurs institutionnels et partenaires du secteur.....	65
Section 2: Analyse de l'environnement et du marché des SFD		66
2.2.1	Analyse de l'environnement externe des SFD.....	66
2.2.1.1	L'analyse du macro environnement.....	66
2.2.1.2	Identification des opportunités et menaces du secteur.....	70
2.2.1.3	L'analyse sectorielle des SFD.....	71
2.2.2	Diagnostic de l'environnement interne des SFD.....	74

DEUXIEME PARTIE: ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE ET ELABORATION DE STRATEGIES MARKETING 76

Chapitre 3: Approche méthodologique de collecte, analyse des résultats et élaboration d'un indice global de satisfaction 76

Section 1: Cadre méthodologique 76

Section 2: Analyse des résultats de l'étude et élaboration d'un indice global de satisfaction 77

3.2.1	Présentation des résultats de l'étude.....	77
3.2.1.1	Identification du profil des sociétaires interrogés	77
3.2.1.2	Evaluation de l'importance des produits et services	79
3.2.1.3	Identification des produits et services les plus utilisés par les sociétaires. 80	
3.2.2	Analyse de la satisfaction globale sur l'offre de produits et services	81
3.2.2.1.	Perception sur l'adaptation entre les produits offerts par les SFD et les revenus/activités et projets des sociétaires	81
3.2.2.2	Satisfaction sur le prêt	82
3.2.2.2.1	Le délai d'instruction des prêts.....	82
3.2.2.2.2	L'appréciation sur les garanties	83
3.2.2.2.3	Les taux d'intérêts	83
3.2.2.2.4	Le suivi de l'utilisation des prêts.....	83
3.2.2.2.5	Les plans de remboursement	83
3.2.2.2.6	Les méthodes de recouvrement	83
3.2.2.3	Perception sur les coûts des produits et services	84
3.2.2.3.1	Perception sur les taux d'intérêts selon l'importance accordée au crédit.....	86
3.2.2.3.2	Perception sur le coût de la domiciliation de salaire suivant le niveau d'importance.....	86
3.2.2.3.3	Perception sur le coût du transfert d'argent selon son niveau d'importance 87	
3.2.2.4	Satisfaction sur la distribution, le service à la clientèle et la communication	87
3.2.2.4.1	Perception sur la distribution.....	87
3.2.2.4.2	Opinion sur le service à la clientèle.....	89
3.2.2.4.3	Perception sur la communication	91
3.2.3	Elaboration d'indicateurs clés et détermination d'un indice global de satisfaction.....	92
3.2.3.1	Identification d'indicateurs pertinents	92
3.2.3.2	Détermination d'un indice global de satisfaction	93

Chapitre 4: Elaboration de stratégies marketing	95
Section 1: Actions stratégiques	96
4.1.1 La segmentation	96
4.1.2 Le ciblage	97
4.1.3 Le positionnement	97
Section 2: Actions opérationnelles	98
4.2.1 Les taux d'intérêts	100
4.2.2 Les délais d'instructions des prêts.....	101
4.2.3 Les méthodes de recouvrement	101
4.2.4 Le nombre de guichets fonctionnels et la rapidité des opérations de caisse	102
4.2.5 Les coûts des retraits déplacés et des découverts	103
4.2.6 La qualité du suivi des réclamations	103
CONCLUSION GENERALE	107
BIBLIOGRAPHIE	i
ANNEXES	vii