



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Africain en Microfinance
(MAM)**

**Promotion 04
(2011-2012)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**Analyse du processus de collecte de l'épargne dans
un SFD : cas de la MFCO affiliée au réseau
PAMECAS**

Présenté par :

FANNY Mafily

Dirigé par :

**Moussa YAZI
Directeur de l'ISCBF-CESAG**

Octobre 2012

Dédicace

- à notre mère pour tant d'amour partagé et tous les efforts fournis pour s'occuper de ses enfants,
- à notre adorable père qui nous a tout donné et tout appris, hélas parti trop tôt,
- à notre oncle pour le soutien, la confiance et son aide si précieuse,
- à notre frère qui nous a quittés, pour la confiance qu'il a placée en nous,
- à nos frères et sœurs pour leurs conseils et soutien,
- à nos neveux chéris,
- aux amis et connaissances, pour leur collaboration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nous tenons à adresser nos remerciements à toutes les personnes qui nous ont aidées à finaliser ce travail de recherche :

- ❖ l'Union des Mutuelles-Programme d'Appui des Mutuelles d'Epargne et de Crédit Au Sénégal, pour l'accueil chaleureux et la disponibilité totale tout au long de notre stage,
- ❖ monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance et coordonnateur du programme MAM, pour son encadrement malgré son emploi du temps très chargé et son sens du sacrifice,
- ❖ tout le corps administratif et professoral du CESAG, notamment madame Marema SOUMARE et monsieur Abdoul Karim SOW intervenant au programme MAM, pour leur disponibilité et leurs conseils,
- ❖ tous les étudiants stagiaires de la quatrième promotion du MAM pour l'esprit de groupe, d'intégration, de partage et de solidarité qui régnait au sein de la classe,
- ❖ monsieur et madame GUEYE, nos tuteurs pour leur soutien,
- ❖ monsieur Seydou CISSE, notre oncle pour la confiance manifeste,
- ❖ tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Sigles et abréviations

ACC : Assistant comptable de Caisse

ACJ : Agent de Crédit Junior

ACS : Agent de Crédit Senior

AFSSEF : Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers

AG : Assemblée Générale

AOF : Afrique de l'Ouest Francophone

AREC : Association Rotative d'Epargne et de Crédit

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CA : Conseil d'Administration

CC : Comité de Crédit

CFE : Centre Financier des Entrepreneurs

CGAP: Consultative Group to Assist the Poor

COOPEC : Coopérative d'Epargne et de Crédit

CP : Caissier Principal

CS : Conseil de Surveillance

DID : Développement International Desjardins

F CFA : Francs de la Communauté Financière Africaine

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

GAB : Guichet Automatique de Banque

IF : Institution Financière

IMCEC : Institution Mutualiste ou Coopérative

MEC : Mutuelle d'Epargne de Crédit

MFCO : Médina Fass Colobane

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PCA : Président du Conseil d'Administration

ROSCA: Rotating Saving and Credit Association

SFD: Systèmes Financiers Décentralisés

SIG: Système d'Information et de Gestion

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

UM-PAMECAS : Union des Mutuelles –Programme d'Appui des Mutuelles d'Epargne et de
Crédit Au Sénégal

Liste des tableaux

Tableau 1: les raisons de participations aux clubs d'épargne.....	14
Tableau 2: avantages et inconvénients de la mobilisation de l'épargne.....	17
Tableau 3: modèle d'analyse pour analyser le processus de collecte de l'épargne de la MFCO	33
Tableau 4: échantillon des répondants de l'entretien	35
Tableau 5: l'ancienneté des membres enquêtés.....	55
Tableau 6: le type de média guidant les membres à la MFCO.....	56
Tableau 7: appréciation des raisons de choix de la MFCO	56
Tableau 8: appréciation de la qualité de l'accueil	56
Tableau 9: appréciation de l'attente au guichet, de la nature des produits et des conditions proposées	57
Tableau 10: appréciation de l'adaptation des produits adaptés aux besoins des membres	57
Tableau 11: l'habitude d'épargne.....	57
Tableau 12: types d'épargne préférés.....	58
Tableau 13: motivations des membres à épargner	58
Tableau 14: stratégies utilisées par la MFCO pour la sensibilisation.....	58
Tableau 15: motifs d'abandon de la MFCO selon les membres enquêtés.....	59
Tableau 16: réalisation des aspirations des membres.....	59
Tableau 17: membres ayant rencontrés des problèmes à la MFCO	59
Tableau 18: membres ayant un compte épargne ailleurs.....	60
Tableau 19: l'ancienneté en fonction du genre.....	60
Tableau 20: le type de média le plus sensibilisateur	61
Tableau 21: critères de choix de la MFCO selon le genre.....	61
Tableau 22: appréciation de la qualité de l'accueil en fonction du genre	61
Tableau 23: appréciation de l'attente au guichet.....	62
Tableau 24: appréciation des produits offerts	62
Tableau 25: types d'épargne préférés en fonction du genre.....	62
Tableau 26: appréciation de l'habitude d'épargner	63
Tableau 27: facteurs de motivation selon le genre	63
Tableau 28: réalisation des aspirations selon le genre.....	63
Tableau 29: appréciation de la nature des produits et des conditions proposées selon le genre	64
Tableau 30: stratégies utilisées pour la sensibilisation selon le genre.....	64
Tableau 31: critères de réponses pour le compte d'épargne hors MFCO	64
Tableau 32: raisons d'abandon de la MFCO selon le genre.....	65
Tableau 33: problèmes rencontrés à la MFCO en fonction du genre	65

Tableau 34: analyse des résultats	66
Tableau 35: récapitulatif des forces de la MFCO	72
Tableau 36: récapitulatif des faiblesses de la MFCO	73

Liste des figures

Figure 1: Supervision de la microfinance-bceao-nouvelle réglementation	22
--	----

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DE LA MFCO	82
ANNEXE 2: FICHE D'ADHESION INDIVIDUELLE	83
ANNEXE 3: GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX DIRIGEANTS DE LA MFCO	84
ANNEXE 4: QUESTIONNAIRE D'ENQUETE.....	85
ANNEXE 5: SUITE DE L'ANNEXE 4.....	86
ANNEXE 6: SUITE DE L'ANNEXE 5.....	87

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	v
Liste des annexes	vi
Table des matières	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	7
CHAPITRE 1 : L'épargne	9
1.1. La notion d'épargne	9
1.1.1. Les caractéristiques de l'épargne	10
1.1.2. Les formes d'épargnes	11
1.1.3. Autres types d'épargne : les tontines	12
1.1.4. Les facteurs favorables à la mobilisation de l'épargne	13
1.1.5. Les collecteurs d'épargnes	13
1.1.5.1. Les associations rotatives d'épargne et de crédit	13
1.1.5.2. Les coopératives d'épargne et de crédit	14
1.1.5.3. Les garde-monnaies	15
1.1.6. Les objectifs de la mobilisation de l'épargne	15
1.1.6.1. Pour les SFD	15
1.1.6.2. Pour les épargnants	15
1.2. Les avantages, les inconvénients et les facteurs externes de contingence liés à la mobilisation de l'épargne	16
1.2.1. Les avantages et les inconvénients	16
1.2.1.1. Pour les ménages	16
1.2.1.2. Pour les SFD	18
1.2.2. Les facteurs externes de contingence	19
1.2.2.1. L'environnement macroéconomique	19
1.2.2.2. Le cadre juridique ou la réglementation	19
1.2.2.3. La supervision	20
1.2.2.4. Le contrôle interne	23
CHAPITRE 2 : Le processus de collecte de l'épargne	25

2.1. Les critères institutionnels.....	25
2.2. Les campagnes de sensibilisation.....	26
2.3. La collecte de l'épargne	27
2.3.1. Informations et renseignements.....	28
2.3.2. Vérification d'informations	28
2.3.3. Ouverture de compte	29
2.3.4. Opérations de versement	29
2.3.5. Opérations de retraits.....	29
2.3.6. Clôture du compte	29
CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude	32
3.1. Modèle d'analyse	32
3.2. Les techniques de collecte de données	33
3.2.1. Observation	34
3.2.2. Analyse documentaire	34
3.2.3. Entretiens.....	34
3.2.4. Questionnaire.....	35
Deuxième partie : Cadre pratique.....	37
Chapitre 4 : Présentation de la MFCO	39
4.1. La MFCO : historique	39
4.2. Vision, mission, stratégie	39
4.3. Le fonctionnement de la mutuelle	40
4.4. Les produits et services de la MFCO	42
4.4.1. Les produits d'épargne	42
4.4.1.1. L'épargne nantie.....	43
4.4.1.2. L'épargne prévoyance	43
4.4.1.3. L'épargne bloquée.....	43
4.4.1.4. Autres produits d'épargne	43
4.4.2. Les produits de crédits.....	43
4.4.2.1. Le crédit AFSSEF (Accès des Femmes Sénégalaise aux Services Financiers).....	44
4.4.2.2. Le crédit habitat.....	44
4.4.2.3. Le crédit entrepreneur.....	44
4.4.2.4. Le crédit régulier	44
4.4.3. Les services	44
4.4.3.1. Le pamecas fu la neex	44

4.4.3.2. Le weerleen	44
4.4.3.3. Les virements de salaires et de pensions	45
Chapitre 5 : Description du processus épargne de la MFCO	46
5.1. Conditions préalables d'accès à l'épargne de la MFCO.....	46
5.1.1. Conditions et critères d'adhésion	46
5.1.2. Les documents à fournir	46
5.1.2.1. Pour une personne physique	46
5.1.2.2. Pour une personne morale, une association ou un groupement.....	47
5.2. Le processus de collecte de l'épargne au sein de la MFCO	47
5.2.1. Informations et renseignements.....	48
5.2.2. L'ouverture de compte	48
5.2.2.1. Identification du membre	49
5.2.2.2. Le remplissage du registre de membres	49
5.2.2.3. La sauvegarde des documents	49
5.2.3. Les opérations de versement dans la collecte de l'épargne	50
5.2.4. Les opérations de retraits dans la collecte de l'épargne	50
5.2.5. La fermeture du compte.....	51
5.2.5.1. Les cas de démission	51
5.2.5.2. Les cas de décès	52
CHAPITRE 6 : Analyse du processus de collecte de l'épargne.....	54
6.1. Présentation des résultats.....	54
6.1.1. Le processus de collecte de l'épargne	54
6.1.2. L'enquête.....	55
Source : nous-mêmes.....	60
6.2. Analyse et synthèse des résultats.....	65
6.2.1. Analyse des résultats du processus de collecte de l'épargne.....	65
6.2.2. Synthèse des résultats de l'enquête	67
6.2.2.1. Premier niveau de synthèse : opinions générales	67
6.2.2.2. Deuxième niveau de synthèse : opinions selon le genre	69
6.2.2.3. Troisième niveau de synthèse : avis général sur les questions qualitatives.....	70
6.3. Recommandations	74
6.3.1. Recommandations au conseil d'administration.....	74
6.3.2. Recommandations à l'Union	74
6.3.3. Recommandations à la MFCO	74

6.3.4. Recommandations à la direction des ressources humaines	76
CONCLUSION GENERALE	78
ANNEXES	81
BIBLIOGRAPHIE	88

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Un économiste partit du constat qu'une terrible famine frappait le pays (le BANGLADESH), et qu'il était saisi d'un vertige voyant que toutes les théories qu'il enseignait n'empêchaient pas les gens de mourir autour de lui et que les plus pauvres des pauvres n'avaient pas accès aux banques. Cet économiste qui se nomme Professeur Mouhammad Yunus créa donc la Grameen Bank dans les années 1970. Une banque qui s'est développée et qui a fourni des outils d'auto assistance qui ont permis à douze millions de bangladais soit dix pour cent(10%) de la population de s'arracher à la pauvreté (Yunus, 1997: 10) . Malgré cela, la pauvreté demeure une préoccupation majeure dans tous les pays du monde. Dans un souci de réduire la pauvreté dans le monde, les bailleurs de fonds, les chercheurs, et les gouvernements ont fourni des efforts en ce sens. Plusieurs sommets ont eu lieu visant à trouver des solutions pour venir en aide aux personnes vivant en-dessous du seuil de pauvreté. La pauvreté étant l'affaire de tous, elle est devenue l'un des plus grands défis à relever dans le monde. C'est pour cela que le nonaccès aux services financiers classiques par les personnes démunies constitue une préoccupation majeure de la communauté internationale. C'est ainsi que, pour vaincre cette pauvreté qui ne cesse de s'accroître, on parle aujourd'hui de la finance de proximité qu'est la microfinance, un des espoirs majeurs dans la lutte contre la pauvreté car elle donne directement aux plus démunis les moyens d'opérer leur propre développement.

En effet, selon Christen (2003 : 80), la microfinance désigne l'ensemble des services bancaires aux personnes à faible revenu, notamment les pauvres et les très pauvres. Il s'agit entre autres des produits (d'épargne, de crédit, d'assurance, de transfert) permettant aux ménages pauvres de faire des plans futurs et d'investir afin d'améliorer leurs conditions de vie.

La microfinance a évolué partout dans le monde. Elle prend de l'ampleur dans les pays en développement particulièrement en Afrique. Selon Ndiaye (2009 : 137), elle s'est développée davantage par les coopératives d'épargne et de crédit à partir des années 1960 et des années 1970, notamment au Togo et au Burkina Faso. Effectivement, les différentes crises des années 1980, telles que la restructuration bancaire, des difficultés rencontrées par les structures de financement de l'agriculture, des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat, la loi bancaire de 1989, ont nécessité l'aménagement d'un cadre réglementaire favorable pour les institutions autres que les banques exerçant dans les opérations de collecte de l'épargne et de distribution de crédit.

Aussi, des actions ont été entreprises telles que l'assainissement et la restructuration du secteur bancaire, l'amélioration de l'intermédiation financière par la mise en place de structures de financement de proximité, l'orientation et action de l'Etat à l'égard du secteur. C'est le cas du SENEGAL qui est très actif dans le secteur de la microfinance depuis l'émergence des institutions telles que les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC), les mutuelles d'épargne et de crédit (MEC), les organisations non-gouvernementales (ONG) de développement avec volet crédit. Parmi les services offerts par ces structures à leur clientèle, on peut identifier l'épargne qui est un besoin essentiel y compris pour les populations pauvres surtout rurales car elle représente un minimum de sécurité face aux nombreux aléas tels que les cas de maladie, les décès, les catastrophes naturelles. Elle peut aider les structures financières décentralisées au développement et à l'élargissement de leur rayon d'action. C'est une source importante et plus stable que d'autres pour elles. Il faut préciser que certains systèmes financiers décentralisés ont commencé qu'avec le crédit. La mobilisation de l'épargne restait un aspect négligé de microfinancement. D'autres ont commencé avec les deux services c'est-à-dire, avec l'octroi de crédit et la collecte de l'épargne. C'est le cas de l'UM-PAMECAS (Union des Mutuelles-Programme d'Appui des Mutuelles d'Epargne et de Crédit Au Sénégal).

L'UM-PAMECAS est un SFD qui a commencé ses activités d'épargne et de crédit en 1995. Ses arguments en faveur d'une mobilisation accrue de l'épargne sont bien connus. Les pauvres ont besoin d'épargner pour leur sécurité, ils sont disposés à épargner même sous des formes peu rémunératrices. C'est une institution qui a en son sein des caisses qui lui sont affiliées. C'est le cas de la Mutuelle d'Epargne et de Crédit Médina Fass Colobane (MFCO) qui a rejoint le réseau depuis 1999. Ce qui compte avant tout pour la MFCO, ce sont la sécurité et la disponibilité des dépôts du grand public. Pour elle, l'épargne est un gage de pérennité et est également une des principales ressources financières. L'accès aux services d'épargne peut permettre aux ménages à faible revenu de faire face aux besoins urgents et inattendus et d'être moins vulnérables.

L'épargne est considérée comme cette partie du revenu qu'on ne touche pas, qu'on garde pour des projets futurs, des imprévus, mais aussi pour faire des choix essentiels. Vu les différentes formes d'épargne telles que l'épargne à vue, l'épargne bloquée, l'épargne nantie, l'épargne obligatoire, l'épargne logement, le choix d'un produit varie en fonction des besoins des membres. On peut citer :

- les investissements commerciaux,
- la scolarisation des enfants,
- le suivi médical de la famille,
- des événements au plan social comme les baptêmes, les mariages, les décès,
- les catastrophes naturelles.

A la MFCO, l'épargne représente un faible pourcentage de l'encours de crédit, et le nombre d'épargnants reste toujours inférieur au nombre d'emprunteurs. La majorité des membres épargne dans le but d'obtenir du crédit et d'autres pour simplement garder leur argent. Après la mobilisation de l'épargne qui est un souci bien évidemment, la gérance réelle et effective de celle-ci pose problème. Le fait de disposer de cette somme d'argent collectée durant une longue période reste difficile car les membres font des dépôts et des retraits en même temps et à toute heure. Autrement dit, la constitution progressive d'une épargne importante, d'un patrimoine liquide devient difficile. Cette somme qui doit favoriser l'autonomie financière, l'octroi de prêts, est très vite récupérée par les membres car tous les jours avec ses nouveaux imprévus.

La difficulté de mobiliser l'épargne peut être due à plusieurs causes. Notamment:

- la stratégie de mobilisation de l'épargne n'est pas actualisée,
- le non- respect des procédures de collecte,
- la faible sensibilisation des membres,
- les insuffisances et incohérences dans le manuel de procédures concernant l'épargne,
- le niveau de compréhension du client sur l'importance de l'épargne,
- l'insuffisance des campagnes d'information,
- l'absence de suivi des comptes inactifs ou dormants,
- l'absence d'innovation en matière de fidélisation des membres.

En considérant le problème soulevé, celui-ci peut entraîner des conséquences telles que :

- le faible taux d'épargnants au sein de la mutuelle,
- l'insatisfaction des membres,
- l'abandon des membres,
- la crédibilité de l'institution,
- la menace de fraude ou de détournements sur les comptes inactifs.

Après avoir recensé les conséquences, il y a lieu de trouver des solutions. Plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- revoir la stratégie d'approche des membres,
- analyser le processus de collecte de l'épargne,
- mettre en place un système de motivation accru des clients et du personnel,
- élaborer une nouvelle stratégie de mobilisation de l'épargne, surtout celle à terme,
- mettre en place une nouvelle stratégie marketing,
- offrir un nouveau produit d'épargne correspondant aux attentes des membres.

Dans le cadre de notre étude, nous proposons d'analyser le processus de collecte de l'épargne, une des solutions proposées plus haut. Celle-ci nous permettra de comprendre les différents blocages et d'apprécier tout le processus dans son intégralité.

Dans le souci d'élucider la difficulté de mobiliser une épargne à long terme de la mutuelle Médina Fass Colobane, nous tenons à savoir :

Quelles sont les forces et faiblesses du processus de mobilisation de l'épargne de la MFCO ? Plus spécifiquement,

- qu'est-ce que l'épargne ?
- quels sont ses avantages et ses inconvénients ?
- comment apprécier la qualité d'un bon processus de mobilisation de l'épargne ?
- comment se présente le processus épargne de la MFCO ?
- quelles sont ses forces et ses faiblesses ?
- dans quelles mesures le processus mis en place par l'institution permet-il d'atteindre les objectifs ?

Afin de trouver des solutions aux différentes préoccupations, nous avons décidé de réfléchir sur le thème suivant : analyse du processus de collecte de l'épargne dans un SFD : cas de la MFCO affiliée au réseau PAMECAS.

Cette étude a comme objectif principal de faire une analyse du processus de mobilisation de l'épargne afin de faire ressortir ses forces et ses faiblesses et vérifier le degré d'autonomie financière de la MFCO.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont les suivants :

- définir l'épargne,
- identifier ses avantages et ses inconvénients,
- diagnostiquer le processus épargne de la MFCO,
- faire des recommandations par rapport à la manière de mobiliser l'épargne.

Notre étude montrerait les forces et faiblesses de la MFCO dans la mobilisation de l'épargne. C'est pour permettre à l'institution de développer des mécanismes nouveaux pour une forte collecte de l'épargne. Egalement, ce travail pourrait servir de documentation pour la MFCO.

Pour nous étudiant, c'est une façon d'enrichir nos connaissances du point de vue théorique et de les mettre en pratique dans un secteur très en vogue en ce moment et qui est aussi en plein essor. En effet, la microfinance qui est un outil de lutte contre la pauvreté a besoin de notre contribution et notre esprit de créativité pour se développer. Vu que la mobilisation de l'épargne est très importante pour les SFD, le respect des procédures s'avère très capital pour la réussite de cette activité, disons le respect du processus.

Notre réflexion s'articulera autour de deux parties :

- la première partie concernant le cadre théorique portera sur la notion de l'épargne, le processus de collecte et la méthodologie de l'étude,
- la seconde partie traite le cadre pratique comprenant la présentation de la structure sous étude, la description du processus de collecte de l'épargne, l'analyse et les recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Avant d'aborder la partie pratique, il est important que nous cernions du point de vue théorique toutes les notions liées à l'épargne et son processus. L'épargne est souvent présentée comme la composante oubliée de la microfinance. Nombreuses sont les personnes qui assimilent la microfinance au microcrédit. Pourtant, l'épargne est au même titre que le crédit, un service essentiel pour les populations pauvres. Alors elle doit être présentée comme fondamentale pour tous.

La première partie consacrée au cadre théorique débutera par la revue de littérature sur l'épargne et tout ce qui est en rapport avec elle, ensuite nous décrirons le processus épargne dans une institution financière et enfin, nous suivrons une méthodologie de recherche pour mener à bien notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : L'épargne

« Garder une chose de valeur pour une utilisation future au lieu de la consommer immédiatement c'est faire un effort sur soi-même pour ne pas y toucher » (FAO, 2003 : 8). C'est faire preuve d'autodiscipline et de courage pour anticiper sur l'avenir qui est étoffé d'évènements comme les mariages, les baptêmes, les décès. C'est aussi anticiper sur le futur qui a besoin d'être planifié. Cette pratique est commune à tout le monde et ce dans tous les pays. Se priver des dépenses malgré le peu de moyens dont nous disposons en épargnant, s'en priver alors que nous avons cette envie de tout posséder en dépensant, ce sont des actes à encourager. La plupart des pauvres épargne, même ceux qui ont de très faibles revenus car la volonté y demeure. Ils ont le besoin d'épargner, ils ont besoin de services financiers car la majorité d'entre eux n'ont pas accès aux banques classiques. Ils ont besoin également de produits d'épargne et pas seulement de prêts. L'épargne doit leur permettre d'augmenter leurs revenus, d'accumuler des biens et de se prémunir contre des chocs extérieurs. Mais ce service qui a été longtemps négligé par de nombreux SFD commence à prendre de l'ampleur. Il faut dire que l'épargne est un moyen de réduire la vulnérabilité des ménages en compensant l'irrégularité des revenus (DID, 2005 : 1), mais aussi elle offre aux SFD le potentiel nécessaire pour étendre leurs services. En somme, la mobilisation de l'épargne est d'autant plus nécessaire pour les personnes à faibles revenus que pour une institution.

Dans ce chapitre, nous allons définir l'épargne, déterminer les caractéristiques, les formes d'épargne, les facteurs favorables à sa mobilisation. Ensuite, nous parlerons des organismes chargés de sa collecte. Egalement, nous donnerons les objectifs, les avantages, les inconvénients et les facteurs externes de contingence liés à sa mobilisation.

1.1. La notion d'épargne

L'épargne n'est pas propre seulement qu'aux institutions financières (IF). Elle apparaît dans une nation comme la somme de trois composantes. On distingue l'épargne des ménages qui est la différence entre leurs revenus et leur consommation. Celle des entreprises qui est la différence entre leur valeur ajoutée, leurs salaires et le capital. La différence entre les impôts, les charges prélevées et les dépenses courantes sont propres aux administrations. Egalement, elle est considérée comme la partie du revenu qu'on ne consomme pas et qui ne se détruit pas immédiatement (wikipédia, 2012).

Les personnes à faibles revenus veulent vraiment économiser. Avec le manque de services de dépôts et le peu d'argent dont elles disposent, elles sont limitées.

L'épargne, souvent décrite comme étant la «moitié oubliée» de la microfinance, est un service financier crucial pour les ménages pauvres et exclus (Helms, 2006 : 186).

Au vu de ces différentes définitions, l'épargne apparaît comme un élément important car elle est constituée par les excédents des ressources sur les dépenses, en d'autres termes, les économies des ménages et les bénéfices mis en réserves dans les entreprises. Elle est le fruit de cette volonté de dépenser peu dans l'immédiat, de faire face à des charges prévisibles ou de gagner plus dans l'avenir. En somme, elle peut être présentée comme un œuf qui est mis au chaud par la poule jusqu'à l'obtention de son poussin.

1.1.1. Les caractéristiques de l'épargne

Désigné comme « argent chaud », l'épargne se présente sous plusieurs formes :

A) épargne en nature

Ce type d'épargne est une pratique informelle qui existe en milieu rural surtout. Selon Servet (1995 : 25), elle peut se réaliser sous la forme d'une épargne-investissement d'une part concrétisée par :

- la construction d'une maison,
- l'achat de bétail,
- l'achat de pagnes et de bijoux en or,
- l'acquisition de réserves alimentaires en prévision de consommations futures.

D'autre part, elle se traduit par une série de dons personnels ou collectifs comme les cadeaux faits lors de funérailles et de naissances.

B) épargne en numéraire

Cette forme d'épargne encore appelée épargne monétaire est un service utile même aux personnes qui préfèrent constituer l'essentiel de leur épargne sous une forme non monétaire (Rutherford, 2002 : 28). L'épargne en numéraire est collectée par les SFD à travers les produits d'épargne, les banques commerciales, les collecteurs d'épargne (banquiers ambulants tel nous les appelons en Afrique de l'Ouest), les garde-monnaies, les tontines.

Ce sont des services financiers destinés aux pauvres bien qu'ils soient formels, semi-formels, ou informels.

1.1.2. Les formes d'épargnes

Nous distinguons trois typologies de l'épargne.

Selon Adechoubou (2002 : 7), il existe trois moyens d'épargner. On distingue :

- l'épargne a priori : c'est l'accumulation de petits dépôts dans le but d'utiliser une somme conséquente demain ;
- l'épargne a posteriori : est un remboursement régulier de petit montant d'argent en contrepartie d'un versement unique généralement important par un prêteur au début d'une période déterminée ;
- l'épargne continue : les dépôts sont faits régulièrement pendant une période donnée en contrepartie d'une somme globale remise à l'épargnant.

Selon Dupuy & al (1994 : 103), il faut distinguer l'épargne associative et l'épargne tontinière qui sont des pratiques informelles d'épargne.

- L'épargne associative : est une forme d'épargne collective qui se pratique entre des individus se reconnaissant d'un même groupe social. Elle est formée de revenus monétaires ou en nature qui sont collectés, gérés et repartis au sein d'un groupe. Aussi, le financement d'un projet dans cette forme d'épargne est collectif. Ce type d'épargne est ce qu'on appelle les tontines relationnelles car tous les adhérents se connaissent.
- L'épargne tontinière : est une association de personnes tout comme l'épargne associative à la seule différence qu'ici les individus sont libres d'adhérer et de quitter comme bon leur semble. Elle finance un besoin individuel.

Il y a également l'épargne forcée, volontaire, libre et individuelle (christian-biales.net).

S'associer pour faire des cotisations est une aspiration de tous. Les différentes typologies d'épargne citées plus haut sont l'exemple que l'épargne a toujours été présente et qu'il existe de nombreux termes désignant sa pratique. Nous constatons que les formes d'épargne sont similaires chez les trois auteurs, seulement que les appellations diffèrent. Tout compte fait, ils ont la même conception de la notion épargne.

Tous ces mécanismes sont couramment utilisés dans les quatre coins du monde.

1.1.3. Autres types d'épargne : les tontines

Les tontines apparaissent comme des regroupements de personnes qui versent périodiquement une somme convenue à l'avance. Elles sont une sorte d'épargne pour la population, un symbole d'incitation à l'épargne qui mériterait d'être encouragé mais également la solidarité, la confiance et l'intégration sociale sont au socle de celles-ci. Elles favorisent aussi la mobilisation de l'épargne bien qu'elles soient informelles. C'est la composante la plus dynamique de la microfinance informelle (Soulama, 2007 : 29). La cohésion sociale du groupe est une caractéristique fondamentale de ce système.

Instruments d'épargne, les tontines sont également des rassemblements d'amis pour des échanges d'idées, des clubs de rencontres, un lieu de partage des joies familiales et un groupe de soutien pour les moments difficiles.

Se faire des amis, l'assistance en cas de malheur, la disponibilité de l'argent sont aussi des avantages des tontines.

Il existe plusieurs types de tontines. Selon Henry & al (2002 : 22), on en distingue trois :

- les tontines simples : les membres se réunissent selon une périodicité constante, hebdomadaire ou mensuelle et à chaque rencontre, ils cotisent une somme et l'ordre des prises est négocié à l'avance ou fixé par tirage au sort ;
- les tontines simples à caisses annexes : on distingue la caisse de secours où les sommes collectées servent à aider au financement d'événements familiaux, ou encore employées provisoirement pour des prêts à intérêts de courte durée. Il y a la caisse de placement où les fonds sont bloqués ;
- les tontines à enchères capitalisées : dans ce cas, le produit des enchères est mis en jeu et est cédé aux plus offrants.

Selon Servet (2006 : 192), il y aurait également la tontine mutuelle, la tontine commerciale, la tontine financière, les tontines professionnelles.

Finalement, on peut dire que les tontines sont un moyen efficace d'épargner individuellement une partie des revenus et il n'y a aucune obligation d'adhérer, ni obligation d'accepter la candidature d'un nouveau membre. En effet, cela s'explique par le fait que si l'on choisit un quota de personnes, il ne faut pas dépasser la norme décidée.

1.1.4. Les facteurs favorables à la mobilisation de l'épargne

La mobilisation de l'épargne est le recueil de tous les fonds autres que les cotisations et contributions obligatoires d'un SFD auprès de ses membres ou de sa clientèle avec le droit d'en disposer dans le cadre de son activité, en charge pour lui de les restituer à la demande des déposants selon les termes convenus (Loi numéro 2008-47 du 03 Septembre 2008 portant réglementation des SFD : 16). Mobiliser les ressources internes suppose des efforts considérables d'une part, pour stimuler la formation d'une épargne conséquente, et d'autre part, pour que se mette en place une intermédiation financière efficace, capable de canaliser l'épargne vers le système financier (Aho & al, 2002 : 107).

Les personnes pauvres épargnent pour plusieurs raisons : à titre d'assurance contre la maladie, pour les événements imprévus, pour accéder au crédit ou encore pour réaliser un projet. Les SFD octroyant des services financiers doivent garantir la commodité, la liquidité, et la sécurité.

Les facteurs favorables à la mobilisation de l'épargne des pauvres sont bien évidemment la sécurité, la confiance, la liquidité, la proximité, le taux d'intérêt positif, et la possibilité d'accès au crédit (Adechoubou, 2002 : 6). Tous ces éléments sont importants les uns après les autres.

Une institution doit être en mesure de satisfaire sa clientèle en étant vraiment proche des clients et de se faire "aimer" de ses membres. Elle doit prouver qu'elle peut être digne de confiance pour que la population n'ait aucune crainte d'y déposer son argent. Elle doit assurer la gestion efficace et efficiente des dépôts collectés auprès de ses membres. Cela y va de la crédibilité de la structure.

1.1.5. Les collecteurs d'épargnes

L'épargne est collectée de plusieurs façons. Elle peut être mobilisée par des groupes de personnes, des institutions, etc. Chacun collecte l'épargne selon ses méthodes.

Nous avons les ARECs (associations rotatives d'épargne et de crédit) ou ROSCA (rotating saving and credit association), les coopératives d'épargne et de crédit, les garde-monnaies.

1.1.5.1. Les associations rotatives d'épargne et de crédit

On les appelle aussi les tontines mutuelles ou tournantes. Elles accélèrent la circulation de la monnaie (Adams, 1994 : 25). Ce type de finance informelle, on le trouve dans de nombreux

pays pauvres. C'est une sorte de groupe financier (groupes de personnes) qui s'associe pour mettre en place et gérer leurs propres services financiers. Ce sont des clubs d'épargne autogérés car ici l'argent tourne de manière légale entre tous les membres.

Selon Djade (2009 : 159), plusieurs raisons peuvent amener les populations à participer à ces types de clubs d'épargne comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 1: les raisons de participations aux clubs d'épargne

Raisons
Possibilité d'épargne de faibles montants
Acquisition d'une discipline d'épargne
Possibilité d'acheter à crédit
Renforcer les liens entre les membres de la communauté
Source de sécurité
Connaissance du milieu financier
Travailler ensemble sur un projet
Apprendre/ échanger des informations et des compétences
Appartenir à un groupe

Source : Djade (2009 : 159).

Il faut savoir qu'à travers les clubs d'épargne, les membres apprennent à gérer leur épargne, à développer les activités génératrices de revenus leur permettant d'être financièrement indépendants. Ce qui est très important pour l'avenir car nous aurons une population qui sera amenée à épargner régulièrement.

1.1.5.2. Les coopératives d'épargne et de crédit

C'est un modèle courant en Afrique de l'Ouest Francophone. Les coopératives sont des associations de personnes qui sont volontairement groupées pour atteindre un but commun. Selon Soulama (2007 : 22), les coopératives d'épargne et de crédit sont considérées comme les pionnières dans la microfinance moderne. En effet, elles ne ciblent et ne financent que les populations pauvres.

Une coopérative d'épargne et de crédit est plus qu'une institution financière, c'est un groupe de personnes qui s'associent pour améliorer leur statut social et économique. Elle est composée de membres et non de clients, qui se réunissent en assemblée générale, élisent leurs représentants et décident des conditions d'épargne et de crédit, de l'utilisation des excédents et du rythme d'extension du réseau (Ouedraogo & al, 2008 : 11). Autrement dit, c'est une

institution dont les membres sont propriétaires. Elle offre ses services à un groupe de personnes aux revenus diversifiés.

En tant qu'organisation démocratique à but non lucratif, elle enseigne à ses membres la pratique de l'épargne, les bons principes d'économie, et l'usage prudent du crédit.

1.1.5.3. Les garde-monnaies

Ce sont des personnes à qui est confiée l'épargne de la population. La population décide de confier son argent à des individus de confiance, qui pourront sécuriser leurs fonds. Ces garde-monnaies sont des personnes de bonne réputation : des chefs religieux, des commerçants, des présidents de quartiers dignes de confiance. Selon Soulama (2007 : 30), la fonction principale assurée par le garde-monnaie est la sécurisation de l'épargne qui lui est confiée. Il se doit de bien garder l'argent des pauvres épargnants car ceux-ci lui font véritablement confiance. En somme, ce sont des personnes bien connues (des tontiniers collecteurs, de véritables banquiers) en qui la population a une totale confiance.

1.1.6. Les objectifs de la mobilisation de l'épargne

La mobilisation de l'épargne peut avoir plusieurs objectifs tant pour les SFD que pour les membres épargnants.

1.1.6.1. Pour les SFD

Un SFD propose des produits d'épargne car il veut développer ses services. Selon Wright & al (2001 : 2), tout en proposant ses services, il vise :

- ✓ l'offre d'un service utile à leurs clients,
- ✓ la disposition d'une source de capital à long terme,
- ✓ la sécurité des dépôts de ses membres.

Il veut également démultiplier son épargne par le crédit (Refait, 1998 : 25). La fixation de ces objectifs lui permet d'être plus proche de sa clientèle. Ceci montre également qu'elle est à l'écoute de sa clientèle.

1.1.6.2. Pour les épargnants

Lorsque les ménages décident d'épargner dans une structure financière, c'est qu'ils ont la ferme conviction que leur argent peut y être en sécurité. Egalement, ils sont convaincus qu'ils auront plus que la sécurité de leurs dépôts. Selon la FAO (2003 : 8), ils peuvent faire des dépôts dans l'objectif :

- de se préparer aux urgences et risques futurs,
- de l'utiliser pendant les périodes difficiles,
- d'éduquer leurs enfants,
- de se préparer à la vieillesse autrement dit mieux préparer la retraite,
- d'investir dans des opportunités potentiellement rentables,
- de remplir des obligations sociales et religieuses.

Selon Gardiol (2004 : 9), les ménages épargnent pour :

- réduire leur vulnérabilité,
- accumuler des sommes forfaitaires,
- léguer de l'argent à la parenté et aux amis,
- obtenir ou rembourser un crédit.

Autrement dit, la mobilisation de l'épargne a pour but de maintenir un certain équilibre pendant les périodes difficiles, de répondre aux besoins de la vie ou d'investir.

1.2. Les avantages, les inconvénients et les facteurs externes de contingence liés à la mobilisation de l'épargne

L'épargne qui apparaît comme un service très important pour tous, sa mobilisation présente des avantages aussi bien pour les ménages, pour un SFD, que pour l'économie d'un pays mais également des inconvénients et des facteurs externes de contingence.

1.2.1. Les avantages et les inconvénients

Nombreux sont les avantages et les inconvénients pour la population et les établissements collecteurs.

1.2.1.1. Pour les ménages

L'épargne se transforme en crédit, en investissement, en réserve pour d'autres investissements, pour traverser des phases difficiles. Elle procure une aisance certaine, renforce ceux qui la détiennent et mesure la richesse des ménages (Refait, 1998 : 5).

Les avantages tout comme les inconvénients varient en fonction des produits d'épargne offerts aux populations (Bass & al, 2000 : 8). Nous allons les énumérer dans le tableau ci-après.

Tableau 2: avantages et inconvénients de la mobilisation de l'épargne

Avantages/produits d'épargne	Court terme			Long terme	
	Compte épargne sur livret	Dépôts à vue	Comptes courants	Certificats de dépôt	Plan d'épargne
Pratique	X	X			X
Montant minimum réduit	X				
Liquidité	X	X	X		
Sécurité	X	X	X		X
Garanties	X				
Aucun frais administratif		X			
Pas de minimum requis		X			
Accès aux services de paiement			X		
Investissement à plus long terme				X	
Minimum peu élevé					X
Une épargne régulière					X
Flexibilité de la période et du montant du dépôt				X	
Rémunération				X	X
Inconvénients	La rémunération tend à être minimale	Ne met pas à l'abri de l'inflation Non rémunéré	Ne met pas à l'abri de l'inflation	Pénalités de retrait prématuré	Non flexible

Source : Bass & al (2000 : 8).

Le tableau indique clairement que chaque type de produit présente des atouts et des inconvénients pour les épargnants.

Mais également, il montre que la mobilisation de l'épargne est très significative car elle apparaît comme le premier niveau de constitution du patrimoine des ménages (DID, 2005 : 11).

1.2.1.2. Pour les SFD

L'épargne est considérée comme de « l'argent chaud » pour les SFD (Soulama, 2007 : 32), de l'argent qui vient des membres. La collecte de l'épargne est un besoin réel et utile pour ceux-ci. Plusieurs avantages expliquent cette utilité.

L'activité de collecte permet aux SFD :

- d'avoir une source de financement interne,
- d'augmenter leurs ressources financières,
- de réduire le risque de non-liquidité,
- de développer de nouveaux produits,
- d'octroyer du crédit,
- de renforcer leur autonomie financière,
- de renforcer la confiance des membres.

En proposant des services d'épargnes bien conçus et bien distribués, les SFD peuvent devenir de véritables intermédiaires financiers réduisant ainsi leur dépendance vis-à-vis des financements externes. En développant des produits d'épargnes, ils ont pour objectifs d'offrir des services financiers aux populations pauvres, d'élargir leur gamme de produits et d'augmenter la demande.

Les SFD n'ont pas que des avantages dans la collecte, mais ils ont des inconvénients/contraintes. La collecte de l'épargne implique des coûts administratifs élevés. Selon DID (2005 : 10), il y a des impératifs d'optimisation dus aux flux de transactions courantes (dépôts et retraits fréquents).

La mise en place d'un système d'information de gestion (SIG) efficace et adapté pour détecter les problèmes par les SFD est nécessaire (Gardiol, 2004 : 11). Ils doivent également adopter la réglementation en vigueur et se soumettre à une supervision externe dans le but de protéger les dépôts des clients.

1.2.2. Les facteurs externes de contingence

Il y a un adage qui nous dit que « vouloir c'est pouvoir ». En effet, quand nous voulons obtenir quelque chose nous mettons tous les moyens possibles pour y parvenir, afin d'obtenir un résultat satisfaisant. Mais, il y a forcément des conditions à respecter sinon, l'objectif que nous désirons atteindre sera influencé et ne sera pas atteint à 100 %. C'est le cas de la mobilisation de l'épargne. Les SFD doivent garantir la sécurisation des fonds en respectant des conditions (lamicrofinance.org : 2012). Ce sont entre autre, l'environnement macroéconomique, le cadre juridique (les règles prudentielles et non prudentielles), la supervision des autorités et bien évidemment un contrôle interne performant.

Bien que la réglementation soit plus développée dans le secteur bancaire que dans d'autres secteurs (Maders & al, 2006 : 261), elle demeure très importante pour les SFD.

1.2.2.1. L'environnement macroéconomique

Un environnement macroéconomique propice c'est-à-dire la stabilité politique d'un pays et un taux d'inflation annuel moins élevé sont des éléments très primordiaux pour un SFD car s'il y a instabilité, même les structures les plus performantes auront des difficultés à collecter l'épargne du public (CGAP, 1998 : 2). L'aptitude pour celui-ci de mobiliser l'épargne dépend de la favorabilité de ces conditions sinon, il y aurait difficulté de collecte.

La stabilité macroéconomique et politique est essentielle pour la clientèle afin de garantir leur confiance dans les institutions financières (Gardiol, 2004 : 30). En d'autres termes, la confiance des membres, la sécurité des dépôts dépendent fortement d'un environnement économique et politique du pays dans lequel le SFD opère.

En d'autres termes, la mobilisation de l'épargne requiert un environnement macroéconomique propice, un degré raisonnable de stabilité politique et une densité de la population suffisante (DID, 2005 : 5).

1.2.2.2. Le cadre juridique ou la réglementation

La réglementation est un ensemble de codes propres à un secteur.

Selon Christen & al (2003 : 7), la réglementation est un ensemble de règles (adoptées par le corps législatif ou par l'exécutif) ayant force obligatoire et régissant le comportement des personnes morales et physiques. La nouvelle loi portant réglementation des SFD adoptée par

le conseil des ministres de l'UEMOA en Avril 2007 a des objectifs fondamentaux (lamirofinance : 2012). Lesquels sont :

- la protection des déposants,
- la sécurité des opérations,
- la recherche d'autonomie financière des SFD,
- l'intégration de la finance informelle dans le cadre légal.

Cet ensemble d'éléments ne peut être appliqué sans des règles non prudentielles et prudentielles (des ratios à respecter) en vue de protéger le système financier, en particulier l'épargne et les petits dépôts des clients.

Lorsque ces règles ne sont pas suivies à la lettre, il peut arriver que le SFD qui reçoit les fonds sous forme d'épargne soit en cours de liquidité ou devient insolvable, il ne peut plus rembourser ses déposants et cela devient ainsi un problème. Ce qui entrainera des retraits massifs des clients. Alors tous les efforts mis en œuvre pour collecter l'épargne, pour mériter la confiance des épargnants demeureront vains. C'est pour cela que la réglementation prudentielle impose donc aux pouvoirs publics de surveiller la solvabilité financière des institutions réglementées (Christen & al, 2003 : 7).

En somme, les SFD ont besoin d'un cadre réglementaire approprié pour la collecte de l'épargne. Ce qui leur permettra d'avoir une gestion professionnelle et transparente des opérations ainsi qu'à l'évitement des pratiques abusives assurant la sécurité et la confiance dans l'institution de finance de proximité (DID, 2005 : 5).

1.2.2.3. La supervision

Superviser c'est surveiller. Selon DID (2005 : 14), la supervision serait l'une des trois composantes de la surveillance, les deux autres étant la prévention et la protection. On peut superviser une institution en interne (le contrôle interne), en externe avec les audits externes et les inspections afin d'avoir l'équilibre, la stabilité du système financier en général et en particulier la protection des déposants.

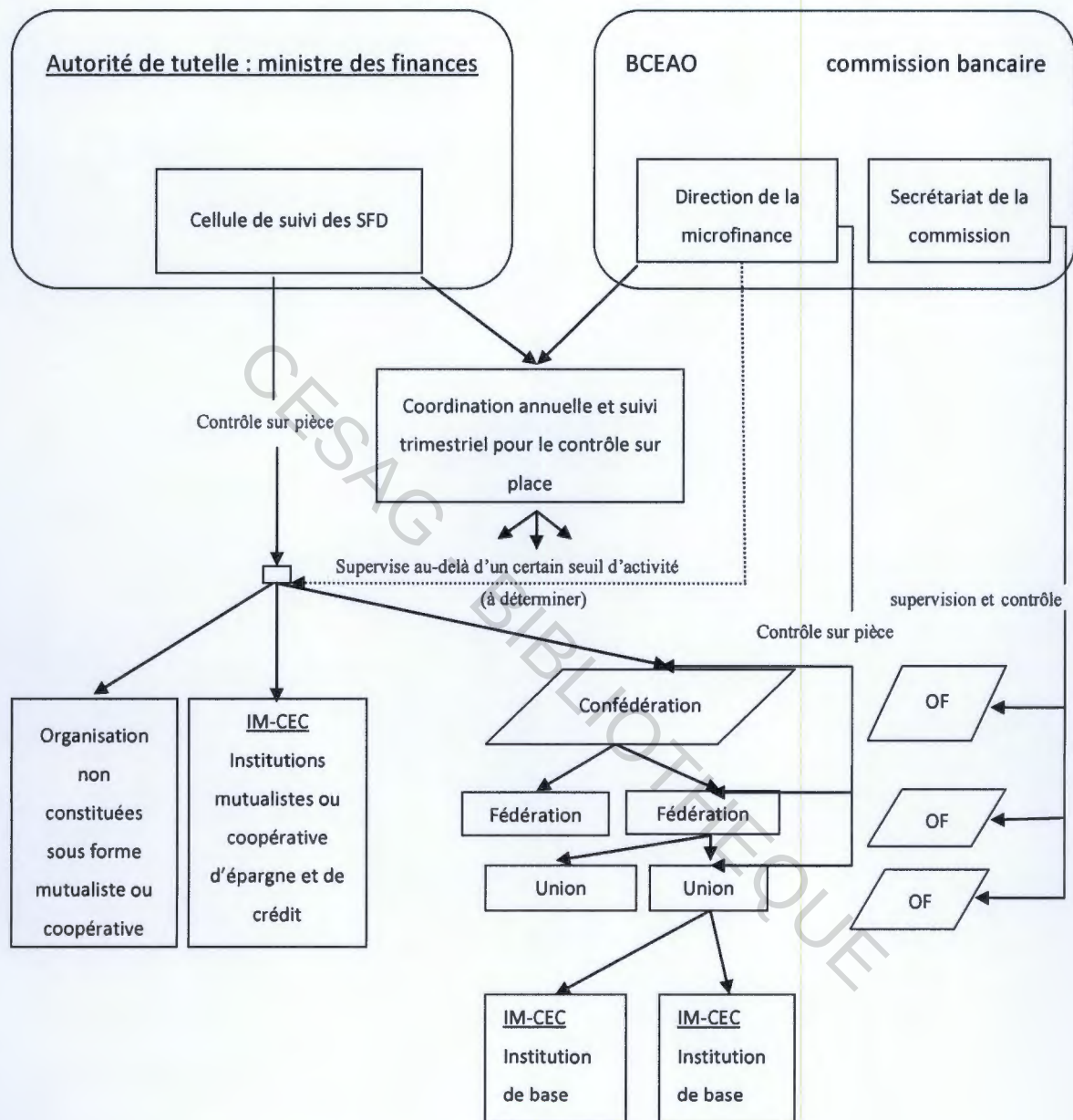
Selon (BCEAO, 2009 : 10), la supervision des SFD répond aux objectifs généraux de surveillance qui incombent aux autorités monétaires régionales et nationales de l'UEMOA (gestion de la masse monétaire, contrôle prudentiel, protection de la stabilité du système financier, protection de l'épargne publique). La supervision contribue à augmenter la confiance des déposants et à attirer des investisseurs plus importants. En France par exemple,

la Commission Bancaire et la Banque de France vérifient les opérations des établissements (banques qui utilisent l'argent de leurs clients) afin d'éviter qu'ils ne se trouvent en situation de « Krach Bancaire » (Refait, 1998 : 21). Elles ont été mises en place pour protéger les consommateurs d'un autre (krach de Wall Street, le « Lundi noir » d'Octobre 1929).

La supervision exige un système légal efficace, un audit approprié des comptes, un cadre légal et une autorité qui applique les lois (Sile, 2008 : 28). Dans l'UEMOA, la supervision des SFD revient aux autorités monétaires des Etats membres (ministères des finances) avec la collaboration de la commission bancaire et la BCEAO (Goujon, 2008 : 2). La figure ci-contre illustre la supervision de la microfinance dans la zone UEMOA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1: Supervision de la microfinance-bceao-nouvelle réglementation



Source : Goujon (2008 : 31).

Légende :

OF : organe financier

La figure ci-dessus montre le modèle administratif de l'UEMOA. C'est une présentation de la supervision de la microfinance. Elle nécessite la coopération de deux institutions (nationale et

régionale). Lesquelles font du contrôle sur pièce et sur place qui sont un moyen de faire appliquer les dispositions normatives.

La supervision est un élément de sécurité pour les SFD favorisant la poursuite de leurs activités. C'est un facteur à ne pas négliger car quoi qu'il en soit la mobilisation de l'épargne requiert l'existence de la supervision (interne ou externe) de façon à protéger les petits déposants.

1.2.2.4. Le contrôle interne

Le contrôle interne est coordonné au sein des réseaux de SFD par les institutions faîtières. Il désigne les mécanismes mis en place par un SFD pour surveiller les risques a priori et a posteriori. Ces principaux objectifs du processus au sein d'une institution financière sont les suivants (Campion, 2000 : 2) :

- vérifier l'efficacité et l'efficacité des opérations,
- assurer la fiabilité et l'exhaustivité des données financières et de l'information de gestion,
- garantir la conformité aux lois et réglementation en vigueur.

Le contrôle interne demeure très important. Pour être efficace, il doit répondre à certains principes (BCEAO, 2009 : 31) tels que :

- une culture de contrôle,
- la séparation des tâches,
- l'approbation collégiale,
- les vérifications croisées,
- les autorisations, délégations et pouvoirs,
- le manuel de procédures,
- la prévention et détection de fraude,
- l'incidence des SIG,
- l'évaluation du contrôle interne,
- la compétence du personnel,
- la documentation des opérations.

En somme, l'épargne apparaît primordiale tant pour les ménages que pour une structure. Même la microfinance a reconnu son importance pour les pauvres. Celle qui était tant négligée, est devenue aujourd'hui l'un des services les plus appréciés. Elle constitue l'une des

sources de financement les plus importantes d'un SFD puisqu'elle lui permet d'être autonome financièrement et de satisfaire les membres en leur octroyant du crédit.

Cela n'est possible que lorsque le SFD tient compte de tout ce qui est facteur externe, c'est-à-dire les règles prudentielles, le cadre juridique, l'environnement macroéconomique. Ce sont des dispositions à respecter pour la collecte de l'épargne de la population. Toute institution se doit de respecter cela pour la bonne marche de ses activités.

En définitive, l'épargne doit être connue du public. Une bonne promotion et communication sera favorable tant pour la structure que pour le membre. Ceci sous-entend une bonne évaluation par le respect de certains critères institutionnels, des campagnes de sensibilisation (qui augmentent la crédibilité de la structure et la confiance de la population) et un bon processus de collecte de l'épargne allant de l'ouverture des comptes, des opérations de caisse (les dépôts et les retraits) à la fermeture du compte.

CHAPITRE 2 : Le processus de collecte de l'épargne

La collecte de l'épargne est une forme d'intermédiation. De nos jours, elle apparaît plus qu'essentielle pour certains SFD. Elle est plus que fondamentale. L'épargne étant liée au crédit, est un moyen pour les structures décentralisées d'être toujours liquides. Et donc pour une bonne collecte, il est important de bien définir les différentes étapes du processus d'épargne dans les SFD et autres structures. Aussi, l'épargne est nécessaire pour tout établissement faisant de l'intermédiation financière comme par exemple les banques, les COOPEC, etc.

L'objectif des SFD et autres structures financières est de satisfaire les besoins financiers des membres. Il est important de développer et offrir des produits d'épargne aux membres. Il faut souligner aussi que l'adhésion des membres est libre et volontaire.

Un processus est un « enchaînement d'activités corrélées » (Frecher & al, 2005 : 9). Toutes les activités d'une entreprise peuvent être intégrées dans un ensemble de processus, prenant en compte en amont les besoins des clients et satisfaisant en aval ces besoins.

La collecte de l'épargne suit plusieurs étapes. C'est un ensemble d'activités réunies. Elle démarre par une évaluation (critères institutionnels) de la capacité du SFD à collecter et des campagnes de sensibilisation. L'expression du besoin d'adhérer par le membre, les opérations avec la clientèle (opérations de dépôts, de retraits, de fermeture de compte) commencent lorsque le SFD est prêt à mobiliser les dépôts.

2.1. Les critères institutionnels

La mobilisation de l'épargne est une décision stratégique à long terme et donc le SFD doit requérir davantage d'efforts (complémentaires). Des conditions à remplir au niveau de la structure est capitale voire essentielle. Selon Sile (2008 : 24), les critères essentiels pour la mobilisation de l'épargne sont :

- la gouvernance effective : les statuts, politiques et procédures clairs sont nécessaires pour établir les normes prudentielles ;
- un système comptable adéquat : il doit être transparent, clair, facile à comprendre, flexible en capacité et rigide en contrôle interne, et doit être capable de produire les rapports et accroître l'efficacité ;

- les capacités professionnelles : il faut un nombre élevé de personnel, une formation en service de la clientèle, de gestion de liquidité, de marketing car la collecte de l'épargne nécessite un nombre important de transactions ;
- la proximité et l'accessibilité : les succursales doivent être accessibles à la majorité des membres, et les heures de services doivent être compétitives ;
- l'image : l'image physique du SFD peut accélérer la collecte de l'épargne, et également la perception de la sécurité et de professionnalisme ;
- l'étude de faisabilité, plan d'affaire et marketing : permet d'évaluer la concurrence, définir une stratégie de pénétration du marché, développer les nouveaux produits et promouvoir ceux déjà existants.

Pour une institution qui fait de l'intermédiation financière, il est utile voire nécessaire de remplir ces critères qui sont vraiment très importants pour mobiliser l'épargne.

La connaissance du produit a besoin d'une bonne stratégie de communication axée sur les produits d'épargne nouveaux et existants. Pour cela, il faut y mettre tous les moyens pour y arriver. Approcher la population avec délicatesse, toucher la sensibilité du public et toucher réellement leur esprit de réticence est très important. De bonnes campagnes de sensibilisation ont ainsi leur rôle à jouer.

2.2. Les campagnes de sensibilisation

Tout projet qui se veut rentable et aimé de tous se doit d'être connu. Quand on parle de sensibilisation, la notion information fait son apparition. Il est vrai que sensibiliser c'est informer, et nous savons aussi que l'information est indispensable, mais elle reste insuffisante. La sensibilisation est une stratégie d'intervention sociale. Plusieurs techniques de sensibilisation sont possibles. Prenons le cas :

- Des publicités

La publicité est une forme de communication dont le but est de fixer l'attention d'une cible visée afin de l'inciter à adopter un comportement souhaité (Wikipédia, 2012). En effet, c'est l'un des meilleurs moyens pour faire connaître un produit et aussi pour capter l'attention des clients. Autrement dit, faire de la publicité c'est mettre un coup de projecteur sur le produit (Moor's, 2004 : 11). Elle peut viser le changement de comportement.

Selon le type de communication recherchée, institutionnelle ou informative, les différentes actions publicitaires revêtent plusieurs formes (De Coussergues, 2007 : 235). Il s'agit de :

- la publicité de notoriété, d'image ou de produit : la publicité de notoriété vise à faire connaître le nom de la banque, celle d'image insiste sur la qualité de la relation client, et celle de produit vise à faire connaître le produit ;
- la publicité collective ou individuelle : elle utilise les grands médias (presse, radio, télévision, affichage).

Il existe également la publicité sur le lieu de vente qui atteint le client à un moment où il est disponible pour demander des informations complémentaires. C'est une publicité sous forme de dépliants ou brochures, d'affiches placés dans la vitrine de l'agence.

- Le porte-à-porte

C'est un démarchage de clients potentiels à leur domicile. Ou encore, c'est aller les retrouver où ils se trouvent. Exemple : les commerçants, les menuisiers, et autres. Le porte-à-porte est très pratique. Les commerciaux expliquent mieux aux clients et permet de réduire les coûts de déplacement. C'est une technique pour décrocher plus de clients. Mieux encore, le porte-à-porte a pour premier avantage d'être économique. Il n'y a pas d'achat de fichiers, pas d'appels téléphoniques. Le nombre de contacts journaliers augmente chaque jour (l'entreprise-lexpress, 2012).

- Le parrainage

Le parrainage est un soutien financier qu'une entreprise apporte à une activité culturelle ou sportive en contrepartie de notoriété ou du bénéfice qu'il escompte sur le plan de son image (Dubois & al, 2005 : 431). Le logotype ou nom est directement associé. La promotion par l'évènement est un moyen d'avoir indirectement accès aux médias et de toucher leurs cibles de consommateurs.

- Les podiums mobiles

C'est une forme de sensibilisation pour attirer la population. Il y a de la musique pour capter l'attention. Les commerciaux ont pour rôle dans ce cas de donner les types de produits, d'expliquer le déroulement pour avoir accès au produit.

2.3. La collecte de l'épargne

Evaluer le SFD, adopter une démarche marketing, a été dans l'objectif de collecter l'épargne des membres et d'emmener le public à prendre conscience de l'importance d'épargner mais également d'augmenter son taux de clients. Pour cela, plusieurs étapes sont à franchir.

Lesquelles se nomment le parcours client qui part de l'ouverture de compte à sa clôture. Le public doit avoir un compte au sein de la structure pour bénéficier de ses services. Pour une ouverture de compte bancaire, le client doit fournir des informations personnelles à la banque (choisir-ma-banque, 2012). Ouvrir un compte bancaire n'est pas un jeu d'enfant, il y va de la notoriété de la banque. Dans un premier temps, il faut fournir des documents restreints au banquier tels que la pièce d'identité et un justificatif de domicile, une inscription au registre de commerce pour les professionnels, un extrait de k-bis pour les entreprises (Desmicht, 2007 : 56).

2.3.1. Informations et renseignements

Chaque institution a sa procédure d'identification du client. Selon la BCEAO (2009 : 58), chaque SFD a sa propre procédure d'identification qui peut, en fonction de la localisation géographique et de la disponibilité de la technologie, comporter les éléments suivants :

- la pièce d'identité,
- la photo récente,
- la preuve de résidence,
- le contact téléphonique,
- les signatures (pour les clients analphabètes, ils pourront apposer leurs empreintes qui vaudront signatures),
- la justification de l'origine des fonds,
- le parrainage par un client connu du SFD.

Après l'étape d'identification, le banquier ou le responsable de l'agence procédera à la vérification des informations.

2.3.2. Vérification d'informations

L'ouverture de compte doit être précédée d'une vérification par le banquier, de l'identité et de la capacité de la personne physique sollicitant l'ouverture (Rollande, 2008 : 54).

La banque est légalement obligée de procéder à un certain nombre de vérifications (l'identité du client ainsi que sa capacité juridique) avant d'ouvrir un compte à vue pour un client.

En effet, elle vérifiera la capacité juridique, car seuls les majeurs ont le droit d'ouvrir un compte en banque sans être accompagné par un tuteur légal (choisir-ma-banque : 2012). Elle vérifiera dans les fichiers si le client est classé en tant qu'interdit bancaire ou non.

Le responsable d'agence vérifie les registres clients et membres des SFD, il doit faire la vérification sur le terrain par le croisement des données entre le registre et la réalité (appels téléphoniques, visites sur places, etc.) (BCEAO, 2009 : 60).

2.3.3. Ouverture de compte

Elle suppose le consentement des deux parties : le banquier et le client (Balkenhol, 1996 : 78). Si le client remplit toutes les formalités, il aura le droit au compte, et pourra entamer les opérations de caisse. Il s'agit des opérations de versement, de retraits, de clôture. Tout dépôt donne naissance à une ouverture de compte, qui enregistre de manière comptable, par des écritures au débit ou au crédit (Moschetto & al, 1988 : 8). Au moment de l'ouverture de compte, le banquier devra informer le client des services proposés et des tarifs, ainsi que les engagements à respecter par les deux parties.

2.3.4. Opérations de versement

Ce sont des opérations qu'effectuent les particuliers ou les commerçants pour sécuriser leurs fonds et avoir des intérêts sur ceux-ci. Les versements peuvent être effectués par le titulaire du compte, mais également par toute autre personne (Rollande, 2008 : 61). Les clients remplissent des bordereaux de dépôts pour indiquer le montant qu'ils veulent verser, le nom du titulaire, le numéro de compte, le nom de la personne qui effectue le versement si elle n'est pas titulaire du compte, le numéro de la pièce d'identité, la signature.

2.3.5. Opérations de retraits

Les particuliers ayant des besoins de liquidité viennent retirer une somme qu'ils utiliseront à des fins personnelles. Les clients remplissent des bordereaux de retraits également. Si les versements sont effectués par quiconque, seul le titulaire du compte peut effectuer un retrait. Avant d'autoriser le paiement, le guichetier doit s'assurer de l'identité de la personne qui effectue le retrait, contrôler des pièces (chèques, pièces de caisses) et vérifier que le compte est approvisionné (Rollande, 2008 : 62).

2.3.6. Clôture du compte

Un compte est clôturé à l'initiative du client ou de l'établissement bancaire. Elle a également lieu au moment du décès du client. Selon (actufinance : 2012), le client n'a pas de préavis à respecter pour clôturer son compte, ni de justificatif à donner.

Selon Rollande (2008 : 86), une banque peut être amenée à clôturer le compte d'un client pour trois raisons : le client veut quitter la banque, le client est décédé ou la banque souhaite interrompre les relations.

❖ La clôture du fait du client

Un client peut souhaiter cesser les relations qu'il a avec sa banque pour deux principales raisons : l'insatisfaction des services rendus ou il a trouvé mieux ailleurs. Il peut donc clôturer son compte en prévenant la banque par écrit ou par oral, en s'arrangeant pour que la position de son compte soit ramenée à zéro, ou en cessant de faire fonctionner son compte sur lequel figurera un solde créditeur ou débiteur. La banque doit prendre certaines précautions telles que (la demande de restitution de chèques non utilisée et des cartes bancaires, contrôler les engagements du client : débit en compte, crédit en cours, l'information au guichet pour éviter tout retrait etc.).

❖ La clôture pour décès du titulaire

Lorsque la banque apprend le décès d'un client, elle doit immédiatement prendre un certain nombre de mesures notamment la mise sous surveillance du compte, l'annulation des pouvoirs rendus caducs par le décès du client et la demande d'un certificat de décès dont une copie sera remise à la compagnie d'assurance en cas de prêts en cours.

❖ La clôture du fait de la banque

Les incidents de paiements, les risques particuliers ou un compte jugé non rentable sont des raisons qui amènent une banque à se séparer de son client. La banque doit alors informer son client de sa décision par courrier recommandé et lui laisser un délai pour ouvrir un compte chez un confrère. Elle doit prendre les mêmes précautions que lorsque la demande est effectuée par le client.

Pour mener à bien notre étude, nous avons jugé nécessaire d'évoquer des activités qui précèdent le processus afin de mieux l'analyser. Il faut préciser que la mobilisation de l'épargne est très complexe pour certains SFD.

En somme, la collecte de l'épargne est un service à ne pas négliger. Elle demande beaucoup d'efforts et de patience, mais aussi des moyens conséquents. En effet, il faut disposer de temps et de fonds suffisants pour promouvoir le produit épargne.

Le processus de collecte épargne est très utile et important. Pour des questions d'efficacité et de notoriété, il faut suivre différentes étapes pour atteindre l'objectif qui a été assigné c'est-à-dire collecter l'épargne du public. C'est pour cela qu'une structure doit respecter les critères préalables cités plus haut et avoir un processus connu du personnel surtout celui chargé de cela. Chacun doit avoir un rôle à jouer avant et pendant la collecte.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude

La mobilisation de l'épargne est très délicate pour la majeure partie des SFD. De bonnes stratégies doivent être adaptées aux attentes des membres. Leur satisfaction doit être le premier souci des dirigeants. La réalisation de notre travail nécessite une démarche méthodologique appropriée. Ce chapitre traite du modèle d'analyse et des techniques de collecte de données qui nous permettront d'analyser le processus de collecte de l'épargne de la MFCO. La collecte de donnée a été faite avec l'apport de tout le monde (des dirigeants aux membres en passant par le personnel).

3.1. Modèle d'analyse

Le modèle que nous allons présenter par la suite va nous servir de guide pour aboutir à une analyse pertinente dans le cadre de notre recherche. Il indiquera les phases, les objectifs et les techniques à suivre tout au long de notre travail de recherche. Le tableau ci-après nous présente le modèle :

Tableau 3: modèle d'analyse pour analyser le processus de collecte de l'épargne de la MFCO

Numéro d'ordre	Phases	Objectifs	Techniques
1	Prise de connaissance du SFD	Réunir le maximum d'information pour une bonne présentation	Analyse documentaire Observation Entretien
2	Prise de connaissance et description du processus	Connaitre et comprendre le processus de collecte de l'épargne	Analyse documentaire Observation
3	Collecte des statistiques sur l'épargne	Disposer d'informations sur l'évolution de l'épargne	Analyse documentaire
4	Evaluation du niveau de satisfaction du client	Disposer d'informations sur le niveau de satisfaction	Questionnaire d'enquête Analyse documentaire
5	Analyse du processus	Détecter les forces et faiblesses	Observation Analyse documentaire

Source : nous-mêmes

Ce tableau est composé des étapes que nous allons suivre dans le cadre de notre étude, des objectifs assignés à chaque étape qui doivent être atteints et les techniques qui seront utilisées pour mener à bien notre recherche. Les techniques sont argumentées de façon détaillée dans la section suivante.

3.2. Les techniques de collecte de données

Une technique est définie comme un moyen d'atteindre un but situé au niveau des faits, des étapes pratiques (Grawitz, 2004 : 393). C'est un ensemble de procédés qui nous aidera à recueillir plus ou moins des informations qui nous serviront pour notre sujet de recherche.

Nous avons eu recours pour cette partie aux outils d'analyse tels que l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation et le questionnaire. Ce sont des méthodes qui nous permettront

d'atteindre ce à quoi nous aspirons. Ces outils sont au nombre de quatre. Ce sont : l'observation, l'analyse documentaire, les entretiens, le questionnaire.

3.2.1. Observation

Elle nous permettra de constater nous-mêmes, tout ce qui se passe dans la mutuelle. L'observation partira de l'accueil du client, à son traitement, à l'expression et la réalisation de ses besoins et aux opérations de caisses pour nous assurer du bon déroulement du processus de collecte de l'épargne au sein du SFD. Pour mener à bien cela, notre observation sera participante car s'intégrer aux différentes tâches et partager le quotidien des agents permettrait de s'imprégner véritablement du climat de travail.

3.2.2. Analyse documentaire

Tout comme son nom l'indique, c'est une opération intellectuelle visant à identifier les informations contenues dans un ensemble de documents. Elle nous permettra de repérer les éléments importants et de prendre note. Pour notre étude, nous avons jugé opportun la revue des documents tels que le manuel de procédure de l'épargne, les rapports d'inspection, les états financiers, le cahier du comité de surveillance traitant de la satisfaction de la clientèle, pour la période de 2008 à 2011.

3.2.3. Entretiens

Un entretien est un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé (Grawitz, 2004 : 151). Il existe plusieurs types d'entretiens, notamment les entretiens clinique, de groupe, individuel, directif, semi directif, etc. Nous avons choisi l'entretien individuel qui est une technique de recueil d'informations se déroulant dans une situation de face-à-face entre l'évaluateur et l'interlocuteur. Il nous permettra de valider certaines réponses et les compléter. Le guide d'entretien est en annexe 3 (page 84). Le tableau ci-dessous récapitule les personnes qui ont fait l'objet le l'entretien.

Tableau 4: échantillon des répondants de l'entretien

Poste occupé	Responsabilité
Responsable de l'épargne du réseau	Coordonne tout ce qui est en rapport avec l'épargne, prend les décisions concernant celle-ci
Caissier principal	Responsable de l'ensemble des opérations
Assistante comptable	Seconde le caissier principal
Secrétaire au comité de crédit	Approuve les crédits avec les autres membres du comité
Secrétaire	Chargé de l'accueil de la MFCO

Source : nous-mêmes

3.2.4. Questionnaire

Le questionnaire sera utilisé pour vérifier toutes les étapes du processus d'épargne. Les réponses à recueillir seront de plusieurs types. Notre questionnaire s'adressera aux membres de la MFCO pour une enquête sur leur satisfaction. Il est utilisé pour identifier les forces et faiblesses de la MFCO. Nous avons sélectionné au hasard cinquante (50) membres dont trente-huit (38) ont effectivement répondu. Le modèle du questionnaire se trouve en annexe 4 (page 85).

Le troisième chapitre qui traite de la méthodologie de recherche a porté sur la mise en place d'un modèle d'analyse qui sera un guide d'analyse du processus de collecte de l'épargne de la MFCO. Ce modèle sera efficace avec l'aide des techniques de collecte que nous avons cité plus haut qui seront nécessaire pour atteindre notre objectif. Notre objectif ne sera atteint que lorsque nous allons suivre le modèle dans la partie suivante.

Conclusion de la première partie

La collecte de l'épargne est l'une des activités principales dans la plupart des SFD. C'est pourquoi un processus doit lui être adapté. Il est indispensable pour le SFD de mettre en place un bon processus simple et facile à respecter par le personnel et le membre afin d'atteindre l'objectif que ce dernier s'est fixé.

C'est dans ce cadre que la première partie de notre étude a porté sur une revue de littérature en rapport avec l'épargne et son processus de mobilisation. Nous avons donné un référentiel d'analyse pour le diagnostic du processus de collecte de l'épargne.

Les techniques de collecte identifiées et le modèle d'analyse indiqué dans la première partie, vont nous aider dans la seconde partie de notre mémoire, à l'analyse du processus de mobilisation de l'épargne dans un SFD, lequel se dénomme MFCO (Médina Fass Colobane).

Deuxième partie : Cadre pratique

La première partie a constitué la mise en place d'un référentiel d'analyse pour notre thème de recherche. Dans la seconde partie, nous allons l'utiliser avec les techniques choisies pour exploiter et traiter les données recueillies avec comme objectif, l'analyse du processus de collecte de l'épargne de la MFCO.

L'épargne collectée est très utile pour la MFCO. Elle lui permet d'être financièrement stable. Dans l'objectif de posséder régulièrement des fonds, elle doit être à même de toujours proposer des produits d'épargne adaptés aux besoins des membres qu'elle recensera après une enquête de satisfaction. Une enquête demeure très importante pour les SFD. Cela leur permet de satisfaire leurs membres et d'en avoir un grand nombre.

Cette partie, le cadre pratique est constitué de trois chapitres que sont :

- le quatrième chapitre qui consiste en la présentation de la MFCO,
- le cinquième qui décrit le processus de collecte de l'épargne de la Mutuelle,
- enfin, le sixième chapitre qui est consacré à l'analyse dudit processus.

Chapitre 4 : Présentation de la MFCO

La MFCO est une caisse affiliée au réseau Pamecas depuis la signature de convention d'affiliation en 1998.

Dans ce chapitre, nous allons prendre connaissance de la mutuelle. Quatre sections nous aiderons à le faire.

4.1. La MFCO : historique

La mutuelle médina fass colobane, de son nom MFCO est l'une des premières caisses créées par l'UM-PAMECAS. Créée en 1998, la MFCO est une institution mutualiste régie par les principes de la mutualité ou de la coopération. En effet, c'est une société à capital variable sans but lucratif régie par la loi 95.03 du 05 avril 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit et les autres textes en vigueur. Elle a pour objet :

- de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit,
- de favoriser la solidarité et la coopération entre les membres,
- de promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres.

La mutuelle a commencé ses activités avec 133 membres avec des opérations faites de façon manuelle (elle n'avait pas encore de logiciel). Mais depuis Février 2003, elle a été informatisée. Elle est devenue ainsi la troisième caisse informatisée du réseau. Ayant reçu son agrément le 02 Avril 2009, aujourd'hui, elle compte plus de 11 000 membres. La MFCO cultive les valeurs propres au réseau telles que la solidarité, la responsabilité, l'équité, la démocratie et l'intégrité. Autrefois, située à la rue 39 angle 28 dans un appartement, elle continue ses activités depuis 2011 dans un immeuble situé sur la voie allant de Sahm le supermarché à l'espace Obélisque. La mutuelle se trouve entre trois quartiers populaires de Dakar (Médina Fass Colobane). Elle a connu six gérants de 1999 à aujourd'hui.

Il est important de savoir que bientôt, la MFCO et la mutuelle de Soumbédioune, un quartier de Dakar seront deux caisses reconfigurées.

4.2. Vision, mission, stratégie

La mutuelle a la même vision partagée que toutes les autres caisses affiliées au réseau Pamecas. Celle de démocratiser l'offre de services financiers, afin d'améliorer la qualité de vie des populations au Sénégal. Elle a également, une mission qui est de promouvoir

l'amélioration du bien-être économique et social de ses membres et des communautés de base, dans un esprit de solidarité, de responsabilité. Aussi, mobiliser le potentiel financier de chacun, promouvoir et gérer les meilleurs services financiers sont l'une de ses stratégies.

4.3. Le fonctionnement de la mutuelle

L'organisation fonctionnelle de la MFCO, est composée par :

- l'assemblée générale (AG),
- les différents organes que sont le conseil d'administration (CA), le conseil de surveillance (CS), le comité de crédit (CC),
- le directeur,
- l'agent de crédit senior (ACS),
- l'agent de crédit junior (ACJ),
- le caissier principal (CP),
- l'assistant comptable de caisse (ACC),
- le caissier,
- le secrétaire,
- les autres employés (l'agent de sécurité, les techniciens de surface).

L'AG est au sommet de l'organigramme. Elle est l'instance suprême constituée de l'ensemble de ses membres convoqués et réunis à cette fin (statuts, 1998 : 7). Elle est convoquée par le CA qui établit l'ordre du jour. L'AG se réunit au moins une fois par an, dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice de la MFCO en vue d'adopter le rapport d'activités de l'exercice, d'examiner et d'approuver le budget prévisionnel, de procéder au besoin au renouvellement des organes.

Le CA veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la mutuelle. Il est chargé de veiller à la gestion des conflits entre le personnel et la direction, de mettre en application les dispositions de l'assemblée générale etc. Il est constitué de trois membres dont un président, un vice-président et un secrétaire.

Le CS est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de la MFCO. Il doit s'assurer que les opérations de la mutuelle sont effectuées conformément aux dispositions réglementaires.

Il a également pour fonction de recevoir les plaintes des membres et d'entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, des livres et opérations de la MFCO. Un groupe de trois personnes dirige ce conseil.

Le CC a la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit. Il se réunit tous les mercredis pour valider les dossiers montés par les agents de crédits. Il est composé de quatre personnes dont l'agent de crédit senior.

Le directeur de caisse ou le gérant est le supérieur hiérarchique du caissier principal, de l'assistant comptable, de l'agent de crédit senior, des caissiers, du secrétaire et des autres employés. Il exerce ses fonctions sous l'autorité du CA. Il assure la gestion quotidienne de la MFCO (évidemment la bonne gestion de la caisse). Il est également chargé de :

- coordonner et contrôler l'ensemble des activités de la mutuelle,
- établir les états financiers, les budgets et le rapport annuel au conseil d'administration et à l'assemblée générale,
- approuver les dossiers de crédits,
- etc.

Le directeur peut être considéré comme le chef d'agence représentant la direction générale de l'UM-PAMECAS. Il a la responsabilité de respecter et de faire respecter les procédures mises en place par le réseau en rapport avec l'épargne et le crédit.

L'agent de crédit senior a pour mission d'assister le chef de service d'affectation dans la gestion du portefeuille crédit. Il est chargé de manager, d'encadrer, d'appuyer et d'évaluer les ACJ dans leurs tâches. Il analyse, monte, valide, contre valide et vise les dossiers de crédits conformément aux procédures de gestion (surtout les dossiers comportant des gros montants voire supérieur ou égal à un million). Egalement, il vérifie si l'épargne de la mutuelle peut couvrir le crédit octroyé par le calcul du plafond de la MFCO.

L'agent de crédit junior s'entretient avec les membres, monte les dossiers, fait des recommandations, valide certains dossiers, fait la visite sur le terrain avant de les finaliser.

Il est chargé du suivi des membres et d'appuyer l'ACS dans le recouvrement et la sensibilisation pour l'acquisition de nouveaux membres.

Le caissier principal est responsable de l'ensemble des activités relatives à l'adhésion d'un membre, aux dépôts à terme, à la gestion de l'encaisse et de la réserve. Il est chargé de tenir la

comptabilité à jour, d'assurer l'approvisionnement des liquidités des caisses, de gérer les documents bancaires. Il doit procéder aux décaissements dans le respect des procédures.

L'ACC assiste le CP dans l'exercice de ses fonctions. Il gère les comptes (transfert de compte à compte, les notes de débit et de crédit, l'ouverture et la fermeture des comptes, blocage de compte). Il est chargé d'intégrer les dossiers de crédits autorisés par le CC, d'orienter les membres vers les guichets pour toutes les opérations financières. Aussi, l'ACC archive et classe la documentation de la MFCO.

Le caissier accueille, informe et oriente le membre. Il est chargé de faire les opérations de caisse en vérifiant toutes les pièces justificatives (carte de membre, carte d'identité et autres), de faire les transferts d'argent. Il faut préciser qu'il y a deux caissiers à la MFCO.

Le secrétaire est chargé de l'accueil des membres, de les renseigner, de les sensibiliser et de les orienter. Il gère les appels téléphoniques du standard. Il est également chargé des adhésions de membres à la mutuelle de santé.

Les autres employés sont composés de l'agent de sécurité, des techniciens de surface et de toute autre personne contribuant à l'entretien de la MFCO. L'agent de sécurité assure la sécurité de la caisse (des biens et des personnes) et s'occupe de l'ordre pour les guichets. Les techniciens de surface sont chargés de la propreté quotidienne de la mutuelle.

L'organigramme de la MFCO se trouve en annexe 1 (page 82).

4.4. Les produits et services de la MFCO

La MFCO offre les services d'épargne et de crédit. Bien vrai que notre étude porte sur la collecte de l'épargne, nous allons présenter les types d'épargne et de crédit. Le manuel de procédures de la MFCO décrit les types d'épargne offerts et le détail concernant leur gestion. Les membres de la mutuelle peuvent accéder individuellement à plusieurs produits d'épargne tels que l'épargne nantie, à vue ou à terme.

Egalement, ils peuvent consentir aux produits de crédits comme le crédit AFSSEF, le crédit habitat, entrepreneur et régulier. Les services tels que le pamecas fu la neex, le weerleen (la mutuelle de santé), et les transferts d'argent leur sont aussi offerts.

4.4.1. Les produits d'épargne

Trois types d'épargne sont offerts par la MFCO. Il s'agit de :

4.4.1.1. L'épargne nantie

L'épargne nantie est constituée en vue d'obtenir un prêt. Elle provient de l'épargne que les emprunteurs donnent à la caisse pour la durée de leur prêt et des versements obligatoires qu'ils effectuent. Appelée également apport personnel ou mise de fonds, elle est la première garantie qui est bloquée au compte jusqu'à ce que le prêt soit entièrement remboursé. Cette épargne permet aux membres de disposer d'un capital propre à l'échéance du crédit, d'accéder à un montant supérieur en cas de renouvellement mais ne permet pas aux SFD de générer assez de fonds pour faire face aux crédits.

4.4.1.2. L'épargne prévoyance

Ce type d'épargne est destiné à satisfaire les besoins des membres en matière de dépôts, de retraits et de virement. Cette épargne pourra servir aux imprévus (maladies, naissances, décès...). Pour l'ouverture d'un tel compte : il n'y a pas de frais d'ouverture, aucun montant minimum n'est requis, ce compte ne porte pas d'intérêt et les frais de tenue de compte sont de 300 francs CFA mensuel. L'avantage est que l'argent est disponible en tout temps. Egalement, l'épargne prévoyance est la plus accessible, la plus flexible du point de vue des épargnants et l'épargne des membres est en sécurité.

4.4.1.3. L'épargne bloquée

C'est un dépôt à terme avec une rémunération progressive par dépôt et par durée. Un membre peut accéder à un tel compte de deux façons : soit par mode de versement unique, ou par mode de versement périodique. Elle est rémunérée jusqu'à cinq pour cent (5 %) à partir d'un montant minimal à terme de cent mille francs.

4.4.1.4. Autres produits d'épargne

- l'épargne des migrants : c'est un produit instauré depuis belle lurette et fonctionne petit à petit surtout pour les personnes vivant à l'étranger,
- le NDORTE : un produit d'épargne et de crédit offert aux jeunes scolarisés ou non scolarisés âgés de douze à vingt-quatre ans. Ces jeunes ne payent aucun frais de tenue de compte. Ce produit a été instauré depuis avril 2012.

4.4.2. Les produits de crédits

Nous en dénombrons quatre au sein de la MFCO. Notamment :

4.4.2.1. Le crédit AFSSEF (Accès des Femmes Sénégalaise aux Services Financiers)

Ce type de crédit est destiné aux femmes avec des avantages exceptionnels.

4.4.2.2. Le crédit habitat

Ce crédit a pour cible les non salariés ayant une activité génératrice de revenus et les salariés ayant domiciliés leurs salaires à la caisse. Ce crédit a été conçu pour des besoins en construction.

4.4.2.3. Le crédit entrepreneur

Ce crédit appelé CFE (Centre Financier des Entrepreneurs) est destiné aux membres ayant un besoin de financement supérieur à trois millions. C'est un crédit qui finance les besoins des membres en équipement, en fonds de roulement et en préfinancement de marché. Il est accordé aux entrepreneurs qui produisent et opèrent dans plusieurs secteurs ainsi qu'aux commerçants.

4.4.2.4. Le crédit régulier

Ce crédit est obtenu dès l'ouverture de compte pour satisfaire les besoins des membres en fonds de roulement.

Les conditions d'accès pour ces quatre types de crédits sont les mêmes.

4.4.3. Les services

Le pamecas fu la neex, le weerleen, les virements de salaires et de pension sont des services d'appui sur les produits d'épargne et de crédit de la MFCO.

4.4.3.1. Le pamecas fu la neex

Ce service existe depuis 2011 dans tout le réseau Pamecas. Comme son nom l'indique pamecas fu la neex (pamecas où tu veux), le membre peut faire ses opérations de dépôt et de retrait dans n'importe quelle agence. Il est simple, facile et gratuit (c'est-à-dire qu'il n'y a aucun frais à payer).

4.4.3.2. Le weerleen

C'est la mutuelle de santé de Pamecas. C'est une couverture médicale à moindre coût offerte aux membres. Le membre paye la somme de 1000 francs CFA. Seulement dix personnes sont prises en charges à raison de 250 francs par mois et par personne.

4.4.3.3. Les virements de salaires et de pensions

Ils permettent de rendre un service financier de proximité aux fonctionnaires, salariés et retraités. Ceux-ci peuvent également bénéficier d'un crédit pour un besoin social.

Dans ce chapitre, nous avons fait la présentation de la MFCO, la mutuelle médina fass colobane, une caisse affiliée au réseau Pamecas. Cette présentation a commencé par l'historique de la caisse, en passant par sa vision, sa mission, son fonctionnement, ensuite les produits et services.

Tout SFD se doit d'offrir des services financiers de proximité à la population desservie du système financier classique surtout l'épargne. Ainsi, pour celui qui veut mobiliser les dépôts des membres, il se doit d'être prêt et de suivre un bon processus. Il est important de bien maîtriser le processus de collecte de l'épargne. De ce fait, le chapitre suivant traite de la description du processus de collecte de l'épargne de la MFCO.

Chapitre 5 : Description du processus épargne de la MFCO

La MFCO, comme toute structure collectant l'épargne des membres, dispose d'un certain nombre de règles à respecter tant par le membre que par elle. Cet ensemble de règles se trouve dans un document appelé le manuel de procédures. Celui-ci doit être respecté par le personnel pour une meilleure satisfaction de la clientèle, mais aussi pour une meilleure crédibilité. Le processus est mis en place pour permettre au personnel de bien réaliser les différentes opérations.

Cependant, les faiblesses sont inévitables pour ce travail de collecte. C'est dans ce cadre que s'inscrit la description du processus de collecte de l'épargne pour une bonne identification et une meilleure analyse.

5.1. Conditions préalables d'accès à l'épargne de la MFCO

Dans cette section, nous allons présenter les conditions, les critères d'adhésion ainsi que les documents (pièces) à fournir pour bénéficier des services d'épargne.

5.1.1. Conditions et critères d'adhésion

Peut être membre d'une mutuelle toute personne physique ou morale qui :

- partage le lien commun (c'est-à-dire l'identité de vocation et les objectifs visés),
- jouit de ses droits civils,
- souscrit et libère au moins une part sociale,
- s'engage à respecter les statuts et règlements,
- s'acquitte du droit d'adhésion fixé le cas échéant par le conseil d'administration de la mutuelle.

5.1.2. Les documents à fournir

Au sein de la MFCO, la liste des documents obligatoires dépend du type de personne c'est-à-dire une personne physique, morale ou association/groupement.

5.1.2.1. Pour une personne physique

Les éléments à constituer sont les suivants :

- une carte d'identité valide avec photo,
- des photos récentes du membre,

- la somme de 10 000 francs CFA (6000 francs pour les droits d'adhésion et 4000 francs pour les parts sociales).

5.1.2.2. Pour une personne morale, une association ou un groupement

Les conditions d'adhésion sont :

- un agrément approuvé par l'autorité compétente (s'il y a lieu),
- des statuts et règlements (s'il y a lieu),
- un extrait de procès verbal autorisant l'ouverture d'un compte à la caisse et les personnes autorisées à transiger au nom de la personne morale avec la caisse. Cet extrait doit comprendre les pouvoirs de ces personnes,
- deux photos et un spécimen de signature pour chaque personne mandatée à ouvrir le compte,
- une photocopie d'une pièce d'identité valide,
- la pièce d'identité valide,
- les statuts ou convention interne signés par les personnes concernées,
- la lettre de l'association/groupement autorisant l'ouverture d'un compte à la caisse et désignation des personnes autorisées à transiger avec la caisse (décrire les pouvoirs de ces personnes),
- une copie de l'extrait du registre du commerce (indiquant clairement le statut),
- les droits d'entrée et parts sociales d'un montant total de 10 000 francs CFA.

La mutuelle exige l'obtention de l'une ou des pièces mentionnées ci-dessus en vue d'établir la preuve de leurs activités.

5.2. Le processus de collecte de l'épargne au sein de la MFCO

Le processus de collecte de l'épargne est très important à la MFCO pour une bonne gestion de ces activités inhérentes. Les agents chargés de la collecte sont les personnels actifs dans les opérations liées à ce processus car ils sont proches des membres.

La MFCO dispose d'un manuel de procédures internes à l'épargne. Ce manuel est le même dans tout le réseau Pamecas. Le processus épargne permet aux membres de faire des dépôts et des retraits dans leur compte. Alors, aux caisses de bases de proposer aux membres les différents types de produits qui existent dans le réseau. Le processus s'applique à l'ensemble des produits d'épargne offerts par le réseau Pamecas.

Dans cette section, nous allons présenter les différentes étapes du processus de collecte de l'épargne ainsi que les responsables intervenant au niveau de chaque étape.

Les clients désireux avoir un compte épargne ou toute autre information, s'adressent à l'accueil.

5.2.1. Informations et renseignements

Informé et renseigné le membre est une activité réalisée par la personne chargée de l'accueil. Elle a le devoir de :

- accueillir l'interlocuteur,
- le renseigner,
- lui demander son lieu de résidence qui est très important car le futur membre doit faire partir de la zone d'intervention de la caisse,
- s'assurer de la compréhension des besoins du prospect ou du client,
- fournir les informations exactes sur les pièces à fournir pour une ouverture que sont : deux photos d'identité, la pièce d'identité et la somme de 10 000 francs CFA qui représente les frais d'adhésion,
- orienter le client au guichet de l'assistant comptable pour une ouverture de compte.

C'est l'accueil qui fournit les premières informations au client. Si cette personne est absente, le membre est guidé par l'agent de sécurité au guichet de l'assistant comptable.

Un client qui veut un crédit doit avoir obligatoirement un compte d'épargne à la MFCO (un compte d'épargne prévoyance ou encore épargne à vue).

Cette première étape à l'accueil est l'introduction du membre à la mutuelle. La seconde étape se fait au niveau de l'assistant comptable qui se charge d'ouvrir le compte.

5.2.2. L'ouverture de compte

A cette étape, la personne chargée d'ouvrir le compte est l'assistant comptable (ACC) ou le caissier principal. Le client qui se présente au guichet de l'assistant comptable est encore informé sur les conditions d'ouverture (habiter dans la zone d'intervention, être muni de sa pièce d'identité avec deux photos et la somme de 10 000 francs CFA par celle-ci car la répétition est pédagogique. Le client alors désireux d'avoir son compte fournit tous les éléments cités. L'ouverture de compte est un ensemble d'étapes à suivre.

5.2.2.1. Identification du membre

L'assistant récupère les deux photos et la pièce d'identité et laisse la somme d'argent pour les caissiers c'est-à-dire lorsque le client fera le versement à la caisse. L'assistant renseigne la fiche d'adhésion dans le profil membre du logiciel transactionnel qui vise à rassembler les informations sur l'épargnant à savoir:

- la situation matrimoniale,
- l'activité menée,
- l'adresse géographique,
- l'adresse du lieu de travail,
- les autres informations qu'on retrouve sur la pièce d'identité telles que le nom, la nationalité, la date et le lieu de naissance, le numéro de la pièce et la date de validité.

Un exemple de la fiche se trouve en annexe 2 (page 83).

5.2.2.2. Le remplissage du registre de membres

Le registre de membre de la MFCO permet de disposer manuellement les personnes qui lui ont adhérées. Ce registre comporte un minimum d'informations notamment la date de l'ouverture, le numéro de membre (il s'agit du numéro de compte du membre), le nom et l'adresse géographique du membre. Ensuite, le membre appose sa signature (une signature identique à celle de la pièce d'identité car elle sera scannée pour plus de sécurité). Il est rempli par l'assistant.

5.2.2.3. La sauvegarde des documents

Il s'agit de documents tels que la signature et la photo du membre. La MFCO dispose d'une machine à scanner pour plus de transparence. Egalement, un dossier est créé par l'assistant comptable sur l'ordinateur pour sauvegarder les signatures et les photos des nouveaux membres.

Enfin, l'ACC remplit la carte de membre sur laquelle il inscrit au recto:

- le numéro de compte du membre,
- le nom et prénom du membre,
- le lieu de résidence,
- le numéro de la pièce d'identité ainsi que la date de délivrance de celle-ci,
- et ensuite il colle une photo sur laquelle il met le cachet.

Au verso de la carte, il inscrit le numéro de téléphone et le fax de la MFCO. Ensuite, il fait signer le membre.

Une fois l'ouverture de compte terminée, l'ACC remet la carte au membre et l'informe des avantages qu'il aura grâce à la nouvelle adhésion. Ce sont :

- les frais de tenue de compte élevés à 300 francs CFA à verser chaque fin de mois,
- l'opportunité de faire les opérations de retraits et de dépôts dans toutes les agences Pamecas sans payer aucun frais (il s'agit du Pamecas fula neex un service offert par le réseau) avec la carte de membre et la pièce d'identité,
- la possibilité d'envoyer une autre personne que lui pour les dépôts uniquement,
- accéder à la mutuelle de santé,
- bénéficier d'un crédit.

Après cela, il oriente le membre à l'un des guichets pour le versement. Le membre peut verser le montant qu'il désire en plus des frais d'adhésion.

5.2.3. Les opérations de versement dans la collecte de l'épargne

Lors de cette étape, le caissier exécute les tâches qui lui sont propres. Il :

- récupère la carte de membre et la pièce d'identité (la validité de la pièce peut être vérifiée ainsi que l'identité du membre), mais ceci n'est pas obligatoire puisque la carte de membre seule suffit pour le versement mais aussi, il faut savoir que les dépôts peuvent être faits par toute personne envoyée par le membre,
- récupère la somme d'argent qu'il vérifie et la passe au détecteur de billets,
- saisit l'opération dans la machine (le module caissier) en inscrivant le numéro de compte du membre, et le montant, et cela dans l'onglet dépôt,
- indique le type de versement (le versement peut être fait en espèces ou par chèque),
- imprime le reçu sur lequel il fait le billettage et appose sa signature,
- fait signer le membre et lui remet une copie du reçu tout en le remerciant et classe l'autre copie du bordereau.

5.2.4. Les opérations de retraits dans la collecte de l'épargne

Le caissier reçoit le membre avec toute l'amabilité possible. Ensuite, Il :

- récupère la pièce d'identité du membre et vérifie l'identité de celui-ci ainsi que la validité de la pièce (ceci est très important),

- demande au membre la somme qu'il désire retirer,
- commence l'opération dans le module caissier par le renseignement du type de pièce (il peut s'agir d'une carte nationale d'identité, d'une carte consulaire, d'un passeport), ensuite suit l'inscription du numéro de la pièce d'identité et le montant du retrait,
- vérifie le montant total dans le compte avant de continuer (c'est pour savoir si le montant demandé par le membre n'est pas supérieur au solde du compte),
- saisit le montant demandé,
- valide le retrait et imprime le reçu,
- retire le montant de la caissette, fait un premier décompte devant le membre et inscrit le billeteage sur le bordereau,
- inscrit le numéro de la pièce, la date de validité sur le reçu et le signe,
- remet le bordereau au membre pour la signature,
- remet une copie au membre, ainsi que son argent (qu'il recompte devant celui-ci avant de lui remettre) et la pièce d'identité,
- classe l'autre copie du bordereau, et accompagne le membre avec le mot "merci".

Il est important de savoir que lorsque le montant demandé dépasse la limite autorisée, il faut que le caissier principal autorise la transaction. Si celui-ci est absent, revient alors la responsabilité à l'assistant comptable.

5.2.5. La fermeture du compte

Au sein de la MFCO, il y a une fermeture de compte lorsqu'il y a :

- démission,
- décès.

5.2.5.1. Les cas de démission

Dans ces cas, les raisons de fermetures peuvent être dues au déménagement du membre dans une autre zone d'intervention, à son insatisfaction ou encore, à un voyage.

La procédure à suivre est la suivante :

- le membre rédige une lettre à l'attention du conseil d'administration de la MFCO ayant pour objet la fermeture de son compte. Il joint la carte de membre à la lettre et la dépose auprès de l'assistant comptable ;
- celui-ci est chargé de la remettre au président du conseil d'administration pour approbation. Lorsque le PCA donne son accord par sa signature, l'assistant procède à

la fermeture de tous les comptes du membre (capital social, épargne nantie ou obligatoire) en transférant les soldes dans le compte épargne prévoyance de celui-ci à partir du module compte ;

- il inscrit ensuite "FERME" sur la demande de fermeture, la carte de membre et la fiche d'admission ainsi que la date de fermeture ;
- après la fermeture des comptes et le transfert des soldes, c'est au tour du caissier de procéder au retrait via le module caisse, il signe et fait signer le bordereau de fermeture par le membre, et lui remet l'argent ;
- après le retrait, l'assistant ferme le compte épargne prévoyance et va dans le module membre afin d'écrire "FERME".

5.2.5.2. Les cas de décès

Lorsque le membre décède, la MFCO informée par la famille du défunt, bloque tous les comptes à partir du module compte (par l'intermédiaire de l'ACC ou le caissier principal) et vérifie si le membre a un crédit en cours à la caisse. Si c'est le cas, la famille doit apporter :

- un bulletin de décès ou un certificat de décès,
- un certificat de genre de mort,
- la copie de la police d'assurance.

Lorsque ceci est fait, la mutuelle via le caissier principal imprime alors la cédule de remboursement des crédits qu'elle dépose à la compagnie d'assurance et la fiche pour règlement en cas de sinistres (cette fiche doit comporter les signatures de la personne venue remettre les documents cités plus haut, de la MFCO et du médecin traitant). Lorsque le remboursement est effectué, la mutuelle appelle la personne désignée par le membre décédé dans la disposition testamentaire lors de l'ouverture. Elle lui demande de rédiger une lettre à l'endroit du CA ayant pour objet la fermeture de compte. Cette lettre doit être accompagnée de la copie de sa pièce d'identité et de la carte de membre du défunt pour ensuite être approuvée par le PCA. Lorsque ceci est fait, l'assistant comptable procède à la fermeture de tous les comptes (capital social, épargne nantie) du membre décédé en transférant les soldes dans le compte courant (qui est le compte épargne prévoyance) pour que le membre puisse faire un retrait unique auprès du caissier via le module caisse. Le caissier fait signer le bordereau de retrait et lui remet l'argent correspondant ainsi qu'une copie du reçu. Après le retrait, le compte épargne prévoyance est fermé et l'assistant comptable écrit "DECEDE" à partir du module membre, fait signer les bordereaux de fermeture, de remboursement de crédit

par le bénéficiaire. Ensuite il appose le cachet "SOLDE" de la caisse sur le dossier et le contrat de crédit. Il faut préciser que, la compagnie d'assurance ne paie que le capital restant dû, la somme de cent mille francs CFA d'indemnisation et non les intérêts.

Si le membre n'a pas de crédit, la MFCO demande:

- à la famille d'apporter les documents cités plus haut,
- une lettre ayant pour objet la fermeture de compte avec la copie de pièce d'identité et la carte du défunt par l'ayant droit du compte.

Ensuite, elle procède à la clôture de compte comme elle le fait lorsque le membre a consenti un prêt.

Il est important de savoir que la démarche pour ouvrir un compte est la même tant pour l'épargne à vue que pour l'épargne bloquée, la différence est que le dépôt à terme exige un contrat. Dans ce contrat, l'assistant inscrit le nom et le numéro du membre, indique le type de dépôt (il peut y avoir un dépôt unique ou un versement périodique), le montant, la fréquence de versement, la durée du contrat (six mois minimum ou un an), la date de début, ensuite il signe et fait signer le membre.

Il faut noter aussi que ce sont les membres qui viennent à la caisse pour s'adhérer. Les membres y viennent par recommandation de certains membres existants. Il n'y a pas de collecteurs de terrains. Tout se passe à la MFCO.

Nous avons pu décrire le processus épargne de la MFCO. Nous avons pu observer ce qui s'y fait couramment. Dans le chapitre suivant, nous ferons l'analyse du processus de collecte de l'épargne de la MFCO.

CHAPITRE 6 : Analyse du processus de collecte de l'épargne

La présentation de la mutuelle Médina Fass Colobane et la description de tout ce qui s'y passe nous ont permis de bien cerner ses différentes activités.

Le présent chapitre met en exergue les résultats de nos recherches sur le terrain. Lors de notre stage, nous avons pu observer les pratiques en ce qui concerne le processus de collecte de l'épargne. Nous avons également évalué la satisfaction des membres grâce à l'administration d'un questionnaire.

6.1. Présentation des résultats

Nos recherches nous ont permis de constater un certain nombre de faits et de recueillir différentes opinions. Nous allons commencer par présenter les résultats du processus de collecte de l'épargne, ensuite nous exposerons ceux du questionnaire.

6.1.1. Le processus de collecte de l'épargne

Nous allons procéder à la présentation des résultats des différentes étapes du processus de collecte de l'épargne de la MFCO notamment :

- **Informations et renseignements**

La MFCO ne demande que quelques pièces justificatives notamment la pièce d'identité, la photo récente, le contact téléphonique, la signature. Les éléments tels que la preuve de résidence et celle de l'origine des fonds devraient être également demandés.

- **Vérification d'informations**

A ce niveau, nous avons constaté qu'il n'y a pas de vérification des informations données par le nouvel adhérent. L'adhésion se fait sur la base de la pièce d'identité et de la photo du client. C'est ce qu'il donne qui est pris en compte. Nous avons constaté que la vérification d'informations se fait uniquement pour les crédits au cours de l'étape de visite sur le terrain par les agents de crédits.

- **Ouverture de compte**

Elle est la plus longue des étapes. Dans notre fonction de stagiaire, nous avons assisté à toutes les ouvertures de compte. Il y a certains membres qui se sont plaints du temps que prend l'adhésion. Le membre reste debout durant toute l'ouverture de compte. Rares sont les fois où le membre se retrouve dans le bureau du caissier principal. Ces cas sont fréquents lorsque

l'assistant comptable est occupé. Egalement, la MFCO remplit un registre de membres et sauvegarde les pièces fournies (photos et signature) à l'aide d'un scanner.

▪ Opérations de versement et de retrait

A la MFCO, nous avons observé le non remplissage des bordereaux par les membres. En effet, c'est le caissier qui exécute sa tâche (indiquée dans la description du processus). Le membre ne donne que le montant qu'il désire déposer. Aussi, il peut effectuer un retrait de la somme d'argent dont il a besoin. Le constat le plus imminent est que la majorité des membres ne sait pas écrire (elle est analphabète). Ce sont généralement des commerçants, des cordonniers et autres.

▪ Clôture de compte

Nous avons remarqué que le compte d'un membre est clôturé du fait du client ou en cas décès de celui-ci. Le membre rédige une lettre de demande de fermeture sur laquelle le PCA appose sa signature pour donner la permission de clôture. En cas de décès, c'est la personne désignée par le membre défunt qui rédige une lettre de demande de fermeture à l'endroit du PCA.

6.1.2. L'enquête

Nous avons pu approcher 38 membres à l'aide d'un questionnaire dont 23 de sexe masculin et 15 de sexe féminin. L'enquête s'est réalisée durant trois mois (Août, Septembre, Octobre). Les répondants sont tous des membres de la mutuelle Médina Fass Colobane. Les tableaux ci-après (5 à 33) exposent les résultats de l'enquête.

Tableau 5: l'ancienneté des membres enquêtés

Ancienneté	Réponses	%
1 an	8	21
2 ans	3	8
3 ans	4	11
Plus de trois ans	22	58
Non réponse	1	3
Total	38	100

Source : nous-mêmes

Près de 58% des enquêtés sont des membres réguliers de la MFCO depuis plus de trois ans. On constate également qu'à peu près 30 % des membres sont nouveaux (deux ans au moins d'ancienneté).

Tableau 6: le type de média guidant les membres à la MFCO

Types	Réponses	%
Bouche à oreille	9	22
Médias	4	10
Parents ou amis	26	63
Non réponse	2	5
Total	41	100

Source : nous-mêmes

La majorité des membres connaît la MFCO par le biais des parents et amis avec une proportion de plus de 60%. Très peu de personnes ont connaissance de son existence par le biais d'autres types de médias. Néanmoins, le bouche à oreille, à 22%, est à prendre en considération.

Tableau 7: appréciation des raisons de choix de la MFCO

Eléments	Réponses	%
Proche du domicile	25	50
Qualité de services	18	36
Proche du lieu de travail	3	6
Autres	3	6
Non réponse	1	2
Total	50	100

Source : nous-mêmes

Ce tableau indique que 56% des membres choisissent la MFCO à cause de la proximité (domicile et lieu de travail), tandis que près de 36% la choisissent pour la qualité de services. Les autres éléments restent peu significatifs avec près de 12%.

Tableau 8: appréciation de la qualité de l'accueil

Appréciations	Réponses	%
Excellent	18	47
Bien	19	50
Assez bien	1	3
Médiocre	0	0
Total	38	100

Source : nous-mêmes

La majorité des membres est satisfaite de l'accueil (taux de satisfaction de 97%).

Tableau 9: appréciation de l'attente au guichet, de la nature des produits et des conditions proposées

Critères	Attente		Nature des produits et conditions proposées	
	Réponses	%	Réponses	%
Très satisfaisant	8	21	0	0
Satisfaisant	25	66	4	11
Pas satisfaisant	4	11	3	8
Aucune réponse	1	3	30	82
Total	38	100	38	100

Source : nous-mêmes

Près de 90% des membres jugent l'attente au guichet satisfaisante. En ce qui concerne l'appréciation des conditions et la nature des produits proposés, 82% des clients n'ont pas voulu s'y prononcer. Pour ceux qui ont accepté de le faire (sept), 57% (soit 4/7) les jugent satisfaisantes contre 43% (soit 3/7) qui pensent le contraire.

Tableau 10: appréciation de l'adaptation des produits adaptés aux besoins des membres

Critères	Réponses	%
Adapté	32	84
Peu adapté	2	5
Pas adapté	1	3
Aucune réponse	3	8
Total	38	100

Source : nous-mêmes

La majorité des membres trouve que les produits sont adaptés à leur besoins avec un taux de réponses de 80%. Seulement moins de 10% les trouvent peu ou pas adaptés.

Tableau 11: l'habitude d'épargne

Critères	Habitude d'épargne	
	Réponses	%
Oui	24	63
Non	14	37
Total	38	100

Source : nous-mêmes

Le tableau indique que plus de 60% des membres ont eu l'habitude d'épargner avant d'adhérer à la mutuelle.

Tableau 12: types d'épargne préférés

Types	Réponses	%
Epargne prévoyance	23	58
Epargne bloquée	4	10
Epargne nantie	8	20
Aucune réponse	5	13
Total	40	100

Source : nous-mêmes

Plus de la moitié des membres est intéressée par l'épargne prévoyance. L'épargne nantie vient en deuxième position suivie de l'épargne bloquée.

Tableau 13: motivations des membres à épargner

Facteurs	Réponses	%
Frais de scolarité	4	9
Obtenir du crédit	6	13
Imprévus	29	62
Autres	6	13
Aucunes réponses	2	4
Total	47	100

Source : nous-mêmes

Les membres sont motivés à épargner principalement pour les imprévus. Le deuxième facteur de motivation est l'obtention du crédit avec 13%.

Tableau 14: stratégies utilisées par la MFCO pour la sensibilisation

Stratégies	Réponses	%
Affiches publicitaires	10	24
Campagne de sensibilisation	13	31
Distribution de prospectus	11	26
Autres	2	5
Aucune réponse	6	14
Total	42	100

Source : nous-mêmes

Selon les membres, la MFCO recourt plus aux campagnes de sensibilisation (31%), à la distribution de prospectus (26%) et aux affiches publicitaires (24%) comme moyens de sensibilisation.

Tableau 15: motifs d'abandon de la MFCO selon les membres enquêtés

Facteurs	Réponses	%
Insatisfaction	6	15
Mauvais accueil	2	5
Déménagement du membre	28	72
Aucune réponse	3	8
Total	39	100

Source : nous-mêmes

Dans ce tableau, près de 80% des enquêtés considèrent le déménagement des membres comme le principal facteur d'abandon, contre 15% pour l'insatisfaction, une proportion peu significative, mais à ne pas négliger. Ce qui explique les résultats du tableau suivant portant sur les aspirations.

Tableau 16: réalisation des aspirations des membres

Critères	Aspirations réalisées	
	Réponses	%
Oui	29	76
Non	9	24
Total	38	100

Source : nous-mêmes

Nous observons ici que 76% des membres ont vu leurs aspirations se réaliser depuis leur adhésion à la MFCO. Seulement près du quart n'ont pas eu cette impression. Un tel résultat pourrait expliquer le faible taux d'abandon (sauf déménagement) obtenu précédemment (tableau 15). Combiné au résultat du tableau 17 ci-dessous, il constitue un facteur de rétention et de fidélisation de la clientèle. En effet, comme l'indique le tableau 17, 92% des répondants n'ont jamais eu de problèmes avec la MFCO.

Tableau 17: membres ayant rencontrés des problèmes à la MFCO

Critères	Problèmes rencontrés	
	Réponses	%
Oui	3	8
Non	35	92
Total	38	100

Source : nous-mêmes

Nous remarquons ici que plus de 90 % des membres admettent ne pas avoir eu de problèmes avec la MFCO. Ce résultat est très significatif et justifie bien la proportion d'aspirations réalisées dans le tableau précédent.

Tableau 18: membres ayant un compte épargne ailleurs

Critères	Epargne ailleurs	
	Réponses	%
Oui	16	42
Non	22	58
Total	38	100

Source : nous-mêmes

Nous remarquons que 58% des membres n'ont pas de comptes ailleurs. Ce qui peut expliquer les pourcentages obtenus au niveau des tableaux neuf et dix portant respectivement sur l'appréciation de l'attente au guichet, de la nature des produits et des conditions proposées, également sur l'adaptation des produits aux besoins des membres. Cependant, 42% des membres en ont ailleurs.

Les réponses obtenues jusqu'ici ont porté sur des résultats globaux sans distinction de sexe.

Nous allons les analyser en fonction du genre pour une étude plus approfondie et plus détaillée selon chaque opinion donnée. Sont présentés ci-dessous les résultats en fonction du sexe.

Tableau 19: l'ancienneté en fonction du genre

Ancienneté	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
1 an	3	14	5	33
2 ans	2	9	1	7
3 ans	2	9	2	13
Plus de 3 ans	15	68	7	47
Total	22	100	15	100

Source : nous-mêmes

Nous constatons que près de 70% des hommes sont membres de la MFCO depuis plus de trois ans contre seulement 47% des femmes.

Tableau 20: le type de média le plus sensibilisateur

Type	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Bouche à oreille	5	23	4	24
Médias	2	9	2	12
Parents ou amis	15	68	11	65
Total	22	100	17	100

Source : nous-mêmes

Plus de 60% des deux sexes trouvent que c'est le type de médias "parents ou amis" qui leur ont permis de connaître la MFCO. Le "bouche à oreille" quant à lui, est désigné à hauteur de 24% chez les femmes et 23% chez les hommes.

Tableau 21: critères de choix de la MFCO selon le genre

Choix	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Proche du domicile	16	53	9	47
Qualité des services	10	33	8	42
Proche de lieu de travail	1	3	2	11
Autres	3	10	0	0
Total	30	100	19	100

Source : nous-mêmes

La majorité des hommes et femmes (respectivement près de 60% et 50%) choisit la MFCO pour des raisons de proximité du domicile. Les femmes, plus que les hommes, fondent leurs choix sur la qualité de services et la proximité du lieu de travail.

Tableau 22: appréciation de la qualité de l'accueil en fonction du genre

Critères	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Excellent	10	43	8	53
Bien	12	52	7	47
Assez bien	1	4	0	0
Médiocre	0	0	0	0
Total	23	100	15	100

Source : nous-mêmes

Les femmes ont une meilleure appréciation de l'accueil que les hommes.

Tableau 23: appréciation de l'attente au guichet

Critères	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Très satisfaisant	5	23	3	20
Satisfaisant	15	68	10	67
Pas satisfaisant	2	9	2	13
Total	22	100	15	100

Source : nous-mêmes

Près de 90% des deux sexes trouvent l'attente au guichet satisfaisante. Ce qui conforte l'appréciation très satisfaisante de la qualité de l'accueil présentée au tableau 22.

Tableau 24: appréciation des produits offerts

Critères	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Adapté	20	91	12	92
Peu adapté	1	5	1	8
Pas adapté	1	5	0	0
Total	22	100	13	100

Source : nous-mêmes

La plupart des deux sexes apprécie les produits offerts par la MFCO et les trouve adaptés aux besoins.

Tableau 25: types d'épargne préférés en fonction du genre

Types	Homme		Femme	
	Réponse	%	Réponse	%
Epargne prévoyance	18	75	5	31
Epargne bloquée	3	13	1	6
Epargne nantie	3	13	5	31
Aucune réponse	0	0	5	31
Total	24	100	16	100

Source : nous-mêmes

Plus de 70% des hommes sont intéressés par l'épargne prévoyance par rapport aux femmes qui y sont intéressées à hauteur de 31%. L'épargne bloquée et nantie sont moins pratiquées par les hommes tandis que le sexe opposé les préfère avec 31%.

Tableau 26: appréciation de l'habitude d'épargner

Critères	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Oui	15	65	9	60
Non	8	35	6	40
Total	23	100	15	100

Source : nous-mêmes

Nous remarquons que plus de 60% des deux sexes ont eu l'habitude d'épargner avant d'être membres de la MFCO.

Tableau 27: facteurs de motivation selon le genre

Facteurs	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Frais de scolarité	2	7	2	11
Obtenir un crédit	3	11	3	17
Des imprévus	18	67	11	61
Autres	4	15	2	11
Total	27	100	18	100

Source : nous-mêmes

17% des femmes contre 11% des hommes épargnent pour obtenir un crédit. Mais les imprévus restent le facteur le plus important chez les deux sexes avec plus de 60%. Les femmes (11%), plus que les hommes (7%), semblent préoccupées par la scolarité des enfants.

Tableau 28: réalisation des aspirations selon le genre

Critères	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Oui	18	78	12	80
Non	5	22	3	20
Total	23	100	15	100

Source : nous-mêmes

Près de 80% des hommes et des femmes ont eu leurs aspirations réalisées. Il n'y a pas de différence significative entre les deux sexes.

Tableau 29: appréciation de la nature des produits et des conditions proposées selon le genre

Critères	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Très satisfaisant	0	0	0	0
Satisfaisant	3	13	1	7
Pas satisfaisant	2	9	1	7
Aucune réponse	18	78	13	87
Total	23	100	15	100

Source : nous-mêmes

Dans ce tableau, 3/5, soit 60% des hommes trouvent la nature des produits et les conditions proposées satisfaisantes et 2/5, soit 40%, jugent le contraire, tandis que 1/2, soit 50% des femmes les jugent satisfaisantes et les 50% restants en pensent le contraire.

Tableau 30: stratégies utilisées pour la sensibilisation selon le genre

Stratégies	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Affiches publicitaires	5	20	5	29
Campagne de sensibilisation	10	40	3	18
Distribution de prospectus	7	28	4	24
Autres	0	0	2	12
Aucune réponse	3	12	3	18
Total	25	100	17	100

Source : nous-mêmes

Nous constatons que 40% des hommes préfèrent les campagnes de sensibilisation, alors que 29% des femmes préfèrent les affiches publicitaires.

Tableau 31: critères de réponses pour le compte d'épargne hors MFCO

Critères	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Oui	10	43	6	40
Non	13	57	9	60
Total	23	100	15	100

Source : nous-mêmes

Nous remarquons que près de 60% des deux genres n'ont pas de compte dans d'autres institutions, alors que des réponses avoisinant 40% démontrent le contraire.

Tableau 32: raisons d'abandon de la MFCO selon le genre

Critères	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Insatisfaction	3	14	3	20
Mauvais accueil	1	5	1	7
Déménagement du membre	17	81	11	73
Total	21	100	15	100

Source : nous-mêmes

Le déménagement constitue le premier motif d'abandon chez les deux sexes. Chez les femmes, plus que chez les hommes, l'insatisfaction constitue le deuxième motif.

Tableau 33: problèmes rencontrés à la MFCO en fonction du genre

Critères	Homme		Femme	
	Réponses	%	Réponses	%
Oui	3	13	0	0
Non	20	87	15	100
Total	23	100	15	100

Source : nous-mêmes

Ce tableau indique que les hommes rencontrent plus de problèmes à la MFCO que les femmes.

6.2. Analyse et synthèse des résultats

L'analyse se fera en deux parties. La première sous section sera sous forme d'un tableau indiquant l'analyse des différents résultats obtenus des éléments du processus. La seconde comportera celle obtenue suite à l'enquête de satisfaction des membres.

6.2.1. Analyse des résultats du processus de collecte de l'épargne

Le tableau ci-dessous présente les différents points d'analyse et les commentaires.

Tableau 34: analyse des résultats

Eléments d'analyse	Commentaires
Informations et renseignements	La MFCO devrait dans les normes demander tous les éléments susceptibles de permettre la mise en place d'une bonne base de données des membres. Il est vrai que le minimum d'informations qu'elle demande aux membres pour l'identification paraît suffisant, mais elle doit respecter les dispositions de la BCEAO. Nos entretiens avec le personnel ont permis de constater que la photo, la pièce d'identité et les droits d'adhésions suffisent pour une ouverture de compte à la MFCO. Nous pouvons ainsi dire que, vu la non prise en compte de la preuve de résidence, de la justification de l'origine des fonds (qui est très importante pour lutter contre le blanchiment d'argent) et d'un parrainage, la MFCO ne respecte pas toutes les conditions.
Vérification d'informations	Du point de vue de la capacité juridique, il n'y a pas de problème d'ouverture de compte car toute personne, qu'elle soit mineure, majeure ou ayant un handicap particulier, peut ouvrir un compte à la MFCO. Et donc, vérifier la capacité juridique n'est pas nécessaire. Mais les informations comme le lieu de résidence et autres devraient faire l'objet de vérification pour plus de sécurité ; malheureusement ce n'est pas le cas à la mutuelle. Il est vrai que le membre doit être dans la zone d'intervention de la caisse, mais celui-ci pourrait ne pas donner sa vraie adresse géographique. La MFCO pourrait ainsi être confrontée à un problème de non-fiabilité des informations ou encore de double information pour un membre car celui-ci peut, lors de son entrevue avec les agents de crédit, donner des informations incorrectes.
Ouverture de compte	La MFCO n'a pas de bureau pour recevoir les membres. Le membre reste debout pour renseigner l'agent chargé de l'ouverture de compte. Comme nous l'avons présenté, c'est une étape longue. Elle informe le membre des services proposés et des engagements à respecter. Ceux-ci doivent être bien perçus par le membre car il peut arriver qu'il dise un jour qu'il n'a pas été informé. Ceci peut créer des problèmes d'incompréhension.
	Dans la revue de littérature, nous avons vu que les membres remplissent les bordereaux de versement et de retrait dans les banques. C'est leur manière à elles d'organiser les opérations au guichet, de

Opérations de versement et de retrait	faire gagner du temps au guichetier. La MFCO qui est un SFD, favorise les personnes défavorisées et donc faciliter leurs transactions est sa priorité. Or, nous savons que la majorité des membres de cette structure est analphabète, c'est pour cela qu'elle ne remplit aucun bordereau. Alors pour gagner du temps et aider ces personnes à faire rapidement leurs opérations, elle dispose d'un logiciel qu'utilise le caissier qui inscrit le montant et imprime directement le reçu.
Clôture de compte	Ce qui se fait à la mutuelle est conforme aux pratiques développées dans la partie théorique. Nous n'avons constaté aucune anomalie significative.

Source : nous-mêmes

6.2.2. Synthèse des résultats de l'enquête

Il y aura trois niveaux de synthèse dans cette sous-section. En effet, nous aurons à faire la synthèse d'une part, des résultats des tableaux cinq à dix-huit, ensuite ceux de dix-neuf à trente-trois et d'autre part, nous synthétiserons les réponses qualitatives données par les membres.

6.2.2.1. Premier niveau de synthèse : opinions générales

Les résultats de l'étude montrent que près de 58% des personnes sont membres de la MFCO depuis plus de trois ans. Effectivement, leur présence régulière peut s'expliquer par un certain nombre de composantes. A titre d'exemple, nous pourrions avoir la qualité de services de la mutuelle, le bon accueil, l'attente au guichet, la nature des produits, les conditions proposées etc. Ces éléments sont susceptibles de créer la confiance des membres vis-à-vis du SFD les poussant à y être toujours ponctuels et fidèles.

Suite aux constats faits précédemment, la majorité des personnes juge de la convenance des éléments cités en guise d'exemple sauf la nature des produits et les conditions proposées. En effet, il se trouve que sur sept personnes qui ont accepté de répondre, 57% les jugent satisfaisantes et 43% insatisfaisantes.

Nous pouvons supposer qu'aucune réponse n'a été donnée parce qu'ils ont tellement voulu que la MFCO revoie les conditions, ce qui n'a probablement pas été fait ou encore parce qu'ils sont évidemment intéressés par un seul type de produit qui satisfasse leurs besoins, ou également intéressés par un produit avec des conditions inadaptées.

Ces différents faits posent le problème de non réalisation des campagnes de sensibilisation, de l'absence de communication, du non-développement de certains produits tels que l'épargne bloquée et autres. Mais aussi, celui de la rareté de promotion commerciale (une technique commerciale dont l'objectif est de stimuler les ventes à court terme, en poussant le produit vers le consommateur). Evidemment, il y a un manque de sensibilisation, les publicités à travers les médias sont inexistantes (une affirmation démontrée dans le tableau 6 portant sur le type de média avec une proportion de 10%).

Toutefois, il faut souligner que les membres choisissent aussi la MFCO à cause de la proximité (cf. tableau 7). Nous avons constaté que la MFCO située entre trois quartiers populaires réduit énormément le problème de déplacement pour certains membres. Néanmoins, les autres membres restent indifférents face à ce critère car ils ne s'y sentent pas concernés. Nous avons remarqué que certaines personnes habitent très loin de la mutuelle comme par exemple au plateau (un autre quartier de Dakar).

Du point de vue de l'adaptabilité des produits, nous remarquons que les membres sont satisfaits des différents produits offerts. Cependant, lorsque nous regardons de près les réponses données au type d'épargne préférés (voir tableau 12), l'épargne prévoyance se situe en première position, ensuite vient l'épargne nantie et enfin l'épargne bloquée. Nous pouvons dire que les membres se basent sur des produits qu'ils connaissent et qui les intéressent bien évidemment pour leur appréciation. Les autres produits pour faute de promotion, sont laissés à l'écart. Lors de nos entretiens, certains membres du personnel nous ont affirmé clairement que la majorité des membres y vient pour les prêts. Alors si cette pensée est commune, nous considérons que les autres produits ne seront pas connus et feront toujours preuve de désintéressement. A propos de l'épargne nantie, il faut savoir que c'est une épargne obligatoire qu'il faut déposer pour l'obtention d'un crédit. Et donc le membre qui n'a pas l'habitude d'épargner ne sera pas attiré par l'épargne prévoyance surtout bloquée.

Avoir coutume d'épargner nécessite une certaine motivation. Plus de 60% des clients affirment épargner régulièrement. Plusieurs facteurs peuvent justifier cet acte. Il s'agit notamment des investissements futurs, des imprévus, de l'amour pour l'épargne, la réalisation d'un projet à long terme (construction d'une maison, achat d'un véhicule, assurer les études supérieures de ses enfants etc.), pour éviter le gaspillage, également parce qu'ils peuvent avoir une bonne activité qui génère beaucoup de revenus. Lors de notre enquête, nous avons noté qu'un bon nombre de membres sont principalement motivés par les imprévus. Seulement près

de 20% sont intéressés par les prêts. Cela pourrait s'expliquer par le fait que, les personnes n'ayant pas d'activité veulent en créer, celles qui en ont, voudraient renforcer leur fonds de roulement. Par ailleurs, le manque de moyens, le chômage, les vols, l'absence d'activité génératrice de revenus, effrayés d'être la risée de gens pour le petit montant de dépôts aux guichets, peuvent amener les personnes à ne pas épargner. Ce qui nous vaut la proportion de 37% qui n'ont pas eu coutume d'économiser.

En ce qui concerne les stratégies qu'utilise la MFCO pour sensibiliser ses membres, il se trouve que se pose toujours le souci des campagnes de communication. Puisque 31% des membres disent être informés par les campagnes de sensibilisation, 26% les prospectus et 24% les affiches publicitaires.

76% des membres affirment que leurs aspirations sont réalisées. Ce résultat montre bien que l'institution n'est confrontée à aucune plainte concernant la qualité des services et la qualité de l'accueil. Ils sont satisfaits des services proposés. Ce qui est justifié par le fait que plus de 90% des membres soutiennent n'avoir pas eu de problèmes avec la MFCO. Cependant, au travers de notre enquête, nous avons relevé que les membres abandonneraient la MFCO pour cause de déménagement car près de 80% des membres l'ont jugé comme le principal motif d'abandon. Egalement, lors de nos entrevues, le personnel a évoqué le même motif.

Pour ce qui est des membres qui ont des comptes dans d'autres institutions, nous pouvons dire que soient, ils ne se sont pas satisfaits des produits, de la qualité des services, des conditions proposées à la MFCO.

6.2.2.2. Deuxième niveau de synthèse : opinions selon le genre

Cette synthèse vient donner un plus à la première. Elle vient identifier les opinions des hommes et des femmes. En effet, certaines questions ont eu le même type de réponses chez les deux genres. Seulement, lorsque nous prenons le type d'épargne préféré, nous remarquons que les hommes sont plus attirés par l'épargne prévoyance alors que les femmes préfèrent l'épargne nantie et l'épargne bloquée. Elles sont également motivées par les imprévus. Ces dernières, pour bénéficier des prêts viennent adhérer à la MFCO et cela arrive généralement à l'approche des fêtes. Puisque nous avons remarqué que lorsqu'un membre ouvre un compte nouvellement, il peut demander un rendez-vous automatiquement avec l'agent de crédit. Par rapport aux hommes, les femmes n'apprécient pas tellement la nature des produits et des conditions proposées. Se présente ainsi un souci d'insatisfaction qui peut en être la cause.

6.2.2.3. Troisième niveau de synthèse : avis général sur les questions qualitatives

➤ Les particularités des autres institutions par rapport aux services de la MFCO

Un grand nombre de personnes n'ont trouvé aucune spécificité, mais certaines en ont trouvé et ont souligné les particularités suivantes : le fait d'avoir un compte bloqué, la fixation des taux d'intérêt acceptables, la possibilité d'avoir un compte courant, l'obtention rapide du crédit en cas de besoin, l'utilisation de la carte GAB (guichet automatique de banque).

➤ Les avantages comparatifs de la MFCO en matière de gestion de l'épargne

Il y a eu de nombreuses non-réponses. En revanche, des atouts tels que les coûts moindres, l'accessibilité remarquée, la proximité, l'accès facile aux prêts, les faibles montants d'agios, la transparence des informations, la discrétion du personnel, la raisonnable des heures d'ouverture, la rapidité et la qualité des services ont été évoqués par les membres. Il faut préciser que la proximité et la qualité de services sont des éléments très importants pour eux.

➤ Les problèmes rencontrés par les membres relativement à la gestion de l'épargne

Les constats sont que, peu de personnes ont eu à rencontrer des problèmes, (92% des membres n'ont eu aucun problème). Cela prouve que la MFCO fait beaucoup d'efforts pour satisfaire les besoins de ses membres. Lesquels problèmes sont notamment une somme d'argent non versée par le membre d'après le caissier, le retard d'un virement de salaire et le cautionnement obligatoire d'un membre. Lorsque l'on demande le cautionnement d'une personne, il s'avère que celle-ci n'a pas de garanties suffisantes ou soit mineure.

➤ Mode de résolution des problèmes rencontrés

Le problème de la somme d'argent a été réglé par le caissier principal qui a constaté un souci sur la machine. Un souci de machine qui pousse le caissier à rappeler le membre pour faute de non versement, cela est très dangereux pour la MFCO. Nous remarquons ici un problème de distraction des caissiers, une mauvaise configuration du système informatique et également un souci de révision dudit système.

Concernant le virement, il a été déplacé jusqu'au quinze du mois du fait des soucis de retard. Il faut savoir que l'exécution du virement de salaire peut être immédiate ou à une date programmée. Saurait été mieux qu'elle soit immédiate pour permettre aux membres de vite recevoir leur salaire pour effectuer leurs dépenses mensuelles.

➤ Stratégies pouvant être utilisées par la MFCO pour mobiliser plus d'épargne

Concernant les stratégies, nous avons noté que les membres proposent :

- plus de sensibilisation : les campagnes de sensibilisation sont rares à la MFCO, il n'y a pratiquement pas de promotion des produits, pas de communication hors de la mutuelle, ce qui fait que les membres ne sont pas informés de leur existence. Suite aux entretiens, certains membres du personnel ont mis l'accent sur les sensibilisations surtout sur le terrain, les affiches publicitaires, l'utilisation des médias pour mieux communiquer avec la population.
- des cartes bancaires : plusieurs membres voudraient avoir des cartes pour leur éviter le déplacement et la perte de temps qu'ils mettraient à un guichet, elles sont pratiques et utilisables 24h/24. Rappelons que ce sont des moyens de paiement communément utilisés et délivrés suite à la signature d'un contrat ;
- des produits pour les élèves et étudiants;
- une diminution des taux pour le crédit;
- renforcer la qualité des services.

Au vu de tout ce qui précède, nous avons jugé intéressant de récapituler les forces et faiblesses de la MFCO dans un tableau.

Tableau 35: récapitulatif des forces de la MFCO

Forces par domaine					Force d'ordre général
Informations et renseignements	Vérification d'informations	Ouverture de comptes	Opérations de versements et de retraits	Clôture de comptes	
Demande régulière des informations	Tout le monde peut ouvrir un compte à la MFCO	Remplissage d'un registre de membre. Sauvegarde de certaines pièces telles que la photo et la signature à l'aide d'un scanner. Dictée des engagements et les services proposés à chaque ouverture de compte.	Existence de logiciel. Pas de remplissage de bordereaux par les membres.	Autorisation de clôture de compte donnée par le PCA. Démarche bien suivie pour la fermeture des comptes.	Bon accueil. Meilleure qualité de services. Existence de statuts et règlements. Située entre trois quartiers populaires. Nouvel immeuble depuis 2011. Heure d'ouverture raisonnable.

Source : nous-mêmes

Tableau 36: récapitulatif des faiblesses de la MFCO

Faiblesses par domaine					Faiblesses d'ordre général
Informations et renseignements	Vérification d'informations	Ouverture de comptes	Opérations de versements et de retraits	Clôture de comptes	
Non respect des dispositions. Non prise en compte de certaines pièces justificatives.	Informations données par le membre non vérifiées	Manque de bureau pour l'ouverture. Etape trop longue.			Le nombre de caissiers est insuffisant. Trop éloignée des membres qui habitent en ville. Absence de services marketing. Absence d'agents marketing et de commerciaux. La rareté des campagnes de sensibilisation. Les affiches publicitaires plus ou moins inexistantes. Absence de guichets privilèges. Manque de personnel. Pas de guichets automatiques de billets fonctionnels. Le retard des virements de salaires La faible promotion des produits. L'ancien manuel de procédures pas encore remplacé.

Source : nous-mêmes

6.3. Recommandations

Cette section traitera des recommandations à l'endroit d'un certain nombre d'acteurs.

6.3.1. Recommandations au conseil d'administration

Pour réussir à attirer les membres, le conseil d'administration pourrait former de petits groupes de personnes qui iront vers les membres dans le but de promouvoir les produits existants et de les informer sur les services offerts. Ces groupes doivent être des personnes bien identifiées capables de véhiculer le message vers les bonnes cibles. Ils auront la qualité alors de conseillers, surtout de conseillers en épargne d'où leur rôle sera de donner l'importance de la mobilisation de l'épargne.

6.3.2. Recommandations à l'Union

En sa qualité de structure faîtière, l'UM-PAMECAS pourrait venir en aide aux différentes mutuelles en :

- appuyant davantage les caisses en formation du personnel,
- concevant des services marketing au sein des mutuelles,
- créant des postes de conseiller en épargne et de commerciaux et ce dans toutes les caisses,
- aidant les mutuelles à l'organisation de campagnes de sensibilisation chaque trois mois ou semestriellement,
- accélérant le processus d'actualisation des manuels de procédures (accélérer le changement de l'ancien manuel),
- créant des collecteurs mobiles,
- ayant une base de données centralisée,
- utilisant régulièrement les médias pour se faire connaître et faire connaître leurs produits.

6.3.3. Recommandations à la MFCO

La MFCO pourrait :

- développer davantage la stratégie marketing via le bouche à oreille qui semble être leur moyen le plus efficace de sensibilisation. Il est vrai qu'il soit le moins coûteux mais reste le meilleur outil marketing,

- promouvoir tous ces produits existants surtout l'épargne bloquée qui lui permettrait de posséder pendant une certaine période du liquide qu'elle utilisera pour octroyer du crédit et favoriser les retraits d'argent journaliers,
- améliorer les conditions proposées telles que les taux d'intérêt,
- augmenter le nombre de caissiers et donc des guichets,
- créer un guichet automatique et concevoir des cartes bancaires pour les membres, ainsi ils pourront faire leurs opérations partout,
- prévoir un guichet privilège pour les gros montants des déposants,
- mettre en place un bureau d'agents marketing et commerciaux dont leur rôle sera de faire respectivement des plans marketing pour sensibiliser les membres avec l'utilisation des médias, des affiches publicitaires et d'aller vers les populations dans le but de les informer sur les produits et leur donner l'importance de chaque type de produit surtout les produits d'épargne,
- prévoir et créer des moyens de paiement électronique,
- renforcer ses actions marketing surtout en ce qui concerne la collecte de l'épargne,
- recruter des commerciaux et mettre en place un système de prime de performances pour atteindre un certain niveau d'efficacité opérationnelle et encourager la mobilisation de l'épargne,
- disposer d'un pool de liquidités interne, ce qui réduira le volume des avoirs en caisse et les proportions d'actifs non productifs,
- sélectionner rigoureusement les emprunteurs en diversifiant son portefeuille de prêts et assurer le suivi de ceux-ci en appliquant une politique de provisionnement judicieuse, ceci permettrait une meilleure mobilisation de l'épargne,
- faire un tirage au sort pour les membres où ils pourront gagner des cadeaux, les épargnants qui auront déposés le minimum demandé participeront au tirage,
- disposer de petits locaux semblables à ceux des transferts d'argent (avec du personnel, ce peut être une personne avec un agent de sécurité et des installations indispensables) pour permettre aux ménages qui sont éloignés de la caisse et qui sont dans la même zone d'intervention, d'accéder à des structures secondaires. Cet accès leur permettrait de réaliser des économies d'échelle.

6.3.4. Recommandations à la direction des ressources humaines

Dans un souci de palier le manque de postes concernant l'épargne, la Direction de Ressources Humaines devra privilégier le recrutement, la formation, l'intégration d'agents marketing et de commerciaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude a consisté à présenter la mutuelle Médina Fass Colobane, à décrire le processus de collecte de l'épargne. Les informations recueillies nous ont permis d'analyser le processus de collecte de l'épargne. Suite à l'analyse, nous avons pu relever quelques faiblesses. Nous nous sommes permis de faire des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

En définitive, notre sujet d'étude nous a permis de réfléchir sur les préoccupations des SFD, surtout celles de la MFCO sur laquelle nous avons travaillé, concernant la collecte de l'épargne. L'épargne a toujours été complexe pour la majorité des SFD. Les résultats de nos recherches nous ont permis de constater quelques problèmes dans le processus de collecte de l'épargne. En effet, nous avons noté des anomalies au niveau marketing en ce qui concerne la promotion des produits existants et leur développement. Ces lacunes qui peuvent entacher l'objectif d'un SFD qui est d'acquérir beaucoup de membres et de dépôts à longue durée. Aussi de constater les réactions de ses membres vis-à-vis des produits, autrement dit de juger de leur satisfaction.

Par ailleurs, les résultats de nos investigations nous ont permis de constater que la capacité professionnelle de la MFCO doit être améliorée en procédant au recrutement des nouvelles personnes, à la création de nouveaux guichets. Aussi, à la création de guichets automatiques de banque. La mise à disposition des cartes doit faire l'objet d'accélération pour inciter les membres à épargner.

Enfin, l'une des principales limites est celle de la rareté des campagnes de sensibilisations. Pourtant, il y a régulièrement des réunions des membres du conseil d'administration portant sur ces sujets. Il faudrait à chaque vote de budget, prévoir des fonds pour ces activités sinon se posera toujours le souci d'attraction des membres vers les produits qu'ils semblent connaître ou encore le problème de l'asymétrie d'information puisque nous avons constaté que lors de notre enquête, la majorité des membres affirment connaître la MFCO par le biais des parents ou amis et du bouche à oreille. Une défaillance est celui du système de fidélisation qui est plus ou moins inexistant. La MFCO pourrait en plus des présents qu'elle offre aux membres durant le mois de ramadan élargir cela en créant des événements comme la remise de diplômes de participation des membres fidèles ou autres. Elle pourrait développer un service appel. Ce qui permettrait l'appel des membres qu'elle aura choisis pour les remercier pour leur régularité et leur fidélité.

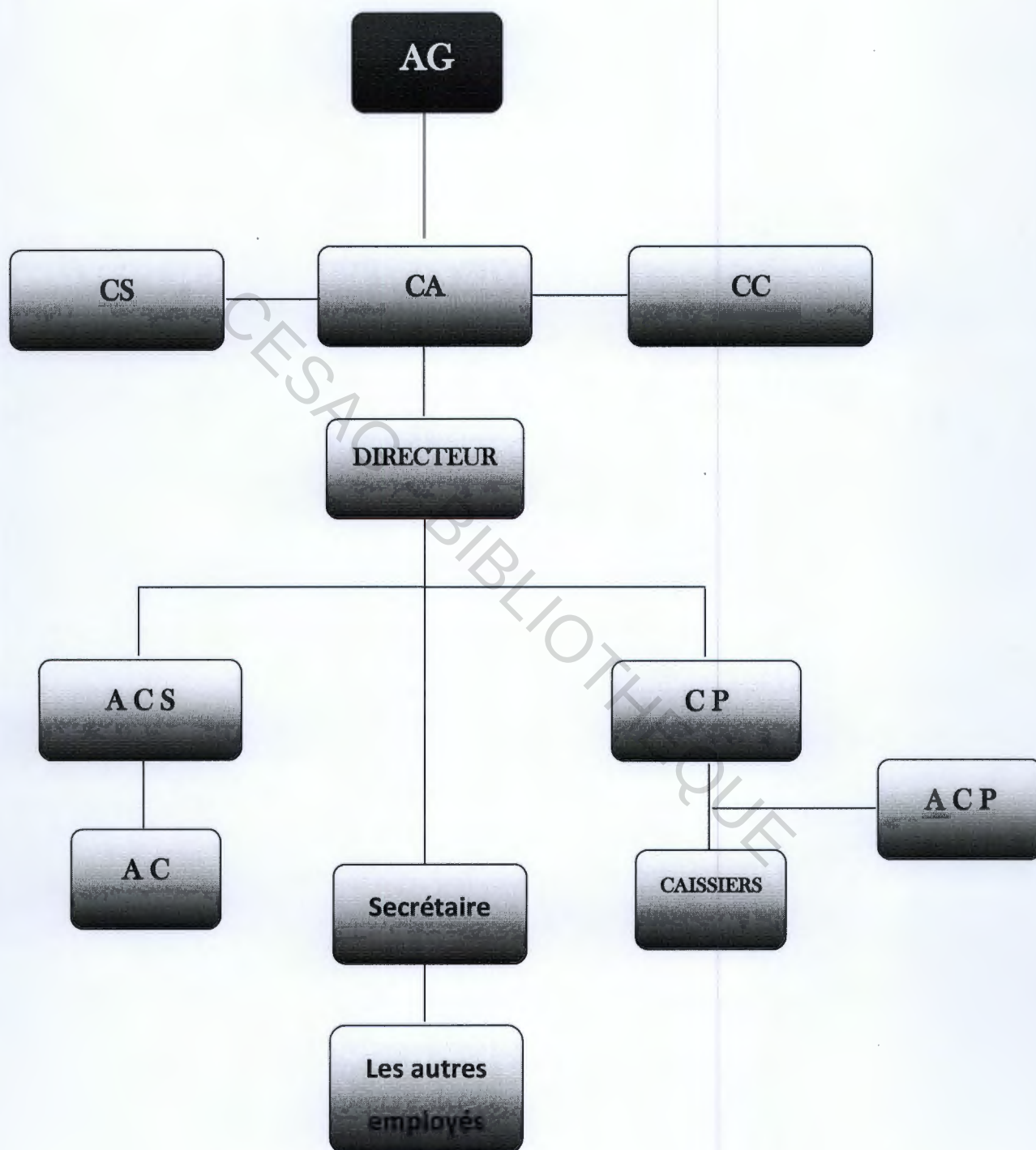
Nous avons choisi de traiter ce sujet car bien des SFD n'arrivent pas à mettre en place des stratégies pour mobiliser le maximum de fonds. Il est vrai que l'épargne devrait permettre le financement des crédits, mais sans une promotion efficace de ses différents produits, les SFD auront toujours des difficultés à mobiliser beaucoup de fonds.

Nous poussons donc d'autres recherches plus axées dans le domaine afin de palier cette complexité de l'épargne et afin de trouver des voies et moyens pour lever les contraintes liées à la mobilisation de l'épargne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DE LA MFCO



ANNEXE 2: FICHE D'ADHESION INDIVIDUELLE

	RESEAU PAMECAS Système de management qualité Fiche d'adhésion	Réf/FADH
---	--	----------

MEMBRE :

N°

INSTITUTION :

Catégorie de membre :

Individu : ☐ Régulier ☐ Employé ☐ Dirigeant élu

PHOTO

IDENTIFICATION

Nom :	Prénom :
Raison sociale :	
Adresse domicile: Adresse de travail : Adresse d'activité :	
Date de naissance :	Lieu de naissance
Nationalité :	Sexe : ☐ Féminin ☐ Masculin
Type de pièce d'identité : ☐ CIN ☐ Passeport ☐ Permis de conduire ☐ Autre	Numéro de pièce d'identité :
Téléphone :	Situation matrimoniale :
Profession :	Epoux (se) :
Type D'habitation : ☐ Propriétaire ☐ Locataire ☐ Autre	Depuis combien d'années à cette habitation :

ENGAGEMENT

Je soussigné, m'engage comme membre de la caisse d'épargne et de crédit__ et m'engage à respecter, sous peine d'exclusion, la réglementation régissant les affaires de Institution et je souscris et paie une (1) part sociale et les droits d'adhésion de _10000_____ FCFA. Je m'engage à acquitter les charges inhérentes à la gestion de mon compte et autorise l'institution à débiter mon compte d'épargne en conséquence.

J'ai attesté la présente fiche le : _____

Attestation du membre

Représentant de l'institution

Signature ou empreinte

Signature ou empreinte

ANNEXE 3: GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX DIRIGEANTS DE LA MFCO

Nom **du**

dirigeant /personnel/membre :

Fonction :

1. Quels sont vos différents produits d'épargne ?
2. Quels sont les produits d'épargne les plus appréciés par la clientèle ?
3. Quelles sont les conditions préalables à la mobilisation de l'épargne dans votre institution ?
4. Quels intérêts tirez-vous de la mobilisation de l'épargne ?
5. Avez-vous des stratégies pour la collecte ?
6. Décrivez-nous le processus de collecte de l'épargne. A quelle étape rencontrez-vous le plus de problèmes ? veuillez lister les problèmes rencontrés.
7. Quelle est l'importance des comptes inactifs ?
8. Selon vous, quels sont vos concurrents dans la mobilisation de l'épargne ? quels sont vos avantages comparatifs ?
9. Selon vous, quel est le meilleur moyen pour attirer beaucoup de clients ?
10. Les cas de fermetures de compte sont-ils fréquents ? pourquoi ?
11. Pensez-vous que vos membres sont satisfaits de la qualité de service liée à l'épargne ?
12. Avez-vous un système de fidélisation des membres ?
13. Quel est le nombre approximatif des membres qui ouvrent pour seulement garder leur argent ?
14. Pensez-vous à de nouvelles stratégies pour avoir plus d'épargne ?

ANNEXE 4: QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Caisse :

1) Sexe

Masculin ☐

Féminin ☐

2) Membre depuis

1 an ☐

2 ans ☐

3ans ☐

plus de 3 ans ☐

3) Comment avez-vous connu MFCO ?

Bouche à oreille ☐

médias ☐

parents ou amis ☐

4) Pourquoi avez-vous choisi la MFCO ?

Proche du domicile ☐

Proche du lieu de travail ☐

Qualité des services ☐

Autres (précisez) ☐

5) Quelles appréciations faites-vous de la qualité de l'accueil ?

Excellent ☐

Bien ☐

Assez bien ☐

médiocre ☐

6) Comment jugez-vous l'attente au guichet ?

Très satisfaisant ☐

satisfaisant ☐

pas satisfaisant ☐

7) Les produits d'épargne offerts sont-ils adaptés à vos besoins ?

Adapté ☐

peu adapté ☐

pas adapté ☐

8) Quel type d'épargne vous intéresse le plus ?

Epargne prévoyance ☐

Epargne bloquée ☐

Epargne nantie ☐

9) Epargnez-vous régulièrement avant d'être membre de la MFCO ?

Oui ☐

Non ☐

10) Qu'est-ce qui vous motive à épargner ?

Frais de scolarité ☐

Des imprévus ☐

Obtenir un crédit ☐

Autres (préciser) ☐

ANNEXE 5: SUITE DE L'ANNEXE 4

11) Depuis votre adhésion à la MFCO, vos aspirations se sont-elles réalisées ?

Oui ☐ Non ☐

12) Quelles appréciations portez-vous sur la nature des produits proposés et les conditions
proposées (le délai, le montant, le taux d'intérêt...) ?

Très satisfaisant ☐ Satisfaisant ☐ Pas satisfaisant ☐

13) Quelles stratégies la MFCO utilise pour vous sensibiliser ?

Les affiches publicitaires ☐ Distribution de prospectus ☐
Campagne de sensibilisation ☐ Autres (à préciser) ☐

14) Avez-vous des comptes d'épargne dans d'autres institutions ?

Oui ☐ Non ☐

15) Si oui, quelles sont leurs particularités par rapport aux services de la MFCO ?

16) Quels sont les avantages comparatifs de la MFCO en matière de gestion de l'épargne ?

17) Selon vous, pourquoi un membre voudrait abandonner la MFCO ?

Insatisfaction ☐ mauvais accueil ☐ déménagement du membre ☐

18) Avez-vous déjà eu des problèmes avec la MFCO relativement à la gestion de l'épargne ?

Oui ☐ Non ☐

ANNEXE 6: SUITE DE L'ANNEXE 5

19) Si oui, lesquels ?

.....

.....

.....

20) Comment ont-ils été résolus ?

.....

.....

.....

21) Quelles sont les stratégies que peuvent utiliser la MFCO pour mobiliser plus d'épargne ?

.....

.....

.....

.....

.....

22) Quelles recommandations faites-vous pour une meilleure satisfaction de la clientèle ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

1. ADAMS Dale; FITCHETT Delbert (1994), *Finance informelle dans les pays en développement*, Les éditions PRESSES UNIVERSITAIRES LYON, Paris, 391 pages.
2. BALKENHOL Bernd (1996), *Banques et petites entreprises en Afrique de l'Ouest*, Les éditions L'HARMATTAN, Paris, 191 pages.
3. BCEAO (2009), *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, Les éditions PRICEWATERHOUSE COOPERS, Luxembourg, 315 pages.
4. BOYE Sébastien ; HAJDENBERG Jeremy ; POURSAT Christine (2006), *Guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement*, Les éditions d'ORGANISATION, Paris, 304 pages.
5. BRAH Balkissa (2010), *Les coopératives et la microfinance dans le contexte Ouest Africain*, Les éditions UNIVERSITAIRES EUROPEENNES, USA, 209 pages.
6. CHRISTEN Robert Peck; LYMAN Timothy; ROSENBERG Richard (2003), *Microfinance consensus guidelines*, Les éditions CGAP, Washington, USA, 118 pages.
7. DE COUSSERGUES Sylvie (2007), *Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie*, Les éditions DUNOD, Paris, 272 pages.
8. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, Les éditions DUNOD, Paris, 354 pages.
9. DJADE Komi (2009), *Economie de la microfinance en Afrique subsaharienne*, Les éditions L'HARMATTAN, Paris, 249 pages.
10. DUBOIS Pierre-Louis; JOLIBERT Alain (2005), *Le marketing : fondements et pratiques*, Les éditions ECONOMICA, Paris, 687 pages.
11. FAO (2003), *Manuel de référence de l'épargne collective*, Les éditions JONATHAN COOK, Rome, 95 pages.
12. GRAWITZ Madeleine (2004), *Lexique des sciences sociales*, Les éditions DALLOZ, Paris, 421 pages.

13. HELMS Brigit (2006), *La finance pour tous*, Les éditions SAINT-MARTIN, Montréal, Québec, 186 pages.
14. HENRY Alain ; TCHENTE Guy Honore ; GUILLERME Philippe (1991), *Tontines et banques au Cameroun*, Les éditions KARTHALA, Paris, 166 pages.
15. ROLLANDE Luc-Bernet (2008), *Principes de techniques bancaires*, Les éditions DUNOD, Paris, 533 pages.
16. MADERS Henri Pierre ; MASSELIN Jean-Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, Les éditions d'ORGANISATION, Groupe Eyrolles, Paris, 261 pages.
17. MOOR'S Bernard (2004), *Les clés de la publicité aujourd'hui*, Les éditions MAXIMA, Paris,
18. MOSCHETTO Bruno ; ROUSSILLON Jean (1988), *La banque et ses fonctions*, Les éditions PRESSES UNIVERSITAIRES FRANCE, Paris, 127 pages.
19. NDIAYE Fodé (2009), *Microfinance en Afrique de l'Ouest, quelles viabilités ?* Les éditions l'HARMATTAN, Paris, 415 pages.
20. OUEDRAOGO Alpha; GENTIL Dominique (2008), *La microfinance en Afrique de l'Ouest, histoires et innovations*, Les éditions KARTHALA, Paris, 304 pages.
21. REFAIT Michel (1998), *Epargne et investissement*, Les éditions PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE, Paris, 127 pages.
22. RUTHERFORD Stuart (2002), *Comment les pauvres gèrent leur argent ?*, Les éditions GRET KARTHALA, Paris, 165 pages.
23. SERVET Jean-Michel (1995), *Epargnes et liens sociaux*, Les éditions ASSOCIATION D'ECONOMIE FINANCIERE, 305 pages.
24. SERVET Jean-Michel (2006), *Banquiers aux pieds nus*, Les éditions ODILE JACOB, Paris, 509 pages.
25. SOULANA Souleymane (2007), *Microfinance, pauvreté et développement*, Les éditions des ARCHIVES CONTEMPORAINES, 162 pages.
26. YUNUS Muhammad (1997), *Vers un monde sans pauvreté*, Les éditions JEAN-CLAUDE LATTES, Paris, 411 pages.

ARTICLES, NOTES TECHNIQUES ET RAPPORTS

1. ADECHOUBOU Makarimi (2002), *La mobilisation de l'épargne par les IMF : quand ? comment ? coûts et avantages*, Paris, 16 pages.
2. AHO Gilbert ; STEFANINI Davide (2002), *Promouvoir les sources de financement intérieur*, Monterrey lors d'une conférence, 22 pages.
3. BASS Jacqueline ; HENDERSON Katrena (2000), *Innovations en microfinance*, Weidemann Associates Inc et Development Alternatives Inc, 16 pages.
4. CAMPION Anita (2000), *Améliorer le contrôle interne*, Guide technique Microfinance Network, Washington, 93 pages.
5. CGAP (1998), *Stratégies de mobilisation de l'épargne, leçons tirées de l'expérience de quatre institutions*, note numéro 13, Washington, 4 pages.
6. DID (2005), *Positionnement de DID en matière d'épargne*, 11 pages.
7. DID (2005), *Positionnement de DID en matière de supervision*, 14 pages.
8. GARDIOL Dauner Isabel (2004), *La mobilisation de l'épargne : questions clefs et pratiques universelles pour la promotion de l'épargne*, publiée par la direction du développement et de la coopération, Berne, 44 pages.
9. GOUJON Arthur (2008), *Administrer la supervision de la microfinance : expériences comparées en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale*, International development law organisation, Rome, 31 pages.
10. Loi numéro 2008-47 du 03 Septembre 2008, *Loi portant réglementation des SFD au Sénégal*, 84 pages.
11. SILE Erick (2008), *Mobilisation de l'épargne*, Boulder microfinance training, Turin, 65 pages.
12. WRIGHT Graham A.N ; MUTESASIRA Léonard (2001), *L'épargne des pauvres et ses risques relatifs*, Microsave Africa, 28 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE