



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Master Africain en Microfinance
(MAM)**

**Promotion 5
(2012-2013)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE
FINANCIERE D'UN SFD : CAS DE LA MECAP
AU SENEGAL**

Présenté par :

KOUASSI Kouakou Hubert

Dirigé par :

Dr Bertin CHABI

Chef de Département Master au CESAG

Enseignant au CESAG

Octobre 2013

DEDICACES

*A ma grand-mère, feu Katran Amani,
toi qui as fait de moi un intellectuel aujourd'hui, tu as attendu mon départ de la Côte
d'Ivoire pour le Sénégal pour nous quitter,
que ton âme repose en paix !*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Toute œuvre humaine ne peut être accomplie que par la volonté de Dieu ! L'homme étant sociable toute action humaine parfaite ne peut être accomplie que par l'aide des hommes, Aussi « *un seul doigt ne peut pas service à boire à quelqu'un mais peut lui indiquer un marigot* » : Proverbe africain de mon très cher ami et collègue de formation, Doyen Koné. C'est pourquoi tout acte qui contribue à l'aboutissement d'une bonne œuvre mérite d'être salué.

Je remercie tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de ma formation.

Je pense particulièrement :

- ✚ à mon oncle Kouakou Yao Benjamin qui a toujours souhaité que je continue mes études de 3^e cycle et qui n'a jamais manqué de me soutenir ;
- ✚ à mon grand frère Kouassi Koffi Armand qui malgré son état de santé fragile a consenti d'énormes sacrifices et soutenu par sa femme Diane. Que Dieu vous bénisse ;
- ✚ à ma tante Kouakou Brou Delphine qui a toujours été à mes côtés ;
- ✚ à ma mère ainsi qu'à mes frères et sœurs ;
- ✚ à mon cousin Dr N'guessan Kouamé Martin
- ✚ à mon tuteur Amara Arsène qui est resté toujours en contact avec moi ;
- ✚ à mes amis Koffi Kouadio Raoul, Paul Annick, Ouattara Frémory, Konan N'guessan Vincent, Kouamé Kouakou Jean Baptistes, Nafiassou Kouamé Hervé, N'Da Jean Marc et Nssibah Jonas et à tous ceux dont je n'ai pas pu mentionner leur nom
- ✚ à tout le corps enseignant au MAM de la 5^e promotion et le personnel administratif particulièrement à Mr Moussa Yazi, Coordonnateur du MAM ; Mme Soumaré, Assistante du programme, sans oublier Docteur Bertin Chabi mon encadreur
- ✚ aux responsables de la MECAP en particulier M. Malick Faye qui a manifesté son souhait pour l'accomplissement de ce mémoire

Je ne pourrai finir les remerciements sans penser à la 5^e promotion du MAM dont je fais partie en gardant en souvenir les tics de Mr Makalou, mon Doyen Koné Tilomian et de Sidy Ndiaye.

GLOSSAIRES ET ABREVIATIONS

AC	Agent de Crédit
ACEP	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
ADA	Appui au Développement Autonome
AF	Autosuffisance financière
AFIMN	African Microfinance Network
PSFI	Promotion de Secteurs Financiers Inclusifs dans la Zone UEMOA
AG	Assemblée Générale
AGR	Activité génératrice de revenu
AO	Autosuffisance Opérationnelle
AOR	Autosuffisance Opérationnelle Retraité
AP/SFD	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CA	Conseil d'Administration
CC	Comité de Crédit
CGAP	Groupe Consultative d'Assistance aux Pauvres
CMS	Crédit Mutuel du Sénégal
CNC	Comité National de Coordination des activités de microfinance
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CS	Conseil de Surveillance
CTB	Coopération Technique Belge
DEA	Data Envelopment Analysis
DMF	Direction de la Microfinance
ERM	Enterprise Risk Management
FENU	Fonds d'Equipement de Nations Unies
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IDB	Inter-American Development Bank
IMF	Institution de Microfinance
INSEE	Institut National de la Statistique et de l'économie
IPRES	Institution de Prévoyance de Retraite du Sénégal
KFW	Coopération Technique Allemande
LPS	Lettre de Politique Sectorielle
MECAP	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Agent du Public et Parapublic
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PACC-	Programme d'Appui à la Compétitivité et à la Croissance des PME
PME/PMF:	et à la Performance du Secteur
PAMECAS	Projet d'Appui aux Mutuelles d'Epargne et de Crédit Agricole au Sénégal

PAMIF	Programme d'Appui à la Microfinance
PALPS	Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle
PAR	Portefeuille à Risque
PEJU	Programme d'Emploi des Jeunes en milieu Urbain
PF	Performance financière
PLASEPRI	Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la valorisation de la diaspora Sénégalaise en Italie
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RH	Ressources Humaines
ROA	Return on Asset
ROE	Return on Equity
SA	Société Anonyme
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SEEP	Small Enterprise Education and Promotion Network
SFD	Système Financier Décentralisé
UM	Unité Monétaire
UMOA	Union Monétaire Ouest Africaine

TABLES DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

Figure 1: Définition de la performance	9
Figure 2: Frontière de production DEA avec des rendements d'échelle constants (CRS) et variables (VRS)	15
Figure 3: La chaîne de décision de la gouvernance.....	28
Figure 4: Modèle de gestion des ressources humaines	33
Figure 5: Processus de gestion des risques.....	36
Figure 6: Modèle d'analyse	46
Graphique 1: Evolution du ROA et ROE retraité.....	71
Graphique 2: Evolution de l'AO; AO/AF retraité.....	73
Graphique 3: Evolution des charges d'exploitation et du personnel.....	76
Graphique 4: Evolution des ratios des charges d'exploitation et du personnel.....	76
Graphique 5: Evolution des taux d'intérêt et des marges nettes d'intérêt	78

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Indicateurs de mesure de la performance	20
Tableau 2: Normes BCEAO de mesure des indicateurs	21
Tableau 3: Identification des déterminants de la performance financière.....	24
Tableau 4: Risques opérationnels.....	35
Tableau 5: Définitions des variables liées à la performance financière	47
Tableau 6: Définition des variables liées aux déterminants.....	47
Tableau 7: Productivité globale de la MECAP	65
Tableau 8: Productivité du personnel	66
Tableau 9: Charges d'exploitation et de personnel.....	67
Tableau 10: Evolution des charges d'exploitation et de personnel.....	67
Tableau 11: Pourcentage des charges d'exploitation	68
Tableau 12: Evolution des résultats	68
Tableau 13: Evolution des données en pourcentage (%)	69
Tableau 14: Evolution de la rentabilité économique.....	70
Tableau 15: Evolution de la rentabilité financière.....	70
Tableau 16: Autosuffisance opérationnelle	71
Tableau 17: Evolution de l'autosuffisance opérationnelle	72
Tableau 18: les différents taux d'intérêt appliqués sur les produits de crédit et d'épargne....	77
Tableau 19: dispositions prudentielles applicables à la MECAP au 31 décembre 2012.....	82
Tableau 20: Programmes et projets en faveur de la Microfinance	85
Tableau 21: Effets de l'inflation sur les fonds propres	89
Tableau 22: Etats des résiliations de l'année 2012.....	91

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	7
CHAPITRE 1 : LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UN SFD.....	8
1.1. Définitions	8
1.1.1. Notion de performance dans les organisations.....	8
1.1.2. Performance financière dans les SFD.....	10
1.2. Mesures de la performance financière dans les SFD.....	11
1.2.1. Critères de mesure de la performance financière fondés sur la productivité.....	11
1.2.1.1. L'efficacité productive	12
1.2.1.2. L'efficacité productive	13
1.2.1.3. L'économie.....	13
1.2.2. Critères de mesure de la performance financière fondés sur la rentabilité.....	15
1.2.2.1. La rentabilité économique.....	16
1.2.2.2. La rentabilité financière (RF)	16
1.2.2.3. La pérennité financière (PF).....	17
1.2.2.3.1. L'autosuffisance opérationnelle (AO)	17
1.2.2.3.2. L'autosuffisance financière (AF).....	18
1.2.3. La mesure de la performance financière à partir des indicateurs	18
CHAPITRE 2 : LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	22
2.1. Définition et identification des déterminants.....	22
2.2. Les déterminants internes de la performance financière.....	24
2.2.1. La taille de la structure	24
2.2.2. La qualité de la gouvernance.....	26
2.2.3. La qualité de management et la maîtrise des charges.....	28
2.2.4. Le taux d'intérêt	29
2.2.5. La qualité des ressources humaines.....	31
2.2.6. La maîtrise des risques	34

2.2.7.	La qualité du portefeuille.....	36
2.3.	Les déterminants externes de la performance financière	37
2.3.1.	La réglementation.....	38
2.3.2.	La stabilité socio – politique.....	38
2.3.3.	Les initiatives de l'Etat et des bailleurs de fonds	39
2.3.4.	L'inflation.....	40
2.3.5.	La concurrence	41
CHAPITRE 3 :	METHODOLOGIE DE L'ETUDE	43
3.4.1.	Outils de collecte de données	50
3.4.1.1.	L'observation.....	50
3.4.1.2.	La revue et analyse documentaire	50
3.4.1.3.	Les entretiens.....	50
DEUXIEME PARTIE :	METHODOLOGIE DE L'ETUDE	52
CHAPITRE 4 :	PRESENTATION DE LA MECAP	54
4.1.	Historique de la création de la MECAP	54
4.2.	Mission et objectifs.	54
4.2.1.	Mission	54
4.2.2.	Objectifs stratégiques	55
4.3.	Les activités	55
4.3.1.	Les produits d'épargne	55
4.3.2.	Les produits de crédit	56
4.4.	Organisation et fonctionnement.....	59
4.4.1.	Les organes et leur fonctionnement.....	59
4.4.1.1.	L'Assemblée Générale (AG).....	59
4.4.1.2.	Le Conseil d'Administration	59
4.4.1.3.	Le Conseil de Surveillance (CS)	60
4.4.1.4.	Le Comité de Crédit (CC)	61
4.2.1.	Le Réseau de la MECAP	62
4.2.1.1.	Le Réseau Propre de la MECAP	62
4.2.1.2.	Le réseau postal	63

4.3. La gestion de la performance financière	63
CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	65
5.1. La performance financière	65
5.1.1. L'efficacité et la productivité	65
5.1.1.1. La productivité du personnel	66
5.1.1.2. Efficacité et efficacité opérationnelle	66
5.1.2. La rentabilité.....	68
5.1.2.1. La rentabilité économique	70
5.1.2.2. La rentabilité financière.....	70
5.1.2.3. L'autosuffisance opérationnelle	71
5.1.2.4. L'autosuffisance financière	72
5.2. Les déterminants de la performance financière de la MECAP.....	73
5.2.1. Les déterminants internes.....	73
5.2.1.1. La taille de la structure	73
5.2.1.2. La gouvernance	74
5.2.1.3. La qualité du management et la maîtrise des charges.....	74
5.2.1.4. Le taux d'intérêt	76
5.2.1.5. La qualité des ressources humaines.....	78
5.2.1.6. La maîtrise des risques	79
5.2.1.7. La qualité du portefeuille.....	80
5.2.2. Les déterminants externes	81
5.2.2.1. La réglementation.....	81
5.2.2.2. La stabilité socio – politique.....	83
5.2.2.3. Les initiatives de l'Etat et des bailleurs	83
5.2.2.4. L'inflation.....	88
5.2.2.5. La concurrence	89
CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS.....	93
6.1. La taille de la structure	93
6.2. La gouvernance.....	93
6.3. Le management et la maîtrise des charges.....	94

6.4. Le taux d'intérêt	94
6.5. Les ressources humaines.....	95
6.6. La maîtrise des risques.....	96
6.7. LA QUALITE DU PORTEFEUILLE	96
6.8. La réglementation.....	97
6.8. Les initiatives de l'Etat et des bailleurs	98
6.9. L'inflation et la concurrence	98
CONCLUSION GENERALE.....	100
ANNEXES	102
BIBLIOGRAPHIE	107

INTRODUCTION GENERALE

Dominé par les banques dans sa plus grande majorité, le secteur financier a toujours été le moteur du développement économique. Aujourd'hui, on note de plus en plus l'émergence et le positionnement d'un nouveau secteur à l'intérieur du secteur financier, celui de la microfinance.

Reconnue par le monde entier pour son efficacité à lutter contre la pauvreté et à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), notamment la réduction de moitié de la pauvreté à l'horizon 2015, la microfinance fut célébrée en 2005 par l'Organisation des nations, à travers le microcrédit. Même si son impact reste encore limité, la microfinance est considérée comme une des stratégies pour atteindre les OMD. Dans cette même optique, les promoteurs du concept d'inclusion financière, tels que le Groupe Consultatif de l'Assistance aux Pauvres (CGAP), la Banque Mondiale (BM) et la Coopération Technique Allemande (GTZ) exigent, des SFD d'être rentables pour pérenniser leurs services aux pauvres.

Face à ces défis, on assiste à l'implication de nombreux acteurs tels que les Etat, les banques, les bailleurs de fonds, les investisseurs sociaux et les institutions de microfinance de diverses formes dans cette dynamique de l'atteinte des OMD.

Dans l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), les Etats, avec l'appui de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), ont trouvé la nécessité d'accompagner le secteur en définissant un cadre légal et réglementaire dénommé « Réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés » et en développant des politiques et stratégies de mise en œuvre.

Cependant, l'éligibilité des SFD aux financements, paraît de plus en plus contraignante, car ceux-ci sont tenus d'afficher une transparence financière et des performances financières soutenues par un niveau de solvabilité et de rentabilité rassurant. Aujourd'hui, on parle de plus en plus de responsabilité sociale, laquelle oblige les SFD à traduire leur mission en pratique. Ils doivent cependant intégrer dans leur système de gestion ou de management, un système de gestion de la performance sociale. Ce qui contribuera principalement à écarter les risques de dérive de mission et à accroître la satisfaction des clients. À cela s'ajoute l'obligation de se faire noter par une agence de notation. Quant aux normes prudentielles, elles sont un ensemble de dispositions prises par la BCEAO pour sécuriser les dépôts de la clientèle en cas cessation d'activité, de crises ou de faillite. Mais, la mise en œuvre de ces normes semble freiner la performance des SFD. C'est pourquoi, afin de parvenir à maintenir

les performances, la veille prudentielle va donc se faire tant au niveau des SFD en interne, par la gestion et le suivi de norme que par les directions et les services de supervision compétents.

Par ailleurs, la problématique de la performance financière des institutions de microfinance paraît comme l'un des enjeux majeurs pour atteindre les objectifs de la réduction de la pauvreté.

Ainsi, au Sénégal, la lutte contre la pauvreté est l'une des préoccupations de l'État. L'État va donc impliquer davantage la microfinance dans son programme et les actions menées en faveur du secteur de la microfinance méritent de reconnaître que le Sénégal reste un modèle en Afrique de l'Ouest en matière d'inclusion financière. En 2003, la recherche de viabilité financière et la pérennité des SFD vont conduire à la réalisation de cinq (5) études notamment celle portant sur « Microfinance : viabilité et lutte contre la pauvreté » ; et une autre sur le « Microfinance et financement de PME et MPE ». Pour l'autorité Sénégalaise et les praticiens, le passage d'une offre temporaire à une offre permanente et durable de services financiers adaptés exige aux institutions à se passer des subventions. Ainsi, la question de performance financière reste le point focal des objectifs de lutte contre la pauvreté et le financement des PME et MPE. En 2004, la conception et l'élaboration d'un document intitulé « politique sectorielle de la microfinance et plan d'action 2005-2010 » a vu le jour. L'adoption de la loi n° 2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés va donc permettre d'accentuer les actions par le renforcement des politiques et stratégies et l'actualisation de la politique sectorielle et des plans d'actions pour 2008-2013.

La Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Agents du secteur Public et parapublic (MECAP) semble avoir compris la donne. En effet, créée en 2000 pour trouver un cadre d'amélioration des conditions économiques et sociales des travailleurs du public et parapublic contre le phénomène d'usures, la MECAP se propose de fournir à ses membres, une gamme de services financiers adaptés à leurs besoins. En juillet 2004, conscients des défis auxquels est confronté le secteur de la microfinance en général et la MECAP en particulier, les dirigeants de la MECAP ont organisé un atelier de planification stratégique pour doter l'institution d'une vision partagée par tous et définir une véritable stratégie à mettre en œuvre à l'horizon 2009. Un des objectifs majeurs de cet atelier était l'atteinte par la MECAP de l'autonomie financière en fin d'année 2009. Il s'agira là pour la MECAP d'assurer sa performance financière si elle veut atteindre son objectif.

Cependant, avec la recrudescence des crises financières, les conditions de financement devenaient de plus en plus rigides, car affectés par les crises, les bailleurs de fonds et les partenaires étaient contraints de revoir à la baisse leur enveloppe ou soit d'imposer d'autres conditions. La MECAP se trouve donc confrontée à deux dilemmes, la question de l'éligibilité aux financements des bailleurs et celle du respect des normes prudentielles et de gestion.

Dans une telle situation, s'il est vrai que la microfinance est un moyen pour lutter efficacement contre la pauvreté, il importe donc de trouver des stratégies de gestion de la MECAP c'est-à-dire agir sur des paramètres pour assurer sa viabilité financière et sa pérennité, car la mauvaise gestion peut entraver l'atteinte sa performance financière.

Les causes d'une mauvaise gestion peuvent se résumer comme suit :

- un faible niveau de capitalisation ;
- une faible qualité des ressources humaines ;
- la non-maitrise des risques liés à l'activité ;
- la non-maitrise des charges ;
- l'absence et le non-respect de politiques et procédures ;
- une faible qualité des décideurs et des dirigeants ;
- un mauvais style de management.

Les conséquences que ce problème pourrait engendrer sont multiples. Il s'agirait entre autres de :

- la baisse des résultats ;
- non-respect des dispositions légales et réglementaires ;
- l'incapacité à mobiliser des ressources financières ;
- la forte dépendance des subventions ;
- la mise sous administration provisoire ;
- la cessation d'activité.

Afin de remédier à ces situations, plusieurs solutions peuvent être envisagées. Ainsi, nous pouvons envisager :

- augmenter le niveau de capitalisation ;
- recruter un personnel qualifié et former le personnel de base ;

- disposer d'un système d'information et de gestion (SIG) intégré et à jour pour le traitement des informations dans les délais ;
- formaliser les politiques et procédures et veiller à leur application ;
- évaluer le système de gestion de la performance financière de la MECAP ;
- identifier et analyser les déterminants de la performance financière de la MECAP pour faire des ajustements.

Parmi les solutions possibles, nous proposons donc d'identifier et d'analyser les déterminants de la performance financière de la MECAP pour faire des recommandations à l'amélioration de sa performance.

Traiter cette préoccupation, c'est poser la question suivante : quelle est la situation de la performance financière de la MECAP et quels sont les paramètres qui influencent cette performance ?

De cette question en découlent des questions d'ordres théoriques suivantes :

- ✓ Qu'est-ce que la performance dans les organisations ?
- ✓ Qu'est-ce que la performance financière dans un SFD ?
- ✓ Quelles sont les mesures de la performance financières dans un SFD ?
- ✓ Quels sont les critères de performance financière dans un SFD ?
- ✓ Quels sont les indicateurs de performance financière d'un SFD ?
- ✓ Qu'est-ce qu'un déterminant de performance financière dans un SFD ?
- ✓ Quels sont les déterminants de la performance financière dans un SFD ?
- ✓ Quel est l'impact d'un déterminant sur la performance financière d'un SFD ?

L'approche théorique de ces questions nous conduira sur le plan pratique à résoudre les préoccupations suivantes.

- Quel est l'état de la performance financière de la MECAP ?
- Quels sont les déterminants de la performance financière de la MECAP ?
- Quels sont les indicateurs de performances financières de la MECAP ?
- Quel est l'impact des déterminants de la performance financière de la MECAP sur sa performance financière?

Notre thème intitulé « les déterminants de la performance financière d'un SFD : cas de la MECAP au Sénégal », vise à identifier et analyser les déterminants de la performance

financière de la MECAP et de lui proposer des solutions pour la gestion de sa performance.

Pour atteindre cet objectif principal nous déclinons les sous objectifs suivants :

- Evaluer la performance financière de la MECAP ;
- Identifier les déterminants de la performance financière de la MECAP ;
- Analyser l'impact des déterminants de la performance financière du SFD ;
- Faire des recommandations.

La présente étude revêt un double intérêt, pour la MECAP et pour nous-mêmes en tant que néo-praticien de la microfinance.

Pour la MECAP

Ainsi, pour la MECAP, l'étude permettra de renforcer son approche de performance financière afin de s'adapter aux mutations et aux orientations dictées par la concurrence, les bailleurs sociaux, et les autorités de la réglementation et de la supervision. Elle permettra aussi d'éclairer les dirigeants de la MECAP sur les déterminants de leur performance financière et à prendre de meilleures décisions ainsi par le renforcement de leur dispositif de gestion de la performance financière et la qualité du management.

Pour nous-mêmes

La réalisation de cette étude nous permettra de développer des capacités à produire un mémoire et renforcer nos connaissances en matière de recherche action. Elle nous permettra de mieux connaître l'environnement du secteur de la microfinance surtout pour des questions de performance financière par le renforcement de nos capacités opérationnelles basées sur la pratique. Enfin, elle nous permettra de faire des diagnostics financiers, et une évaluation institutionnelle et organisationnelle d'un SFD.

Ce mémoire comprend deux parties : une première partie intitulée cadre théorique et méthodologique et une deuxième partie cadre pratique.

Une revue de littérature a permis dans la première partie de développer le concept de performance financière (chapitre 1), les déterminants de la performance financière dans un SFD (chapitre 2) pour aboutir à la méthodologie de l'étude (chapitre 3).

La deuxième partie est consacrée à l'étude du terrain par la présentation de la MECAP (chapitre 4) et l'analyse des résultats chapitre (5) et les recommandations (chapitre 6).

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Chapitre 1 : La performance financière d'un SFD

La performance est devenue aujourd'hui une exigence au sein des organisations. Les investisseurs veulent s'assurer que les fonds investis génèrent des rendements, et par conséquent des profits. Quant aux salariés, ils veulent s'assurer que l'organisation leur permettra de maintenir leur salaire et tirer de meilleurs avantages.

En outre, le secteur de la microfinance est de plus en plus orienté vers un objectif de rentabilité. En effet, dans leur cycle de vie, la plupart des SFD ont beaucoup bénéficié de subventions dans leur phase de développement. Aujourd'hui, on note de plus en plus la rareté de ressources et l'émergence d'un environnement concurrentiel auquel les SFD sont confrontés. Face à ces situations, hormis le fait que les SFD doivent poursuivre leur objectif d'atteinte des OMD, ils se doivent aussi de couvrir leurs charges et d'assurer leur autonomie. Couvrir donc les charges et assurer une autonomie suppose que les SFD soient rentables pour réaliser des profits. L'atteinte des objectifs de profit implique que les SFD soient performants.

Dans ce chapitre, nous nous évertuerons à définir la notion de performance dans les organisations pour appréhender la performance financière dans les SFD et distinguer les différentes mesures de la performance financière dans les SFD.

1.1. Définitions

La définition de la performance financière ici est fondée sur la notion de performance dans les organisations pour apprécier la performance financière dans les SFD.

1.1.1. Notion de performance dans les organisations

Selon le dictionnaire Larousse, la performance est le résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, véhicule. C'est un exploit ou une réussite remarquable en un domaine quelconque.

Ainsi, la performance a toujours été une notion rarement définie de façon explicite. Elle désigne l'action, son résultat et son succès. En outre, Bourguignon (2000) la définit comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)».

En effet, l'appréciation de la performance tient compte du type d'organisation, des objectifs fixés et de la dimension à appréhender. On peut cependant distinguer la performance organisationnelle, la performance humaine, la performance stratégique et la performance financière.

La performance humaine est la capacité de l'individu à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés de façon économique et efficiente. On peut donc évaluer leur performance par leurs actions, leurs résultats et leurs succès. Dans ce cas, elle est la conjonction de trois dimensions à savoir la compétence, la motivation et l'environnement de travail. En d'autre terme, la performance d'un individu est fonction de sa compétence, de sa motivation et de son environnement. Elle peut se traduire par la fonction suivante :

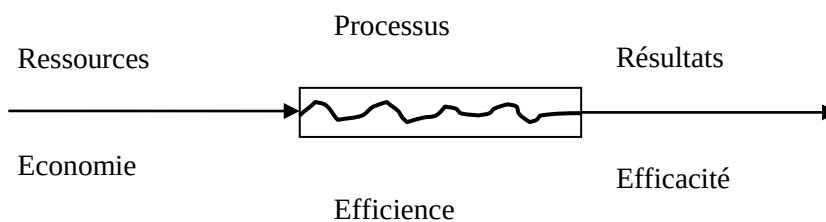
$$Performance = f(Compétence ; Motivation ; Environnement)$$

Quant à la performance organisationnelle, elle est appréciée par la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs aux moyens des ressources disponibles. C'est pourquoi Iswatia et Anshoria (2007) la définissent comme la capacité qu'à une organisation d'obtenir des ressources de plusieurs manières pour développer les avantages concurrentiels.

Quelle que soit sa dimension, « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (Bourguignon, 2000).

Pour mieux apprécier la performance, BOUQUIN (2004) la schématise comme suit :

Figure 1: Définition de la performance



Sources : BOUQUIN (2004)

Le schéma de la définition de la performance proposé par BOUQUIN explique comment les ressources acquises rentrent dans un processus pour aboutir aux résultats. En d'autres termes comment les ressources sont acquises dans un souci d'économie sont utilisées dans un souci d'efficacité pour aboutit aux résultats d'où l'efficacité.

Cependant, bien qu'ambigüe dans sa définition, des auteurs appréhendent deux types de performances (la performance financière et la performance non financière). Mais, nous allons nous focaliser sur la performance financière car c'est elle qui fait l'objet de notre étude.

1.1.2. Performance financière dans les SFD

De nos jours, plusieurs opinions se fondent sur la performance des SFD. Ceux qui estiment que les SFD doivent maintenir leur mission sociale c'est-à-dire qu'ils ne doivent pas poursuivre un but lucratif ; et ceux qui estiment que les SFD se doivent de couvrir leurs charges s'ils veulent durablement servir leur clientèle. C'est-à-dire qu'ils doivent tendre vers la rentabilité et donc réaliser du profit.

Pour définir la performance financière, nous nous référons à QUINTART (1997) pour qui « la finance est dominée par un objectif spécifique, appelé l'objectif financier, qui consiste à maximiser la valeur totale de l'entreprise compte tenu du taux de rendement exigé pour les fournisseurs de fonds en fonction du risque ou du coût moyen pondéré du capital. » Partant, de cette définition, nous pouvons dire que la performance financière dans les organisations est définie comme étant l'atteinte des objectifs financiers. En d'autres termes, c'est la capacité pour une institution d'assurer sa rentabilité au moyen de sa production.

Par ailleurs, sur cette même problématique de la performance financière des SFD, l'ACDI (1999), formule la préoccupation suivante : « Pourquoi est-il important de comprendre la performance financière? ». En réponse à cette question, elle affirme que la performance financière d'une institution ou d'un projet de microfinance est un facteur crucial pour s'assurer que l'initiative pourra, avec le temps, devenir autosuffisante. Et, de plus en plus des observations amènent à conclure que les institutions et les initiatives de microfinance doivent être autosuffisantes pour être en mesure d'atteindre un nombre approprié de clients cibles.

De cette affirmation, on peut retenir que sans viabilité financière, il est impossible d'atteindre un rayonnement suffisant et l'impact global de l'initiative risque de s'atténuer. Il est donc possible de mesurer la performance financière aux moyens de données financières quantifiables à partir des états financiers car la performance n'est possible que si l'on peut la mesurer.

1.2. Mesures de la performance financière dans les SFD

Selon le CGAP (2004), « la microfinance fonctionne mieux quand elle mesure et diffuse ses performances. Des informations justes, standardisées, et comparables sur les performances sociales et financières des institutions fournissant des services financiers aux pauvres sont impératives. Donateurs, investisseurs, instances de supervision bancaires et, surtout les pauvres, clients de la microfinance ont besoin de ces informations pour apprécier de façon adéquate, risques et profits ».

Cette idée traduit la nécessité de mesurer la performance des SFD pour d'éventuelles améliorations. Or, mesurer une performance c'est donc l'apprécier sur la base des critères et indicateurs bien définis. C'est pourquoi IRIBARNE (2005), affirme que « ce qui ne peut se mesurer, ne peut s'améliorer ».

Pour mieux cerner les critères de performance, il convient de les analyser sur la dimension de la productivité et de la rentabilité.

1.2.1. Critères de mesure de la performance financière fondés sur la productivité

Les critères de mesure de la performance financière sont essentiellement fondés sur le principe des « 3 E », c'est-à-dire l'Economie, l'Efficiency et l'Efficacité. C'est pourquoi BOUQUIN (2001), affirme que « la performance c'est l'efficacité, l'efficacité et l'économie ». Cependant, l'efficacité et l'efficacité sont deux notions voisines qu'on pourra mieux appréhender à travers la production.

La production est pour les SFD ce qu'elle est pour les entreprises commerciales et industrielles car sans production il n'y pas de richesse. Selon INSEE la production désigne les biens et/ou les services produits. Les ressources mises en œuvre « facteurs de production », désignent le travail, le capital technique (installations, machines, outillages...), les capitaux engagés, les consommations intermédiaires (matières premières, énergie, transport...), ainsi que des facteurs moins faciles à appréhender bien qu'extrêmement importants, tels le savoir-faire accumulé.

L'activité des SFD se résume pour l'essentiel à la fourniture des services financiers à la population qui n'a pas accès aux services financiers classiques. Ainsi, la forme juridique choisie, leur définit donc le champ d'activités à exercer. De façon générale, les principales

activités sont centrées sur l'octroi de crédit et la collectes de l'épargne, avec en appui diverses activités telles que, les opérations de transfert, et allant parfois jusqu'à la domiciliation de salaires en partenariat avec des banques ou des établissements financiers etc. Ces activités se déroulent donc au moyen des facteurs de production tels que, des ordinateurs, de ressources humaines (personnel administratif et agents de crédit) et de ressources financières.

En économie, la productivité est définie comme le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir. Elle peut être rapportée à l'ensemble du personnel comme au personnel affecté exclusivement à une activité déterminée. Dans ce cas, elle est mesurée par le nombre d'emprunteur par agent de crédit et la valeur du portefeuille de crédit par agent de crédit.

Selon LAUZEL et BOUQUIN (1988), il faut entendre par productivité l'« agencement des moyens de production qui assure le maximum d'effet utile avec le minimum de consommations. » Ainsi, la productivité concourt à l'obtention de résultats.

La réalisation de résultat à partir de la combinaison des facteurs de production implique la notion d'efficience des SFD de Yves FLÜCKIGER et Anatoli VASSILIEV (2009), à partir de la méthode d'Analyse d'Enveloppement des Données, en anglais Data Envelopment Analysis (DEA). Par ailleurs, cette notion renvoie à la théorie de la production et des coûts à travers la maximisation du profit de J. -P. Gould et C. E. Ferguson (1982), pour mesurer la performance financière dans les organisations.

1.2.1.1. L'efficience productive

L'efficience est un terme qui apparaît peu ambigu, c'est pourquoi Bernard Guerrien (2002) estime que, « l'efficience est un terme peu vague qui est utilisé pour désigner une affectation des ressources parmi les " meilleures possibles " ». L'idée d'efficience est donc opposée à celle du " gaspillage " des ressources, entendu au sens large ». Ainsi, on dit qu'une organisation est efficiente lorsqu'elle permet d'obtenir la plus grande quantité de produits pour des ressources données.

L'efficience pour un SFD du point de vue performance financière apparaît comme une condition nécessaire à l'attribution d'un éventuel soutien du secteur public. Selon Yves FLÜCKIGER, VASSILIEV et MICHEL, THENET (2004 ; 2009), l'efficience d'une unité de production, qu'il s'agisse d'un SFD, d'une banque commerciale ou de tout autre

organisation, dépend de la façon dont cette unité utilise les inputs ou les ressources disponibles pour maximiser les outputs. Ceci traduit donc le principe d'optimisation des ressources. La performance d'un SFD est donc à cet effet évalué sur sa capacité à proposer (maximisation de la production) ou, à défaut, sur la base de sa capacité à utiliser le moins de ressources possible pour produire un nombre donné de services (minimisation des ressources utilisées) (FLÜCKIGER et VASSILIEV, 2009).

L'efficacité peut se mesurer pour un SFD, par les charges d'exploitation occasionnées et la productivité du personnel affecté à la production pour réaliser le revenu généré ainsi que le rendement d'une unité produite.

Si l'efficacité permet de maîtriser les coûts de production, c'est-à-dire les minimiser pour réaliser le maximum de production, cela ne doit cependant pas réduire la satisfaction procurée des produits et services par les clients ou les membres, au risque d'arriver dans une situation de dérive de mission. D'où la notion d'efficacité productive.

1.2.1.2. L'efficacité productive

La notion d'efficacité prend son origine dans les travaux de Pareto (Hal R. Varian, 2006). Connue sous le nom d'« efficacité au sens de Pareto » ou « efficacité économique », elle prend la définition suivante : « s'il est possible de trouver une façon quelconque d'accroître la satisfaction de certains individus sans pénaliser quelqu'un d'autre, nous avons trouvé une amélioration au sens de Pareto. S'il est possible de trouver une telle amélioration, nous avons une affectation inefficace au sens de Pareto. Dans le cas contraire, elle est efficace au sens de Pareto » (Hal R. Varian, 2006). Il s'agit là de pouvoir satisfaire le maximum de clients ou membres sans nuire à leur satisfaction. Cette situation peut donc s'apprécier par la manifestation à l'adhésion et la procuration davantage de produits et le nombre croissant de ses clients tout en restant sur sa cible (portée). L'efficacité prend donc en compte le coût des inputs et/ou le prix des outputs. Par ailleurs, une organisation est efficace si elle permet de faire des économies.

1.2.1.3. L'économie

L'économie se rapporte à l'acquisition des ressources quant à leur qualité et leur coût. C'est pourquoi VOYER (1999), la définit comme étant « l'acquisition des ressources financières,

humaines et matérielles appropriés, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et à moindre coût ».

L'économie renvoie donc à la notion de coût d'opportunité et à la notion de rendement d'échelle.

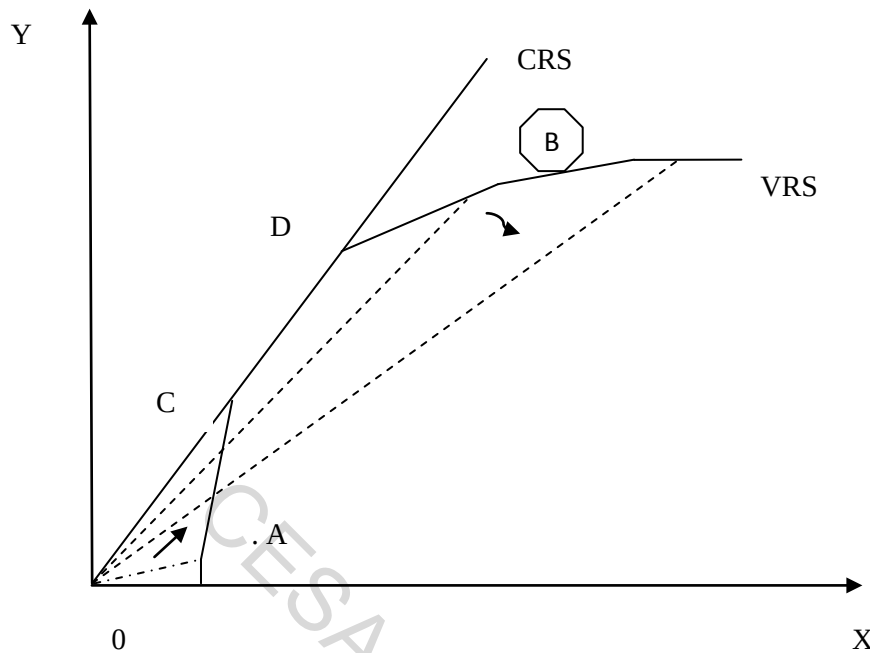
L'efficience, l'efficacité productive et l'économie doivent pouvoir non seulement conduire un SFD vers la rentabilité et assurer sa croissance mais aussi à être solvable. Pour cela, il doit disposer de liquidité suffisante pour faire face aux engagements.

Plus la productivité d'une institution est élevée, plus elle génère un montant « sorti » (produits financiers, crédits) élevé pour chaque unité « entrée » (charges d'exploitation, agents de crédit).

On pourra par ailleurs illustrer à travers la figure ci-après, l'efficience d'un SFD avec des rendements d'échelle.

La portion CD traduit un rendement d'échelle constant des SFD dans cette zone, à gauche du point C des rendements d'échelles croissants et un rendement d'échelle décroissant à droite du point D. Ainsi, tout SFD situé sur la frontière de production est efficient et réalise des rendements d'échelle croissant avant le point C, des rendements d'échelle constants sur CD et des rendements d'échelle décroissant partant du point D à B. Tout SFD situé au point B est parfaitement efficient car il réalise des rendements d'échelle décroissant ; par contre tout SFD situé hors de la frontière de production est inefficient et ne réalise pas de rendement d'échelle, il peut donc améliorer sa productivité en augmentant sa taille si, il est situé au point A, pour atteindre le point C.

Figure 2: Frontière de production DEA avec des rendements d'échelle constants (CRS) et variables (VRS)



Source : Bernd Balkenhol (2009), de Yves FLÜCKIGER et Anatoli VASSILIEV, p. 144

1.2.2. Critères de mesure de la performance financière fondés sur la rentabilité

La rentabilité est elle-même l'un des critères de performance financière des SFD. Cependant, d'autres critères sont associés à la rentabilité. On pourra dire qu'un SFD est rentable si, il arrive à couvrir ses charges et réaliser un profit. En d'autres termes, si, il est autosuffisant opérationnellement. Par ailleurs, un SFD est financièrement performant si, il est financièrement autonome pour assurer sa pérennité.

La rentabilité est une notion qui couvre la viabilité financière et donc de pérennité financière d'une institution. Elle désigne la performance des ressources investies par des apporteurs de capitaux.

En effet, admis au départ pour leur mission sociale, les SFD, se doivent aujourd'hui d'assurer leur viabilité financière s'ils veulent durablement servir leurs clients. Est donc viable toute institution de microfinance qui arrive à couvrir ses charges et à réaliser une rentabilité pour assurer son autonomie financière (ALAFIA, 2002 ; CGAP, 2009).

La rentabilité d'une activité ou d'un investissement peut être défini comme la capacité de cette activité ou investissement à générer plus de produits que de charges, c'est dire à dégager

un bénéfice satisfaisant. Cependant, on peut distinguer la rentabilité économique de la rentabilité financière.

1.2.2.1. La rentabilité économique

Appelé aussi rendement des actifs (ROA), la rentabilité économique renseigne sur la performance de gestion des actifs d'un SFD visant à optimiser sa rentabilité. Elle prend en compte le rendement du portefeuille mais aussi tous les autres produits tirés des placements et autres activités d'exploitation. Selon Ledgerwood (1999), le rendement de l'activité est utile pour les SFD qui financent la majorité de leur actifs avec de l'épargne.

Le ROA permet par exemple de savoir jusqu'à quel point une institution détient une proportion importante de ses actifs sous des formes qui, comme des terrains et des immeubles, engendrent un rendement limité. Il permet de comparer les SFD à caractère commercial et non commercial en tenant compte de la faiblesse de levier des SFD à caractère non commercial.

Si la rentabilité économique intéresse beaucoup les SFD à but non lucratif, la rentabilité financière quant à elle intéresse les SFD à but lucratif.

1.2.2.2. La rentabilité financière (RF)

La rentabilité financière (RF) désigne le rendement des fonds propres (ROE). Ainsi, pour un SFD à but lucratif, le ROE est le plus important car il mesure sa capacité à rémunérer la participation de ses actionnaires, à renforcer ses fonds propres par les bénéfices non distribués et à lever d'autres participations en fonds propres. Par ailleurs, pour un SFD à but non lucratif, le ROE indique sa capacité à renforcer ses fonds propres grâce aux bénéfices, de ses fonds propres renforcés permettant à l'institution de lever davantage de financement pour développer son portefeuille (Sébastien BOYÉ, 2009).

Par ailleurs, pour un SFD à forte dépendance de dotations en capital, le ROE est moins pertinent car les bailleurs fondent rarement leurs décisions d'investissement futur sur cette mesure. Mais, il permet aux SFD d'utiliser les bénéfices non distribués et les fonds des bailleurs pour atteindre leur rentabilité. C'est pourquoi, l'ACDI (1999), estime à cet effet, que l'objectif pour ces SFD est donc de réaliser un taux de rendement sur fonds propres supérieur à l'inflation. Sinon, la valeur des fonds propres de l'institution s'amenuise avec le temps. Le

ROE reflète donc toute une gamme de facteurs, depuis l'efficacité opérationnelle à la gestion du portefeuille, exprimés en relation avec les fonds propres.

Afin d'apprécier la capacité de l'institution à générer des revenus à partir de son activité principale de services financiers, toute subvention et tout produit hors exploitation doit être exclu. Cela traduit l'enjeu de la pérennité financière d'une institution.

1.2.2.3. La pérennité financière (PF)

Une institution est financièrement performante si elle est capable d'assurer continuellement ses activités et de façon durable. La pérennité est une notion englobant la viabilité, qui, elle-même, requiert la viabilité financière. La pérennité financière d'un SFD est sa capacité à être viable de manière irréversible ou être viable, pour le moins, sur le long terme. Ainsi, plusieurs facteurs peuvent influencer sur le temps requis et les modalités d'atteindre de la viabilité (World Bank, 1996). Ainsi, les SFD pérennes sont celles qui ont acquis leur autonomie sur le plan organisationnel, technique, financier, institutionnel et social. L'autonomie est donc une condition nécessaire à la pérennité de tout SFD. Selon Sébastien BOYÉ, la plupart des SFD reconnues s'efforcent d'atteindre la pérennité quel que soit leur statut, lucratif ou non ; et les bailleurs de fonds et investisseurs de leur côté cherchent des institutions pérennes.

La pérennité d'un SFD peut s'apprécier dans ces termes, par son autosuffisance opérationnelle et son autosuffisance financière.

1.2.2.3.1. L'autosuffisance opérationnelle (AO)

L'AO est une notion très importante pour un SFD qui veut durablement toucher sa cible et assurer sa croissance. Elle est donc le gage de la pérennité d'un SFD car elle traduit la capacité du SFD à couvrir toutes ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation tout en excluant les produits hors exploitation et les subventions. Les subventions étant conditionnées et parfois incertaines dans des environnements fluctuants, l'AO traduit donc la capacité du SFD à poursuivre ses opérations sans subventions futures. Une fois atteinte pour le seuil (100%), l'AO doit pouvoir permettre de garder le cap de la croissance d'un SFD par l'amélioration de son efficacité. C'est pourquoi, BOYÉ (2009), estime que les dirigeants doivent s'efforcer d'analyser le moteur de l'AO à savoir si ce sont, la taille des prêts, les

rendements élevés, la faiblesse des charges financières ou l'efficacité des opérations qui fondent sa pertinence.

Par ailleurs, l'autosuffisance est un indicateur essentiel, qui évalue la capacité à couvrir trois types de charges à savoir : les charges d'exploitation, les provisions pour créances douteuses et les charges financières. En conséquence, toute institution dont le ratio d'autosuffisance opérationnelle est inférieur à 100 % subit des pertes et dans cas contraire se dirige vers l'autosuffisance financière.

1.2.2.3.2. L'autosuffisance financière (AF)

Selon le RIM (2007), l'AF est important pour les SFD dans la mesure où, il indique dans quelle proportion une IMF peut assurer le financement de ses coûts en tenant compte de plusieurs retraitements apportés aux produits et charges d'exploitation au titre de l'inflation, du coût commercial des ressources et des subventions.

En intégrant l'ensemble de ces coûts, une institution doit être en mesure de :

- financer son fonds de crédit sans recevoir de subvention et bénéficier de crédits à des taux d'intérêt bonifiés ;
- maintenir la valeur de ses fonds propres malgré l'inflation.

En outre, à mesure qu'une institution progresse vers la maturité, elle devrait atteindre les objectifs ou les repères établis à l'origine. L'AF montre si l'institution réalise suffisamment de bénéfices pour couvrir tous les coûts et maintenir la valeur de ses fonds propres. Seule une AF de 100 % permet à une organisation de maintenir la valeur de ses fonds de crédit à long terme face à l'inflation, et de réduire sa dépendance vis-à-vis du soutien de bailleurs de fonds (ACDI, 1999).

De façon générale, les institutions évoluent d'abord progressivement vers l'autosuffisance opérationnelle, pour atteindre à long terme, l'autosuffisance financière.

1.2.3. La mesure de la performance financière à partir des indicateurs

La performance financière est évaluée au moyen de données chiffrées. Ces données sont donc analysées à partir des ratios ou des indicateurs. Ainsi, les spécialistes de la microfinance ont défini un certain nombre d'indicateurs, lesquels permettent de mesurer la performance

financière à partir des normes. Ainsi, cette démarche a permis à Anand Rai & Kanwal Anil (2011) ; et Pankaj K. & S.K. Sinha (2010) de mesurer la performance financière des IMF en Inde. Selon Rosenberg R. (2009), les indicateurs permettent aux bailleurs de fonds de suivre les orientations des fonds investis directement et les actions indirectes en faveur des IMF, et suivre la performance des IMF.

La BCEAO a pour sa part établi un certain nombre de normes qui doivent être observées par les SFD dans l'exercice de leurs activités.

En outre, le Mix Market est un standard à partir duquel les SFD peuvent évaluer et comparer les performances avec des paires. Il fournit un accès instantané aux données sur les performances financières et sociales pour environ 2000 SFD dans le monde entier.

Dans le cadre de notre étude, nous allons utiliser quelques indicateurs financiers qui résument la performance financière d'un SFD à savoir ceux relatifs à :

- La productivité et l'efficience
- La rentabilité

Tableau 1: Indicateurs de mesure de la performance

Libellé	Indicateurs/ Ratio	Calcul
Productivité/Efficience	Productivité du personnel	Nombre d'emprunteurs actifs/ Nombre d'employés
	Efficience opérationnel	Charges d'exploitation/ Encours de crédit brut moyen
	Coût par emprunteur	Charges d'exploitation/ Nombre moyen de clients actifs
Rentabilité	Rendement de l'Actif (ROA)	Résultats net d'exploitation après impôt/ Montant moyen des actifs
	Rendement des fonds propres (ROE)	Résultat net d'exploitation après impôt/ Montant moyen des fonds propres
	Rendement du portefeuille	Intérêt, frais et commission/ Encours de crédit brut moyen
	Autosuffisance opérationnelle (AO)	Produits financiers/ (charges financières + Dotation aux provisions pour créances douteuses + Charges d'exploitation)
	Autosuffisance financière (AF)	

Source : nous-mêmes à partir du Mix market

Par ailleurs, la simple mesure des ratios et indicateurs ne permettent pas de dire si une institution est performante ou non. On pourra donc confirmer ou infirmer à partir des normes établies et à partir des performances SFD qui ont les mêmes caractéristiques.

Tableau 2: Normes BCEAO de mesure des indicateurs

Indicateurs	Normes
Nombre d'emprunteurs actifs/ Nombre d'employés (R1)	R1 > ou = 130
Nombre de client actifs/ employés (R2)	R2 > 115
Charges d'exploitation/ Encours de crédit brut moyen (R3)	R3 < ou = 35%
Charges d'exploitation/ Nombre moyen de clients actifs (R4)	R4 -
Résultats net d'exploitation après impôt/ Montant moyen des actifs (R5)	R5 > 3%
Résultat net d'exploitation après impôt/ Montant moyen des fonds propres (R6)	R6 > 15%
Intérêt, frais et commission/ Encours de crédit brut moyen (R7)	R7 > 15%
Produits financiers/ (charges financières + Dotation aux provisions pour créances douteuses + Charges d'exploitation) (R8)	R8 > 130%

Source : à partir du recueil de textes légaux et réglementaire de l'UMOA

La littérature autour de la performance financière a permis d'appréhender les critères et les mesures de la performance dans les SFD. Par ailleurs comprendre davantage la question de performance financière, c'est aussi identifier les déterminants ou les paramètres qui stimulent ou influencent cette performance.

Chapitre 2 : les déterminants de la performance financière

Analyser la performance financière d'un SFD, c'est aussi identifier les éléments qui fondent cette performance financière car ces éléments constituent les bases ou les leviers sur lesquels l'on peut agir pour améliorer la performance financière. C'est pour quoi Von Pischke et al (1996) définissent la performance financière comme la valeur nette positive pour un investissement dans une institution.

Par ailleurs, selon Fodé NDIAYE (2009), la viabilité financière porterait sur les aspects relatifs notamment à l'origine des ressources, aux volumes des activités, au différentiel de taux, à la maîtrise des impayés et aux charges.

Au cours de chapitre nous allons à travers une revue de littérature tenter de définir la notion de déterminant de performance financière et identifier ces déterminants à travers les mesures de la performance étudiée dans le chapitre 1 et les regrouper suivant l'environnement du SFD.

2.1. Définition et identification des déterminants

En grammaire, un déterminant désigne un mot-outil variable dont la fonction syntaxique est d'actualiser le nom auquel il est placé devant en indiquant le cas échéant un certain nombre de précision concernant celui-ci quant à la nature, le genre, le nombre.

En outre, le dictionnaire Larousse le définit comme ce qui détermine, décide une action ou qui est décisif.

Ainsi, les déterminants sont donc des variables qui agissent sur la performance financière d'un SFD. En effet, leur identification tient pour la plupart compte des indicateurs retenus pour mesurer la performance financière. Ces déterminants sont généralement issus de l'environnement interne du SFD et parfois de son environnement externe.

Vincent O. Ongore (2013) ; Al-Tamimi (2010) et Aburime (2005), dans leur études sur les déterminants des banques, ont identifié et classé les déterminants en deux catégories : les déterminants internes « internal factors » et les déterminants externes « external factors » ou « macroeconomic factors ». Selon ces auteurs, les déterminants sont des variables stochastiques qui affectent les résultats « outputs ». Ils estiment que les facteurs internes sont des caractéristiques propres des banques qui affectent leur performance et que ces facteurs sont fondamentalement influencés par des décisions internes de management et la direction.

Quant aux facteurs externes, ils dépendent du secteur ou du pays et par conséquent ils échappent au contrôle de l'institution mais affectent la rentabilité des institutions.

Maty Sene (2006), dans son étude réalisée sur les déterminants de la viabilité financière d'un SFD et portée sur un échantillon de 117 SFD à 5 diamants, a identifié dans un ordre, du plus significatif au moins significatif, cinq déterminants qui influencent la viabilité financière d'un SFD, par conséquent la performance financière. A cet effet, l'auteur distingue :

- un portefeuille de qualité ;
- un taux d'intérêt adéquats ;
- un bon management ;
- la portée et
- l'âge de la structure

L'ensemble de ces déterminants sont aussi appréciés par Amal Y. Almajali (2012) et Fodé NDIAYE (2009), dans leur étude sur les facteurs qui influence la performance financière des compagnies d'assurance en Jordanie et la viabilité des SFD en Afrique de l'Ouest.

L'ensemble de ses facteurs sont résumés et contenus dans le tableau présenté ci-dessous.

Tableau 3: Identification des déterminants de la performance financière

	Internes	Externes
DETERMINANTS	La Taille de la structure (adéquation du capital, l'âge, la cible /la portée) Qualité du portefeuille/la maîtrise du risque La gouvernance et les ressources humaines Efficacité du management/ la maîtrise des charges Le taux d'intérêt La maîtrise du risque	La réglementation La stabilité politique L'inflation La concurrence Les initiatives de l'Etat et des bailleurs

Source : Nous-mêmes à partir Vincent Ongore, Maty Sene, Amal Y.Almajali et F. NDIAYE

2.2. Les déterminants internes de la performance financière

Les déterminants internes sont des facteurs internes à l'environnement d'une institution qui influencent sa performance.

2.2.1. La taille de la structure

La taille de la structure est à l'origine de la création de l'institution c'est-à-dire le choix de sa forme juridique. Elle est appréciée par la réglementation et la qualité des membres ou actionnaires.

Ainsi, la typologie des SFD au sein de l'UEMOA laisse apprécier trois familles. On distingue :

- Les mutuelles et/ou coopératives d'épargne et de crédit ;
- Les sociétés commerciales ou structures de crédit direct ;

- Les associations et/ou Organisations Non Gouvernementales (ONGs) à volet crédit.

Les mutuelles et les coopératives sont des institutions dont l'épargne constitue en très grande partie la principale source de mobilisation de ressources. L'épargne constitue donc l'assise de l'activité de crédit. Par ailleurs, ces structures négocient des lignes de crédit ou bénéficient parfois de fonds extérieurs d'organismes internationaux. La caractéristique des structures mutualistes et coopératives est liée à leur structure de financement qui repose sur des ressources (capital social, épargne) avec un pouvoir lié, non pas au montant de l'apport financier mais au statut de membre.

Par ailleurs, les structures de crédit généralement connues sous l'appellation sociétés de capitaux ou d'actions se constituent sous la forme de Sociétés à Responsabilité limitée (SARL) ou de Sociétés Anonymes (SA). L'activité de ces structures est dominée par l'octroi de crédit, avec parfois une réception de fonds du public sous forme d'épargne pour renforcer leur levier opérationnel. Le mode de financement de leurs activités est déterminé par leur forme juridique car disposant de manœuvre d'intervention sur le marché monétaire et parfois sur le marché financier. Cette situation peut donc stimuler la performance financière pour de telles institutions.

Quant aux associations, elles sont caractérisées par l'absence de capital, donc une absence de titre de propriété. La part du refinancement extérieur est très variable selon les associations avec parfois le recours à des emprunts auprès des banques. Toutefois la structure principale de la ressource financière reste le don et la subvention. Généralement, connue pour leur mission sans but lucratif, le souci de rentabilité ne constitue pas une priorité pour cette forme de SFD. L'opération de crédit constitue cependant un moyen d'appui pour l'atteinte des objectifs de développement. L'équilibre financier dans ce cas est assuré par la réception de don et de subvention.

La taille de la structure et sa forme juridique caractérisent le mode de financement d'un SFD. De même, la taille influence la performance financière par le capital et les fonds propres dont dispose l'institution. En outre Haruna Sekabira (2013), a pu montrer dans son étude intitulée « Structure du capital et son rôle sur la performance des institutions de microfinance » que la structure du capital des IMF est essentielle à la solidité.

Par ailleurs, la taille est aussi caractérisée par le nombre de clients ou membres dont dispose l'institution. Deux éléments que l'on peut associer à la taille sont l'expérience acquise qui est

fonction de l'âge de la structure et du personnel ; et aussi de la portée. C'est pourquoi Maty Sene (2006) estime dans ses hypothèses de recherche que l'âge et la portée devraient avoir un impact positif sur l'autosuffisance financière des SFD et cela confirmé dans ses résultats.

Ainsi, selon Lahcen El Khart (2011), « A mesure qu'augmentent les fonds propres des IMF, les IMF peuvent aussi augmenter leur capacité de financement, que ce soit au moyen de l'endettement ou en acceptant des dépôts plus importants de la part de leur clientèle, ceci entraîne une nouvelle progression de la portée de leur action, avec comme conséquence la viabilité financière ». Cela se justifie dans les travaux de Velnampy & J. Aloy Nireesh (2012) sur les banques en Sri Lanka, qui ont montré que la structure du capital est fortement corrélée à la rentabilité, donc au ROE. Ils estiment par ailleurs que le choix de la structure du capital est l'un des éléments clé de la stratégie financière des organisations. Pour cela, une attention particulière mérite d'être accordée dans la détermination du choix de la structure du capital.

2.2.2. La qualité de la gouvernance

La gouvernance n'apparaît pas directement liée à la performance financière dans un SFD. En effet, sa qualité « bonne » pour les SFD est d'une importance capitale pour la réalisation des objectifs poursuivis car gouverner c'est gérer, diriger, orienter et réagir.

La gouvernance renvoie donc au mode de prise de décision en Assemblée Générale et fait référence à la composition du Conseil d'Administration ainsi au choix des membres du Conseil de Surveillance, du Comité de Crédit et de la Direction Générale. Ainsi, Rock & al. (2001), estiment qu'une gouvernance efficace dépend d'abord de la qualité et avant tout des compétences et des caractéristiques de chaque administrateur.

L'étude de Mersland & Strøm (2007) sur un échantillon de 226 IMF dans 57 pays dont 5 de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Mali, Sénégal, Togo) a révélé un lien positif entre la qualité de la gouvernance et la performance des institutions mesurée par le ROA. Par ailleurs, Rock & al. ; Labie (2001) estiment que l'amélioration de la qualité de la gouvernance dans les SFD peut servir de levier pour accroître leur efficacité.

✓ **L'Assemblée Générale**

Elle représente l'organe suprême dans une institution. Les décisions prises en AG doivent pouvoir orienter l'institution dans le processus de développement donc elles doivent être de qualité et doivent faire l'objet de rapports formalisés par écrit.

✓ **Le Conseil d'Administration**

C'est le premier organe responsable de la bonne gestion dans un SFD. Sa composition doit être équilibrée de sorte à pouvoir permettre à l'institution d'aller en avant dans l'application des décisions prises c'est pourquoi, les membres doivent se réunir de façon régulière au cours de l'année. Ce qui fait dire à CAMARA (2005) que tout administrateur dont l'absentéisme est notoire doit être remplacé ; et recommande le changement périodique des administrateurs parvenus à la fin de leur mandat afin de favoriser l'émergence de nouvelles idées pour l'émergence de l'institution.

Il estime que les institutions se doivent donc de préciser les délais et le mécanisme de renouvellement du mandat de leurs élus.

✓ **Le Conseil de surveillance**

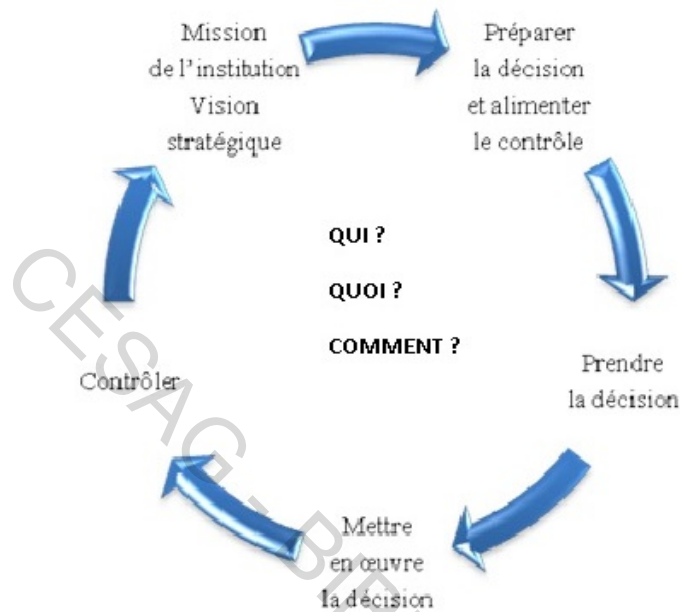
Le CS est l'organe chargé de veiller à la sécurité du patrimoine de l'institution donc le garant de la conservation du patrimoine. A cet effet, ses membres doivent être choisis sur la base de compétence notamment en audit, en gestion, en comptabilité, en finance et en droit pour être une véritable force de proposition. Le CS doit produire des rapports de son activité. Il doit donc se réunir régulièrement et par conséquent tout membre absent doit être remplacé. Le CS joue donc une mission d'audit qui devrait permettre à l'institution de sécuriser ses opérations donc de maîtriser les risques.

Par ailleurs, CAMARA (2005) estime qu'une institution doit observer de façon rigoureuse la règle de séparation des tâches, pour se faire un membre du CA ne peut être membre du CS et vis-versa.

Ainsi, l'intérêt d'un dispositif de gouvernance en microfinance peut se justifier non seulement par à une croissance forte et souvent rapide du volume d'activités mais aussi par la gestion de fonds de plus en plus important avec l'implication du CS pour assurer une gestion efficace. Aussi, compte tenue de la collecte de l'épargne qui a des exigences en termes de

gestion auxquelles il faut obéir pour offrir des garanties suffisantes aux déposants (Boyé & al., 2006) et par ailleurs la conquête d'un marché devenu concurrentiel qui implique non seulement une vision stratégique bien définie, mais aussi un regard attentif sur l'efficacité opérationnelle.

Figure 3: La chaîne de décision de la gouvernance



Source : CERISE, guide opérationnel d'analyse de la gouvernance, p.21

Le schéma ci-dessus décrit le processus du dispositif de gouvernance dans une institution. Il implique la qualité des gouvernants à travers la question « Qui ? » ; la qualité des décisions prises par à travers la question « Quoi ? » et l'opportunité de la prise de décision par la question « comment ? ».

2.2.3. La qualité de management et la maîtrise des charges

La quête de la viabilité financière impose aux SFD d'avoir une gestion moderne et efficace de leur personnel. La prise en compte dans le management, des nouvelles technologies d'information leur permettront de contrôler les coûts opératoires et par conséquent les charges de personnel. Elle permet d'assurer le suivi, l'analyse et le contrôle des activités. Un système d'informations générant des données exactes en temps utile permet aux responsables d'évaluer continuellement la performance, de mieux prédire les besoins de liquidités, de les anticiper et de faire face aux crises avec diligence.

L'utilisation des nouvelles technologies d'information adaptées aux besoins spécifiques d'un SFD, lui permettra d'offrir des services financiers à des coûts réduits à sa clientèle.

En effet, la non maîtrise des charges est préjudiciable à la viabilité financière et la pérennité d'une institution.

Par ailleurs, le CGAP (2005) estime que l'utilisation des nouvelles technologies dans les managements permet non seulement de réduire les coûts d'octroi du crédit mais aussi d'augmenter la productivité des agents de crédit, d'offrir des prestations de qualité et de contribuer à l'accroissement de sa viabilité financière, donc de la performance financière.

Il estime en outre qu'il faut ajouter à la bonne gestion du personnel des formations continues pour la doter d'une expertise technique car un personnel bien formé et des agents de crédit motivés par des incitations financières avec des systèmes de prime bien adaptés sont indispensables pour l'atteinte de l'autosuffisance financière. Ainsi, les institutions qui conditionnent une partie du salaire à la performance financière se déclarent satisfaites des résultats obtenus. En outre, un style participatif de management concourt à l'atteinte des objectifs de l'institution.

2.2.4. Le taux d'intérêt

La politique financière d'une institution doit viser la pérennité pour assurer sa performance et pour se faire, elle pourra porter sur les points fondamentaux suivant :

- la fixation des d'intérêt facturés aux clients ;
- l'obtention de financements nécessaires pour assurer la croissance ;
- l'anticipation et la planification de la croissance.

Pour BOYÉ & al. (2009), le taux d'intérêt est un élément clé de la stratégie d'un SFD qui touche à la fois la question de la mission sociale et la viabilité financière. Plus ils sont bas, plus les crédits sont accessibles et moins ils pèsent sur les revenu des bénéficiaires.

C'est une variable qui apparaît très déterminante pour la performance financière.

Ainsi, pour Maty Sene (2006), le taux d'intérêt constitue le deuxième déterminant de la viabilité financière dans un SFD à travers son étude.

Cependant, le débat autour du taux d'intérêt fait distinguer trois tendances. Ceux qui estiment que les cibles des SFD sont relativement pauvres qu'il ne faut donc pas leur appliquer des taux d'intérêt élevés c'est-à-dire au prix du marché, qu'il leur faut des taux d'intérêt relativement bas quel que soit le niveau d'inflation. Il s'agit là de la position des ONG pour les premiers. Il y a ceux (les mutuelles) qui pensent qu'il faut adopter des taux d'intérêt légèrement en dessous de ceux des banques commerciales. Enfin, la plupart des SFD à caractère purement commercial qui estiment que les taux d'intérêts appliqués aux crédits c'est-à-dire le taux effectif doit couvrir l'ensemble des charges relatives aux crédits pour atteindre une rentabilité financière pour pérenniser leurs actions.

Aujourd'hui, il est recommandé aux institutions d'être rentables s'ils veulent durablement servir leurs clients. Dans cette optique, Craig Churchill et Dan Coster (2001) estiment qu'en fixant les taux d'intérêts, les institutions se doivent de couvrir les charges administratives, le coût du capital, les pertes sur les créances et les surplus nets escomptés.

Un taux d'intérêt élevé permet d'accroître le rendement du portefeuille par conséquent d'élever le ROA. La réalisation de bénéfice permet de distribuer des dividendes aux actionnaires et d'accroître les fonds propres pour stimuler le financement auprès des banques et bailleurs de fonds, pour les mutuelles. Ainsi, à mesure que les fonds propres augmentent, le ROE peut bien s'apprécier. Dans le cas contraire, si le taux d'intérêt baisse, alors les indicateurs vont aussi baisser à condition que les risques et les charges le soient aussi proportionnellement et que malgré ce fait, la productivité augmente.

En conséquence, toute politique de taux d'intérêt doit se faire sur une étude bien menée et suivant une analyse, et un calcul des coûts afin de maintenir et tirer davantage de clients.

Le calcul du taux d'intérêt n'intègre pas l'inflation (facteur externe). Il est donc usuellement calculé à partir de la formule suivant :

$$R = \frac{(FG + CI + CR + K - PP)}{(1 - CI)}$$

R : Taux d'intérêt effectif

FG : Frais généraux

CI : Créances irrécouvrables

CR : Coût des ressources

K : Taux de capitalisation souhaité

PP : Produit de placement

Par ailleurs, la fixation du taux d'intérêt relève d'une véritable décision stratégique qui doit prendre en compte les objectifs sociaux de l'institution, ses objectifs financiers et son environnement.

2.2.5. La qualité des ressources humaines

La question des ressources humaines en microfinance est d'un enjeu crucial. En effet, la cheville ouvrière d'un SFD est l'ensemble de son personnel qui assure son activité. Ainsi, Laurent Lhériaux (2009 : 366), estime que la gestion des ressources humaines est un élément de la réussite des SFD et de leur succès. Il estime qu'un SFD peut disposer d'un bon ratio de fonds propres et qu'en analysant de façon détaillée les raisons de son succès ou de son échec, on s'aperçoit que l'explication ultime réside dans le facteur humain. Il estime que la GRH a une influence sur la viabilité financière des SFD, donc de leur performance financière.

En conséquence, un manager est cependant celui qui fait faire les choses par avec et par d'autres personnes. Plus performants les managers sont dans la gestion de leurs ressources humaines, plus ils auront de bons résultats. Ce qui signifie que plus le personnel est compétent et motivé, la productivité s'accroît et plus les résultats ne s'améliorent. C'est ce qui justifie le point de vue de Kim Pityn et Jennifer Helmuth (2007) qui estiment que ce sont des gens qui gèrent l'argent ; et que les outils et dispositifs de gestion des ressources humaines sont essentiels pour identifier, former, gérer, motiver et développer les compétences d'une équipe qui poursuivra efficacement la mission d'une institution. En élaborant des systèmes et outils RH fonctionnels, l'institution sera prête à se développer, à relever les défis posés par un environnement en pleine évolution et à être réactive par rapport aux besoins des clients. L'ensemble de ces actions vise à développer des compétences ainsi qu'à assurer la qualité des ressources humaines, donc à construire les bases d'une institution financièrement performante.

La compétence d'un agent suppose qu'il est formé et outillé pour assurer avec efficacité son travail et pour se faire, une gestion efficace des ressources humaines doit donc décrire les six éléments suivants :

- la création d'une stratégie efficace de ressources humaines ;
- le recrutement des personnes qu'il faut ;
- la formation et le développement de carrière ;
- la gestion de performance ;
- la compensation ;
- l'attention et l'appréciation.

L'objectif principal de la gestion des ressources humaines est de permettre aux employés de contribuer autant que possible et aussi vite que se peut à la réalisation de la mission de l'institution pour l'atteinte des objectifs.

Afin de gérer efficacement les ressources humaines dans les SFD, Kim Pityn and Jennifer Helmuth (2007) proposent que la structure et les fonctions de la GRH s'adaptent à la taille et aux besoins d'une institution au risque de gaspiller de précieuses ressources si les systèmes et outils RH sont trop ou trop peu sophistiqués par rapport aux besoins ou aux moyens de l'institution.

En outre, ils estiment que pour les SFD de petites tailles, c'est-à-dire qui emploient en moyenne 20 salariés, les fonctions RH sont généralement réparties entre les différents salariés. Ainsi, le service financier peut se charger de la gestion des salaires et avantages sociaux.

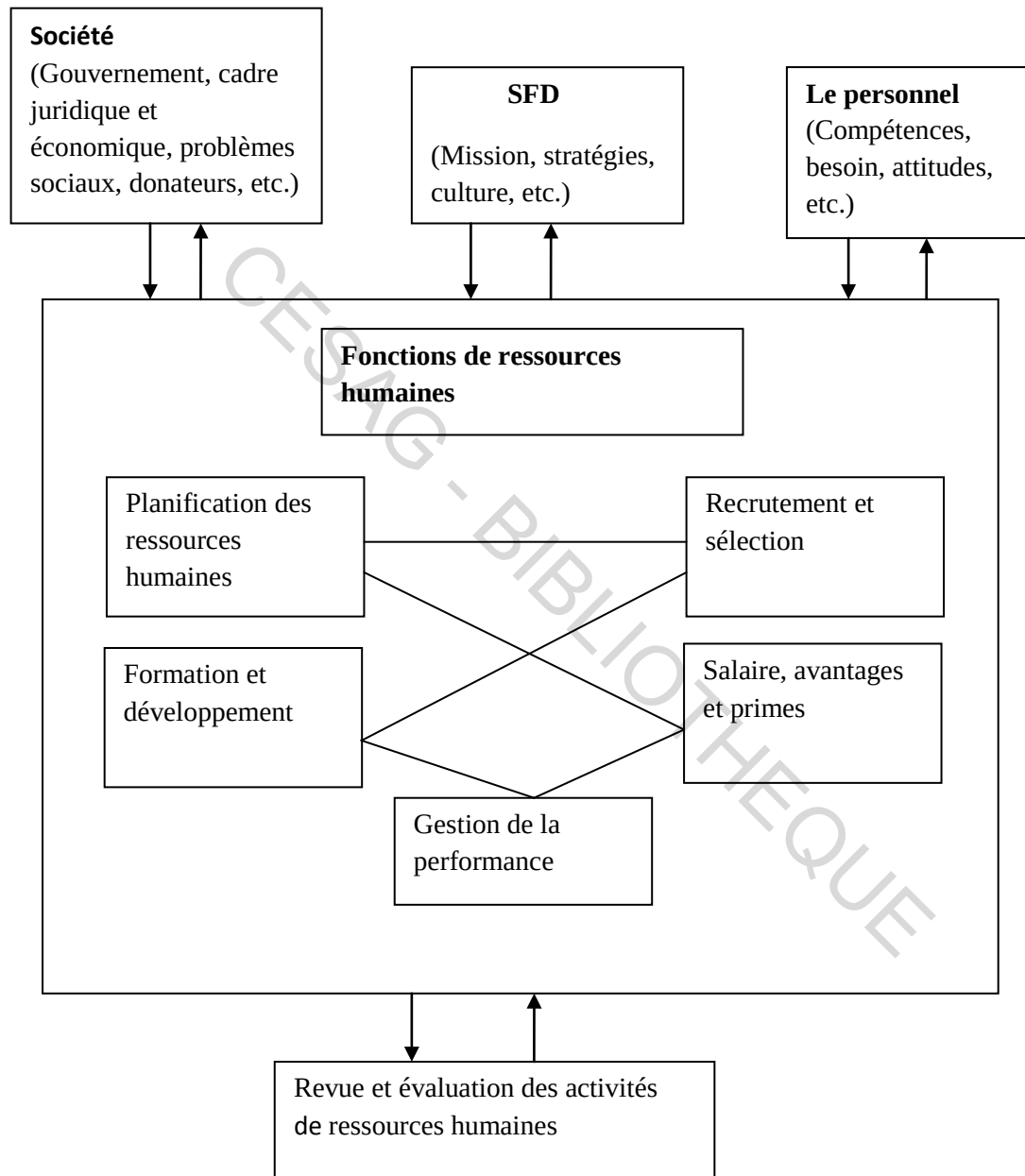
Pour les SFD de taille moyenne (entre 20 et 49 salariés), la gestion des ressources humaines occupe une place plus importante et devient plus complexe et à cet effet, un poste (généralement à temps partiel) devrait être créé pour prendre en charge l'administration de la GRH.

Enfin, pour les SFD de grande taille c'est-à-dire de plus de 50 salariés, la gestion des ressources humaines nécessite une plus forte implication, raison pour laquelle un service à

part entière peut être créé au sein de la structure organisationnelle pour traiter les questions RH.

La figure ci-dessous traduit la gestion efficace des ressources humaines au sein d'un SFD.

Figure 4: Modèle de gestion des ressources humaines



Source: Kim Pityn and Jennifer Helmuth (2007)

2.2.6. La maîtrise des risques

Selon Pierre SCHICK et al. (2012), le Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) II, « Enterprise Risk Management (ERM) » (2005), estime que « le management des risques d'une organisation constitue un processus mise en œuvre par le conseil d'administration, le management et l'ensemble des collaborateurs, pris en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation ainsi que dans toutes les activités et conçu pour identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation et gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque afin de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Dans cette perspective, le GTZ (2000), estime que les institutions financières mondiales et les régulateurs bancaires doivent mettre l'accent sur le management des risques comme élément essentiel de la réussite à long terme. Par ailleurs, il estime qu'une gestion efficace des risques offre plusieurs avantages et qu'elle permet par exemple :

- de consacrer moins de temps aux problèmes et plus de temps à la production ;
- de minimiser les pertes et maximiser les bénéfices ;
- d'obtenir des meilleures informations et résoudre le problème d'asymétrie d'information.

Les risques majeurs auxquelles sont confrontées la plupart des SFD sont les risques opérationnels. Ainsi, Craig Churchill et Dan Coster (2001), les définissent comme la vulnérabilité à laquelle est confrontée une institution dans sa gestion quotidienne qui peut provoquer la destruction de ses actifs. Ils identifient à cet effet trois risques opérationnels dont la perte d'argent à travers les crédits défaillants, les fraudes et les vols.

Tableau 4: Risques opérationnels

Risques Opérationnels	Type de Perte	Les Premiers Responsables
1) Risque de Crédit	Perte résultant d'une mauvaise qualité du portefeuille	Clients
2) Risque de fraude	Perte résultant des déceptions	Personnel des IMF
3) Risque de Sécurité	Perte résultant des vols	Les personnes extérieures aux IMF

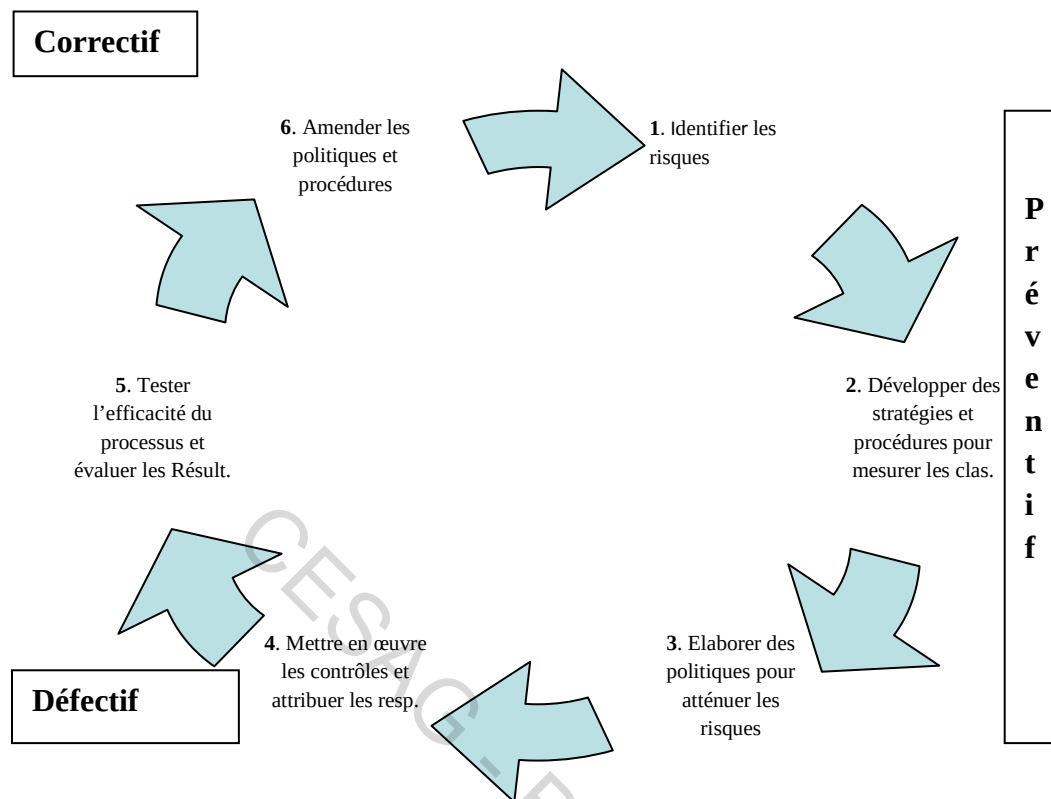
Source : Craig CHURCHILL et Dan COSTER

Afin de réduire ces risques opérationnels, Craig et Dan proposent que les SFD élaborent des politiques et procédures qui servent de système de contrôle interne pour leur organisation qui soient des mesures de contrôles préventives et détectives. Pour eux, les contrôles préventifs empêchent les résultats indésirables de se produire et les contrôles de détection permettent d'identifier des effets indésirables quand ceux-ci se produisent.

Par ailleurs, ils estiment le risque de défaillance de crédit peut se limiter en développant des produits qui prennent en compte les besoins des clients tout en mettant l'accent sur la taille du crédit, le taux d'intérêt, l'échéancier de remboursement, les conditions de garantie et de toutes autres exigences spécifiques. Ils identifient la bonne gouvernance et les ressources humaines performante comme deux déterminants majeurs de la gestion et du contrôle des risques au sein d'un SFD.

Afin de mieux maîtriser les risques, un processus itératif de gestion des risques à six étapes est mise en œuvre. Il décrit la manière dont une institution doit s'y prendre pour contrôler et atténuer les risques.

Figure 5: Processus de gestion des risques



Sources : aide-mémoire gestion de risques opérationnels, CGAP, adapté de Anita Campion

2.2.7. La qualité du portefeuille

Le portefeuille constitue la clé de l'activité des institutions de microfinance. Selon BOYÉ, & al. (2009), la qualité du portefeuille est donc essentielle pour le succès financier de toute institution de microfinance.

Le portefeuille est en outre considéré comme un actif à risque, dans la mesure où son rendement est adossé à la qualité de remboursement des clients. Toute chose étant égale par ailleurs, un plus de taux de rendement attendu est quelque chose de désirable et une plus grande variance quelque chose de désirable (Hal R. Varian, 2006). C'est ce qui justifie le point de vue de AFIMN (2002), qui estime que le portefeuille du prêt d'un SFD est considéré comme son patrimoine et l'élément générateur de revenu le plus important, ainsi que sa principale source de risque potentiel ; et que pour de nombreux SFD, les prêts ne sont habituellement pas garantis par une garantie conventionnelle et qu'à cet effet, un contrôle rigoureux de la qualité de son portefeuille de prêt est donc essentiel à sa viabilité et à sa

durabilité. L'une des causes de la dégradation du portefeuille et de la baisse de performance financière réside dans la sélection du client (anti sélection). L'anti-sélection constitue donc un mécanisme de sélection qui favorise des micro-entrepreneurs douteux des bons.

Afin de proposer des solutions pour améliorer la qualité du portefeuille, Cull & al. (2007) estiment que les prêts de groupe ont un impact positif sur la qualité du portefeuille de crédit des SFD. Ils montrent que le portefeuille à risque augmente en fonction du taux d'intérêt appliqué dans la plupart des SFD utilisant les prêts individuels, et qu'au-delà du seuil de 60%, une augmentation de taux n'est pas associée à des profits dans la durée pour ces derniers, ce qui n'est pas le cas pour les SFD qui s'appuient sur la méthodologie de prêt à des groupes solidaires.

L'appréciation de la qualité du portefeuille est mesurée par le portefeuille à risque à 30 jours (PAR 30) et les charges liées au portefeuille. En conséquence, un mauvais résultat ou la baisse de résultat est corrélée à la dégradation de celui-ci. C'est ce qui justifie le point de vue du SEEP (2005), qui estime que le portefeuille à risque mérite un retraitement, car il peut avoir un impact essentiel sur les résultats financiers. Ne pas prendre en considération les composantes improductifs du portefeuille peut induire en erreur, voire tromper les parties prenantes sur la situation financière réelle de l'IMF.

Pour Sébastien BOYÉ, &al. (2009), un PAR 30 inférieur à 3% est généralement jugé satisfaisant, et un PAR 30 supérieur à 7 % est généralement inacceptable pour un SFD visant la pérennité financière.

Pour ce qui concerne les SFD de l'UEMOA, le PAR 30 recommandé par la réglementation ne doit pas excéder de plus de 5 % car au-delà cette norme les SFD ne sont pas performants.

2.3. Les déterminants externes de la performance financière

Les déterminants externes sont des facteurs qui sont issus de l'environnement externes d'un SFD et qui ont des incidences sur sa performance. Ces déterminants sont multiples mais pour la plupart, ils sont issus de l'environnement réglementaire, juridique, politique, social et économique.

2.3.1. La réglementation

La réglementation est un ensemble de dispositions qui visent pour les autorités de régulation à assainir le secteur de la microfinance. Elle vise à lutter contre le phénomène d'usure et à sécuriser les dépôts des épargnants afin de créer un climat favorable à l'économie.

Cependant, sa mise œuvre et son respect reste des défis majeurs à relever car ses dispositions peuvent empiéter sur la rentabilité des SFD. Par exemple, le taux d'usure fixé à 27 % par la BCEAO peut avoir un impact sur la viabilité financière, par conséquent sur la performance financière et ce en raison de multiples risques dans certains secteurs tels que l'agriculture, particulièrement en zone rurale.

Par ailleurs, des sanctions prises et appliquées aux SFD en cas de défaillance à l'application des textes réglementaires peuvent peser de façon considérable sur la situation financière des SFD entraînant une perte financière selon que la sanction soit pécuniaire.

Selon Fodé NDIAYE (2009), le cadre légal et réglementaire a un impact essentiel sur la viabilité des fournisseurs de services financiers. Il conditionne les modalités d'entrer, d'opérer et de sortir sur le marché. Par ailleurs, il estime qu'en fonction des modes légaux, la viabilité est affectée au niveau des aspects relatifs à la rentabilité, à la gouvernance, à la gestion des risques, à l'obtention de ressources et aux liens avec le secteur financier classique.

Cette situation est aussi relevée et soutenue par Laurent Lhériaux (2009:52), qui estime que « la soumission à une réglementation bancaire, et donc la constitution sous forme d'établissement bancaire, entraîne parfois une réglementation du travail rigide ou onéreuse. Une telle réglementation peut bien entendu diminuer la rentabilité de l'IMF. Elle peut perturber son fonctionnement interne et sa performance, notamment en termes de gestion du portefeuille de crédit ».

2.3.2. La stabilité socio – politique

La stabilité politique est une condition très déterminante pour la réalisation de résultats dans une organisation car sans elle aucune activité ne peut se dérouler. Dans les périodes d'instabilité, il arrive que les entreprises soient obligées de délocaliser ou soit de cesser leurs activités et cela ne laisse pas indifférents les SFD en cas de troubles. Il arrive parfois même que certaines organisations et institutions voient leur patrimoine emporté.

En période de trouble, les agences restent fermées occasionnant des arrêts temporaires ou momentanés de travail. Cette situation a donc un impact négatif sur les résultats des SFD donc la réalisation des objectifs.

2.3.3. Les initiatives de l'Etat et des bailleurs de fonds

L'un des rôles majeurs de l'Etat est de créer des conditions favorables à l'émergence de l'économie. L'Etat doit donc garantir la stabilité des systèmes et pour se faire, il doit élaborer des politiques et stratégies de mise en œuvre pour accompagner les acteurs et les spécialistes du secteur de la microfinance. C'est ce qui fait dire le CGAP (2005), que « le rôle de l'état est celui d'un facilitateur, pas un prestataire direct de services financiers ». Cela signifie que l'Etat doit concevoir un ensemble de programmes qui vise non seulement appuyer les SFD mais également à faire la promotion du secteur de la microfinance.

Le rôle de l'Etat peut consister en la création d'un environnement favorable au développement du secteur par :

- la mise en œuvre des structures de promotion, d'agrément, de surveillance et de contrôle ;
- le soutien aux acteurs institutionnels et professionnels.

La manifestation de la volonté de l'Etat de faire de la microfinance un instrument performant de mobilisation des ressources internes et externes et de garantir son articulation à l'économie et aux marchés financiers, peut se matérialiser par la création de Ministère de la Microfinance. Ce ministère assure l'encadrement du secteur et a pour mission d'intervenir dans le domaine de la microfinance pour ce qui concerne :

- la formation des populations concernées ;
- la promotion et le développement de la microfinance ;
- la mise en place et la gestion d'un fonds de refinancement des SFD ;
- l'exécution et la gestion des lignes de crédit ;
- la signature de protocoles de partenariat avec les structures impliquées dans le suivi du secteur ;

- la préparation des dossiers de projets pour la recherche de lignes de financement pour le secteur auprès des partenaires au développement ;
- la création de conditions favorisant la participation des banques au développement du secteur de la microfinance.

Dans le but de faire émerger le secteur de la microfinance, l'Etat peut adopter une politique fiscale en faveur des SFD. Cette politique consistera à exonérer des taxes sur les activités des SFD. L'ensemble des actions et initiatives de l'Etat visent à rendre plus performant les SFD en matière financière afin d'atteindre les objectifs de l'Etat et par conséquent les OMD.

L'un des aspects clés fragilisant la performance financière et le développement des institutions est le problème de non remboursement des crédits. Or, en absence d'un mécanisme réel de recouvrement appuyé par l'Etat, bon nombre de client estiment connaître leur droit et ce fait entraîne des coûts et de charges pour les institutions occasionnant des pertes financières énormes.

2.3.4. L'inflation

L'inflation est un élément déterminant du déséquilibre économique. Il affecte le niveau de consommation des agents économiques, donc du pouvoir d'achat et par conséquent le patrimoine de tous les agents économiques. L'effet de l'inflation et ses conséquences ont retenu l'attention du SEEP (2005), qui estime que toutes les institutions de microfinance sont concernées par l'inflation dans la mesure où une inflation élevée complique le fonctionnement des SFD et a un effet d'érosion sur leur fonds propres. Elle occasionne une charge d'inflation qui vient diminuer les résultats. L'exemple ci-après illustre comment l'inflation affecte le fonctionnement des SFD.

Par exemple, si une inflation indique un taux de 6,5 % et qu'en ce moment un SFD enregistre une immobilisation nette de 150 000 unités monétaires (UM) et un fonds propre moyen de 1 800 000 UM, il supporte donc une charge d'inflation sur l'excédent des fonds propres non investis qui se calcule de la façon suivante :

Charge d'inflation = Taux d'inflation (fonds propres moyens x immobilisations nettes)

C'est-à-dire $6,5\% (1\,800\,000 - 150\,000) = 107\,250$ UM

Ceci signifie que le résultat du SFD sera affecté par l'inflation entraînant une diminution équivalente aux charges d'inflation de 107 250.

Les conséquences de l'inflation sont multiples. Non seulement, il affecte le patrimoine des SFD par les fonds propres mais également le portefeuille. L'une des conséquences de la dégradation du portefeuille est la fongibilité du crédit c'est-à-dire l'affectation du crédit à d'autres activités et aussi principalement à la consommation. Pour Hal R. Varian (2006), « l'inflation est l'une des conséquences de l'effet de substitution, dans la mesure où une variation du prix pousse le consommateur à faire des choix de combinaison de sa situation présente.

L'inflation étant une augmentation généralisée des prix, les clients sont amenés à affecter davantage de ressources à la consommation et les revenus restant pour la plupart stables. Cela peut expliquer aussi la fongibilité du crédit. Cette situation peut donc se répercuter sur le taux de remboursement du crédit. Tel est le point de vue de Haruna Sekabira (2013), qui estime que la situation socio-économique peut perturber la capacité des clients à profiter de leur prêt et leur capacité à rembourser les prêts.

Par ailleurs, pour une cible dont le niveau de revenu est indexé sur l'inflation, l'impact de l'inflation reste relativement faible à condition que les taux d'intérêt connaissent une hausse plus que proportionnelle au taux d'inflation.

2.3.5. La concurrence

La concurrence est d'un enjeu double pour les agents économiques, principalement pour les clients des SFD et les SFD eux-mêmes. Si pour les premiers, elle leur permet de tirer de meilleures satisfactions des produits offerts à moindre coût, elle constitue pour les seconds une menace sur leurs produits et sur leurs clients.

La perte de clients est donc l'une des conséquences de la concurrence et implicitement synonyme d'une baisse de résultats. Lorsque la concurrence s'installe, les SFD sont contraints à développer des stratégies de prix donc de taux d'intérêt et d'intégrer un système de rémunération adéquat donc de motivation du personnel. La concurrence est aussi un facteur d'appréciation des conditions de travail du personnel car elle permet de créer des conditions de rétention du personnel.

En outre, la qualité des services et le développement de produits adaptés à la clientèle peut pallier à la situation de perte de la clientèle et donc d'insatisfaction.

Afin de maîtriser l'environnement sociopolitique et socioéconomique, CAMARA (2005) suggère aux dirigeants des SFD de se tenir informer sur les tendances c'est-à-dire de rester en

éveil sur l'évolution des indicateurs de leur pays afin de ne pas être surpris par les récessions économiques. Par ailleurs, il estime que c'est en restant éveillé sur les tendances lourdes de l'économie que les SFD pourront imaginer de nouveaux produits et services financiers adaptés à leur clientèle.

L'identification et l'analyse des déterminants de la performance ont permis d'appréhender des déterminants internes et externes ; et montrer comment ils influencent de part et d'autre la performance financière d'un SFD. Cependant, il convient dans l'étape suivante d'aborder la méthodologie de notre travail qui décrit la démarche empruntée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

La recherche est un processus dynamique, une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre, et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigations. Ce processus se caractérise par le fait qu'il est systématique et rigoureux et conduit à l'acquisition de nouvelles connaissances. En effet, si les chapitres 1 et 2 nous ont permis à partir d'une revue de littérature d'appréhender le concept de performance financière d'un SFD et d'identifier des déterminants de cette performance, le chapitre 3 va nous permettre de décrire notre méthodologie, de présenter le modèle d'analyse de l'étude, de définir les variables et décrire la démarche qui a permis de réaliser notre étude.

3.1. La méthodologie

La méthodologie adoptée dans le cadre de notre étude est d'abord fonction du thème abordé. Par ailleurs, elle dépend du problème étudié, de l'objet d'étude, de l'objectif de recherche, du choix théorique ainsi que les moyens disposés et les délais. En effet, la méthode utilisée ici est basée sur une approche mixte c'est-à-dire une combinaison de l'approche quantitative et de l'approche qualitative pour analyser la performance financière et les déterminants qui influence la performance.

L'approche quantitative vise à recueillir des données observables et quantifiables. Elle consiste à décrire, à expliquer, à contrôler et à prédire en se fondant sur l'observation de faits et événements. Ainsi, il est question d'analyser des données chiffrées.

L'approche qualitative quant à elle part d'une situation concrète comportant un phénomène particulier qui ambitionne de comprendre et non de démontrer, de prouver ou de contrôler. Elle donne sens au phénomène à travers ou au-delà de l'observation, de la description de l'interprétation et de l'appréciation du contexte et du phénomène tel qu'il se présente.

Par ailleurs, nous allons utiliser une méthodologie mixte c'est-à-dire une combinaison de trois méthodologies. Les méthodologies CAMEL, GIRAFFE et MICRORATE.

3.1.1. La méthodologie CAMEL

La méthodologie CAMEL a été développée en 1998 par ACCION pour analyser et noter cinq(5) domaines de la performance financière et de la performance de gestion des institutions de crédit. Les cinq domaines analysés sont : l'adéquation des fonds propres, la qualité de

l'actif, les bénéfices et la gestion de trésorerie. Par ailleurs, elle est définie dans la version anglaise comme suit :

C: Capital adequacy (Leverage, Reserve adequacy etc)

A: Assets Quality (PAR, Write of ratio etc)

M: Management (Human resources, process, controls and audits)

E: Earning (ROE, ROA, Operational efficiency etc)

L: Liquidity (Cash liquidity projection)

Effet, les cinq domaines analysés définissent les sous domaines suivants :

- l'adéquation du capital regroupe en ensemble d'indicateurs qui sont: le levier financier, la capacité à lever des fonds et l'adéquation des provisions;
- la qualité de l'actif mesure le PAR, la politique d'abandon des créances, la productivité des actifs à long terme et l'infrastructure de l'institution ;
- la gestion est l'analyse d'un ensemble d'aspect à savoir la gouvernance, les ressources humaines, les processus, les contrôles et l'audit, le système d'information, la planification stratégique et le budget ;
- les bénéfices intègrent le rendement retraité des fonds propres, l'efficacité opérationnelle et la politique des taux d'intérêt ;
- la gestion de trésorerie analyse la structure des dettes, la disponibilité des fonds et les projections des flux de trésorerie.

3.1.2. La méthodologie GIRAFFE

La méthodologie GIRAFFE a été développée par Planet Rating en 1999. Elle permet d'évaluer les risques et les performances des IMF dans leur évolution. Par ailleurs, pour prendre en compte les changements opérés dans le secteur de la microfinance, cette méthodologie a été ajustée en 2006 et 2008. Une méthodologie certifiée par plusieurs structures spécialistes du secteur de la microfinance à savoir : le CGAP, ADA, IDB. C'est une méthodologie qui prend en compte 6 domaines d'analyse et qui regroupe 17 indicateurs relatifs à la performance, la mesure du risque et la pérennité. Les six (6) domaine évalués par la méthodologie GIRAFFE sont identifiés comme suit :

- la gouvernance avec les données qualitatives comme la prise de décision, la planification, les compétences internes et la gestion des ressources humaines ;
- la gestion de l'information par l'évaluation du SIG et de la qualité des informations sorties;
- la gestion du risque en évaluant les procédures de contrôle interne et d'audit
- les opérations avec la gestion financière, le risque crédit et sa couverture ;
- le financement et la liquidité par l'étude des stratégies de mobilisation des ressources financières, l'adéquation du capital, le ratio de liquidité et les risques du marché;
- l'efficience et la rentabilité avec les indicateurs comme ROE, ROA, l'efficacité opérationnelle et l'optimisation de l'actif.

3.1.3. La méthodologie MICRORATE

La méthodologie MICRORATE est une méthodologie développée et mise en place en 1996 par Micro Rate avec l'appui de la coopération suisse. C'est une méthodologie qui met en œuvre cinq (5) domaines d'analyse qui sont : situation financière, opérations de microfinance et qualité du portefeuille, organisation et gestion, gouvernance et position stratégique, perspectives sociales. En outre, l'ensemble des cinq domaines présente les indicateurs de mesure détaillés comme suit :

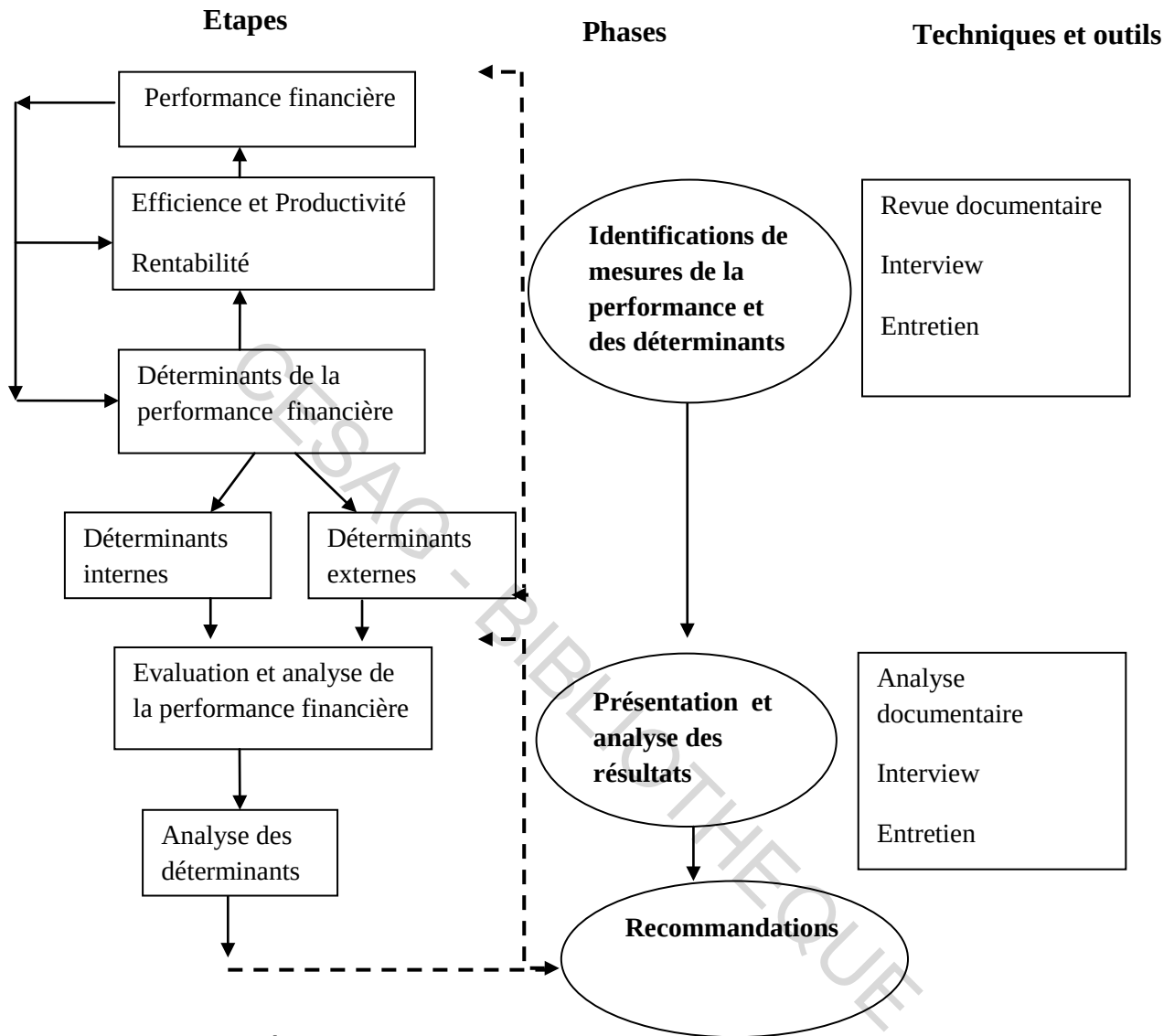
- la qualité du portefeuille avec les indicateurs comme le portefeuille à risque, le ratio dotation aux provisions, le ratio couverture de disque, le ratio pertes sur créances ;
- l'efficacité et la productivité par les indicateurs comme le ratio charges d'exploitation, coût par emprunteur, productivité du personnel, productivité des agents de crédit ;
- gestion financière avec ratio charges de financement, ratio coûts des ressources Financières, Ratio Dettes/Fonds Propres ;
- Rentabilité par les indicateurs Rentabilité des Fonds Propres, Rentabilité des Actifs, Rendement du Portefeuille ;
- l'organisation et la gestion globale des activités ; et la maîtrise du risque dans l'institution.

3.2. Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse de notre étude présente la schématisation d'un processus qui décrit les différentes étapes, les différentes phases ainsi que les différentes techniques et outils qui ont

permis d'identifier les mesures de la performance financière, les déterminants ; de les analyser pour aboutir aux recommandations.

Figure 6: Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.3. Les variables et indicateurs

Les variables sont les facteurs qui décrivent le modèle d'analyse. En effet, le modèle décrit un ensemble de variables indépendantes, des variables médiatrices et des variables dépendantes.

Les tableaux ci-après définissent l'ensemble des variables du modèle d'analyse de l'étude.

Tableau 5: Définitions des variables liées à la performance financière

Indicateurs de performance financière	Variables identifiées	Outils utilisés
Efficiences et Productivité	Productivité du personnel Productivité par agent de crédit Efficacité opérationnelle	Analyse documentaire
Rentabilité	Rentabilité économique Rentabilité financière Rendement du portefeuille Autosuffisance opérationnelle Autosuffisance financière	Analyse documentaire

Source : nous-mêmes

Tableau 6: Définition des variables liées aux déterminants

Déterminants	Variables identifiées	Outils utilisés
La taille de la structure	Statut juridique La cible Le statut socioéconomique de la cible Le nombre de sociétariat	Analyse documentaire Entretien
Qualité de la gouvernance	Profils Compétences	Analyse documentaire Entretien

	Compréhension des textes	
Qualité de management et maîtrise de charges	Qualité du SIG L'évolution des charges Le système de motivation	Entretien Analyse documentaire
Le taux d'intérêt	Les taux d'intérêt appliqués Les marges d'intérêt Les effets des taux d'intérêt sur la demande de crédit	Analyse documentaire Entretien
Qualité des ressources humaines	Le profil du personnel La politique de recrutement La gestion des carrières Les départs et démissions	Entretien
La maîtrise des risques	Le manuel de procédure Le respect des procédures La sécurité des locaux Les types de contrôles La périodicité des contrôles Le SIG intégré	Entretien Observation
La qualité du portefeuille	Le PAR Le nombre d'agent de crédit La périodicité des revenus La charge des agents de crédit	Entretien

La réglementation	Les effets de la réglementation (Sanctions, les difficultés d'application, le refinancement...)	Analyse documentaire Entretien
La stabilité sociopolitique	Les crises politiques Les grèves	Observation Entretien
Les initiatives de l'Etat et les bailleurs	Les actions de l'Etat en faveur de la MECAP et du secteur Les actions des bailleurs en faveur de la MECAP et du secteur	Analyse documentaire Entretien
L'inflation	Les conséquences de l'inflation sur les fonds propres, le crédit, sur les objectifs	Analyse documentaire Entretien
La concurrence	Le nombre de SFD Le nombre de banque La cible potentielle Les actions marketing	Observation Analyse documentaire Entretien

Source : nous-mêmes

3.4. Démarche de l'étude et de collecte de données

La démarche adoptée nous a permis de distinguer deux phases. La phase de la définition des mesures de la performance financière ainsi que les déterminants et la phase d'analyse des mesures et des déterminants qui ont conduit à l'évaluation de la performance financière pour aboutir aux recommandations. En outre, au cours des étapes, nous avons utilisé quelques outils de collecte de données.

3.4.1. Outils de collecte de données

Les outils de collecte des données sont essentiellement l'observation, la revue et l'analyse documentaire et les entretiens.

3.4.1.1. L'observation

Durant notre passage à la MECAP, nous avons pu observer l'environnement sociopolitique et sécuritaire au Sénégal et au travail ainsi le travail du personnel. Elle nous a permis d'observer l'environnement concurrentiel.

3.4.1.2. La revue et analyse documentaire

La revue documentaire nous a permis à partir d'une lecture de plusieurs auteurs et des thématiques autour de notre thème d'appréhender la notion de performance financière dans les SFD et d'identifier les différentes mesures de la performance ainsi que les déterminants (internes et externes) qui fondent ou qui influent la performance financière.

En effet, elle nous a permis d'évaluer la performance financière de la MECAP au moyen de données financières à partir des états financiers de 2009 à 2011. Elle nous a également permis d'obtenir des données qualitatives à partir des rapports d'activité et du manuel de politique de crédit pour apprécier et les taux d'intérêt pratiqués ; et la qualité de la gouvernance quant à la compréhension des textes réglementaires et le niveau d'instruction en matière de microfinance. Par ailleurs, elle nous a permis d'identifier les taux d'inflation et analyser les conséquences sur la période étudiée ; d'identifier les différentes initiatives de l'Etat et les bailleurs qui ont permis à la MECAP et d'autres institutions de se positionner financièrement sur le marché.

3.4.1.3. Les entretiens

Les entretiens nous a permis de comprendre l'intérêt que les responsables de la MECAP accorde à la performance financière. Pour se faire, nous avons pu réaliser des entretiens avec le Directeur, le PCA, le responsable d'exploitation, le responsable RH, le responsable financier et le comité de surveillance.

Au Directeur, l'entretien a permis d'apprécier la qualité de management et la qualité des ressources humaines qui sont sous sa responsabilité. Par ailleurs, cela nous a permis de comprendre comment le Directeur compte orienter son management pour stimuler la performance de son institution ; maîtriser les risques et les charges de l'institution.

Avec le responsable d'exploitation, notre entretien a permis de comprendre comment il gère les performances en matière de production ; les difficultés liées à l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés ainsi que les risques auxquels l'institution fait face.

L'entretien réalisé avec le PCA a permis de connaître le profil des membres du CA et de comprendre comment le CA conçoit la performance financière de l'institution et comment il compte l'améliorer par leur action face à la réglementation et la concurrence.

Avec le responsable financier, nous avons pu comprendre comment il compte amener son institution à devenir autonome et pérenne financièrement en se passant des subventions. Comment il compte acquérir des ressources et prioriser les actions.

Le responsable du recouvrement a pu nous situer sur les différentes méthodes de recouvrement ainsi les risques et les difficultés liés au recouvrement.

Deuxième partie : Cadre pratique de l'étude

Introduction

Si le cadre théorique et méthodologique a permis de comprendre les fondements théoriques, d'identifier des déterminants de la performance financière et de construire le modèle d'analyse de notre étude, le cadre pratique va nous amener sur le terrain c'est dire à la réalité de notre travail.

Cependant, elle nous conduira à une présentation de l'entité étudiée qui est la MECAP (Chapitre 4) ensuite à la présentation et l'analyse des résultats de notre investigation sur le terrain (Chapitre 5) et enfin à une proposition de solution d'amélioration de la gestion de la performance financière à travers des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la MECAP

Ce chapitre intitulé présentation de la MECAP met en exergue l'historique, la mission et l'objectif de la MECAP, ses activités ; et son organisation et fonctionnement, ainsi que la gestion de la performance financière.

4.1. Historique de la création de la MECAP

Au lendemain de l'alternance politique, les autorités Sénégalaises, à leur tête le Président Maître Abdoulaye WADE, se sont alarmées de la situation précaire de bon nombre de travailleurs du secteur public et parapublic ; une situation qui pour elle hypothéquait gravement l'efficacité dans l'exécution des tâches des travailleurs, à bien mener les initiatives du changement espéré. Dans cette perspective, la commission nationale de lutte contre l'usure va voir le jour et faire par appel par la suite aux établissements financiers de la place à se pencher sur la question de la lutte contre le fléau de l'usure.

En réponse à cet appel, seule la SN LA POSTE va répondre. Ainsi, mandat lui sera donc donné de mettre en place un système de lutte contre l'usure pour améliorer la situation socioéconomique des agents du public et parapublic.

Le 23 décembre 2000, suite l'Assemblée Générale constitutive, la MECAP va voir le jour sur les fonds baptismaux.

4.2. Mission et objectifs

La MECAP pour poursuit une mission pour atteindre les objectifs définis dans son plan stratégique.

4.2.1. Mission

La MECAP aspire devenir est une forte institution financière décentralisée viable, autonome et pérenne. Pour se faire, elle poursuit sa mission libellée comme suit : « assurer l'équilibre financier et le bien-être de ses membres en vue de les rendre plus performants dans le processus de développement économique et social du Sénégal en leur offrant une large gamme de produits et services financiers adaptés, accessibles et concurrentiels ».

Afin d'accomplir efficacement sa mission, la MECAP s'est assignée un certain nombre de valeurs : l'engagement, la disponibilité, la transparence et la sécurité, lesquelles sont contenues dans son code de conduite et de déontologie.

4.2.2. Objectifs stratégiques

Sous son agrément n° DK 1.01.00242 du 22/08/01, la MECAP poursuit aujourd'hui les objectifs suivants :

- Promouvoir l'équilibre économique, social et moral des membres ;
- Favoriser l'accès de ses membres au crédit et à l'épargne ;
- Contribuer à la politique de l'épargne nationale ;
- Lutter contre le phénomène de l'usure ;
- Assurer le développement économique et social de l'institution sous contrainte de rentabilité économique et financière
- Assurer le développement de partenariats avec toutes formes de structures financières et associatives, pour une meilleure accessibilité aux services financiers.

4.3. Les activités

Les activités de la MECAP sont centrées sur la collecte de l'épargne et la fourniture de crédits à ses membres ainsi des opérations de domiciliation de salaire. En outre, l'opération de crédit et d'épargne constitue pour la MECAP, l'enjeu majeur de sa mission, pour elle, traiter la question de la situation socio-économique de ses membres c'est de leur proposer des produits d'épargne et de crédit adaptés à leurs besoins.

4.3.1. Les produits d'épargne

L'épargne constitue pour la MECAP la première source de mobilisation de ressources financières. Elle propose ainsi une gamme de produits d'épargne pour l'ensemble de ses membres. Cependant, on peut distinguer trois produits qui sont l'Epargne retraite, l'Epargne prévoyance et l'Epargne bloquée.

❖ **L'Épargne retraite**

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

❖ **L'Épargne prévoyance**

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

❖ **L'Épargne bloquée.**

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

4.3.2. Les produits de crédit

La MECAP offre une gamme très variée de produits de crédit qui vise à satisfaire ses membres, l'ensemble de son personnel, de ses partenaires et aux personnes exerçant une activité génératrice de revenu. Ainsi, elle fournit neuf (9) produits de crédit à l'ensemble de ses membres.

❖ **Les crédits dépannages**

La MECAP propose deux produits dépannages à ses membres, généralement à l'ensemble des emprunteurs et particulièrement aux retraités de L'IPRES.

- Le crédit dépannage destiné aux emprunteurs

C'est un crédit de court terme proposer pour la satisfaction ponctuelle de ceux-ci. C'est un crédit plafonné à 500 000 FCFA pour une durée maximale de 12 mois et dont le remboursement est mensualisé. Le taux d'intérêt accordé à ce crédit est un taux dégressif annuel de 12%. Cependant, pour bénéficier de ce crédit, un mois de versement mensuel effectif est exigé au non retraités et une épargne minimum de 50 000 pour les retraités.

- **Le crédit dépannage destiné aux retraités de l'IPRES**

Le crédit dépannage destiné aux retraités de l'IPRES est un produit exclusif destiné à faire face aux dépenses ponctuelles. Il est plafonné à un montant de 250 000 pour une durée de 12 mois et d'une échéance bimensuelle. Le taux d'intérêt est un taux dégressif de 12% par an. L'obligation de domicilier la pension de retraite au centre financier de Dakar ou de Saint Louis de POSTEFINANCES est une condition d'obtention de ce crédit. À cela s'ajoute la constitution d'une épargne obligatoire nantie bimestre à hauteur de 50 000.

❖ **Les crédits équipements**

Ce sont des crédits destinés à l'ensemble de membre et exclusivement aux retraités de l'IPRES. Les montants sont plafonnés à 3 000 000 FCFA pour l'ensemble des membres et exclusivement aux retraités de l'IPRES et de 7 000 000 FCFA pour le plan épargne équipement. Ainsi, on distingue trois (3) crédits équipements qui sont :

- **Le crédit équipement**

C'est un crédit destiné à l'acquisition de mobiliers et matériels domestiques. Le montant est plafonné à 3 000 000 FCFA et remboursable sur une période maximale de 36 mois et d'une échéance mensuelle avec un taux d'intérêt annuel dégressif de 12%. L'éligibilité à ce crédit exige au bénéficiaire une domiciliation du salaire au centre financier de Dakar ou de Saint Louis de POSTEFINANCES; ou d'une signature de convention avec la MECAP.

- **Le crédit équipement destiné aux retraités de l'IPRES**

C'est un produit destiné à faire face à de petites dépenses d'équipement. Il est plafonné à 3000 000 FCFA et remboursable sur 36 mois d'une échéance bimensuelle avec un taux d'intérêt dégressif de 12% l'an. Cependant, l'obligation de domicilier sa pension de retraite au centre financier de Dakar ou de Saint Louis de POSTEFINANCES est une condition d'obtention de ce crédit. À cela s'ajoute la constitution d'une épargne obligatoire nantie bimestre à hauteur de 50 000.

- **Le crédit plan d'épargne équipement**

C'est un crédit long terme destiné à financer les besoins d'investissement des membres, l'équipement domestique, l'acquisition de terrain d'habitation, les travaux de démarrage ou de finition de maison d'habitation. D'une durée de remboursement maximale de 72 mois, son

montant est plafonné à 7 000 000 FCFA et d'une échéance bimensuelle avec un taux d'intérêt dégressif annuel de 8%.

❖ **Le crédit logement ou crédit immobilier**

C'est un crédit qui vise à permettre aux sociétaires de :

- Acquérir un terrain ;
- Construire un logement ;
- Procéder à des travaux d'extension de logement ;
- Procéder à des travaux de finition de logement ;
- Acquérir un logement par le biais de coopérative d'habitat.

Il est plafonné à 10 000 000 FCFA et remboursable sur une durée maximale de 240 mois soit 20 ans et d'une échéance mensuelle. Le taux d'intérêt appliqué à ce crédit est de 10% l'an et dégressif. C'est un crédit conditionné par la réalisation d'une hypothèque d'un terrain et ou d'un bâtiment avec une domiciliation de salaire.

❖ **Le rachat de dettes**

C'est un crédit octroyé dans un processus d'accompagnement des membres de la MECAP dans le suivi de leur endettement. Le montant de rachat est plafonné à 2 000 000 FCFA avec un crédit global plafonné à 5 000 000 FCFA. Le taux d'intérêt varie entre 8 et 12% selon le type de crédit. La durée de remboursement est de 72 mois.

❖ **Le crédit AGR**

C'est un crédit destiné à appuyer les micro-entrepreneurs (femmes, jeunes, groupements et sociétés) à développer leurs activités. Il sert à financer le commerce, le maraîchage, l'embouche, la transformation et autres. Les montants varient entre 15 000 FCFA et 250 000 FCFA pour les individus et entre 150 000 FCFA et 1 500 000 FCFA. Le taux d'intérêt appliqué à ce crédit est de 10 %.

❖ **Le crédit évènementiel**

C'est un crédit qui vise essentiellement à prendre en compte les besoins des membres dans les périodes de fêtes et des événements importants tels que la Tabaski, la Korité, la Pâques, la Noël, et les rentrées des classes. Le montant du crédit est plafonné à 100 000 FCFA

remboursable sur une durée de huit (8) mois, pour un échancier mensuel et d'un taux d'intérêt dégressif annuel de 14 %.

4.4. Organisation et fonctionnement

L'organisation de la MECAP est bâtie autour des organes et des services qui assurent son fonctionnement.

4.4.1. Les organes et leur fonctionnement

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

4.4.1.1. L'Assemblée Générale (AG)

L'AG est l'instance suprême de la MECAP. Elle regroupe l'ensemble des sociétaires, représentés par des délégués régionaux élus. Ses fonctions et compétences consiste à :

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

L'AG est donc l'entité chargée d'orienter les différents organes dans le fonctionnement de la MECAP à travers le CA.

4.4.1.2. Le Conseil d'Administration

Le CA est constitué de membres élus pour un mandat deux (2) ans renouvelables. Il reçoit son

mandat de l'AG. Il représente l'AG auprès de l'institution. À ce titre, il décide des grandes orientations sur de questions stratégiques. Dans l'exercice de sa mission, le CA dispose d'ensemble d'attribution qui consiste à :

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

Sous l'autorité du CA, on distingue le Conseil de surveillance (CS), le Comité de Crédit (CC) en charge de l'opération de crédit et un organe de contrôle et la direction chargée de coordonner l'ensemble des activités de la MECAP.

4.4.1.3. Le Conseil de Surveillance (CS)

Le CS est l'organe chargé du contrôle et de la supervision. Il joue un rôle de contre-pouvoir ; contrôle le travail des différents organes et du personnel technique de la MECAP. Sa mission et son rôle consistent à :

- Contrôler périodiquement et à l'improviste l'activité de la caisse ;

- Veiller au respect des résolutions votées par l'Assemblée Générale, des statuts et des règlements intérieurs, ainsi des différentes politiques adoptées ;
- Contrôler la tenue des journaux, des fiches et des inventaires ;
- Contrôler les carnets des membres ;
- Vérifier fréquemment l'encaisse physique par rapport à l'encaisse théorique et le niveau d'encaisse par rapport aux règles de sécurité ;
- Convoquer l'Assemblée Générale en cas de besoin ;
- Veiller à la tenue des réunions des différents organes aux dates fixées ;
- Veiller au respect des pouvoirs des différents organes ;
- Recueillir les doléances des membres ;
- Informer le Conseil d'Administration sur le fonctionnement des autres organes et du gérant ;
- Soumettre ses rapports au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale ;
- Vérifier la mise à jour de la liste des débiteurs défaillants ;
- Veiller à l'application des règles de sécurité ;

Le CS peut aussi demander, solliciter et exiger des éclaircissements et des modifications sur le mode de fonctionnement de la MECAP.

4.4.1.4. Le Comité de Crédit (CC)

Le CC est plus particulièrement chargé d'étudier les demandes et d'octroyer les crédits. Il est aussi chargé de veiller au suivi du portefeuille de crédits, de la politique et des procédures de crédit. Des agents de crédits (AC) travaillent sous la responsabilité du CC. Ils instruisent les demandes de crédits et les transmettent au CC. La mission du CC consiste donc à :

- Proposer une politique de crédit ;
- Approuver les formulaires de crédit ;
- Vérifier les garanties ;
- Analyser les demandes de crédit ;
- Analyser l'adéquation du portefeuille de crédit avec la politique de crédit ;
- Décider l'octroi de crédit pour tout montant inférieur ou égal au montant du plafond décidé dans la politique de crédit ;
- Donner mandat au Gérant pour signer les documents de prêt ;

- Suivre les remboursements et l'évolution du portefeuille du crédit et prendre les mesures nécessaires ;
- Déléguer au gérant, en cas de nécessité, certaines décisions d'octroi de crédits avec l'accord du CA ;
- Vérifier la mise à jour de la liste des mauvais débiteurs.

4.4.1.5. La direction

La direction de la MECAP est placée sous l'autorité du CA. Elle est représentée par un directeur. Le Directeur assure la gestion opérationnelle et technique de l'institution avec des collaborateurs répartis dans les différents services suivants :

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

4.2.1. Le Réseau de la MECAP

La MECAP dispose d'un réseau propre à elle et d'un réseau de partenariat « le réseau postal ».

4.2.1.1. Le Réseau Propre de la MECAP

La MECAP dispose d'une direction à Dakar regroupant tous les services centraux et faisant également office de siège social. Elle dispose également dans la capitale de points de service au centre financier et à la Direction Générale de POSTEFINANCE.

À l'intérieur du pays, la MECAP dispose de guichets régionaux et points de service. Ainsi, les régions de Thiès, Saint Louis, Kaolack, Ziguinchor, Tambacounda, et Kolda dispose des guichets régionaux situés dans les locaux de la poste. Le département de Mbour quant à elle a

enregistré en 2012 un point de service compte tenu de l'importance de sa situation économique.

4.2.1.2. Le réseau postal

La MECAP a établi une convention de partenariat avec la Poste du Sénégal. Cette convention lui permet à travers les bureaux de LA POSTE de développer son activité. Ainsi, les membres de la MECAP peuvent effectuer leurs opérations via les bureaux de LA POSTE sur toute l'étendue du territoire. Le partenariat avec la POSTE lui permet d'utiliser le réseau de la POSTE pour diffuser ses informations et se rapprocher de la cible.

4.3. La gestion de la performance financière

A la MECAP, la gestion de la performance incombe à l'ensemble du personnel. En outre, un service d'exploitation avec à sa tête un responsable coordonne quotidiennement les activités de 12 agents de crédit dont 5 au siège et 7 dans les régions. Ainsi, de 2009 à 2011, la MECAP a réalisé les performances financières suivantes :

- en 2009, la MECAP a pu mobiliser environ 3,18 milliards de FCFA et octroyer environ 6,61 milliards de crédit et réaliser un résultat de 179 793 885 soit 49,51% des charges d'exploitation ;
- en 2010, avec un total actif de près de 7,1 milliards de FCFA pour 9778 clients, elle a pu collecter environ 3,53 milliards d'épargne et distribuer 6,14 milliards de FCFA à 7 966 emprunteurs et réaliser un résultat net de près de 41,5 millions de FCFA qui représente environ 10% des charges d'exploitation.
- en 2011, elle a pu octroyer environ 6,26 milliards de crédit pour réaliser un bénéfice de 70 172 673.

Cependant, les performances réalisées sont les résultats de cinq (5) sur les neuf (9) produits classés dans l'ordre du plus sollicité au moins sollicité à savoir :

- le crédit dépannage ;
- le crédit équipement ;
- le crédit plan épargne équipement ;

- la domiciliation ;
- le crédit événementiel pendant les périodes de fête et de rentrée scolaire introduit en août 2012.

Cependant, aucun objectif financier n'ait assigné au service d'exploitation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Présentation et analyse des résultats

Les résultats que nous présentons ici sont essentiellement des données quantitatives et qualitatives. Les résultats quantitatifs sont composés d'indicateurs financiers, de ratios, d'agrégat traduisant parfois des tendances. Par ailleurs, les données qualitatives sont celles qui permettent d'expliquer les résultats financiers et le comportement des indicateurs et ratios.

Afin de mieux cerner la logique et la pertinence des résultats, les résultats seront présentés en comparaison avec parfois des normes établies par la réglementation pour la mesure de la performance financière à travers la rentabilité et la productivité. Quant aux déterminants, leur présentation est faite sur la base des informations recueillies.

5.1. La performance financière

La performance financière est la compilation de données financières fondées sur les états financiers de 2009 à 2011 qui décrivent les tendances financières. Leur évolution permet d'apprécier la performance de la MECAP pour mieux l'expliquer et l'adapter aux déterminants.

5.1.1. L'efficacité et la productivité

Le tableau suivant renseigne sur la performance et la productivité globale de la MECAP.

Tableau 7: Productivité globale de la MECAP

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
Encours Dépôt	6 604 077 528	10 616 829 792	12 056 407 968
Encours Crédit	6 612 204 445	6 137 910 588	6 258 531 512
Nombre d'emprunteurs	7 576	7 966	7 987
Nombre de déposants	11 220	11 608	11 695

Source : à partir des états financiers

L'encours de dépôt a connu une forte croissance de 2009 à 2011. En effet, il est passé de 6,6 milliards en 2009 à 12 milliards en 2011 soit une augmentation de 83%. Cependant, l'encours de crédit a enregistré une baisse sur la période de 2009 à 2011, passant de 6,6 milliards à 6,2 milliards soit une baisse de 5%. Par ailleurs, le nombre d'emprunteurs et de déposants reste relativement stable avec une très sensible hausse entre 2009 et 2011.

5.1.1.1. La productivité du personnel

La productivité du personnel est l'appréciation globale de l'ensemble du personnel en ce qui concerne la gestion et le suivi des clients. Le client est entendu ici par les emprunteurs, les épargnants volontaires et autres clients.

Le ratio nombre d'emprunteur par agent de crédit traduit le nombre de client à la charge d'un agent de crédit. Il permet de savoir si l'agent de crédit est débordé ou non.

Tableau 8: Productivité du personnel

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
Nombre d'emprunteur /AC	631	664	666
Nombre de client/ MP	303	314	316

Source : nous-mêmes à partir des comptes de résultats de la période

Le nombre d'emprunteur entretenu par un agent de crédit est passé de 631 en 2009 à 666 en 2011. Cependant la moyenne fixée par la réglementation est qu'il doit rester supérieure à ou égale à 130, il en est de même pour l'ensemble du personnel fixé dans la norme supérieure à 150. Bien que respectant la norme, les agents de crédit ont des charges énormes en matière de gestion et suivi des clients. Cela ne permet pas un suivi efficace du portefeuille.

5.1.1.2. Efficience et efficacité opérationnelle

L'efficience et l'efficacité opérationnelle renseigne sur les charges d'exploitation et les charges de personnel par rapport au portefeuille de crédit à partir d'une comparaison.

L'un des ratios le plus pertinent pour mesurer l'efficacité opérationnelle est le coût par emprunteur. Il mesure le coût moyen d'une unité de franc accordée à un client emprunteur.

Tableau 9: Charges d'exploitation et de personnel

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
Charges d'exploitation	362 740 531	415 842 052	411 458 955
Charges de personnel	128 919 553	142 826 404	154 060 923
Coût par emprunteur	47 880	52 202	51 516

Source : nous-mêmes à partir des états financiers

Tableau 10: Evolution des charges d'exploitation et de personnel

Libellés	Années		
	2009-2010	2010-2011	2009-2011
Charges d'exploitation	15%	-1%	13%
Charges de personnel	11%	8%	20%

Source : nous-mêmes à partir des états financiers

Les chiffres contenus dans le tableau ci-dessous traduisent l'évolution des charges d'exploitation générales sur la période 2009 à 2011. Au regard de ces chiffres, l'ensemble des charges liées à l'opération de crédit semble maîtrisées sur la période 2009 à 2011. Cela se traduit par l'évolution des taux de croissance des charges d'exploitation de 15 % entre 2009 et 2010 et -1 % entre 2010 et 2011, soit une baisse de 2 % entre 2009 et 2011.

Tableau 11: Pourcentage des charges d'exploitation

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
Ratio charges d'exploitation	10%	7%	6%
Ratio charges de personnel	4%	2%	2%

Source : nous-mêmes à partir des comptes de résultats

5.1.2. La rentabilité

Les résultats contenus dans ce tableau sont extraits des comptes de résultats et des bilans de 2009 à 2011.

Tableau 12: Evolution des résultats

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
Résultats net	179 793 885	41 567 720	70 172 673
Fonds propres	1 129 172 058	1 331 175 195	1 395 897 868
Actifs	7 040 864 638	14 467 841 696	14 798 095 382
Intérêt, frais et commissions	568 457 553	647 540 559	647 246 951
Marges bénéficiaires	341 116 719	420 937 181	406 333 968

Source : nous-mêmes à partir des états financiers

Tableau 13: Evolution des données en pourcentage (%)

Libellés	Années		
	2009-2010	2010-2011	2009-2011
Résultats nets	-77%	69%	-61%
Fonds propres	18%	5%	24%
Actifs	105%	2%	110%
Intérêts, frais et commissions	14%	-0,05%	14%
Marges nettes d'intérêt...	23%	-3%	19%
Coefficient de capitalisation	16%	9%	9%

Source : nous-mêmes à partir des états financiers

Les chiffres renseignent sur les performances de la MECAP de 2009 à 2011. En effet, pendant que son actif connaît une évolution croissante c'est-à-dire une augmentation de 110% entre 2009 et 2011, les résultats sont en baisse sur la période (179 793 885 en 2009 et 70 172 693 en 2011) soit une baisse de 61%. Par ailleurs, ses fonds propres enregistrent une augmentation de 18% entre 2009 et 2010 ; et une légère hausse de 5% en 2010 et 2011, soit une augmentation de 24% de 2009 à 2011. En effet, cette situation se traduit par son coefficient de capitalisation qui passe de 16% en 2009 pour se maintenir à 9% pour les années 2010 en deçà de la norme de (>15%) prévu par la réglementation. Cette situation peut se justifier par l'absence de subvention sur la période observée et la faible évolution des adhésions de nouveaux membres pour souscrire de nouvelles parts. Quant à la marge d'intérêt, elle reste relativement stable sur la période c'est-à-dire autour d'une moyenne de 389 462 623 soit 33% de la marge totale de la période.

L'ensemble de ces chiffres traduit une faiblesse de la performance qui pourrait se justifier par l'influence de certains déterminants indiqués plus haut. Cependant, une présentation et une analyse de la rentabilité conduira à mieux apprécier la performance financière au regard des chiffres et des normes.

5.1.2.1. La rentabilité économique

La rentabilité économique renseigne sur la capacité de l'actif de la MECAP à produire des résultats et à optimiser sa rentabilité. Cependant, en absence d'information sur les éléments des actifs des documents annexes, nous n'avons pas pu évaluer le ROA retraité des périodes.

Tableau 14: Evolution de la rentabilité économique

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
ROA	3%	0,3%	0,5%

Source : nous-mêmes à partir des états financiers

Les chiffres du tableau traduisent la baisse du rendement de l'actif de la MECAP sur la période observée. Par ailleurs, les états financiers de la période ne mentionnent pas de subvention obtenue sur la période ce qui signifie que le ratio retraité du ROA ne pouvait être calculé. On peut cependant dire que la MECAP fonctionne sur fonds propres. Au regard de la norme prévues par la BCEAO, on peut dire que le ROA de la MECAP sur la période n'est pas productif dans la mesure où il reste inférieur à 3% (la norme) alors qu'en 2009, la MECAP a atteint la borne limite de la norme (< 3%).

5.1.2.2. La rentabilité financière

Tableau 15: Evolution de la rentabilité financière

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
ROE	16%	3%	5%
ROE retraité	9%	3%	5%

Source : nous-mêmes à partir des états financiers

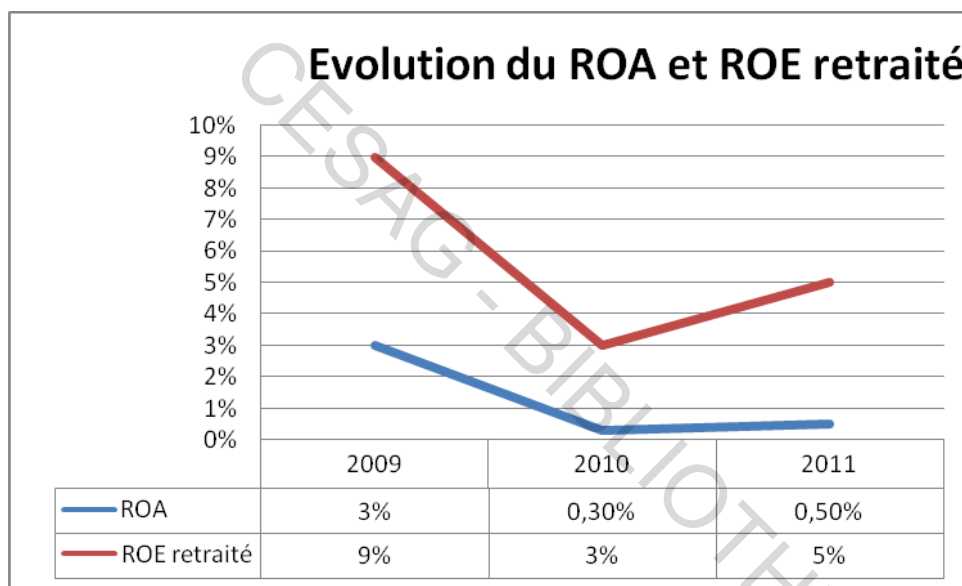
Les chiffre du tableau renseigne que fonds propres de la MECAP sur la période observée n'ont pas été rentables au regard de la norme (>15%). Alors que les montants des fonds ont

connu une évolution positive entre 2009 et 2010 c'est-à-dire 18% d'augmentation alors que le ROE n'est que de 3%.

Sur la période observée, la MECAP n'a pas pu parvenir à optimiser ses fonds propres. Cependant une analyse de la pérennité financière est nécessaire pour apprécier si elle pourra continuellement fournir ses services à sa clientèle.

Les graphes suivants décrivent l'évolution du ROA et du ROE retraité sur la période 2009 à 2011.

Graphique 1: Evolution du ROA et ROE retraité



Source : nous-mêmes à partir des états financiers

5.1.2.3. L'autosuffisance opérationnelle

Tableau 16: Autosuffisance opérationnelle

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
AO	130%	107%	111%
AO retraité	86%	94%	90%

Source : nous-mêmes

Les mesures de l'autosuffisance opérationnelle contenues dans le tableau ci-dessus indiquent que la MECAP a pu couvrir l'ensemble de ses charges avec ses produits en intégrant les produits et les charges exceptionnels des périodes considérées. Cependant, conformément à la norme indiquée par la BCEAO (>130%), la MECAP n'a pas pu dégager de marge suffisante sur ses produits d'exploitation pour garantir ses opérations c'est-à-dire les capitaliser et les optimiser davantage. Par ailleurs, après retraitement, on constate que l'institution n'arrive pas couvrir ses charges opérationnelles par ses produits opérationnels. Nous pourrions conclure que l'opération de crédit ne profite pas à la MECAP.

5.1.2.4. L'autosuffisance financière

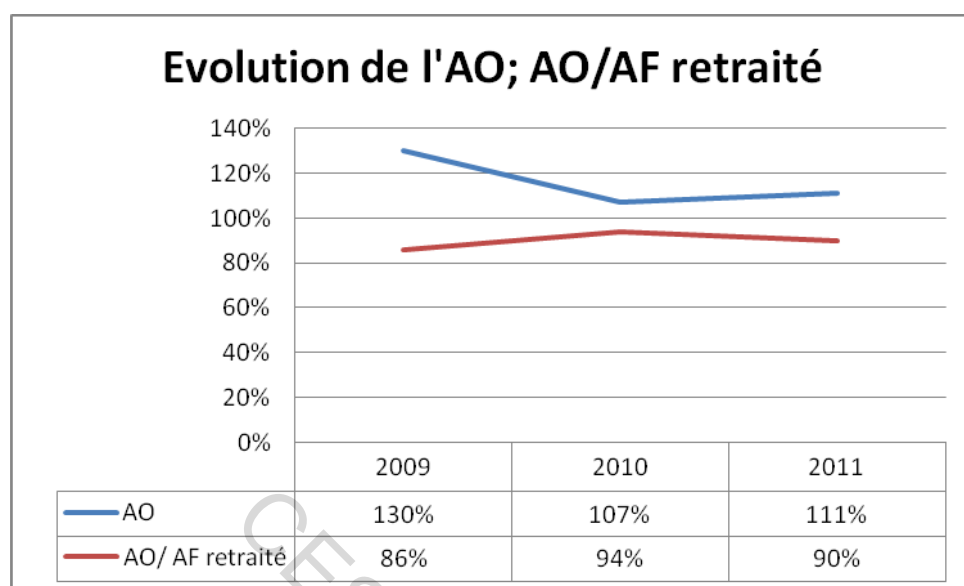
Tableau 17: Evolution de l'autosuffisance financière

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
AF retraité	86%	94%	90%
Coefficient de dépendance des subventions	0	0	0

Source : nous-mêmes à partir des états financiers

Les états financiers de la période 2009 à 2011 ne mentionnent aucune subvention reçue. Ce qui signifie le coefficient de dépendance aux subventions est zéro (0). Cette situation peut se justifier pas le niveau socioéconomique de sa cible qui ne constitue pas une priorité pour bailleurs du secteur de la microfinance. On peut donc conclure que l'AF est égale à l'AOR.

Graphique 2: Evolution de l'AO; AO/AF retraité



Source : nous-même à partir des états financiers

5.2. Les déterminants de la performance financière de la MECAP

Les déterminants de la performance financière sont présentés ici en déterminants internes et externes.

5.2.1. Les déterminants internes

Les déterminants internes sont ceux relatifs à l'environnement propres du SFD.

5.2.1.1. La taille de la structure

La MECAP est une institution constituée sous le statut mutualiste. Son statut lui confère la mission de collecter l'épargne auprès de ses membres et leur proposer des produits de crédit. Par ailleurs, le statut de ses membres (sa cible) constitue un levier important de mobilisation de l'épargne donc de ressources financières. Ainsi, les sociétaires de la MECAP sont à ce jour tous des agents des structures publiques et parapubliques de l'Etat donc tous salariés. En outre, son capital social est passé de 47 455 000 en 2009 à 48 890 000 en 2011, soit une augmentation de 3 % grâce à une adhésion libre de ses membres pour une part sociale de 5 000 FCFA. Le statut socio-économique des membres lui a permis de collecter une part importante d'épargne et d'octroyer un encours de crédit qui ont pu dépasser le seuil de 2 milliards, ce qui lui a valu de se classer en 2009 parmi les grandes institutions c'est-à-dire les

SFD visés par l'article 44 de la loi portant réglementation des SFD. Ainsi, sur la période de 2009 à 2011, le nombre d'épargnant est passé de 11 220 à 11 695 contre le nombre d'emprunteur de qui passe de 7 576 à 7 987. Cependant, il est à noter que malgré sa taille, la MECAP ne peut lever des fonds sur le marché monétaire pour stimuler sa performance financière. Elle ne dispose que des lignes de crédit auprès de son partenaire financier la POSTEFINANCE.

Aujourd'hui, grâce à sa taille, la MECAP a pu réaliser les performances indiquées dans la section 1. On peut donc conclure que la taille de la structure est très significative dans la réalisation de la performance financière. Ainsi, notre analyse se confirme dans les travaux de Maty Sene (2006) qui a montré que la taille de la structure, la portée et l'âge influencent positivement la performance financière des SFD.

5.2.1.2. La gouvernance

La gouvernance de la MECAP est en partie assurée par un CA composé de douze (12) membres dont un bureau formé par le PCA, le vice PCA et d'un secrétaire. Le CA a toujours été renouvelé en AG sur le principe du tiers sortant selon le PCA, au cours de notre entretien. En effet, le présent CA a été renouvelé le 30 juillet 2013. Cependant, l'organigramme présenté place le PCA, le CS, CC sur les mêmes positions hiérarchiques et semble à croire que les trois organes ont les mêmes niveaux de responsabilité et de pouvoir. Cette situation fragilise les actions de gouvernance crée donc des problèmes de conflit d'intérêt. Par ailleurs, en absence de documents sur le profil des membres du CA et les rapports d'activités nous n'avons pas pu évaluer la compétence des membres du CA quant à la compréhension des textes et leur connaissance dans le domaine de la microfinance. Cependant, le PCA, lors de notre entretien a pu faire savoir que le CA reste conscient que la majeure partie des membres manquent de compétence nécessaire pour soutenir l'institution dans le développement stratégique. Les membres du CA participent à des séances de formation pour renforcer leur capacité en matière de gouvernance. Beaucoup de défis restent encore à relever selon le PCA.

5.2.1.3. La qualité du management et la maîtrise des charges

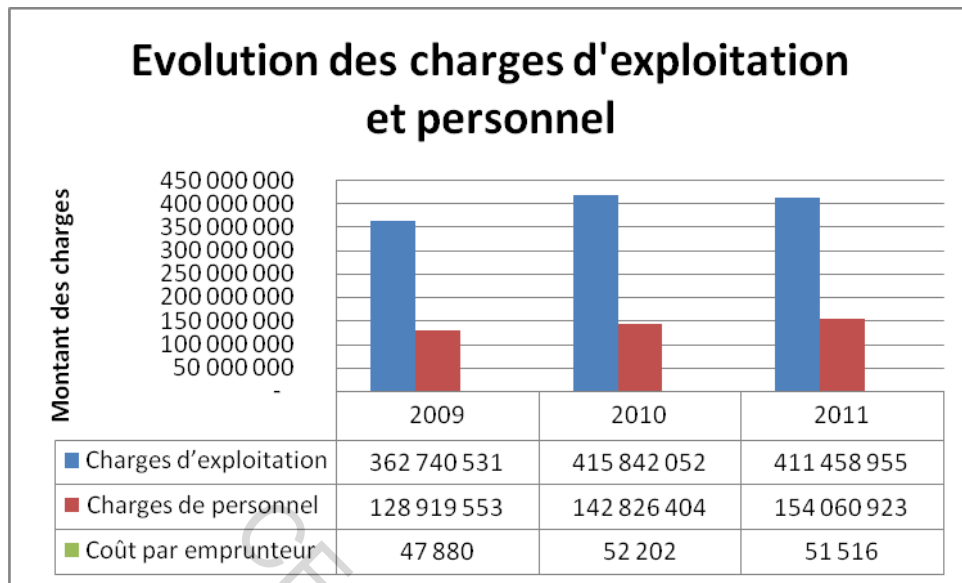
Le management de la MECAP est assuré par son Directeur. En effet, titulaire d'un diplôme de contrôleur des postes, d'une maîtrise en science économique, du diplôme d'études supérieures bancaires et financières et aujourd'hui d'un master en microfinance. Il a occupé plusieurs

postes de responsabilité à la POSTE du Sénégal pour occuper le poste de directeur de la MECAP aujourd'hui. Cette qualité transversale constitue une force pour la MECAP pour faire asseoir de bonnes bases de management au sein de l'institution.

Cependant, notre entretien avec le Directeur a révélé plusieurs difficultés dans le management. On note par ailleurs que le SIG n'intègre pas tous les sous-systèmes, ce qui ne permet pas l'exécution de certaines tâches et la production des rapports dans les délais et de prendre des décisions optimales, alors que le SIG devrait permettre au manager de contrôler l'ensemble des activités de l'institution en vue de prendre des décisions dans les délais. Lors de nos entretiens, presque l'ensemble du personnel a reconnu la qualité du directeur qui a pu conduire la MECAP en avant. Il a pu introduire la production des notes de service, établir un organigramme et impliquer le personnel dans la prise de décision et le sens de responsabilité. Cependant, on note une absence d'une politique d'incitation à la réalisation de performance en dehors du salaire.

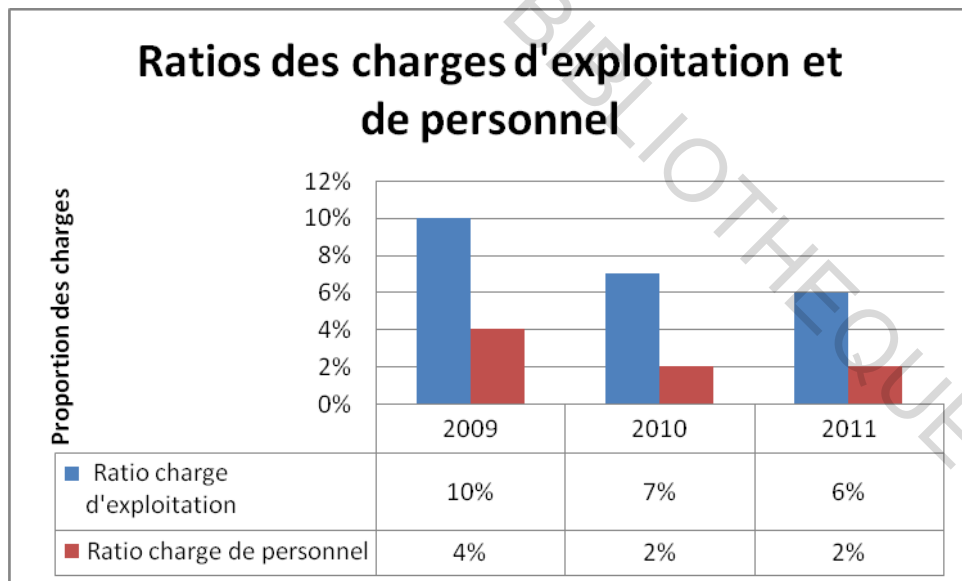
Quant aux charges, elles affectent la rentabilité dans le sens inverse de leur évolution. Quand elles s'élèvent, les résultats baissent et plus elles baissent, plus la rentabilité s'accroît. Pour ce qui concerne la période d'étude, elles ont connu un accroissement de 15 % entre 2009 et 2010 ; et une baisse de 1 % entre 2010 et 2011. Soit un accroissement de 13 % entre 2009 et 2011. Cependant, les ratios de charge d'exploitation et de personnel indiquent que les charges d'exploitation et de personnel ont été maîtrisées sur la période de 2009 à 2011.

Graphique 3: Evolution des charges d'exploitation et du personnel



Source : nous-mêmes à partir des états financiers

Graphique 4: Evolution des ratios des charges d'exploitation et du personnel



Source : nous-mêmes à partir des états financiers de 2009 à 2011

5.2.1.4. Le taux d'intérêt

La politique d'épargne et de crédit de la MECAP laisse apprécier différents taux d'intérêt. En outre, les taux d'intérêt appliqués sur les produits d'épargne oscillent entre 3 et 4% pendant que les taux d'intérêt pratiqués sur les produits de crédit varient entre 8% et 14%. Ainsi, pour

l'ensemble de produits actifs, le taux moyens est de 11,2 %. Il faut noter que ces taux d'intérêt ne prennent pas en compte les frais de dossier et d'assurance. Les marges d'intérêt (nominal) varient donc entre 4% et 10%. Ce qui lui a permis de réaliser les marges nettes d'intérêt de 341 116 719 en 2009 ; de 471 200 700 en 2010 et de 443 595 342 en 2011.

Cependant, les responsables de la MECAP ont exprimé lors de nos entretiens que les taux d'intérêt pratiqué sur les produits de crédit restent relativement faibles par rapport à ceux des autres institutions.

Tableau ci-après présente les différents taux d'intérêt appliqués aux produits de crédit et d'épargne.

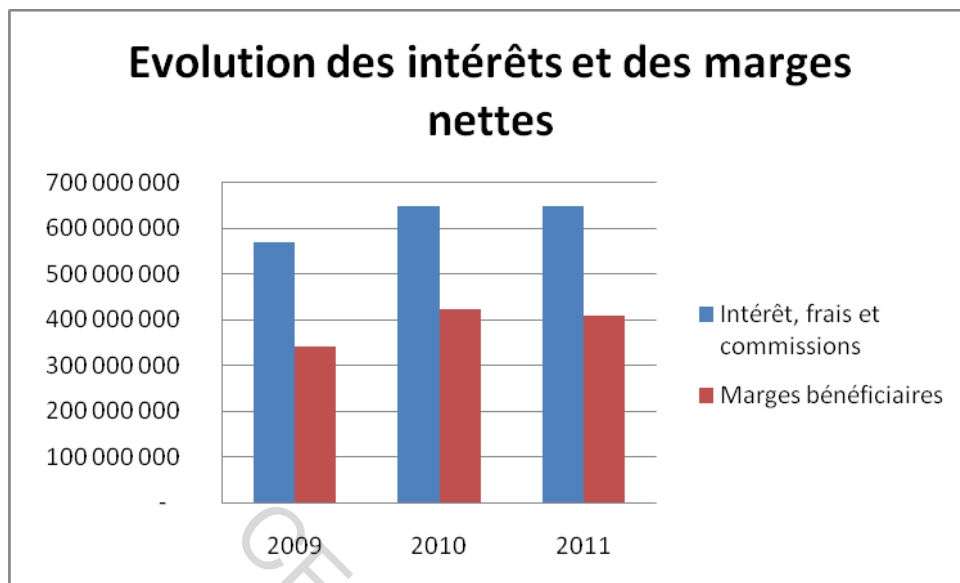
Tableau 18: les différents taux d'intérêt appliqués sur les produits de crédit et d'épargne

Produits de Crédit	Taux d'intérêt	Produits d'Epargne	Taux d'intérêt
Crédit Dépannage	12 %	Epargne Retraite	4 %
Crédit Equipement	12 %	Epargne Prévoyance	Non rémunérée
Crédit plan épargne équipement	8 %	Epargne Bloqué	3 %
Domiciliation	8 % ou 12 %	Epargne Equipement	4 %
Crédit Evènementiel	14 %		

Source : nous-mêmes constitué à partir des fiches produits

A vouloir augmenter le taux d'intérêt conduira l'institution à une dérive de mission au risque d'amener les membres vers leur situation de départ d'endettement.

Graphique 5: Evolution des taux d'intérêt et des marges nettes d'intérêt



Source : nous-mêmes à partir des comptes de résultats

Si la taille par le volume des opérations à travers le nombre élevé de ses clients continue un facteur déterminant à la réalisation de performance financière alors le taux d'intérêt constitue un élément très déterminant à la formation des résultats. Cela a pu se confirmer dans les travaux de Maty Sene qui a conclu que le taux d'intérêt constitue le deuxième déterminant dans ces études et qui peut influencer positivement comme négativement sur la performance financière d'une institution. Si, ils sont souples c'est-à-dire adapter au client, l'adhésion aux produits permet de maximiser les profits car les taux de remboursement resteront élevés. Si, ils sont élevés, la procuration des produits se traduit par une baisse de la demande des produits et cela a un impact sur la qualité du portefeuille.

5.2.1.5. La qualité des ressources humaines

La MECAP compte à ce jour 37 agents dont 32 agents permanents et 5 prestataires de service qui travaillent pour la réalisation des objectifs poursuivis dont l'autosuffisance financière. La plupart de son personnel a fait son entrée dans l'institution en passant par un stage et n'ayant pas de formation de base en microfinance. Cependant, certains ont pu bénéficier de séminaire de formation.

La confidentialité des informations sur le personnel détenues par la responsable RH n'a pas permis d'évaluer le profil et la compétence des agents. On note cependant une absence de

politique de recrutement. Par ailleurs, soucieux de la faible qualité de son personnel, la MECAP avait adopté une politique de formation de son personnel en allouant un budget. Mais à ce jour, le budget n'a été exécuté que partiellement, a fait savoir la responsable RH lors de notre entretien.

La MECAP dispose d'un consultant conseiller en microfinance chargé d'accompagner la MECAP dans la formation du personnel et leur mise à niveau. Cependant, nous n'avons pas pu voir le contenu de son contrat pour situer les responsabilités pour des questions de formations.

Par ailleurs, on note une absence de profil de carrière et de politique sociale qui vise à prendre en compte les préoccupations sociales pour stimuler la productivité des agents.

5.2.1.6. La maîtrise des risques

Après nos entretiens avec les responsables de la MECAP, il ressort que le risque au niveau de la MECAP est élevé. En effet nous avons pu noter que la MECAP sur l'ensemble de son réseau dispose de 12 AC. Ces AC sont répartir entre le siège et sept (7) régions où elle est représentée. Ainsi, le siège enregistre 5 AC avec à leur tête le responsable d'exploitation qui coordonne les activités aussi bien des AC sous sa responsabilité directe au siège qu'une partie des activités de ceux de l'intérieur sur certains crédits. Au niveau des régions, chaque agence dispose d'un responsable d'agence qui est à la fois AC et caissier et à la fois responsable marketing. Le chef d'agence ou responsable d'agence étudie et valide les demandes de crédit de court terme sollicitée par les clients. Seuls les crédits de long terme sont soumis au CC basé siège pour étude et validation ; au responsable d'exploitation parfois sans avoir pris connaissance du dossier physique.

On note aussi une absence de contrôle dans les agences de l'intérieur. En outre, l'entretien réalisé avec le vice-président du CS a relevé quelques difficultés rencontrées dont la résistance au contrôle et le problème de budget. Il a par ailleurs estimé que la DRS recommande au CS de se réunir chaque trois au lieu de deux prévus par les textes et ce en raison de moyens. Aussi, l'absence d'un budget alloué et géré par CS pour l'exercice de sa mission fragilise le système de contrôle. Aussi, force est de noter que la MECAP dispose de personnel compétent en matière de gestion de système d'information et de sécurisation des opérations. En effet, le SIG ne génère pas le suivi automatisé du portefeuille, ce en raison

d'une absence de codification uniforme des informations du client tant au niveau de la MECAP que certain partenaires et parfois dû à un laxisme dans le travail et une insuffisance de contrôle. Par ailleurs, L'ensemble des faits soulevés constitue des faiblesses qui ne favorisent pas le suivi des performances de la MECAP et constituent un potentiel risque auquel court l'institution.

5.2.1.7. La qualité du portefeuille

Le PAR 30 jours de la MECAP reste voisine de 3% sur l'ensemble des périodes observées. Ce taux reste nettement inférieur à la norme prévue par la réglementation de 5 %. Cette performance réalisée peut se justifier par le statut socio-économique de son sociétariat. Le taux de provisionnement reste quasiment nul c'est-à-dire 0 %. En effet, le revenu (salaire) régulier de sa cible est domicilié chez son partenaire financier la POSTEFINANCE. Ainsi, la POSTEFINANCE prélève directement les montants à rembourser à partir des salaires domiciliés. Cependant, certains problèmes liés à l'organisation du système justifient le taux de 3%.

Les entretiens réalisés avec les responsables en particulier le responsable d'exploitation nous a relevé que le taux de 3% se justifie parfois par les omissions d'enregistrement dans le système après déblocage du crédit. D'autres raisons évoquées sont liées à l'absence d'une centrale de risques qui favorise un système de « papillonnage » des clients c'est-à-dire les clients s'endettent auprès de plusieurs institutions à la fois et au moment du prélèvement la première institution qui arrive à effectuer le prélèvement aurait la chance et les autres de constater des créances impayées. Par ailleurs, on note le décès du membre et les licenciements sont aussi à l'origine du PAR. L'un des problèmes majeurs est la mise à jour manuelle des données fournies par les partenaires et ceux en raison d'une absence codification des clients dans la base des données des partenaires induisant parfois des erreurs dans la mise à jours du fait de la surcharges des agents de crédits.

Il ressort de nos entretiens que le portefeuille de la MECAP est garanti par sa qualité du fait des domiciliations et des prélèvements à la source, ce qui lui permet de réaliser de bons rendements. Cependant, cette situation ne constitution un facteur limitant et de maîtrise de risque liés au portefeuille en absence de dispositif de suivi régulier.

5.2.2. Les déterminants externes

Les déterminants externes ont fait l'objet d'analyse documentaire et le recueillement des points de vue des responsables de la MECAP.

5.2.2.1. La réglementation

Classée parmi les 22 SFD qui ont atteint un encours de crédit de 2 milliards conformément à l'article 44 de la loi portant réglementation des SFD, la réglementation impose à la MECAP de communiquer au Ministère chargé des Finances, à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire de l'UMOA, un certain nombre de rapports mensuels indiquant les indicateurs à respectés. Par ailleurs, après les entretiens recueillis auprès des responsables de la MECAP, ils ont estimé que la réglementation constitue une pression sur les SFD alors qu'elle ne favorise pas l'accès au marché monétaire c'est-à-dire un refinancement auprès de la BCEAO. Elle les oblige par ailleurs les SFD à appartenir à une association professionnelle. Ainsi, la MECAP est membre de l'APPSFD au Sénégal, et cela lui implique des charges financières de cotisation. Ils estiment que les conditions de la BC ne favorisent pas le respect des normes prudentielles. Pour eux, en cas de sanctions, l'institution devra payer des pénalités qui ont des conséquences sur les résultats entraînant une baisse de ceux-ci.

Au regard de l'opinion des responsables de la MECAP, la réglementation constitue un facteur déterminant de la performance financière. Pour eux, elle n'est pas adaptée aux contraintes de la microfinance et cela fragilise la performance des SFD. Ainsi, cette situation est accentuée par les sanctions pécuniaires qui ont frappé la MECAP pour non-respect des dispositions réglementaires une fois depuis sa création. Et cela a pu avoir une conséquence sur les résultats, a fait savoir le PCA lors de nos entretiens.

En ce qui concerne le respect des dispositions applicables à la MECAP, le tableau suivant illustre la situation de l'exercice 2012. Cependant, nous n'avons pas pu obtenir les données de la période 2009 à 2011.

Tableau 19: dispositions prudentielles applicables à la MECAP au 31 décembre 2012

Dispositions	Normes	Observations/ respect
Limitation des risques auxquels est exposée une institution	97,39% ; Max. 200 %	oui
Couverture des emplois MLT par les ressources stables	121 % ; Min. 100 %	oui
Prêt et engagements par signature	17,65 % ; Max. 10 %	non
Limitation des risques pris sur une seule signature	0,58 % ; Max. 10 %	oui
Norme de liquidité	117,90 % ; Min. 80 %	oui
Limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit	0,00 % ; Max. 5 %	oui
Constitution de réserve générale	15% x base de calcul	oui
Norme de capitalisation	16,94 % ; Min. 15 %	oui
Limitation des prises de participation	0,00 % ; Max. 25 %	oui
Financement des immobilisations et des participations	14,3 % ; Max. 100 %	oui

Source : rapport des dispositions de la MECAP

L'ensemble des dispositions applicables à la MECAP sont presque respectées à l'exception des prêts et engagements par signature ou elle doit faire encore beaucoup d'effort.

En dépit de toutes les contraintes de la réglementation, les responsables ont reconnu que la nouvelle réglementation vise à asseoir les bases de la professionnalisation du secteur de la microfinance pour stimuler la performance des SFD.

5.2.2.2. La stabilité socio – politique

Après une analyse du paysage politique Sénégalais à partir d'une observation, le Sénégal est un pays politiquement stable tant bien même que les responsables de la MECAP nous ont fait savoir lors des entretiens que les troubles des périodes électorales de 2012 ont constitué un frein à la réalisation de résultats donc de performance au regard des instructions de la BCEAO et des objectifs de la MECAP. Les responsables nous ont pu faire savoir qu'en dehors de ces moments de troubles, la situation socio- politique du Sénégal favorisent le développement des activités. Cette situation se renforce par la présence de nombreux bailleurs qui accompagnent les institutions pour promouvoir la microfinance.

De cette appréciation de la situation socio - politique par les responsables de la MECAP, la situation sociopolitique au Sénégal a un impact positif sur la réalisation des objectifs financiers.

5.2.2.3. Les initiatives de l'Etat et des bailleurs

Après une revue documentaire, il ressort que l'Etat Sénégalais et plusieurs bailleurs ont entrepris plusieurs d'actions en faveur de la microfinance et cela s'est confirmé lors des entretiens réalisés auprès des responsables de la MECAP. En effet, en 2003, l'Etat Sénégalais a créé une direction de la microfinance (DMF) logée au sein du Ministère de la Femme, de l'Enfance et de l'Entrepreneuriat Féminin. Elle a pour mission de promouvoir le secteur de la microfinance ; elle assure la coordination de la politique du Gouvernement en matière de microfinance, le suivi des activités et des opérations des intervenants ainsi que l'évaluation des performances des projets et programmes. Elle chargée d'élaborer et mettre en œuvre la stratégie de développement de la microfinance.

Aussi, faut-il reconnaître que la politique fiscale au Sénégal vise à renforcer la performance financière des SFD à caractère mutualiste, elle exonère d'impôt leur opération de collecte d'épargne et de crédit. Ainsi, les organes financiers au Sénégal, constitués sous forme de société coopérative de droit commun relevant de la loi 83-07 du 28 janvier 1983, bénéficient

d'exonérations liées à ce statut et de quelques dispositions spécifiques du Code Général des Impôts.

Par ailleurs, plusieurs programmes et projets appuyés par des bailleurs ont été initiés parmi lesquels on peut citer le PALPS ; le PAMIF ; le PLASEPRI ; le PACC-PME/PMF ; le projet Mobile Banking Mutualiste, le PEJU et le projet AFR017.

Le tableau-ci après présente les programmes et projets en faveur des SFD au Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 20: Programmes et projets en faveur de la microfinance

Titre du programme ou projet et Bailleurs	Objectifs général du programme ou projet	Objectifs spécifiques	Durée	Budget
PALPS Bailleurs : ACDI PNUD FENU	Favoriser l'accès des populations MPE à des services financiers viables et pérennes afin d'améliorer leurs revenus et d'entraîner la croissance économique	-Améliorer l'environnement du secteur -Renforcer les capacités des principaux acteurs -Innover et mettre en place des unités locales à travers l'offre de services financiers -Renforcer l'articulation entre IMF, banques et le secteur privé	5 ans	8,6 Milliards FCFA
PAMIF (1&2) Bailleur : CTB	1-Apporter un appui institutionnel aux structures d'encadrement macro et méso du secteur de la microfinance 2-Apporter un appui au renforcement des capacités des IMF	Améliorer l'accès de populations défavorisées au microcrédit, particulièrement les femmes et les jeunes	4 ans	3,9 Milliards FCFA

PLASEPRI Bailleur : Coopération Italienne	Augmenter la capacité du secteur privé Sénégalais et les Sénégalais résidents en Italie à contribuer au développement durable de leur pays d'origine	-Développer une ligne de crédit pour refinancer l'investissement productif à des conditions compétitives pour les PME et IMF -Accroître le portefeuille des IMF destiné à l'investissement productif -Améliorer la gestion et la compétitivité des IMF et des PME bénéficiaires. etc.	1an	4 650 000 €
PACC-PME/PMF Bailleur : GTZ	Apporter une contribution au développement du secteur financier orienté vers la compétitivité	-Assurer la performance des IMF -Créer la compétitivité et favoriser la croissance des PME	3 ans	Non identifié
Mobile Banking Bailleur : KFW	Favoriser l'accès des populations défavorisées aux services financiers particulièrement en milieu rural contenu dans la LPS	Améliorer le niveau de bancarisation des populations défavorisées en milieu rural à travers l'utilisation du téléphone mobile	5 ans	6 Milliards FCFA

PEJU Bailleur : KFW	Faire la promotion de l'emploi des jeunes en milieu urbain	-Renforcer le financement à moyen terme des guichets PME de : ACEP, CMS et PAMECAS -Apporter une assistance technique aux SFD ciblés	4 ans	12 Millions €
Projet AFR017/PSFI Bailleur : Grand-Duché du Luxembourg	Consolider le Secteur et maîtriser les risques pour la promotion des activités de microfinance en Zone UEMOA	-Adapter et renforcer la supervision de la microfinance en Zone UEMOA dans le nouveau cadre réglementaire -Renforcer les SFD dans la production et le contrôle de l'information financière	5 ans	21 404 289 €

Source : Nous-mêmes à partir du portail microfinance Sénégal (www.microfinance.org)

Au cours de nos entretiens, les responsables ont reconnu les efforts consentis par l'Etat et les bailleurs pour rendre plus performante les institutions. En outre, la MECAP a pu bénéficier d'un don de 750 millions de l'Etat à son démarrage. Ce don lui a permis de renforcer sa viabilité financière à ce jour. Hormis la subvention de l'Etat, la MECAP n'a pas pu bénéficier des actions financières des bailleurs. Cependant, grâce aux concours des bailleurs, les institutions comme ACEP, CMS, PAMECAS ont pu se positionner financièrement sur les marchés de la microfinance au Sénégal.

Au regard de tous ces actions, les initiatives de l'Etat et des bailleurs ont un impact positif sur la performance financière des institutions.

5.2.2.4. L'inflation

Une analyse documentaire a permis de relever que les taux d'inflation affichés par l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) au Sénégal ont évolué de -1,0% en 2009 à 1,4% en 2012 en passant par 1,2% en 2010 et 3,4% en 2011. Ces taux indiquent de façon générale que les prix ont baissé en 2009 et évolué positivement de 2010 à 2012. Ainsi, l'inflation occasionne des charges d'inflation sur les fonds propres qui en retour diminuent les résultats. Bien que les fonds propres soient érodés par l'inflation, ils sont investis en partie dans les immobilisations. Les immobilisations s'apprécient donc avec l'inflation. Cependant, seuls les fonds propres non investis sont effectivement érodés par l'inflation.

Le tableau suivant décrit le mécanisme de constitution de charges au titre de l'inflation sur les fonds propres pour la période étudiée c'est-à-dire 2009 à 2011.

Tableau 21: Effets de l'inflation sur les fonds propres

Libellés	Montant		
	2009	2010	2011
Immobilisations (a)	136 979 613	170 331 863	175 901 889
Fonds propres (b)	1 129 172 058	1 331 175 195	1 395 897 868
Taux d'inflation (c)	-1,0%	1,2%	3,4%
effet d'inflation sur les immobilisations $d = (a) \times (c)$	-1 369 796	2 043 982	5 980 664
Fonds propres avec effet d'inflation $e = (b) \times (c)$	-11 291 721	15 974 102	47 460 527
Charges d'inflation $e - d$	-9 921 924	13 930 120	41 479 863

Source : nous-mêmes à partir des états financiers et ANSD (www.ansd.sn)

En 2009, le taux d'inflation au Sénégal était passé à -1,0 %. Ce qui signifie que les prix de façon général avaient baissé, entraînant une situation favorable pour les consommateurs. En ce qui concerne la MECAP, cette situation a pu affecter ses immobilisations occasionnant ainsi une charge de 9 921 924. En 2010, les fonds propres ont été affectés du fait de l'inflation au taux de 1,2 % en occasionnant une charge de 13 930 120. En outre cette situation se présente défavorable pour les membres si la charge de l'inflation était prise en compte dans le taux d'intérêt

5.2.2.5. La concurrence

La concurrence est un facteur prise en compte par les responsables de la MECAP. En effet, sa mission énonce des aspects de la concurrence sur les termes « offrir une large gamme de produits et services financiers adaptés, accessibles et concurrentiels ».

Cependant, une analyse documentaire du rapport sur la situation globale du secteur fournie par le CNC indique que sur une population Sénégalaise estimée en 2011 à 12 855 153 et en 2012 à 13 213 812 par ANSD, 249 SFD se taillent les parts sur marché avec 21 banques et établissements financiers. La MECAP, sur la population estimée vise les agents du public et

parapublic estimés environ à 60 mille sur un marché très concurrentiel avec les banques et les SFD. En effet, sur les 60 mille agents répartis sur le territoire national, la MECAP a enregistré des taux de pénétration suivants :

- 18,7% en 2009 ;
- 19,35% en 2010 ;
- 19,46% en 2011.

Ces chiffres traduisent l'évolution de la part de marché de la MECAP sur sa cible potentielle. En effet, on note une légère augmentation de la part de marché de 2009 à 2011 et cela se justifie par le rapprochement de sa cible vers les régions de l'intérieur. Ce qui lui a permis d'implanter 8 agences à ce jour grâce à son fort réseau de partenariat avec La POSTE et la POSTEFINANCE. Par ailleurs, nous remarquons que le rythme de la croissance reste faible malgré le fort partenariat. Aujourd'hui, la cible de la MECAP est estimée à environ 120 mille alors qu'elle pouvait conquérir au moins la moitié. Cette faible croissance se justifie par l'absence d'un service de communication et marketing dont la mission est de propulser la croissance de la MECAP par le développement de produits adaptés à sa clientèle. Cependant, les questions marketing sont confié à une cellule « cellule marketing » composée du Directeur, de quelques membres du CA et d'autres services. Cette situation constitue un handicap pour conquérir sa cible. Par ailleurs, tout semble à croire que la MECAP n'existe pas, car sur le marché de la microfinance, la MECAP n'est pas connue du grand public. Cela se justifie par l'opinion de la grande majorité des personnes entretenues en dehors de l'institution sur l'existence de celle-ci, alors que son réseau et sa cible lui permettent de rivaliser efficacement avec les grands réseaux et les banques. En effet, aucune action publicitaire dans la ville de Dakar visant à faire la promotion de la MECAP n'est perçue. Son siège, malgré sa bonne position géographique, ne peut être appréhendé facilement. En outre, situé au 4^e étage, sa position ne permet pas une visibilité à l'ensemble des populations pouvant bénéficier des services financiers tels que les transferts d'argent.

En ce qui concerne les produits et services, nous n'avons pas pu mener une enquête de satisfaction pour apprécier si, ils sont adaptés à la clientèle ou non, comme le stipule la mission. Cependant, des données fournies sur le portefeuille de l'exercice 2012 indiquent la situation des résiliations de janvier à décembre. En effet, le nombre élevé des résiliations peuvent justifier le fait que les produits ne sont pas bien adaptés aux besoins des clients.

Tableau 22: Etats des résiliations de l'année 2012

Période/Mois	Nombre de résiliation	Montant
Janvier	45	17 415 336
Février	43	22 426 082
Mars	68	34 199 234
Avril	55	29 042 189
Mai	56	22 695 226
Juin	48	19 776 857
Juillet	36	14 766 981
Août	37	17 124 293
Septembre	50	34 278 255
Octobre	33	13 116 708
Novembre	61	28 429 873
Décembre	31	14 611 960
Total	532	267 882 994

Source : service d'exploitation MECAP

En absence de données sur les dates d'octroi des crédits pour rattacher les résiliations aux crédits leur période, on peut estimer que l'ensemble des démissions représente 5,99 % du volume de crédit octroyé en 2012 soit 8 883.

Cependant, un entretien avec les chargés des résiliations, a relevé que les causes des résiliations s'expliquent par l'évitement de l'endettement du client sur la base de sa quotité et pour cause de départ à la retraite. En effet, si sa quotité ne lui permet pas obtenir de nouveaux crédits, ils préfèrent résilier les premiers. A côté de ces résiliations on relève aussi les

émissions volontaires suite à des insatisfactions du service et aussi pour des questions de besoins urgents du fait de l'inflexibilité des produits d'épargne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Recommandations

L'analyse des résultats de la performance financière montre que la performance financière de la MECAP ne pourra être satisfaisante si elle n'arrive pas à intégrer les différents déterminants identifiés et analysés. Et pour se faire, la prise en compte des recommandations sur les déterminants permettront à la MECAP d'atteindre ses objectifs. En effet, les recommandes sont formulées en neuf (9) points intégrant l'ensemble des déterminants.

6.1. La taille de la structure

La MECAP pourra atteindre ses objectifs et réaliser une bonne rentabilité financière si elle arrive à élargir sa cible. Elle pourra accroître sa clientèle compte tenu de la faible disparité des agents répartir dans les régions de l'intérieur. Cette situation entraînera une augmentation du levier de capitalisation des fonds propres par la souscription de nouvelles adhésions. Elle peut adopter une politique d'augmentation de son capital en faisant souscrire des parts sociales supplémentaires pour les emprunteurs de montants élevés.

Par ailleurs, la forme juridique choisie est bien une option stratégique qui permet à la MECAP à travers un lien commun de ses membres de nouer avec une nouvelle cible qui est celle du secteur privé.

6.2. La gouvernance

La gouvernance dans les institutions a toujours été au cœur des débats. La MECAP gagnerait cependant à réorganiser sa gouvernance en décrivant un bon dispositif de gouvernance. Elle pourra pour se faire appliquer à la lettre l'ensemble des dispositions prévues par les statuts et décrire la fonction, les missions et les tâches des membres du CA. Un membre du CA ne peut en effet exercer plusieurs fonctions à la fois.

Par ailleurs, le renforcement des capacités des membres du CA et du CS pourra s'inscrire dans le plan de formation. Ainsi, l'acquisition de nouvelles compétences des élus aideront la MECAP à s'inscrire en phase des exigences du marché et des contraintes réglementaires pour soutenir son développement et stimuler des performances.

6.3. Le management et la maîtrise des charges

La MECAP est une institution mutualiste, par conséquent un style participatif de management la conduira vers l'atteinte de ses objectifs. Pour se faire, la disposition d'un système d'information intégrant tous les aspects de l'institution est nécessaire. En absence de moyens, la MECAP pourra évaluer le coût d'opportunité d'une externalisation de son système d'information. Pour cela, elle pourra disposer d'un bon dispositif de contrôle interne qui vise à sécuriser ses opérations. Ainsi, les managers pourront définir des politiques et procédures claires contenues dans des manuels de procédures et les mettre à la disposition de tous les services en charges d'exécuter les tâches définies. Elle pourra par ailleurs augmenter l'effectif de personnel pour prendre en compte le principe de la séparation des tâches qui vise à réduire les risques de fraudes et des erreurs du fait des surcharges de tâches.

Le Directeur de la MECAP, pourra impliquer davantage le personnel dans un système de participation aux résultats. Désormais, les salaires pourront être indexés en partie sur les performances de l'institution. Cela vise à accroître la productivité des agents et l'ensemble du personnel pour la réalisation des objectifs fixés.

Aussi, les responsables de la MECAP pourront réadapter le plan stratégique de l'institution aux exigences du marché et de la réglementation.

Par ailleurs, la fixation d'objectifs par service et par agent dans un style participatif ainsi que le suivi régulier des performances permettront d'atteindre les objectifs de productivité et de rentabilité.

6.4. Le taux d'intérêt

Le taux d'intérêt est l'élément déterminant de la politique de crédit. Définir une bonne politique de crédit et trouver une bonne stratégie pour l'appliquer conduira la MECAP à réaliser des rentabilités satisfaisantes et donc de performance financière. Pour se faire, des études sur une analyse des coûts est nécessaire et primordiale avant la fixation des taux d'intérêt pour le développement de nouveaux produits. Elle peut cependant confier cette tâche à des stagiaires spécialistes du domaine de la microfinance. Quant aux produits existants, les taux d'intérêt pratiqués constituent un avantage concurrentiel et permet l'adhésion de nouveaux membres. La MECAP pourra donc optimiser son portefeuille si, elle parvient à réaliser un taux de rotation élevé des crédits et stimuler la demande. Pour ce faire, la

recherche de la qualité de service et une meilleure productivité doivent guider l'ensemble de son personnel à tous les échelons.

6.5. Les ressources humaines

L'un des points clés de la rentabilité est la productivité. Plus elle est faible, plus faibles sont les résultats. Pour accroître la productivité, le premier maillon est la qualité de la ressource humaine. Plus elle est de faible qualité c'est-à-dire non compétente et motivé, plus faible sera la productivité.

Ainsi, en raison de l'importance de la taille de l'institution et de son réseau, une gestion efficace des ressources humaines doit motiver ses responsables. Elle définira des stratégies RH de sorte à ce qu'elle soit attractive pour le personnel. L'une des actions prioritaires qui doit motiver la responsable RH et le PCA et le Directeur est l'établissement d'un nouvel organigramme avec une définition claire des fonctions et suivi d'une description claire des postes et des tâches avec l'implication du personnel et la mise à jour du manuel de procédure par la responsable RH. Aussi, veiller au respect strict du règlement intérieur et pour se faire la responsable RH devra faire afficher le règlement intérieur dans chaque service et l'accueil.

Par ailleurs, en dehors des plans de carrière, de formation, des salaires et avantages, les actions suivantes motiveront davantage le personnel pour une plus grande productivité. Il s'agit :

- De reconnaître les prouesses c'est-à-dire les exploits des employés. La reconnaissance peut être un élément motivateur aussi puissant qu'un chèque de prime. Par exemple désigner l'employé du mois de chaque service, qui reçoit des privilèges spéciaux, tels qu'un déjeuner avec le directeur exécutif, un article dans le bulletin d'information, une photo au mur ou un surnom spécial. On pourra récompenser les meilleures idées innovatrices et l'employé le plus prometteur ;
- Développer une culture de gestion axées sur les performances et les résultats qui vise une grande productivité et à résoudre le problème de motivation
- De recueillir et traiter les besoins sociaux qui visent à appuyer le personnel pour leur appartenance à un groupe ;
- Encourager le développement des liens sociaux en organisant une réception du personnel ;

- Créer un bulletin d'information en ligne pour permettre au personnel de s'exprimer sur les questions qui touchent l'institution en interne et à l'externe ;
- Etablir un plan de recrutement en fonction du plan stratégique ;
- Faire de la mission de l'institution une devise commune de l'ensemble du personnel ;
- Définir des critères de performance et d'évaluation accessibles à tous.

Par ailleurs, l'ensemble du personnel à ce jour estimé à 38 agents ne peut permettre à la MECAP de couvrir de façon efficace son réseau et stimuler une grande productivité pour assurer sa performance financière. Elle pourra, cependant recruter de nouveaux agents. Cette situation vise donc à décharger les agents qui assurent plusieurs tâches à la fois et à observer le principe de séparation des tâches.

6.6. La maîtrise des risques

Afin de maîtriser les risques qui freinent la performance financière de l'institution, il convient de mettre à jours le manuel de procédures et veiller au respect des procédures. On pourra cependant :

- Etablir un organigramme clair qui décrira de façon précise les fonctions et les niveaux hiérarchiques et fonctionnels sur le principe de la séparation des tâches ;
- Décrire de façon précises les attributions et les tâches des agents ;
- Développer une culture de valeurs institutionnelles qui vise à prendre en compte les divergences d'intérêt à une adhésion commune à la mission de l'institution ;
- Recruter un auditeur interne pour veiller sur le dispositif du contrôle interne ;
- Responsabiliser des agents pour la mise en œuvre des actions correctives ;
- Effectuer des contrôles périodiques dans les agences régionales ;
- Renforcer les agents dans les régions afin d'atténuer les risques potentiels quant aux fraudes et malversations sur la caisse et les crédits octroyés ;
- Renforcer les capacités des membres du CS aux techniques de contrôle sur l'ensemble des opérations.

6.7. La qualité du portefeuille

Le portefeuille à risque de la MECAP reste inférieur à 3 %. Cependant, elle peut être améliorée davantage. Ainsi, nous formulons les recommandations suivantes :

- Faire de la programmation une activité spéciale, en effet cela vise à traiter avec rigueur la programmation sur le principe de la séparation des tâches afin de faire un meilleur suivi du portefeuille ;
- Une révision des conventions de partenariat entre la MECAP et ses partenaires. En effet cette révision vise à amener les partenaires à appliquer à la lettre les textes des conventions ;
- Effectuer de régulièrement des contrôles sur le compte de la MECAP de sorte à obtenir la situation réelle de ses comptes par confrontation des états reçus des partenaires et la situation détenue par la MECAP ;
- Faire du suivi un véritable métier qui vise à maîtriser la situation réelle du portefeuille afin de mettre en place un bon mécanisme de recouvrement.

6.8. La réglementation

Les responsables de la MECAP doivent se forcer pour appliquer et respecter les dispositions légales et réglementaires car bien que contraignantes, elles constituent un cadre références commun à tous les acteurs du secteur. Pour se faire, les responsables pourront constituer une équipe de veille au respect des normes et la production dans les délais des rapports d'activité à transmettre aux directions compétentes. Cette disposition vise à éviter les sanctions prévue dans les dispositions.

En outre, tout le personnel pourra être formé sur les textes et les normes inscrits dans les instructions en vue d'une convergence de tous et être sensibiliser sur les sanctions en cas de non-respect des dispositions.

Par ailleurs, plusieurs sur les dix restent encore à exploiter davantage car entre ses ratios réalisés et les bornes, la MECAP dispose encore de marge de manœuvre pour observer les dispositions.

Aussi, la MECAP peut adopter une politique de transformation institutionnelle prévue par la réglementation pour s'adapter aux exigences de la réglementation à condition que ses moyens lui permettent. Effet, elle pourra intégrer cette transformation dans ses plans stratégiques à venir.

6.8. Les initiatives de l'Etat et des bailleurs

La MECAP est une institution qui aspire devenir autonome donc de se passer des subventions. En absence d'un refinancement sur le marché monétaire, elle pourra négocier son financement auprès d'autres partenaires à des taux souples. Pour cela, elle pourra suivre les actions suivantes :

- Diversifier ses partenaires de sorte à ne pas subir les caprices du seul partenaire ;
- Former une équipe de négociateurs avec en tête le directeur ;
- Former l'équipe aux techniques de négociation ;
- Développer une culture de transparence financières afin d'attirer des fonds des bailleurs ;
- Diffuser les informations financières auprès des partenaires, et dans les délais ;
- Mettre à jours les informations de l'institution contenu sur le mix market ;
- Solliciter les agences de notation pour des ratings de l'institution afin d'inspirer confiance aux partenaires et bailleurs de fonds.

6.9. L'inflation et la concurrence

Afin de maîtriser l'environnement économique et concurrentiel, plusieurs actions peuvent être menées. Il s'agit entre autre de :

- Créer et maintenir une veille sur les tendances macroéconomiques afin d'intégrer les données macroéconomiques dans les analyses des politiques de crédit et du management ;
- Faire des études de marché rigoureuses pour adapter les produits aux besoins de la clientèle ;
- Relever les préoccupations réelles des clients démissionnaires et ceux qui résilient afin de les prendre en compte dans l'amélioration des produits et la qualité des services ;
- Créer un service communication marketing dont la mission consistera à faire la promotion de la MECAP, des produits et conquérir sa cible qui est estimé à près de 120 millions aujourd'hui. Cela vise à décharger les responsables d'agence qui joue le rôle de communicateur et marketeur à côté de leur fonction première ;
- Développer le crédit AGR de sorte à pouvoir permettre tout agent qui souhaite se augmenter ses revenus à créer une activité ;

- Sensibiliser les membres à la création d'activité génératrice de revenu et promouvoir une véritable action d'éducation financière qui vise amener les membres à tirer de meilleurs profits des crédits ;
- Ouvrir des guichets pour une nouvelle cible pour mieux prendre en considération ses besoins sur le crédit AGR pour assurer une gestion efficace et compte tenu de la complexité de gestion du produit ;
- Intégrer le mobile banking pour rester plus proche de la clientèle ;
- Intégrer les produits de transfert dans les produits pour capter de nouveaux clients et accroître le chiffre d'affaires ;
- Impliquer davantage la recherche dans le développement et le management de l'institution. Pour ce faire, il convient chaque année de recruter des stagiaires dans les universités et grandes écoles spécialisées. Ils pourront cependant développer des thématiques pour des questions spécifiques qui touchent l'institution.

Par ailleurs, la prise en compte de l'inflation sur les fonds propres pourra se faire en optimisant davantage les fonds propres et limitant les immobilisations à au plus à 20 % des actifs car les fonds propres non investis se déprécient avec l'inflation.

CONCLUSION GENERALE

La MECAP structure mutualise par excellence est l'une des plus grandes institutions de microfinance au Sénégal. L'étude sur les déterminants de sa performance financière a permis d'évaluer sa performance financière, d'identifier et analyser les déterminants qui influencent sa performance et d'aboutir aux recommandations.

En effet, à travers une revue de littérature, nous avons pu appréhender la question de performance financière à partir des conceptions de performance, de distinguer différents critères et mesures de la performance financière pour aboutir à son évaluation.

En outre, cette étude nous a permis d'identifier douze déterminants objets d'étude donc d'analyse, qui influencent la performance financière de la MECAP.

Cependant, en raison du caractère peu complexe du thème abordé et de certaines difficultés liées à la collecte de données, dans un souci de confidentialité, nous n'avons pas pu aborder tous les champs relatifs aux déterminants. Malgré ces difficultés, l'étude menée a abouti à la conclusion que la MECAP est une institution dont les défis à relever pour réaliser des performances financières restent encore énormes.

Toutefois, la prise en compte des déterminants identifiés et des recommandations permettra à la MECAP d'être une institution financièrement performante et pérenne pour occuper une place de choix sur le marché de la microfinance au Sénégal et dans la sous-région.

Par ailleurs, la quête de performance financière ne sera un véritable acquis que si les responsables de la MECAP parviennent à impliquer la recherche et des études dans leurs plans d'action. C'est pourquoi, faut-il encore que la MECAP parvienne à réaliser une véritable évaluation institutionnelle et organisationnelle pour mieux définir les questions de choix stratégiques.

ANNEXES

Grille de questionnaires d'entretien

❖ La gouvernance

Quelle est la durée du mandat d'un CA ?

Quel est le profil des membres du CA et CS ?

Avez-vous effectué des renouvellements des membres de votre CA ? Combien depuis la création de l'institution ?

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

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

Avez-vous déjà été sanctionnés par la DRS ?

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

Avez-vous déjà eu des malentendus avec les autres organes ? Pourquoi et comment les avez-vous gérés ?

❖ La qualité de management

Quel profil avez-vous ?

Quel est le profil de la plupart de vos collaborateurs ?

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

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

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

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

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

Comment gérez-vous ces risques ?

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

Impliquez-vous votre personnel dans la prise de décisions ?

❖ **La qualité de ressources humaines (Responsable RH)**

A Combien est estimé le personnel de la MECAP ?

Quelle place accordez-vous au personnel dans la réalisation des performances de la MECAP ?

Existe-t-il un manuel de procédure claire des tâches ? Où peut-on les trouver ?

Les tâches sont-ils clairement définies ?

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

Participe-t-il régulièrement à des formations ?

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

Il a-t-il eu des cas de démission ? Combien et selon vous pourquoi ?

❖ **La situation socio-économique (DG, Responsable d'exploitation)**

Que pensez-vous de la situation socio-économique sur les performances de votre institution ?

Quel est le profil socio-économique de votre cible ?

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

Pensez-vous qu'il y a une stabilité politique au Sénégal ? Et quel est son impact sur vos performances ?

❖ **Les initiatives de l'Etat (DG, PCA)**

Comment jugez-vous l'impact des actions de l'Etat sur vos performances ?

Quels sont les initiatives de l'Etat qui vous ont permis de vous maintenir ?

Pensez-vous que l'Etat fait davantage pour que les institutions soient autonomes financièrement ?

Qu'attendez-vous de l'Etat pour assurer votre performance financière et pérenniser votre institution ?

❖ **La concurrence (DG, Responsable d'exploitation, du recouvrement)**

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

Quel est l'impact de la concurrence sur vos performances ?

Comment réagissez-vous face à cette situation de concurrence ?

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

Comment vous la MECAP s'y prend pour proposer vos produits à votre clientèle ?

Evaluez-vous les coûts avant la fixation des taux d'intérêt ?

Constatez-vous des démissions de vos clients ?

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

Quelles sont selon vous les conséquences de ces démissions sur vos performances ?

Comment traitez-vous ces situations pour les maintenir ?

❖ **L'inflation (Responsable d'exploitation, responsable finance)**

Intégrez-vous l'inflation dans vos prévisions ?

Connaissez-vous les taux d'inflation des deux dernières années ?

Quel est l'impact de l'inflation sur vos performances ?

Pour vous, inflation est-elle une des causes de non remboursement des crédits octroyés ?

❖ **Le taux d'intérêt et la qualité du portefeuille (Responsable d'exploitation, du recouvrement)**

Autour de combien estimez-vous votre portefeuille à risque des deux dernières années ?

Selon vous, dans quels sens agissent les taux d'intérêt sur vos résultats?

Misez-vous sur le nombre de clients ou sur le taux d'intérêt pour réaliser vos performances ?

Quelles sont les principales causes de la dégradation du portefeuille ? si dégradation ?

Quels sont selon vous les principales causes du non remboursement de votre crédit ?

❖ **La productivité (Responsable d'exploitation, du recouvrement)**

Avez-vous des objectifs de performance financière à atteindre ? Sont-ils clairement définis ?

Combien avez-vous d'agents de crédit ?

Comment gérez-vous vos performances ?

Atteignez-vous les objectifs fixés ? Si non pourquoi ?

Avez-vous un budget d'exploitation ? Si oui combien en montant de crédit pour les trois dernières années ?

Avez-vous un plan de suivi et évaluation du portefeuille et des performances ?

Comment impliquez-vous le personnel sous votre responsabilité à l'atteinte des résultats ou à une meilleure productivité?

Personnes interviewées

Personnes interviewées	Durée de l'entretien
PCA	15 min
Vice-président du Comité de surveillance	15 min
Directeur	15 min
Responsable d'exploitation	15 min
Responsable du personnel, du recouvrement	30 min
Responsable comptabilité et finance	15 min
Total	105 min soit 1h45 min

BIBLIOGRAPHIE

Aburime, U. (2005), Determinants of Bank Profitability: Company-Level Evidence from Nigeria. Nigeria: University of Nigeria, Enugu Campus

Agence Canadienne de Développement International (1999), Guide de référence pour le secteur de la microfinance, 118p

Al-Tamimi, H., Hassan, A. (2010), Factors Influencing Performance of the UAE Islamic and Conventional National Banks, Global Journal of Research, Vol. 4, no 2, pp. 1-9

Amal Y. Almajali (2012), Factors Affecting the Financial Performance of Jordanian Insurance Companies Listed at Amman Stock Exchange, Macrothink Institute, Journal of Management Research ISSN 1941-899X, 2012, Vol. 4, No. 2, pp. 266-284
<http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v4i.1482>

Anand Rai & Kanwal Anil (2011), Financial performance of microfinance institutions: Bank vs NBFC, in International Journal of Management and Strategy (IJMS) 2011, Vol. No. II, Issue II, January-June 2011, 14 p. www.myresearchpie.com

Bernard Guerrien (2002), Dictionnaire d'analyse économique: microéconomie, macroéconomie, théorie des jeux, 3^e édition augm- Paris, la découverte, pp 183-185

Bernd Balkenhol (2009), Microfinance et politique publique, portée, performance et efficience, 1^e édition, 355 p

BOUQUIN Henri (2001), le contrôle de gestion 5^e édition, Dunod, Paris, p 51.

BOUQUIN Henri (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, p. 63

Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941.

CGAP (2009), Microfinance consensus Guidelines Definition of selected financial term ratios, and adjustments for microfinance, 36 p www.cgap.org

CGAP (2009), The impact of the financial crisis on microfinance Institutions and their clients, 4 p

Craig Churchill et Dan Coster (2001), Manuel de gestion de risque en microfinance, 129p
www.lamicrofinance.org

Cull R. Demirgüç-Kunt, A. & Morduch J. (2007), Financial Performance and Outreach: A Global Analysis of Lending Micro Bank. Economic Journal (117)107-133.

Ejigu, L. (2009), Performance Analysis of a sample Microfinance Institution of Ethiopia International NGO Journal, 4 (5), pp. 287-298

Fodé Ndiaye (2009), Microfinance en Afrique de l'Ouest : Quelle viabilité ?, 374 p

GTZ (2000), A risk management framework for microfinance institutions, 64p

Hal R. Varian (2006), Introduction à la microéconomie, 6^e édition, pp 255-257

Haruna Sekabira (2013), Capital Structure and Its Role on Performance of Microfinance Institutions: The Ugandan Case, Sustainable Agriculture Research; Vol. 2, No. 3; pp.86-100
<http://dx.doi.org/10.5539/10.5539/sar.v2n3p86>

IRIBARNE, Patrick (2006), Les tableaux de bord de la performance : comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clé de succès, 2^e édition Dunod, Paris, p 5.

Iswatia, S., & Anshoria, M. (2007), The Influence of Intellectual Capital to Financial Performance at Insurance Companies in Jakarta Stock Exchange (JSE), Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, pp 1393-1399

Kereta B. (2007), outreach and financial analysis of microfinance institutions in Ethiopia. African Economic conference, Addis Ababa: Ethiopia, www.afdb.org

Kim Pityn and Jennifer Helmuth (2007), la gestion des ressources humaines pour les IMF (2007), Mennonite Economic Development Associates (MEDA), 190p

LABIE M. (2001), « Corporate governance in microfinance organizations: A long and winding road », Management Decision Vol. 39, pp.296-301, 6p.

Lahcen El Kharti (2011), Déterminants de la performance financière des institutions de microfinance (IMF) au Maroc : une analyse empirique, Centre de recherche en Economie Appliquée à la Mondialisation (CREAM) EA4702 Université de Rouen. www.erudite.univ-paris-est.fr

Laurent LHERIAU (2003), le droit des SFD dans l'UEMOA, thèse de Doctorat, pp. 366-367

Laurent LHERIAU (2009), Précis de la réglementation de la microfinance, n°45, 359p

LAUZEL P., BOUQUIN H. (1988), Comptabilité analytique de gestion 5^e éd. Sirey Paris, p. 37

Ledgerwood, J. (1999), Sustainable Banking with the Poor Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective, the World Bank, Washington, DC

Lucien CAMARA (2005), la gestion des risques en microfinance : comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de microfinance, 176p.

Maty Sene, (2006), *Les déterminants de la viabilité financière*, Research Fellow at the Banque Populaire Chair in Microfinance, AUDENCIA, pp. 1-39

MERSLAND R. & STRØM R. Ø. (2007), « Performance and Corporate Governance in Microfinance Institutions », MPRA Working paper, n° 3888, Agder University, Norway, 37 p. <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3888/>

Michel Gervais, Gervais THENET (2004), Comment évaluer la productivité dans les activités de services, pp 147-163 www.cairn.info/revue-comptabilite-control-audit-2004-1-page-147.htm

Pankaj K. Agarwal & S.K. Sinha (2010), Financial performance of microfinance institutions of India, a cross-sectional study, Delhi Business Review X Vol. 11, No. 2, pp 37-46

Pierre SCHICK, J. VERA, O BOURROUILH-PARÈGE (2012), Audit interne et référentiels de risques, Gouvernance, Management des risques, contrôle interne, p13 : 339 p

QUINTART Aimable (1997), Planification financière, encyclopédie de gestion tome 2, article 120, 2^e édition, Economica, Paris, p 2224.

Réseau Africain de Microfinance (2002), Programme de développement de normes Et d'indicateurs de performance communs indicateurs de performance et définitions convenus, pp1-8

Réseau des Institution de Microfinance (2007), Rapport sur les performances des institutions de microfinance membre du RIM au Burundi, 21p

ROCK R., OTERO M., SALTZMAN S. (2001), « Principes et pratiques de la gouvernance en microfinance », Microentreprise Best Practices, USAID, ACCION International, Traduction Française GRET, Sept., 52p. www.lamicrofinance.org

Rosenberg R. (2009), Measuring results of Microfinance: Minimum indicators that donors and investors should track. A technical guide. Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC, USA., 32 p. www.cgap.org

Sébastien BOYÉ, Jérémy HAJDENBERG & Christine POURSAT (2009), « *le guide de la microfinance : Microcrédit et épargne pour le développement* », 368p

T. Velnampy & J. Aloy Niresh (2012), The Relationship between Capital Structure & Profitability, Global Journal of Management and Business Research Volume 12 Issue 13 Version 1.0, pp 66-73

The SEEP Network et Alternative Credit Technologies, LLC (2005), « *Mesurer la performance des institutions de microfinance : un cadre pour la publication et l'analyse et le suivi* », 118p

Vincent Okoth Ongore (2013), Determinants of Financial Performance of Commercial Banks in Kenya, in International Journal of Economics and Financial Issues , Vol. 3, No. 1, pp.237-252

VOYER Pierre (1999), Tableau de bord de gestion et indicateur de performance, 2^e édition, Presse de l'Université de Québec, Québec, pp 110-113.

Y. Sree Rama Murthy. (2003), *A Study on Financial Ratios of major Commercial Banks. Research Studies, College of Banking & Financial Studies, Sultanate of Oman* 60p.

Yves FLÜCKIGER et ANATOLI VASSILIEV (2009), L'efficience des institution de microfinance : application de la méthode d'Analyse d'Enveloppe des Données sur des IMF au Pérou, *in* Microfinance et politique publique, portée, performance et efficience, 1^e édition, pp 117-145

CESAG - BIBLIOTHEQUE