



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

**CESAG BF – CCA**  
**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,**  
**CONTROLE & AUDIT**

**MASTER PROFESSIONNEL**  
**EN COMPTABILITE ET GESTION**  
**FINANCIERE**  
**(MPCGF)**

**Promotion 7**  
**(2012-2014)**

## **Mémoire de fin d'études**

### **THEME**

**MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIALE D'UN  
SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE  
L'UNION DES INSTITUTIONS MUTUALISTES  
COMMUNAUTAIRES D'EPARGNE ET DE CREDIT  
(U-IMCEC)**

**Présenté par :**

**GAYE Rayana**

**Dirigé par :**

**BAMBA Mohamed Lamine**

**Auditeur Interne à la BCEAO**

**Enseignant Associé au CESAG**

**AVRIL 2014**

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à ma famille pour le soutien moral et financier qu'elle m'a apporté tout au long de mes études et plus particulièrement de la formation en Master au Centre Africain d'Etudes Supérieures de Gestion (CESAG).

## **REMERCIEMENTS**

Je remercie tous ceux qui ont participé directement ou indirectement à la rédaction du mémoire :

- M. Mohamed Lamine BAMBA, mon Directeur de mémoire, pour son encadrement ;
- M. Moussa YAZI, mon Chef de Département, pour ses conseils ;
- M. Solin AITCHEDJI, pour son aide dans la recherche de mutuelle ;
- l'Union des Institutions Mutualistes Communautaires de l'Épargne et du Crédit (U-IMCEC), pour m'avoir permis de réaliser mon étude ainsi que tout son personnel, pour leur accueil ;
- M. Mohamadou KANDE, Responsable du Service de Marketing et Gestion de la Performance Sociale de l'U-IMCEC, pour son aide et sa disponibilité dans la collecte d'informations ;
- M. Seydou CISSE, agent de l'U-IMCEC pour son aide dans la mise en œuvre du questionnaire PPI.

## SIGLES ET ABBREVIATIONS

<b>ACEP :</b>	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
<b>APSF</b> :	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
<b>ASACASE-</b> <b>CPS</b>	Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création d'Activités Socio- Economiques / Crédit Populaire du Sénégal
<b>BCEAO :</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CERISE :</b>	Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne et de Crédit
<b>CGAP :</b>	Consultative Group to Assist the Poor/ Groupe consultatif d'Assistance des pauvres
<b>CMS :</b>	Crédit Mutuel du Sénégal
<b>CRS</b>	Catholic Relief Services
<b>DRS-SFD :</b>	Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés
<b>FDEA</b>	Femme Développement Entreprise en Afrique
<b>GPS :</b>	Gestion de la Performance Sociale
<b>IMCEC :</b>	Institution Mutualiste Communautaire d'Epargne et de Crédit
<b>IMF :</b>	Institution de Microfinance
<b>MIX :</b>	Microfinance Information Exchange
<b>OMD :</b>	Objectif Millénaire de Développement
<b>ONG :</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PARMEC :</b>	Programme d'Appui à la Réforme des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
<b>PPI :</b>	Progress out of Poverty Index / Indice de Progression de la Pauvreté
<b>QAT :</b>	Quality Audit Tool / Outil d'Audit de la Qualité
<b>SA :</b>	Société Anonyme
<b>SARL :</b>	Société à Responsabilité Limitée
<b>SENELEC :</b>	Société Nationale d'Electricité du Sénégal
<b>SFD :</b>	Système Financier Décentralisé
<b>SPA :</b>	Social Performance Assessment / Evaluation de la Performance Sociale

- SPI :** Social Performance Indicator / Indicateur de Performance Sociale
- SPTF:** Social Performance Task Force
- UEMOA :** Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- U-IMCEC :** Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Epargne et de Crédit
- UM-** Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du
- PAMECAS :** Crédit au Sénégal

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Evolution du Portefeuille à Risque (PAR) 90 jours .....	18
Figure 2 :	Evolution de l'encours de crédit de Mars 2013 à Juin 2014.....	18
Figure 3 :	Evolution de l'encours d'épargne des SFD entre Mars 2013 et Juin 2014.....	19
Figure 4 :	Evolution du sociétariat entre le Mars 2013 et le Juin 2014.....	20
Figure 5 :	Démarche de la performance sociale.....	23
Figure 6 :	Dimensions de la performance sociale.....	26
Figure 7 :	Outils d'évaluation de la performance sociale.....	33
Figure 8 :	Modèle d'analyse.....	35
Figure 9 :	Répartition par secteur.....	67
Figure 10 :	Répartition par âge.....	68
Figure 11 :	Répartition par tranche de montant.....	69
Figure 12 :	Satisfaction de la clientèle.....	74
Figure 13 :	Autres indicateurs de pauvreté.....	75

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 :	Evolution des SFD entre 2009 et 2012.....	19
Tableau 2 :	les indicateurs de la performance sociale d'un SFD.....	29
Tableau 3 :	Classification des indicateurs selon leurs types.....	30
Tableau 4 :	Répartition des guichets.....	43
Tableau 5 :	Formation GPS/PPI 2011.....	49
Tableau 6 :	Etat des bénéficiaires de la formation à l'éducation financière au 31/12/2011.....	49
Tableau 7 :	Etat des bénéficiaires de la formation à l'éducation financière au 31/12/2012.....	50
Tableau 8 :	Répartition par genre.....	52
Tableau 9 :	Répartition par agence.....	53
Tableau 10 :	Répartition par secteur.....	54
Tableau 11 :	Répartition par âge.....	55
Tableau 12 :	Répartition par ancienneté.....	56
Tableau 13 :	Répartition par tranche de montant.....	57
Tableau 14 :	Répartition par zone rural/urbain.....	58
Tableau 15 :	Matériaux de maisons.....	58
Tableau 16 :	Moyens de s'éclairer.....	59
Tableau 17 :	Moyens pour cuisiner.....	60
Tableau 18 :	Eau pour boire.....	60
Tableau 19 :	Nature des toilettes.....	61
Tableau 20 :	Possède un réfrigérateur ou un congélateur.....	61
Tableau 21 :	Possède un téléviseur.....	62
Tableau 22 :	Possède un ventilateur.....	62
Tableau 23 :	Possède un fer à repasser.....	63
Tableau 24 :	Alphabétisation du chef de famille féminin ou de la première épouse.....	63
Tableau 25 :	Indicateurs de la Performance Sociale.....	64
Tableau 26 :	Proportions de pauvreté.....	73

**LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Questionnaire PPI.....81  
Annexe 2 : Guide de l'outil PPI.....84  
Annexe 3 : Organigramme de l'U-IMCEC.....88



## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES FIGURES .....	V
LISTE DES TABLEAUX .....	VII
LISTE DES ANNEXES .....	VII
TABLE DES MATIERES.....	VIII
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>- 8 -</b>
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....	- 9 -
CHAPITRE I : LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES .....	- 10 -
1.1. Les systèmes financiers décentralisés : fonctionnement et microfinance .....	- 10 -
1.1.1. Fonctionnement des SFD .....	- 10 -
1.1.2. La microfinance.....	- 11 -
1.1.3. Les produits financiers de la microfinance.....	- 14 -
1.2. La microfinance au Sénégal .....	- 17 -
1.2.1. Evolution de la microfinance au Sénégal .....	- 17 -
1.2.2. Impact et défis à relever par la microfinance au Sénégal .....	- 19 -
CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE .....	- 22 -
2.1. Définition et utilité de la performance sociale .....	- 22 -
2.1.1. Définition de la performance sociale.....	- 22 -
2.1.2. Utilité de la performance sociale .....	- 24 -
2.2. Relation entre la performance sociale et la performance Financière.....	- 27 -
2.3. Les indicateurs et les outils de mesure de la performance sociale d'un SFD.....	- 28 -
2.3.1. Les indicateurs de la performance sociale d'un SFD .....	- 28 -
2.3.2. Les outils de mesure de la performance sociale .....	- 32 -
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	- 34 -
3.1. Modèle d'analyse .....	- 34 -

3.2.	Collecte et analyse des données .....	- 36 -
3.2.1.	Collecte des données .....	- 36 -
3.2.2.	Analyse des données .....	- 36 -
3.3.	Outils d'interrogation .....	- 38 -
3.3.1.	L'entretien .....	- 38 -
3.3.2.	L'analyse documentaire.....	- 38 -
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>		<b>- 39 -</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....</b>		<b>- 40 -</b>
<b>INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE .....</b>		<b>- 41 -</b>
<b>CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L'ENTITE .....</b>		<b>- 42 -</b>
4.1.	Présentation générale de l'U-IMCEC.....	- 42 -
4.1.1.	Historique de l'U-IMCEC .....	- 42 -
4.1.2.	Cadre de gestion de l'U-IMCEC .....	- 43 -
4.1.3.	Stratégie de l'U-IMCEC.....	- 44 -
4.1.4.	Organisation .....	- 45 -
4.2.	Présentation du Service Marketing, Communication et GPS.....	- 46 -
<b>CHAPITRE V : MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIALE .....</b>		<b>- 51 -</b>
5.1.	Présentation de l'échantillon .....	- 51 -
5.2.	Présentation des résultats de l'enquête PPI .....	- 58 -
5.3.	Présentation des résultats des indicateurs de la PS.....	- 64 -
<b>CHAPITRE 6 : ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS .....</b>		<b>- 66 -</b>
6.1.	Echantillon de l'enquête .....	- 66 -
6.2.	Résultats du questionnaire PPI et des indicateurs de la PS .....	- 70 -
6.2.1.	Résultats du questionnaire PPI .....	- 70 -
6.2.2.	Résultats des indicateurs de la Performance sociale .....	- 71 -
6.2.1.1.	Indicateurs de processus .....	- 71 -
6.2.1.2.	Indicateurs de résultats .....	- 72 -
6.2.3.	Analyse globale par seuil de pauvreté.....	- 73 -
6.3.	Recommandations .....	- 76 -
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>		<b>- 78 -</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>- 80 -</b>
<b>ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE PPI .....</b>		<b>- 81 -</b>

ANNEXE 2 : GUIDE DE L'OUTIL PPI ..... - 84 -

ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DE L'U-IMCEC..... - 88 -

BIBLIOGRAPHIE..... - 89 -

# **INTRODUCTION GENERALE**

Définie comme une offre de produits et services financiers, la microfinance cible à la base les populations exclues du système bancaire classique. Elle permet aux populations ciblées d'avoir un certain niveau de satisfaction et d'être en mesure de développer des activités génératrices de revenus. Les produits et services financiers offerts sont généralement le crédit, l'épargne et plus récemment la microassurance et les transferts d'argent.

La microfinance est considérée comme un outil de lutte contre la pauvreté ainsi qu'une contribution au développement économique d'un pays. De plus en plus, elle met l'accent sur sa mission économique en vue d'assurer sa croissance et sa pérennité dans le secteur. La rentabilité des produits et services financiers offerts permet aux Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) d'être pérennes. Ce qui explique le changement en banques commerciales ou en institutions financières des Organisations Non Gouvernementales (ONG), dans le but de bénéficier des sources de financement et d'assurer une croissance à long terme.

Bon nombre de SFD ne satisfont pas leurs objectifs de pérennisation et de croissance en raison de la focalisation faite sur leur mission économique au détriment de leur mission sociale. Cela s'explique par le fait qu'ils ciblent les populations aux revenus considérables au détriment des populations pauvres, au surendettement et à la recherche effrénée de rentabilité sur les produits et services offerts. De plus en plus, les bailleurs de fonds et les investisseurs s'intéressent à la mission sociale de la microfinance (RELLIE & AL. 2011 : 3-4). Pour eux, le rôle de la microfinance est d'avoir un impact positif sur sa clientèle. Les produits et services doivent surtout être destinés aux populations pauvres, être de bonne qualité, adaptés à leurs besoins et être en mesure de leur apporter une satisfaction. La pérennité se mesure donc en termes de performance financière et sociale.

Au niveau mondial, la microfinance continue de croître et de se diversifier avec 94 millions d'emprunteurs dans le monde en 2011 (PASCAL & AL. 2013 : 01).

Des initiatives mondiales ont permis la création de nouveaux standards pour améliorer l'impact ainsi que la responsabilité du secteur (PASCAL & AL. 2013: 01).

Le secteur de la microfinance connaît un ralentissement dans les pays en développement avec une croissance qui passe de 25% en 2009 à 15% en 2011. Cela s'explique par une forte concurrence qui existe entre les SFD et les grandes institutions. Par contre, dans les pays développés, la microfinance est de plus en plus considérée comme un élément « potentiellement » efficace pour lutter contre les conséquences de la crise économique et sociale (Microfinance Barometer, 2013 ; 01).

La microfinance a un impact positif sur la situation économique et sociale au niveau mondial. Cet impact est tout de même relatif à :

- la population ciblée ;
- la particularité du contexte des opérations, c'est-à-dire que l'impact est positif dans les secteurs où l'accès aux services financiers est difficile, où les prêts formels ou informels sont rares et où l'aspect culturel a une forte influence.

En Afrique, le secteur de la microfinance est devenu une composante active du secteur financier. Ce secteur a renforcé l'inclusion financière et a participé au financement de l'économie, tant au niveau de l'intermédiation financière qu'à celui de la création d'emplois. Les réglementations ont également amélioré la protection de la clientèle en contribuant à une transparence accrue quant aux conditions d'intervention des institutions de microfinance et à leur situation financière, ouvrant ainsi des perspectives nouvelles pour les agences de notation et autres secteurs associés (ADA, 2013 : 01).

C'est le cas, par exemple, des pays de la zone de l'Union Economique et Monétaire des Etats de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) avec l'adoption, par le Conseil des Ministres de l'UEMOA en décembre 1993, de la Loi nommée « Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit (PARMEC) ».

En effet, cette loi a un impact positif sur les SFD de ces différents pays. Elle contribue à l'essor de la microfinance en autorisant la collecte d'épargne associée au crédit et en favorisant le financement des SFD (MBAYE, 2013: 04). La microfinance au Sénégal a connu une croissance au cours de la dernière décennie en raison de la campagne de lutte contre la pauvreté.

Elle a un impact positif sur les ménages et les entreprises, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) en général. Cela s'explique par le fait que :

- les banques classiques ont des modes de financement inadaptés et l'absence de proximité rend difficile l'accès des populations aux produits et services offerts ;
- les prêteurs informels proposent des taux d'usure qui ne profitent pas aux emprunteurs.

La microfinance est maintenant considérée comme un moyen de lutte contre la pauvreté, dans la mesure où elle facilite l'accès au financement des PME et des ménages, surtout les plus pauvres. En 2013, elle a permis à 1,8 millions de sénégalais d'avoir accès aux services financiers (FAYE, 2013, 01). Les SFD ne se limitent plus à l'offre de produits et de services aux entreprises et aux ménages. Ils s'intéressent désormais à l'impact de cette offre sur la vie économique et plus particulièrement sur la vie sociale de ses membres bénéficiaires. Ils sont de plus en plus enclins à prendre en compte les besoins des populations pauvres, longtemps marginalisées en raison des attentes de résultats financiers, afin de mesurer l'impact social de la microfinance.

En 2009, le Catholic Relief Services (CRS) a mis en place un projet pilote appelé « MISSION II » qui portait sur le processus de mise en place d'un système de gestion de la performance sociale au Sénégal avec l'utilisation de l'outil Progress out of Poverty Index (PPI) qui est un indice de mesure de la pauvreté.

Ce projet a réuni 4 SFD dont la Femme Développement Entreprise en Afrique (FDEA), l'Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création d'Activités Socio- Economiques / Crédit Populaire du Sénégal (ASACASE-CPS), l'Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Epargne et de Crédit (U-IMCEC) et la CAURIE-MF (Direction Microfinance, 2011 : 9).

D'après ce projet, la promotion de la gestion de la performance sociale permet aux SFD de bénéficier d'une clientèle fidèle, loyale et satisfaite tout en partageant les résultats sociaux aux bailleurs de fonds et aux investisseurs. L'U-IMCEC est un réseau qui regroupe 4 SFD offrant

des produits et services de qualité, adaptés aux besoins des populations cibles. Il eu a réaliser des études de mesure du niveau de pauvreté, afin de mettre en place des stratégies de ciblage et d'offre de produits et services adaptées qui auront un impact positif sur la vie sociale et économique de sa clientèle.

Au niveau de l'U-IMCEC, ce n'est qu'à partir de 2009, avec le projet « MISSION II » que sa mission sociale a commencé à être reconsidérée.

Cette ouverture sur la mesure de performance sociale est assez récente, due en quelque sorte à un manque d'intérêt antérieur sur cette dimension. Les causes peuvent être les suivantes :

- la recherche effrénée de gains ;
- la méconnaissance des avantages de la performance sociale par rapport à la clientèle mais surtout par rapport au SFD lui-même ;
- l'ignorance de la relation qui existe entre performance sociale et performance financière ;
- la considération des populations à revenus faibles ou inexistantes comme peu rentables avec des risques d'impayé et de surendettement ;
- le manque de formation sur la gestion de la performance sociale ;
- l'évolution du secteur, qui fait que plus l'institution croît, plus elle s'éloigne de sa mission sociale.

Ce manque d'intérêt a pour conséquences :

- l'abandon de la mission sociale qui est la plus importante en termes de microfinance ;
- l'exclusion d'une partie de la population du système économique et social ;
- l'offre de produits et de services sur la base de l'atteinte des objectifs économiques et non sociaux.

Afin d'assurer sa croissance et sa pérennité, les solutions suivantes sont proposées :

- la mise en place d'un système de gestion de la performance sociale ;
- le ciblage des populations pauvres et des populations à revenu considérable car les opérations de crédit de faible montant sont jugés peu rentables par les banques ;
- l'accord de crédits à des taux couvrant toute l'opération et la prise de mesures permettant de minimiser les risques d'impayés.



Nous retiendrons comme solution la mise en place d'un système de gestion de la performance sociale dans les SFD. Cette solution couvre toutes les autres solutions précitées. Avec l'instauration d'un système de gestion de la performance sociale, les SFD seront en mesure de suivre tout le processus d'offre de produits et de services financiers en allant de l'élaboration de l'offre, du ciblage jusqu'à son impact sur la clientèle. Ce suivi leur permettra d'être en mesure d'offrir des services non financiers adaptés aux besoins de la population cible et par conséquent de mesurer leur performance sociale grâce à un certain nombre d'outils développés.

A travers l'analyse de la situation de l'U-IMCEC, nous essayerons de répondre à la question suivante : « quelle est la situation actuelle de l'U-IMCEC en termes de performance sociale ? ».

Dans l'analyse de la performance sociale de ce réseau d'institutions, nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

- comment fonctionnent les SFD ?
- quels sont les différents de produits et services offerts par les SFD ?
- qu'est-ce que la performance sociale et quelle est son utilité ?
- quelle relation existe-t-il entre performance sociale et performance financière ?
- quel impact la microfinance a-t-elle sur la clientèle et sur les autres acteurs du secteur ?

L'analyse de la situation de l'U-IMCEC en vue d'apporter des réponses aux questions posées ci-dessus nous conduit à travailler sur le thème suivant : « Mesure de la performance sociale d'un Système Financier Décentralisé : cas de l'Union des Institutions Communautaires d'Epargne et de Crédit (U-IMCEC) ».

Les SFD doivent mesurer l'évolution de leurs activités et l'impact de ces activités sur les populations ciblées.

La mise en place d'un système de gestion de la performance sociale avec le projet MISSION II est un grand pas vers l'atteinte des objectifs de croissance et pérennité. L'analyse de la situation de l'U-IMCEC a pour objectifs :

- la connaissance du fonctionnement de l'Union ;
- les différents produits et services offerts aux populations ainsi que leur adaptabilité aux besoins de ces populations ;

- l'utilité de la performance sociale ;
- la mise en exergue de la corrélation entre la performance sociale et la performance financière ;
- l'impact de la microfinance sur les différents acteurs du secteur.

L'étude portera sur le ciblage des populations, la satisfaction des besoins de la clientèle et l'amélioration des conditions de vie économique et sociale des populations ciblées.

Cette étude se fera sur la base de l'outil PPI développé par la Fondation Grameen qui est un outil de mesure de la pauvreté.

La mesure de la performance sociale serait intéressante pour l'U-IMCEC dans la mesure où elle lui permettra de connaître le niveau de pauvreté de sa clientèle et d'analyser l'adaptabilité des produits et services offerts afin d'occuper une place plus compétitive vis-à-vis de la concurrence.

Cette mesure lui permet aussi de développer des programmes d'éducation financière et de déployer des techniques qui lui permettront de minimiser les risques de surendettement, d'impayés, etc.

Cette étude nous permettra d'avoir une vision sur la mission économique et sociale du SFD, de savoir comment la microfinance contribue-t-elle à la lutte contre la pauvreté et au développement économique.

Notre étude est répartie en deux grandes parties comportant chacune trois chapitres. La première partie porte sur la revue de littérature. Dans cette partie, nous explicitons d'abord les Systèmes Financiers Décentralisés à savoir leur fonctionnement et les différents produits et services offerts. Ensuite, nous définissons la performance sociale, son utilité, sa relation avec la performance financière ainsi que les différents indicateurs et outils de mesure de la performance sociale et enfin, nous expliquons la méthode utilisée afin de mener à bien notre étude. La deuxième partie correspond à la partie pratique avec une présentation de l'entité étudiée, des résultats obtenus ainsi que de leurs analyses et des recommandations faites par rapport à ces constats.

**PREMIERE PARTIE : CADRE  
THEORIQUE DE L'ETUDE**

## **INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE**

De nombreuses personnes ont longtemps été exclues du système bancaire classique en raison de leur niveau social, qui rendait souvent leurs besoins difficiles à satisfaire à travers l'offre de produits et de services financiers des banques, lesquelles sont motivées par un objectif de viabilité financière.

La microfinance a rendu possible cette satisfaction, à travers une panoplie de produits et de services destinée à ces populations pauvres exclues du système bancaire classique.

L'objectif de cette première partie est d'explicitier les notions théoriques relatives à notre sujet de recherche. Cette partie est subdivisée en 3 chapitres aussi importants les uns que les autres.

Dans le premier chapitre, nous parlerons des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), de leur fonctionnement, de la microfinance en général, des principes mis en place par le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP), des différents produits et services offerts, de l'évolution de la microfinance au Sénégal, enfin de l'impact et des défis à relever dans ce secteur, au Sénégal.

Le deuxième chapitre est le cœur de cette partie en raison du thème de recherche. Nous parlerons de la performance sociale, de sa définition, son utilité au sein d'un SFD, auprès de la clientèle, des investisseurs et bailleurs de fonds. Nous expliciterons aussi sa relation avec la performance financière, ses différents indicateurs et outils de mesure.

Sous le troisième chapitre, nous expliquerons la méthodologie utilisée pour mener à bien notre étude, le choix de l'outil de mesure, le processus de collecte de données et l'analyse des résultats obtenus.

## **CHAPITRE I : LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES**

Longtemps, les populations pauvres ont toujours été considérées comme peu rentables voire pas crédibles par les banques. Elles avaient difficilement accès aux services financiers offerts par les banques et autres établissements financiers, ce qui faisait qu'elles étaient souvent exclues du système financier classique.

Dans le but d'apporter des solutions face à cette exclusion, les systèmes financiers décentralisés ont développé le concept de microfinance qui fait partie de nos jours des solutions à la lutte contre la pauvreté. La microfinance permet aux populations d'accéder aux services financiers tels que l'épargne, le crédit et plus récemment la microassurance (BOYE & AL. 2009, 73).

L'objectif de ce chapitre est d'explicitier d'une part la pratique de gestion d'un système financier décentralisé ainsi que son fonctionnement et d'autre part, la microfinance au Sénégal.

### **1.1. Les systèmes financiers décentralisés : fonctionnement et microfinance**

#### **1.1.1. Fonctionnement des SFD**

Les SFD sont définis comme des institutions dont l'objectif est d'offrir des services financiers aux populations exclues du système bancaire classique. Les services proposés sont le crédit (solidaire ou individuel), l'épargne, la microassurance et les transferts d'argent. Ils peuvent être considérés comme de petites ou moyennes entreprises et ont la même structure qu'une entreprise. Leur mission est à la fois sociale et économique car il leur faut une bonne stabilité financière pour atteindre leurs objectifs sociaux. Contrairement aux banques, les agents des SFD se déplacent sur le terrain dans le but de rencontrer leur clientèle, d'étudier leur situation financière et sociale afin de vérifier la pertinence des projets qui leur sont soumis dans le cadre d'un octroi de crédit.

D'après la Loi n° 2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des SFD au Sénégal et le Décret 2008-1366 du 28 novembre 2008 portant application de cette Loi, les SFD peuvent être constitués sous forme de :

- de Sociétés Anonymes (SA) ou de Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL),
- de coopératives ou de mutuelles d'épargne et de crédit,
- d'associations ou d'Organisations Non Gouvernementales (ONG).

Le capital social des SFD, de type autre que les SA ou SARL, est réparti en parts sociales. Le droit de vote y est relatif à la personne, c'est-à-dire une personne égale une voix (c'est le cas de l'IMCEC). Dans la zone UEMOA, le taux d'usure est de 24% (NDAW, 2011 : <http://www.microfinance.sn/actu-51.html>). Lors de l'assemblée générale constitutive d'un SFD, les mentions obligatoires doivent figurer dans les statuts. Dans la zone UEMOA, celles-ci sont régies par la loi PARMEC (Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit) ou loi du 95-03 du 05 Janvier 1995 et dont les objectifs sont de protéger les clients, d'assurer la sécurité des opérations, l'autonomie financière et d'intégrer dans le cadre légal, la finance informelle.

Au niveau de la comptabilité, les SFD étaient libres d'utiliser le Plan Comptable Bancaire ou le plan comptable général mais devaient respecter certaines normes quant à la présentation des états financiers. Cependant, pour éviter une discorde, un nouveau référentiel comptable spécifique aux SFD a été élaboré par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Il est entré en vigueur le 01 Janvier 2010.

L'objectif des SFD étant d'offrir des produits financiers répondant aux besoins des populations exclues du système bancaire classique, nous nous intéresserons alors au concept de microfinance.

### **1.1.2. La microfinance**

Elle peut être définie comme une offre de services financiers aux populations pauvres qui n'ont pas accès au système financier classique.

La microfinance a été promulguée en 1849 par M. Frédéric Guillaume RAIFFEISEN qui a mis en place des coopératives dans le but de venir en aide aux populations pauvres. En 1900 M. Alphonse DESJARDINS crée des caisses d'épargne et de crédit afin de satisfaire les besoins des pauvres exclus du système bancaire classique. Ce n'est que récemment, qu'elle s'est popularisée au Bangladesh, en 1970, à travers une étude faite et dont les résultats ont montré que les pauvres étaient capables d'épargner, de bénéficier de crédit et de rembourser à des taux d'intérêt relatifs à celui du marché (BOYE, 2009 : 20).

Malgré leur situation, ils sont capables de mener de petites activités génératrices de revenus, pour lesquelles un fond de démarrage est toutefois nécessaire. Leur situation ne leur permettant pas de bénéficier des services financiers offerts par les banques et autres établissements financiers, ils s'organisent en épargnant soit de façon individuelle, c'est-à-dire en mettant de l'argent à côté, soit de façon collective, c'est le cas des tontines qui sont très répandues, surtout en Afrique (BOYE & AL. 2009 : 40).

Le Dr. Muhammad YUNUS, Professeur d'économie à l'université de Chittagong et Prix Nobel de la paix en 2006, a constaté, lors d'une visite effectuée dans un village situé au Bangladesh, que l'octroi d'un prêt de faible montant peut permettre à un pauvre de démarrer une activité ; d'où la naissance de l'ONG en 1976, qui devient la banque Grameen ou « banque de village » servant 2 millions de dollars (DIOH, 2009 : 151)

La microfinance repose sur un certain nombre de principes-clés élaborés par le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) composé de 28 agences de développement publiques et privées (CGAP, 2004 : 1-2). Ces principes sont au nombre de 11 et se présentent comme suit :

- *1. Les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers et non pas seulement de prêts* : ils ont besoin, à des prix abordables, d'un bon nombre de services financiers pour faire face à leurs besoins et parmi ces services on peut citer en plus du crédit, l'épargne, le transfert de fonds et la microassurance.
- *2. La microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté* : elle permet aux ménages de faire des prévisions, d'épargner et d'investir afin d'améliorer leur niveau de vie.
- *3. La microfinance est le moyen de mettre des systèmes financiers au service des pauvres* : avec elle, les populations pauvres peuvent bénéficier des services financiers proposés ;
- *4. Il est nécessaire d'assurer la viabilité financière des opérations pour pouvoir couvrir un grand nombre de pauvres* : avec la microfinance, les SFD doivent en plus de faire accéder aux services financiers les populations pauvres, minimiser les coûts de transaction afin d'assurer sa viabilité financière et sa continuité.
- *5. La microfinance implique la mise en place d'institutions financières locales permanentes* : étant un système financier de proximité, les SFD doivent être proches des populations ciblées.

- 6. *Le microcrédit n'est pas toujours la solution* : à un certain niveau de pauvreté, les populations ne peuvent pas bénéficier de services financiers proposés par les SFD car l'octroi de crédit se fait sur la base l'épargne collectée.
- 7. *Le plafonnement des taux d'intérêt peut nuire à l'accès des pauvres aux services financiers* : la microfinance cible principalement les populations pauvres. Par conséquent, leur situation financière ne leur permet pas toujours de bénéficier de crédit à un taux assez élevé.
- 8. *Les pouvoirs publics doivent faciliter la prestation des services financiers, mais non les fournir directement* : ils doivent les faciliter par une amélioration des affaires, une lutte contre la corruption et l'ouverture aux marchés.
- 9. *Les financements bonifiés des bailleurs de fonds doivent compléter les capitaux du secteur privé mais ne doivent pas les remplacer* : il ne devrait pas y avoir de substitution entre les fonds collectés et les capitaux du secteur privé.
- 10. *Le manque de capacités institutionnelles et humaines constitue le principal obstacle* : la microfinance utilise les services bancaires à des fins sociaux et nécessite pour cela une sensibilisation au niveau de la formation en microfinance afin de multiplier les SFD.
- 11. *L'importance de la transparence des activités financières et des services d'information* : dans toutes les réglementations au niveau de la banque, en comptabilité générale, en assurance et microfinance, le principe de transparence est toujours présent. Il faut, pour les SFD, disposer d'informations fiables, pertinentes et comparables relatives aux états financiers et à la performance sociale.

La microfinance a évolué et a développé une multitude de services adaptés aux besoins des populations exclues du système financier classique. Parmi ces produits, on distingue l'épargne, le crédit individuel et plus récemment, la microassurance et les transferts d'argent.



### 1.1.3. Les produits financiers de la microfinance

Plusieurs produits sont proposés par la microfinance afin de répondre aux besoins financiers des populations ciblées.

#### ❖ Le crédit solidaire

Il est instauré et développé avec la création de la Grameen Bank. Il s'agit d'un prêt pour lequel un groupe de personnes se porte garant en cas de non paiement du membre ayant consenti à ce prêt. Sur la base de la capacité de remboursement du client, de sa moralité, il est accordé à court terme et sur de faibles montants à des taux très élevés (environ 3% par mois) (BOYE & AL. 2009 : 54).

Avec le crédit solidaire, le prêteur est sûr d'être remboursé. Cela s'explique d'une part, avant d'accorder le prêt, il connaît ceux qui ne seront pas en mesure de rembourser et ils seront exclus du groupe et d'autre part, le client ne veut pas être celui qui portera préjudice au groupe en cas de non remboursement du prêt. Cependant, le crédit solidaire a quelques inconvénients. En effet, des groupes peuvent se former juste pour un besoin immédiat de crédit ; dans ce cas, la solidarité est fictive car les clients à risques ne pourront être connus ni exclus du groupe. Cela peut alors porter préjudice au SFD par rapport aux taux de remboursement. L'exclusion des clients supposés ne pas être en mesure de rembourser induit un non accès des plus pauvres au service financier proposé (BOYE & AL. 2009 : 57).

Les besoins des clients peuvent ne pas toujours être satisfaits face à la standardisation du crédit solidaire. Son octroi à court terme entraîne une rupture du suivi de l'activité du client car ce dernier ne peut en bénéficier que sur un temps bien défini.

#### ❖ L'épargne

L'épargne a existé bien avant sa popularisation comme un produit financier proposé par la microfinance. C'est une sorte de réserve d'une partie de ses fonds en cas d'imprévus ou d'événements majeurs. En épargnant, le client met son argent en sécurité ; il est certain d'en disposer en cas d'un besoin immédiat de liquidité dû à un événement prévisible ou non.

La multiplication des SFD, entraînant une concurrence au niveau du taux de rémunération de l'épargne, offre au client plus de choix (BOYE, 2009 : 71). Au niveau des SFD, on distingue 3 types d'épargnes (BOYE & AL. 2009 : 74-76) dont :

- l'épargne obligatoire, considérée comme une sorte de garantie pour la mutuelle collectrice d'épargne car le crédit ne peut être accordé que sur la base d'une épargne proportionnelle au crédit demandé. Elle permet aussi à la mutuelle de vérifier la capacité de remboursement du client en fonction de la fréquence des dépôts ;
- les dépôts à terme qui sont volontaires. Le montant épargné est bloqué sur une période déterminée et fait l'objet d'une rémunération proportionnelle à la durée de l'épargne. Elle permet à la mutuelle d'utiliser cette épargne, de la faire bénéficier aux autres clients sous forme de prêts ;
- les dépôts à vue concernent les comptes liquides. Ils permettent aux clients de déposer et de retirer les sommes dont ils ont besoin. Ces comptes ne font pas l'objet de rémunération.

Les transactions sont réglementées et limitées ; elles ne font pas l'objet de crédit octroyé aux autres clients pour permettre au propriétaire du compte de faire face à ses besoins de liquidité immédiate.

#### ❖ **Le crédit individuel**

Contrairement au crédit solidaire, le crédit individuel se porte sur une personne. Il est généralement sollicité en cas de besoin en investissement, de démarrage d'une activité. Il est octroyé lorsque :

- le projet est jugé pertinent ;
- le client présente des garanties qui peuvent être matérielles ou financières (épargne obligatoire) et est capable de rembourser les prêts consentis.

Le crédit individuel induit une relation directe entre le client et la mutuelle. Cette dernière choisit elle-même sa propre clientèle et peut suivre ses clients dans la réalisation de leurs projets. Cependant, avec les notions de relation directe et de garanties, une catégorie des populations pauvres est alors exclue de ce type de service financier (KARTALA, 2012 : 108).

#### ❖ **La microassurance**

C'est l'offre de services d'assurance aux populations exclues du système d'assurance classique. Elle a été instaurée pour protéger les clients et diminuer leur risque de non paiement.

Les populations ciblées n'ont généralement aucune notion en assurance ; il faudra alors les sensibiliser et pour cela mettre des produits qui leur seront adaptés. Cependant, l'assurance

étant un métier avec une réglementation spécifique, les SFD ne peuvent que vendre les produits proposés par les entreprises d'assurance tels que l'assurance-vie, immobilière, etc. La prime devant être versée est calculée par rapport à un niveau de risque probable sur un groupe (MENG, 2012 : 199).

#### ❖ **Les transferts d'argent**

Très répandus dans le monde, ces transferts ont un rôle important dans l'économie d'un pays. Ils permettent à un client de retirer de l'argent sans être membre de la mutuelle. On distingue Money Gram, Western Union, Money Express et plus récemment Wari et « Yonni ma cash » au Sénégal. Les SFD étant des institutions financières de proximité, ils permettent aux populations de retirer leur argent en économisant sur les frais de déplacement ainsi que les coûts de transactions.

Cependant, comme il est très coûteux pour les SFD de s'affilier au réseau de Money gram, Western Union et autres, ces services de transfert d'argent ne peuvent être assurés que par les grands SFD ou les banques car ils sont soumis à la réglementation bancaire (CGAP, 2008 : 74).

D'après une étude menée par le cabinet Afrique Communication et portant sur « l'évaluation de la qualité des services de transfert d'argent au Sénégal », les services Wari et Western Union sont les plus utilisés ensuite le service Money Gram vient en 3ème position (Sénégal-Business, 2013 : [senegal-business.com/2013/01/transfert-dargent-wari-et-western-union-en-tete-etude/](http://senegal-business.com/2013/01/transfert-dargent-wari-et-western-union-en-tete-etude/)).

Le secteur de la microfinance est plus développé en Asie avec près de 85% de clients de la microfinance (BOYE, 2009 : 26). Défini comme un outil de réduction de la pauvreté, l'impact de la microfinance est cependant très limité. Elle a, par contre, permis à travers l'offre de services financiers d'atteindre un certain nombre d'objectifs tels que l'accès au crédit, à l'épargne, à l'assurance et aux services de transferts d'argent.

Après une présentation générale des SFD, nous nous intéresserons à la microfinance au Sénégal.

## **1.2. La microfinance au Sénégal**

Dans cette section nous parlerons de l'évolution de la microfinance ainsi que de son impact et des défis à relever au Sénégal.

### **1.2.1. Evolution de la microfinance au Sénégal**

Au Sénégal, les débuts de la microfinance remontent aux années 80, avec un programme élaboré par la BCEAO sur l'assainissement du secteur bancaire et l'amélioration de l'intermédiation financière (FAYE, 2013 : 13).

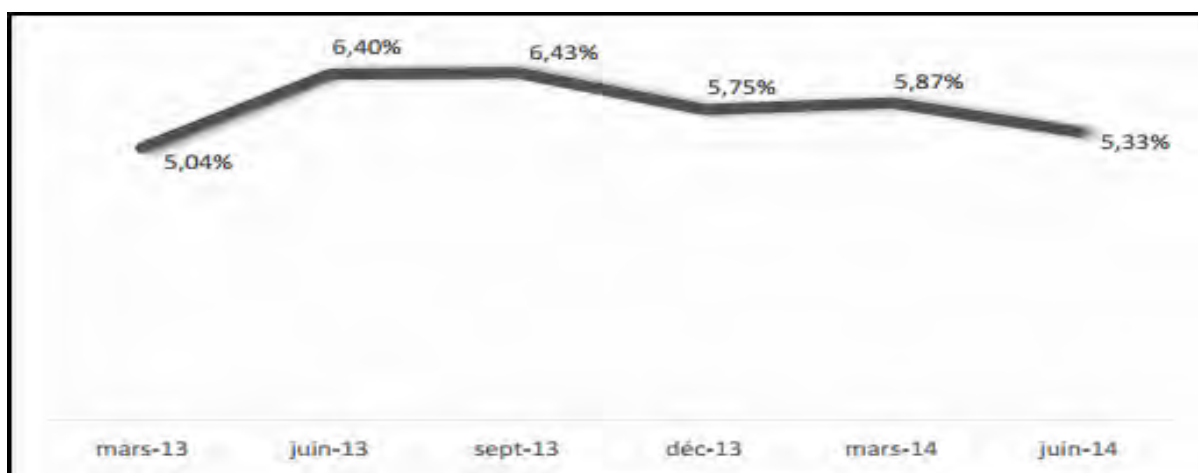
Le secteur de la microfinance au Sénégal est dominé par trois SFD qui sont :

- l'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP), créée en 1986, offrant des services tels que le crédit pour les petites et moyennes entreprises, l'épargne, les transferts d'argent et le crédit à la consommation et à l'habitat qui est un crédit accordé aux clients pour leurs besoins en équipement, habitat et social ;
- le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), avec 25 ans d'expérience, offrant des services tels que le crédit, l'épargne, les transferts d'argent, l'engagement par signature qui est un engagement pris par le SFD dans l'intérêt du client en contrepartie d'une garantie, ainsi que d'autres services ;
- l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit du Sénégal (UM-PAMECAS), créé en 1998, offre des services tels que le crédit, l'épargne, les transferts d'argent et autres services ;

D'après les données de la Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS-SFD), le secteur de la microfinance a évolué entre 1993 et 2003, avec 620 institutions en 2003. Le nombre de guichets et d'agences a doublé, allant de 1136 à 2597.

En Décembre 2003, les SFD servaient près de la moitié de la population sénégalaise, soit 4 000 000 de personnes sur 10 127 809 habitants. L'épargne collectée a considérablement augmenté en passant de 12,8 milliards de FCFA en 1994 à 204,7 milliards de FCFA au 31 Décembre 2003. Le crédit a lui aussi augmenté entre 1993 et 2003, en passant de 19,4 milliards de FCFA à 200 milliards de FCFA (Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance, 2008 : 6).

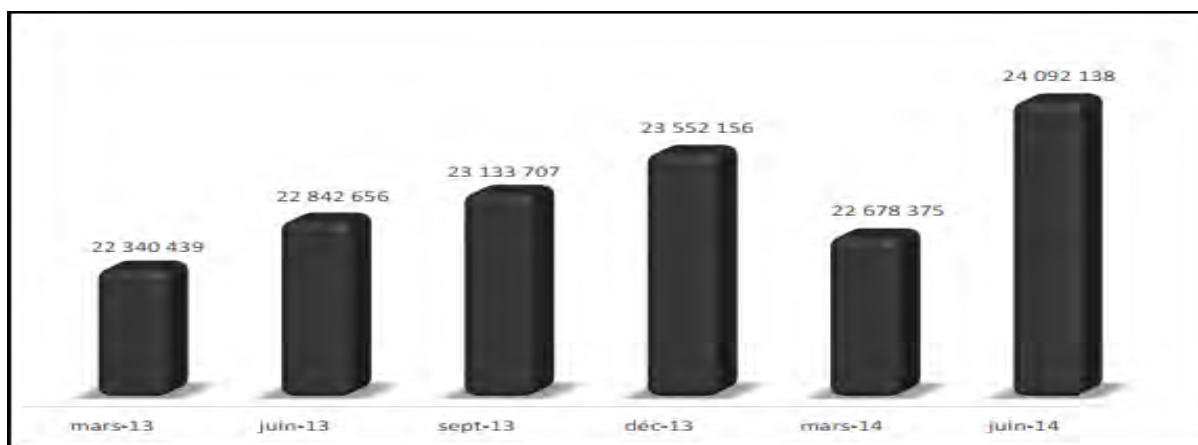
**Figure 1 : Evolution du Portefeuille à Risque (PAR) 90 jours**



Source: DRS-SFD (2014 : 8)

Malgré sa tendance baissière, le portefeuille à risque a quand même évolué de 0,09% entre Mars 2013 et Juin 2014.

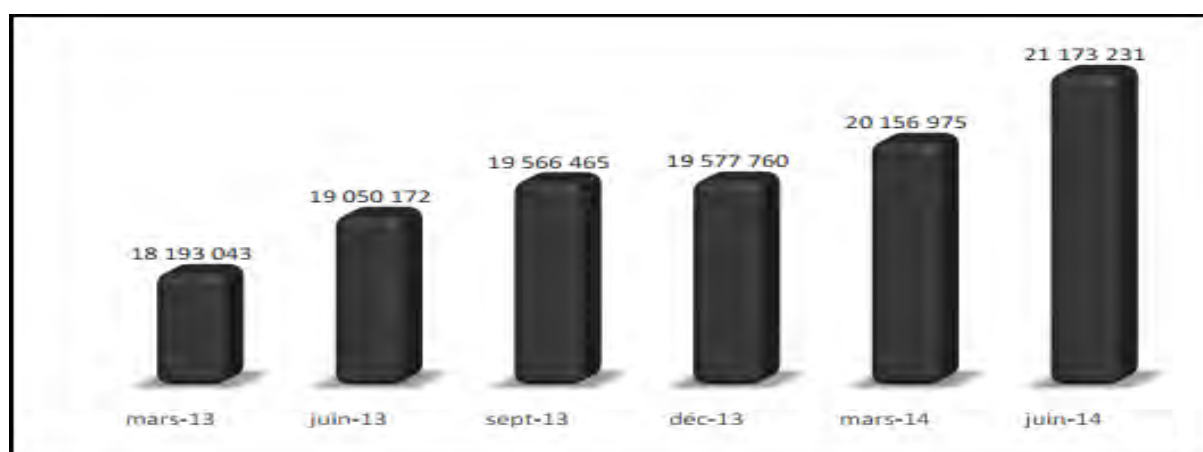
**Figure 2 : Evolution de l'encours de crédit de Mars 2013 à Juin 2014**



Source: DRS-SFD (2014 : 7)

L'encours de crédit, sur la période de mars 2013 à juin 2014 n'est pas en constante progression. En effet, entre mars 2013 et décembre 2013, on note une augmentation de 5,4% ; entre décembre 2013 et mars 2014, il y a une baisse de 3,7% et de mars à juin, il y a une évolution de 6,2%.

**Figure 3 : Evolution de l'encours d'épargne des SFD entre Mars 2013 et Juin 2014**



Source: DRS-SFD (2014 : 9)

On note une évolution constante de l'encours d'épargne entre mars 2013 et juin 2014 de 16,38%.

**Tableau 1 : Evolution des SFD entre 2009 et 2012**

	2009	2010	2011	2012	Variations 11/12 (%)
<b>Sociétés commerciales (SA) (a)</b>	0	2	3	4	33,3%
<b>IMCEC (1+2+3) (b)</b>	548	544	427	401	-6,09%
▪ <b>Faitières (1)</b>	13	13	13	9	-30,77%
▪ <b>Affiliées (2)</b>	203	203	192	160	-16,67%
▪ <b>Non affiliées (3)</b>	332	327	221	232	4,98%
<b>Total SFD (a + b)</b>	548	546	430	405	-5,81%

Source : DRS-SFD (2012 : 8)

Entre 2009 et 2012, le nombre SFD a diminué de 5,81% ; cela peut s'expliquer par une diminution du nombre de mutuelles affiliées et celles constituées sous forme de réseaux (faitières).

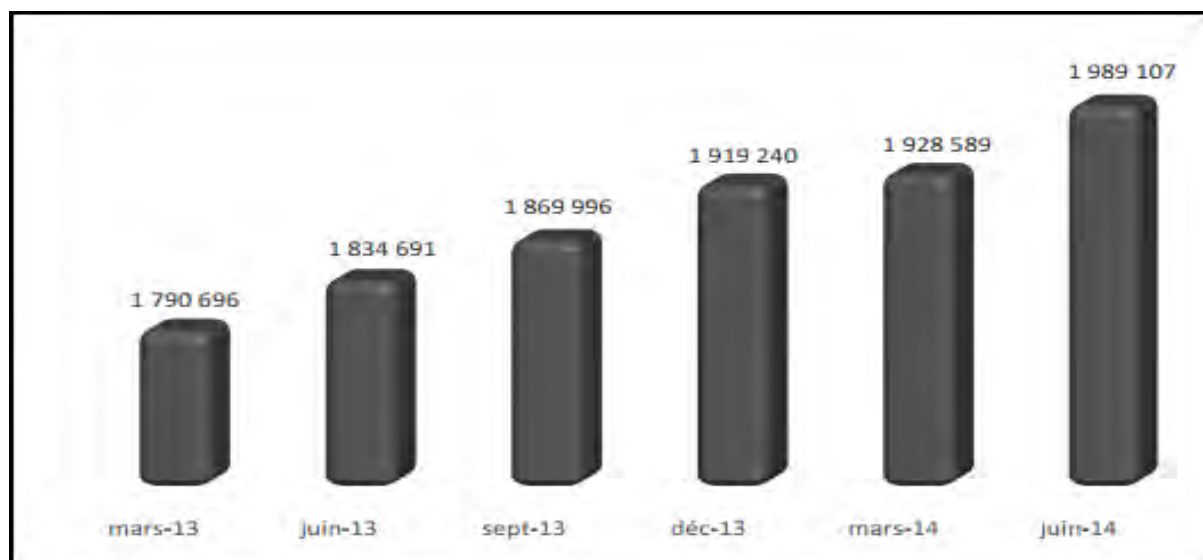
En 2014, le nombre de SFD a augmenté pour atteindre les 378 avec 372 IMCEC et 6 SA.

### 1.2.2. Impact et défis à relever par la microfinance au Sénégal

La microfinance a toujours été considérée comme un outil de lutte contre la pauvreté. La multiplication des SFD au Sénégal, ainsi que la création de nouveaux services financiers, ont un impact considérable sur la situation économique du Sénégal. Le nombre de clients se

tournant vers les produits financiers proposés par les mutuelles a considérablement augmenté entre le premier trimestre de 2013 et le second trimestre de l'année 2014. Cette évolution se résume par le graphique ci-dessous :

**Figure 4 : Evolution du sociétariat entre le Mars 2013 et le Juin 2014**



Source : DRS-SFD (2014 : 6)

En effet, le nombre de membres bénéficiaires ou client des SFD a augmenté de 11,08% entre Mars 2013 et Juin 2014.

On constate que la microfinance ne satisfait pas les besoins des populations les plus pauvres à travers l'offre de services. Cette insatisfaction est compensée par l'offre d'emploi au niveau des micros entreprises d'octroi de crédit. Elle présente aussi une autre limite relative à la couverture des besoins en investissement des petites et moyennes entreprises du fait de l'octroi de crédit à court terme.

Afin de lutter contre cette exclusion, la notion de finance inclusive ou inclusion financière a été développée. Elle ne se limite pas aux populations pauvres mais concerne plutôt l'ensemble de la population d'un pays (Principle for Responsible Investment, 2012 : 01). En effet, avec la finance inclusive, les populations des zones rurales et urbaines sont concernées par l'ensemble de services financiers proposés par une multitude de prestataires de services dont les objectifs sont la viabilité financière et organisationnelle ainsi que la pérennité.

La microfinance a permis l'accès à la santé à travers les services de microassurance, à l'éducation, à la réduction de la pauvreté avec le développement des petits commerces ainsi

que la pérennisation des petites et moyennes entreprises qui bénéficient maintenant de crédits à long terme.

L'augmentation du nombre de SFD, ainsi que la prolifération des PME, conduit à la création d'emplois qui est un moyen efficace de réduction de la pauvreté, permettant ainsi l'amélioration de la situation économique du pays.

Cependant, il reste pour les SFD des défis à relever tels que le renforcement des capacités humaines en microfinance. En effet, étant en plein essor, ce secteur a besoin de ressources humaines spécialisées dans ce domaine afin de concourir aux objectifs financiers et sociaux des SFD.

En définitive, la microfinance est un secteur en plein essor au Sénégal. Etant une finance de proximité, les mutuelles se « propagent » un peu partout afin d'être plus proches des populations et de mettre à leur disposition une panoplie de produits financiers répondant à leurs besoins.

Malgré l'impact que la microfinance a sur la situation économique du Sénégal, la route est encore longue et les SFD doivent surmonter les obstacles et relever les défis afin de mener à bien leur mission qui est à la fois économique et sociale.



## **CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE**

Considérée comme un moyen de lutte contre la pauvreté et par ailleurs comme une contribution au développement économique, la microfinance a une mission financière et sociale. Cependant, il serait plus judicieux de mettre l'accent sur sa mission sociale afin d'assurer la pérennité des SFD. En raison de la nécessité pour les différents intervenants, tels que les investisseurs et les bailleurs de fonds dans le secteur de la microfinance, de connaître les capacités des SFD à atteindre leurs buts sociaux, les acteurs des SFD ont développé des techniques de gestion de la performance sociale.

Ce chapitre sera réparti en trois sections. D'abord, nous aurons la définition de la performance sociale et son utilité, ensuite la relation entre la performance sociale et la performance financière et enfin, les indicateurs et les outils de mesure de la performance sociale.

### **2.1. Définition et utilité de la performance sociale**

Tout d'abord, nous examinerons ce qu'est la performance sociale et ensuite parlerons de son utilité.

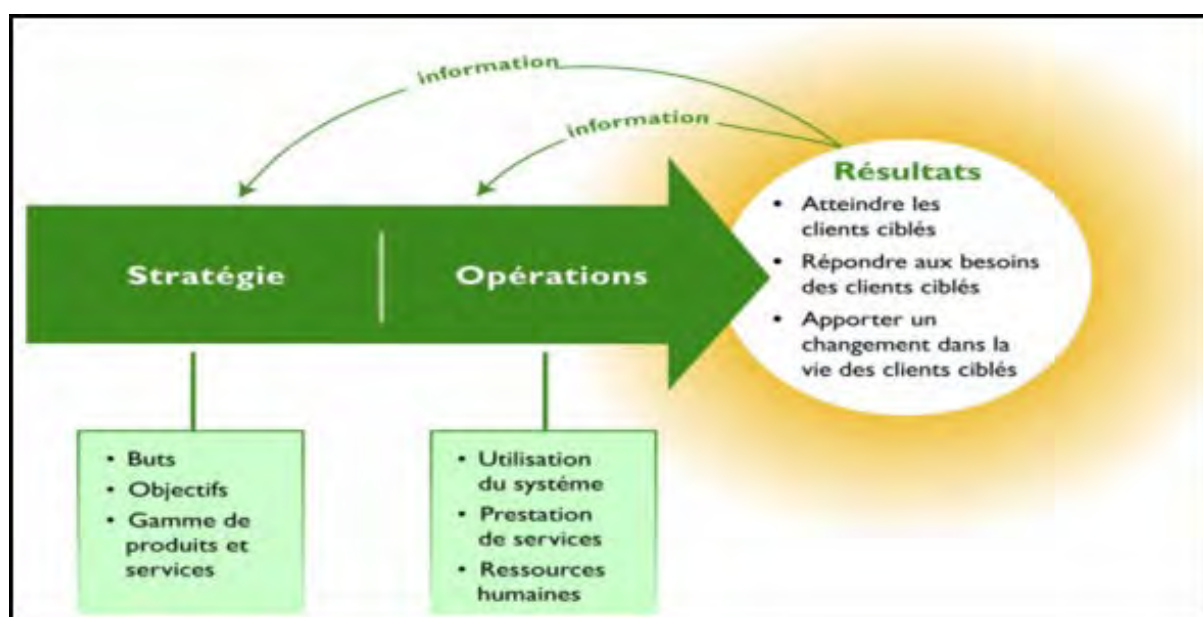
#### **2.1.1. Définition de la performance sociale**

La performance sociale est définie par la Social Performance Task Force (SPTF, 2011) comme « la traduction effective dans la pratique de la mission sociale d'une institution de microfinance en lien avec des valeurs sociales communément acceptées qui fixent de servir un nombre croissant de personnes pauvres et exclues, d'améliorer la qualité et l'adaptation des services financiers, de créer des bénéfices pour les clients et d'améliorer la responsabilité sociale d'une IMF »

La performance sociale est considérée comme une mise en pratique effective de la mission sociale des SFD. Elle apparaît à la fois comme un processus et un résultat.

Les SFD passent à travers la gestion de la performance sociale, l'utilisation des résultats obtenus afin de mesurer l'atteinte des objectifs sociaux ou le degré d'accomplissement de leur mission sociale.

**Figure 5 : Démarche de la performance sociale**



Source : GUEYE (2012 : 7-11)

La performance sociale repose sur une démarche axée sur :

- la stratégie élaborée sur la base des buts, des objectifs ainsi que des produits et services financiers des SFD ;
- les opérations réalisées par le personnel qui effectue des prestations de services et par une utilisation du système d'information ;
- les résultats attendus tels que l'atteinte des clients ciblés, l'adaptabilité des produits et services proposés à ces clients, le changement positif apporté par ces produits dans la vie de ces clients.

#### ❖ Les Standards Universels SPTF de Gestion de Performance Sociale

Ce sont des standards concernant tous les SFD à la recherche d'un double bilan. L'atteinte de ces standards signifie que le SFD a de « fortes » pratiques de Gestion de Performance Sociale.

Ils sont au nombre de 6 dont :

- la définition et le suivi des objectifs sociaux c'est-à-dire la définition d'une stratégie pour la réalisation des objectifs, le recueil, la publication et la vérification des données au niveau des clients en relation spécifique avec les objectifs sociaux de l'institution ;
- l'assurance de l'engagement du Conseil d'Administration et du personnel pour les objectifs sociaux c'est-à-dire que les membres du Conseil rendent le SFD responsable de sa mission sociale, la direction détermine et supervise la mise en place de la

stratégie définie et les employés sont recrutés, évalués et reconnus en fonction de performances sociale et financière ;

- le traitement des clients de façon responsable c'est-à-dire s'assurer de la capacité de remboursement, sans risque de surendettement des clients, traiter les clients de façon juste et respectueuse, sans discrimination et respecter la confidentialité des données des clients individuels en accords avec les lois et régulations des juridictions locales ;
- la conception des produits, services, modèles de prestation et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients tout étant en lien avec les objectifs sociaux;
- le traitement des employés de façon responsable en créant un environnement de travail motivant, en informant les employés des termes de leur emploi, en fournissant des formations pour toutes les fonctions professionnelles essentielles et en suivant la satisfaction ainsi que le taux de rotation des employés;
- l'équilibrage de la performance sociale et financière avec des taux de croissance durables et adaptés aux conditions du marché et des offres aux cadres de direction d'un niveau de rémunération approprié au sein d'une institution à double bilan.

### **2.1.2. Utilité de la performance sociale**

La microfinance est devenue un thème d'actualité. Elle participe aux politiques de lutte contre la pauvreté et est souvent présentée comme une réponse possible à certains Objectifs de Développement du Millénaire (ODD). Deux événements clés ont contribué à sa forte médiatisation :

- l'année 2005, définie comme « année du microcrédit » par les Nations Unies ;
- octobre 2006, Muhammad YUNUS et la Grameen Bank ont reçu le Prix Nobel de la Paix, au nom de la lutte contre la pauvreté et de la démocratisation « par le bas » (grass root democracy).

La microfinance est maintenant présente dans la quasi-totalité des pays avec parfois un taux de pénétration significatif pour certains pays ou régions (GUERIN & al. 2009 : 06).

Les SFD sont parvenus à prouver qu'ils étaient capables de mettre à la disposition des populations exclues du système bancaire classique, des produits et services durables. La performance sociale est utile dans la mesure où elle permet de mesurer l'impact des produits et services proposés dans la vie de ces populations ciblées. Les principaux acteurs, tels que les

baillleurs de fonds et les investisseurs, se sont rapprochés des SFD dans le but d'assister les pauvres, d'où la nécessité pour les SFD de voir si leur mission sociale est remplie. Cette mesure de la performance sociale présente des avantages pour les différentes parties prenantes que sont les bailleurs de fonds, l'Etat, les investisseurs, les clients et les SFD eux-mêmes.

▪ Avantages pour les bailleurs de fonds, l'Etat et les investisseurs

La performance sociale permet à ces intervenants de connaître les populations réellement ciblées par les SFD. Elle permet aux investisseurs de connaître le résultat social de leurs investissements, aux bailleurs de fonds et à l'Etat, le soutien réglementaire et légal dont bénéficient les SFD.

▪ Avantages pour les SFD

La performance sociale permet aux SFD de :

- renforcer des performances financières à travers la performance sociale;
- attirer les investisseurs, les bailleurs de fonds et autres partenaires ;
- améliorer les relations avec la clientèle ;
- réduire les coûts de suivi et de transactions financières ;
- comprendre les raisons d'abandon de certains clients ;
- minimiser le risque d'insolvabilité des clients ainsi que leurs abandons.

▪ Avantages pour les clients

La performance sociale permet au niveau de la clientèle un ciblage de la population exclue, une amélioration leurs conditions économiques et sociales et un renforcement de leur confiance en soi d'où l'acceptation de nouvelles responsabilités.

**Figure 6 : Dimensions de la performance sociale**



Source : CGAP (2011 : 4)

A travers les dimensions de la performance sociale, on peut en déduire que son utilité est de mesurer l'impact positif et réel de la microfinance sur la vie économique et sociale des

populations ciblées, en passant par la qualité et l'adaptabilité des produits et services financiers proposés ainsi que la satisfaction des clients. Toutefois, il serait intéressant de mettre en exergue la relation qui existe en la performance sociale et la performance financière.

## **2.2. Relation entre la performance sociale et la performance Financière**

La responsabilité sociale intrinsèque d'une institution ayant pour fonction la production et la diffusion de services financiers est de répondre à ce besoin des populations, de le faire sans discrimination et selon des méthodes qui n'accroissent pas la pauvreté (SERVET, 2009 : 60)

Le ciblage individuel des populations par rapport à leur profil socioéconomique entraîne des coûts assez élevés dus à une augmentation des risques d'insolvabilité, de manque de garanties, de suivi et d'inadaptabilité des produits et services financiers ou non aux populations ciblées. Par contre, le ciblage géographique ou méthodologique est lié à une productivité plus considérable du personnel en raison de la participation des populations ciblées aux programmes proposés par les SFD ainsi que l'orientation de ceux-ci vers des secteurs où la concurrence est faible.

L'adaptabilité des produits et services proposés par les SFD conduit à une minimisation des coûts mais diminue la productivité du personnel. Les SFD les plus actifs ont des coûts opérationnels faibles et une meilleure productivité mais leur autonomie opérationnelle et la rentabilité de leurs actifs sont peu élevées. Par conséquent, les plus grands SFD ont une meilleure responsabilité sociale mais aussi des niveaux de risque d'insolvabilité de leurs clients les plus faibles.

Dans le court terme, la mission sociale du SFD entraîne une baisse de sa rentabilité financière. Toutefois, elle permet, dans le long terme, au SFD d'avoir une bonne rentabilité par rapport à certains éléments financiers non négligeables tels que la qualité de son portefeuille et la productivité de son personnel. L'accent mis sur sa mission sociale reflète une stabilité financière à long terme.

On peut en conclure que dans un SFD, le renforcement des performances sociales entraîne celui des performances financières.

## **2.3. Les indicateurs et les outils de mesure de la performance sociale d'un SFD**

En premier lieu, nous déterminerons les indicateurs de la performance sociale et en second lieu, les outils de mesure.

### **2.3.1. Les indicateurs de la performance sociale d'un SFD**

La gestion de la performance sociale devient de plus en plus importante au sein des SFD pour s'assurer que la microfinance contribue à la lutte contre la pauvreté et au développement économique. Les bailleurs de fonds et les investisseurs définissent de plus en plus des indicateurs de performance sociale. Les objectifs des SFD sont définis par rapport au rôle que la microfinance devrait jouer au sein de l'économie et de la société.

Ces indicateurs permettent aux SFD d'évaluer :

- la stratégie élaborée pour la mise en pratique de la mission ;
- la manière dont l'information est utilisée dans la gestion de la performance sociale afin d'atteindre les objectifs sociaux.

La Microfinance Information Exchange (MIX) et la SPTF ont défini 11 indicateurs de la performance sociale. D'après la MIX les indicateurs de la performance sociale doivent remplir des critères fondamentaux que sont :

- la pertinence car les indicateurs sélectionnés doivent avoir un sens pour le secteur de la microfinance en particulier ;
- la facilité de collecter des informations pour un SFD ;
- la facilité pour le MIX, ou une tierce partie, de vérifier ces informations ;
- les informations que le SFD accepte de voir publier sur le site MIX Market ou sur d'autres sites

(Source : <http://www.themix.org/fran%C3%A7ais/indicateurs-deperformance-sociale>).

**Tableau 2 : les indicateurs de la performance sociale d'un SFD**

CATEGORIE D'INDICATEUR	QUE MESURE L'INDICATEUR ?
<b>1. Mission et objectifs sociaux</b>	L'engagement de l'IMF pour sa mission sociale, son marché cible et ses objectifs de développement
<b>2. Gouvernance</b>	Vérifie si les membres du Conseil d'Administration ont reçu une formation en gestion des performances sociales et si le Conseil d'Administration s'est doté d'une commission formelle chargée du suivi des performances sociales
<b>3. Gamme de produits et de services</b>	Produits et services financiers et non-financiers que propose l'IMF
<b>4. Responsabilité sociale envers la clientèle</b>	Nombre de Principes de Protection de la Clientèle (développés par la Smart Campaign) appliqués par l'IMF
<b>5. Transparence dans le Coût des Services aux Clients</b>	Manière dont l'IMF présente ses taux d'intérêt
<b>6. Ressources Humaines et Mesures d'Incitation du Personnel</b>	Politique qu'applique l'IMF pour faire face à sa responsabilité sociale envers le personnel. Inclut les politiques ressources humaines en place, la composition du Conseil d'Administration et du personnel, le taux de renouvellement du personnel et les mesures incitatives liées aux objectifs de performance sociale
<b>7. Responsabilité Sociale envers l'Environnement</b>	Vérifie si l'IMF a mis en place des politiques et initiatives pour atténuer l'impact environnemental des entreprises financées
<b>8. Capacité à Atteindre les Pauvres</b>	Niveaux de pauvreté à l'entrée et sortie de situation de pauvreté avec le temps
<b>9. Capacité à atteindre les clients par méthodologie de prêt</b>	Type de méthodologie(s) de prêt utilisée(s) par l'IMF
<b>10. Entreprises financées et</b>	Nombre d'entreprises financées par l'IMF et opportunités



<b>création d'emploi</b>	d'emploi créées par les entreprises financées
<b>11. Taux de rétention des clients</b>	Taux de rétention des clients de l'IMF

Source : ADA microfinance (2014)

Ces indicateurs sont regroupés en 2 types dont :

- les indicateurs de processus, qualitatifs car il n'existe ni de formule pour les déterminer ni de chiffres représentatifs ;
- les indicateurs de résultats comparables aux indicateurs financiers car ils sont quantitatifs et par conséquent, déterminés sur la base de formules.

**Tableau 3 : Classification des indicateurs selon leurs type**

TYPE	CATEGORIES	MESURE DE L'INDICATEUR
<b>INDICATEURS DE PROCESSUS</b>	Mission et objectifs sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché cible</li> <li>- Objectifs liés aux produits et services financiers et non financiers</li> <li>- Niveau de pauvreté de la clientèle</li> </ul>
	Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation du conseil d'administration en gestion de la performance sociale</li> <li>- Commission de suivi des performances sociales</li> </ul>
	Gammes de services financiers et non financiers	Adaptabilité des produits et services proposés
	Responsabilité sociale envers les clients	Protection de la clientèle
	Transparence dans le coût de services aux clients	Fixation du taux d'intérêt dans le microcrédit
	Ressources humaines et mesure d'incitation du	Politique des ressources humaines et mesures d'incitation au personnel définies par rapport aux

	personnel	objectifs sociaux
	Responsabilité sociale envers l'environnement	Politiques environnementales mises en place
	Capacité à atteindre les pauvres	Mesure du niveau de la pauvreté
<b>INDICATEURS DE RESULTATS</b>	Mission et objectifs sociaux	Nombre d'emprunteurs actifs
	Gouvernance	Personnel total et féminin
	Gamme de services financiers et non financiers	Nombre de clients ayant assisté aux formations
	Ressources humaines et mesure d'incitation du personnel	Personnel total et féminin
	Capacité à atteindre les clients par méthodologie de prêt	Nombre de crédits en cours
	Entreprises financées et création d'emploi	Nombre déterminé sur l'année
	Taux de rétention des clients	Nombre d'emprunteurs actifs

Source : ADA microfinance (2014)

On constate que les indicateurs tels que la mission et les objectifs sociaux, la gouvernance, la gamme de services financiers et non financiers, la politique des ressources humaines, la mesure d'incitation du personnel sont à la fois des indicateurs de processus et de résultats tandis que les autres indicateurs sont spécifiques à chaque type, processus ou résultats. Ces différents indicateurs, une fois déterminés, sont évalués par une multitude d'outils utilisés par les SFD.

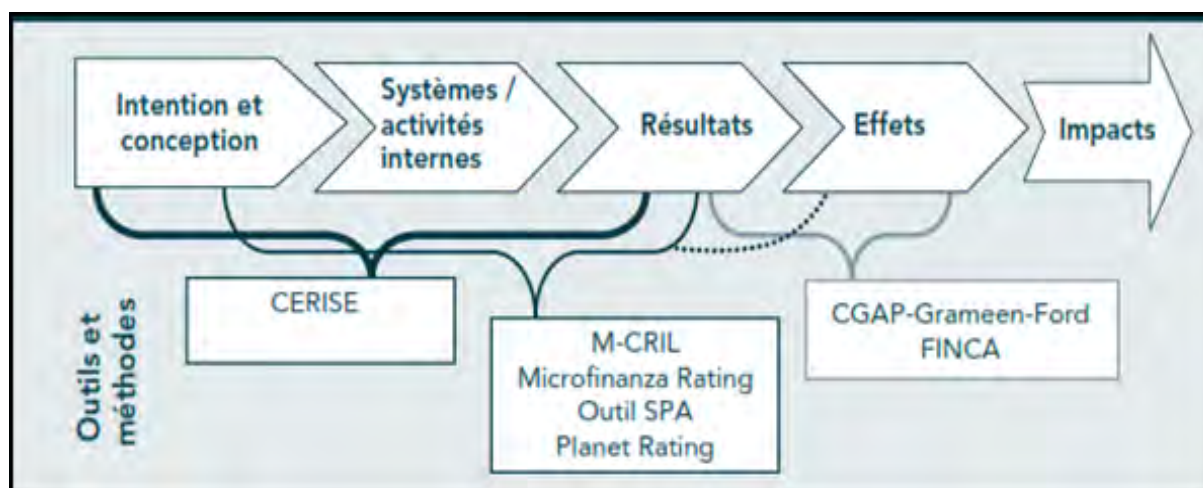
### 2.3.2. Les outils de mesure de la performance sociale

Les outils d'évaluation de la performance sociale interviennent à une ou des étapes de sa démarche (voir figure 7). La SPTF et la MIX ont identifié 8 outils de mesure de la performance sociale (CGAP, 2011 : 4) dont :

- le Social Performance Indicator (SPI) qui est une initiative de CERISE. Il évalue la performance sociale des SFD en examinant leurs intentions et leurs missions ;
- le Social Performance Assessment (SPA) qui évalue les informations financières et celles obtenues des clients ;
- l'outil ACCION SOCIAL qui évalue la réussite d'un SFD dans la réalisation de sa mission sociale et l'apport fait aux objectifs sociaux prédéfinis ;
- l'indice de passage du seuil de pauvreté du CGAP – Grameen – Ford (PPI) qui est considéré au niveau mondial comme un indicateur de la clientèle car il permet de connaître le niveau économique des clients et de montrer l'évolution de leur situation ;
- l'outil d'évaluation des clients de FINCA qui est un outil complet avec des données démographiques, des données sur les prêts, les dépenses des ménages, l'accumulation d'actifs, des indicateurs sociaux et professionnels, des questions sur la satisfaction et le départ des clients ;
- la notation sociale de M-CRIL, qui est un outil expérimental permettant d'évaluer « les chances d'un SFD d'accomplir sa mission sociale conformément aux valeurs sociales reconnues »
- la Microfinanza Social Rating, qui comprend deux outils distincts dont l'enquête de notation sociale qui interroge les clients directement et la notation sociale qui est une version simplifiée du premier excluant les enquêtes auprès des clients et évaluant les données disponibles au niveau institutionnel ;
- la notation pilote de Planet Rating, qui s'appuie exclusivement sur les données disponibles au niveau des SFD.

(Source : CGAP, 2011 : 4)

**Figure 7 : Les outils d'évaluation de la performance sociale**



Source : CGAP (2011 : 4)

On constate que les outils SPI, M-CRIL, Microfinanza Rating, SPA, Planet Rating évaluent la performance sociale sur la base de l'intention et de la conception, des systèmes et activités internes et des résultats tandis que les outils PPI et FINCA évaluent la performance sur la base des résultats et des effets. L'outil ACCION SOCIAL qui évalue la réussite d'un SFD dans la réalisation de sa mission sociale et l'apport fait aux objectifs sociaux prédéfinis, mesure, quant à lui, la performance sociale sur la base de résultats, des effets et des impacts.

La transparence sociale devient de plus en plus importante en raison de l'orientation des différents intervenants qui s'intéressent davantage à la mission sociale des SFD. La considération de la microfinance comme un outil de lutte contre la pauvreté et de contribution au développement économique, montre qu'il y a une relation entre la performance sociale et la performance financière. Il est alors important pour les SFD d'avoir une bonne gestion de la performance sociale afin de booster leur viabilité financière.

## **CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Dans l'objectif d'une bonne réalisation de notre étude, nous avons utilisé différentes méthodes et techniques. Dans ce chapitre, nous aborderons, le modèle d'analyse adopté, les différents composants du questionnaire PPI, une présentation des outils qui nous ont permis de faire une analyse pertinente des résultats et enfin les recommandations jugées utiles.

### **3.1. Modèle d'analyse**

Dans le cadre de notre étude, nous avons participé à l'enquête de satisfaction réalisée en 2014 par l'U-IMCEC auprès de ses clients. Mais comme les résultats de cette enquête ne sont pas encore disponibles au niveau de l'institution, notre étude sera basée sur ceux de l'année 2012 car il n'y a pas eu d'enquête en 2013.

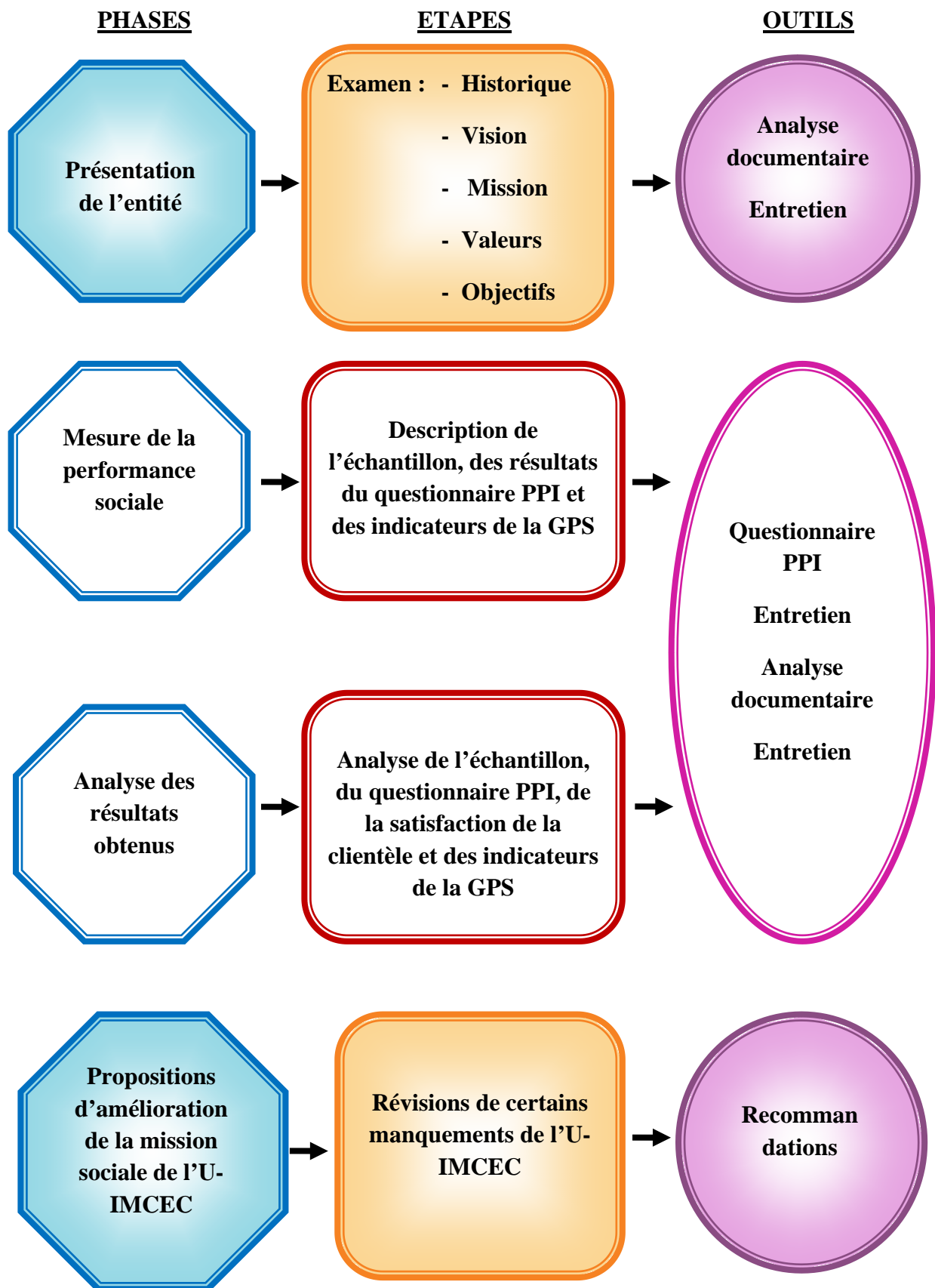
Le modèle utilisé nous permettra d'atteindre les objectifs suivants :

- déterminer de la population ciblée ;
- déterminer le niveau de pauvreté de la clientèle de l'U-IMCEC en 2012 ;
- connaître l'impact socio-économique des produits et services offerts à cette population ;
- formuler des recommandations basées sur la connaissance de l'impact de l'U-IMCEC sur ses membres.

L'Indice de Mesure de la Pauvreté (PPI) est un questionnaire développé par la Fondation Grameen dans le but de mesurer le niveau de pauvreté de la clientèle d'un système financier décentralisé. Notre participation à l'enquête de 2014 nous a permis de comprendre comment exploiter cet outil et son utilisation pour analyser les résultats de l'enquête de 2012. Il est plus détaillé en annexes (1 et 2) avec le format complet du questionnaire et du guide (pages 82 – 85).

Le modèle d'analyse utilisé est présenté à travers le schéma suivant :

**Figure 8 : Modèle d'analyse**



Source : nous-mêmes

Ce schéma explicite au mieux le modèle d'analyse retenu avec les différentes phases, leurs étapes et les différents outils utilisés à chaque stade.

## **3.2. Collecte et analyse des données**

### **3.2.1. Collecte des données**

Tout d'abord avant de faire la collecte des données, les agents désignés pour réaliser l'enquête suivent une formation sur la gestion de la performance sociale et les techniques d'enquête de satisfaction avec l'outil PPI. Cet outil, développé par la Fondation Grameen, est présenté sous la forme d'un questionnaire. Certaines questions se révèlent toutefois assez délicates à poser au vu de nos réalités sociales et culturelles.

Une fois les techniques connues, l'enquête est entamée. C'est un entretien qui ne dure pas plus de 10 minutes. Après une présentation de l'agent et de l'objet de sa venue, l'entretien commence avec l'accord du client. L'heure de début est mentionnée sur le questionnaire. Cependant, comme nous l'avons précédemment dit, certaines questions sont délicates à poser, par exemple le type de toilettes utilisé par les ménages et la principale source d'approvisionnement en eau pour boire. Dans ce cas, l'agent peut demander l'autorisation d'utiliser les toilettes ou de demander à boire. Pour les matériaux des murs de la maison, il n'est pas nécessaire de poser la question, il suffit tout simplement d'observer les murs. Le reste des questions peut être posé normalement. Une fois que toutes les réponses ont été obtenues, l'enquêteur doit donner son avis en mentionnant les problèmes rencontrés, la date de naissance, l'âge, le type d'activité, le cycle, le montant et le type de prêt déjà accordé au niveau de l'agence.

### **3.2.2. Analyse des données**

L'outil utilisé pour mesurer la performance sociale du système financier décentralisé est l'indice de mesure de la pauvreté (PPI). Il a pour but de vérifier si la mission du SFD est réellement mise en œuvre.

Selon la réalité sociale et économique du pays, 10 indicateurs érigés sous forme de questions sont définis par la Fondation Grameen. A ces questions, sont attribuées 2 ou 3 modalités (réponses) et une note qui permettront d'obtenir un score final afin de statuer sur le niveau de pauvreté. Ces indicateurs sont les suivants :

- *les matériaux des murs de la maison* : il y a 2 options si la maison a été construite en briques, banco ou ciment et dans ce cas c'est la note de 11 qui sera donnée à défaut de ces matériaux, la note de 0 sera donnée ;
- *la principale source d'éclairage* : il y a 3 options, soit la maison est éclairée par un groupe électrogène, solaire, lampe à gaz ou électricité (SENELEC) dans ce cas, la note de 8 est attribuée, soit elle est éclairée par une bougie, bois ou autre et dans ce cas, la note de 3 est donnée. Par contre lorsque la maison est éclairée par une lampe tempête ou à pétrole artisanale, la note de 0 est donnée ;
- *la principale source utilisée pour faire la cuisine* : il y a 2 options, soit la maison utilise le gaz pour la cuisine dans ce cas c'est la note de 7, soit elle utilise une autre source telle que le charbon, dans ce cas, la note de 0 est attribuée ;
- *la principale source d'approvisionnement en eau pour boire* : la maison utilise le robinet d'intérieur ou une autre source. Dans ces cas, les notes de 7 ou 0 seront respectivement données ;
- *le type de toilettes utilisé par le ménage* : avec nos réalités culturelles, c'est la question la plus sensible. Il revient à l'agent d'utiliser des techniques appropriées afin de ne pas frustrer son interlocuteur. Il ya 3 options ; le ménage utilise soit la chasse d'eau, soit les latrines couvertes, ventilées améliorées ou chasses d'au avec fosse septique ou soit les latrines non couvertes, cuvette, seau aucun ou autre. Dans ces cas, les notes de 19, 8 ou 0 seront respectivement attribuées ;
- *le réfrigérateur ou le congélateur* : si le ménage en possède, la note de 19 lui sera donnée sinon 0 ;
- *la télévision* : si le ménage en a, une note de 2 lui sera attribuée sinon 0 ;
- *le ventilateur* : même procédé que le précédant, si le ménage en a, ce sera la note de 15 sinon 0 ;
- *le fer à repasser électrique* : si le ménage en possède, ce sera la note 5 sinon, 0 ;
- *la chef de famille est-elle analphabète* : il y a 3 options ; soit elle sait lire et écrire dans une langue quelconque (français, anglais, arabe, etc.), soit elle ne sait ni lire ni écrire dans une langue quelconque, soit il n'y a pas de chef de famille. Dans ces cas, les notes de 7, 2 ou 0 seront respectivement attribuées.



### **3.3. Outils d'interrogation**

Nous avons utilisé différents outils tels que l'entretien et l'analyse documentaire pour mener à bien notre étude.

#### **3.3.1. L'entretien**

C'est un outil qui nous a permis d'obtenir des réponses précises et complètes afin de clarifier certaines observations qui ont été faites. Nous avons utilisé la technique de l'entretien semi directif. Il est flexible car il permet à l'enquêteur, à travers la liberté laissée au répondant de mieux appréhender sa logique et de développer des stratégies d'analyses comparatives et cumulatives entre répondants ; il est intéressant dans la mesure où il facilite la collecte d'informations à l'enquêteur en raison de ses compétences en matière d'enquête très limitées et de la disponibilité des répondants (Gavard-Perret & al. 2012 :112).

Pour obtenir des informations plus détaillées, nous nous sommes entretenus avec certains agents qui ont participé à l'enquête PPI, principalement avec le responsable chargé de la gestion de la performance sociale de l'U-IMCEC. C'est une technique interactive car elle est directe. C'est avec cet outil que nous avons donné le niveau des indicateurs de la performance sociale.

En plus de la descente sur le terrain accompagnés de certains agents pour mener l'enquête, cette technique nous a permis de comprendre le déroulement de l'enquête ainsi que les méthodes utilisées par la mutuelle pour mener à bien sa mission sociale. Ces entretiens duraient entre 1heure 30 minutes et 2 heures.

#### **3.3.2. L'analyse documentaire**

Avec cet outil, nous recueillons les informations relatives à l'entreprise, son historique, sa mission, sa couverture géographique ainsi que les résultats globaux de l'enquête PPI. C'est une technique très importante en matière de collecte de données car elle permet d'avoir une appréciation qualitative des données obtenues.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

La microfinance contribue en quelque sorte à la lutte contre la pauvreté et au développement économique. A travers l'offre de produits et de services, elle répond plus ou moins aux besoins des populations. Le fonctionnement des SFD diffère sur quelques points de celui des banques, surtout par rapport au double objectif alliant mission sociale et économique.

Avec la mise en place du système de gestion de la performance sociale, les SFD reconsidèrent leur mission sociale et prennent, désormais, en compte la satisfaction de la clientèle ainsi que l'impact de la microfinance sur leur vie économique et sociale. Cette prise en compte est nécessaire car, en plus d'être importante pour l'atteinte des objectifs sociaux, elle contribue à celle des objectifs financiers en raison de la relation qu'elle entretient avec la performance financière.

Sur le plan théorique, on peut déduire que le secteur de la microfinance en Afrique, surtout au Sénégal, doit encore être propulsé afin de remplir sa mission économique et sociale. En parlant de mission sociale, le système de gestion de la performance sociale nécessite d'être promulgué et mis en place dans tous les SFD.

Tous ces points corrélés avec la revue documentaire, les outils d'interrogation et l'outil PPI nous seront utiles dans la détermination du niveau de performance sociale de l'U-IMCEC.

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

## **INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Après une familiarisation aux notions de microfinance, de SFD, de leur fonctionnement, leur mission économique et sociale, en passant par une démonstration théorique de l'utilité et de l'impact de la performance sociale sur la performance financière d'une mutuelle, nous entamons la partie pratique de notre étude.

Nous avons effectué notre étude au sein de l'Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Epargne et de Crédit (U-IMCEC). C'est un réseau de 4 institutions implantées dans les zones de Dakar, Thiès, Mbour et Casamance avec des guichets répartis un peu partout dans les différentes régions du Sénégal.

Conformément à la méthodologie définie, nous aborderons les étapes suivantes :

- présentation de l'entité dont l'accent sera mis sur le Service Marketing et Gestion de la Performance Sociale ;
- présentation des résultats de l'enquête avec une description de l'échantillon utilisé ainsi que celle des résultats du questionnaire PPI, du questionnaire de satisfaction de la clientèle ;
- propositions d'améliorations de la mission sociale de l'U-IMCEC sur la base d'une révision des manquements de ce réseau.

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L'ENTITE**

L'objectif de ce chapitre est de faire une présentation du réseau, de son historique, sa vision, sa mission, ses valeurs, ses axes stratégiques, ses buts et objectifs, ses activités réalisées, sans oublier de mettre l'accent sur son Service Marketing, Communication et Gestion de la Performance Sociale.

### **4.1. Présentation générale de l'U-IMCEC**

#### **4.1.1. Historique de l'U-IMCEC**

L'Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Epargne et de Crédit (U-IMCEC) est un réseau constitué de 4 mutuelles agréées. Elle a été créée en 2000, comme un programme du Christian Children Fund, actuel Child Fund qui est une ONG spécialisée dans le parrainage des enfants. C'est en 2005 que les 4 mutuelles ont décidé de se constituer sous la forme d'un réseau lors d'une Assemblée Générale Constitutive. Ces mutuelles sont situées dans 4 localités du Sénégal :

- IMCEC Dakar : N° DK 1.01.00235 avec 8 points de services ;
- IMCEC Thiès : N° TH 2.01.00236 avec 13 points de services ;
- IMCEC Mbour : N° TH 1.05.00430 avec 14 points de services ;
- IMCEC Casamance : N° ZG 3.05.00431 avec 9 points de services.

Son siège est implanté à Dakar. Il compte actuellement 44 points de service, 4 caisses de base et couvre actuellement 11 régions et 3 départements du Sénégal. Les points de services sont répartis dans ces localités selon le tableau ci-dessous :

**Tableau 4 : Répartition des guichets**

	IMCEC Dakar	IMCEC Thiès	IMCEC Mbour	IMCEC Casamance
<b>Régions</b>	Dakar : 8 guichets	Matam 2 guichets Diourbel 3 guichets Saint-Louis 1 guichet	Fatick 1 guichet Kaolack 4 guichets	Kolda 4 guichets Sédhiou 1 guichet Tambacounda 1 guichet Ziguinchor 3 guichets
<b>Départements</b>		Thiès 6 guichets Tivaouane 1 guichet	Mbour 9 guichets	

Source : U-IMCEC

#### 4.1.2. Cadre de gestion de l'U-IMCEC

##### ❖ Vision

L'U-IMCEC, à l'horizon 2014, est un réseau d'institutions de microfinance mature, qui offre une large gamme de produits et services financiers et des avantages qui ont un impact positif sur ses sociétaires, son personnel et ses zones d'intervention.

##### ❖ Mission

L'U-IMCEC a pour mission d'«améliorer les revenus et le bien être des familles à travers l'accès à des services financiers adaptés, permettant de développer des activités génératrices de revenus, pour principalement les femmes et les jeunes micro entrepreneurs vivant dans les zones rurales et périurbaines, avec une dynamique soutenue d'autonomie financière ».

##### ❖ Valeurs

L'U-IMCEC s'est définie un certain nombre de valeurs. C'est un ensemble de convictions partagées par le personnel et les sociétaires de la structure. Ces convictions guident sa culture, ses priorités et ses objectifs.

Dans le but d'une réussite optimale de sa mission économique et sociale, l'U-IMCEC a opté pour les valeurs suivantes :

- l'équité ;
- la loyauté ;
- l'intégrité ;
- l'esprit d'engagement ;
- le respect du sociétaire.

#### **❖ Objectifs de l'U-IMCEC**

L'U-IMCEC s'est définie un certain nombre d'objectifs dont :

- collecter les surplus d'épargne des membres et leur consentir des crédits ;
- favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;
- contribuer à la lutte contre la pauvreté des populations vivant en milieu rural en général et des femmes en particulier ;
- promouvoir des activités de formation et d'éducation socio-économiques des membres des IMCEC.

Les objectifs sociaux sont les suivants :

- la sélection : à savoir l'atteinte principalement des femmes et des jeunes micros entrepreneurs ;
- la satisfaction : à savoir l'offre de services financiers adaptés ;
- le dépassement : à savoir l'amélioration des revenus et du bien être des familles.

#### **4.1.3. Stratégie de l'U-IMCEC**

L'U-IMCEC a élaboré une stratégie qui tourne autour de 3 axes tels que :

- consolider le réseau suivant les meilleurs pratiques et performances du secteur ;
- développer une offre pérenne de produits et services financiers diversifiés et adaptés à la clientèle ciblée ;
- assurer une bonne gestion de la performance sociale à travers les outils adaptés.

#### **4.1.4. Organisation**

L'U-IMCEC compte 133 agents permanents et fait recours à une société d'intérim pour le placement de certains caissiers. Ses organes sont constitués par les représentants ou délégués de ses IMCEC de base. Les sociétaires sont représentés dans les grandes instances de décision à travers 3 organes que sont :

- le conseil d'administration avec 9 membres ;
- le conseil de surveillance avec 3 membres ;
- le comité de crédit avec 7 membres.

L'U-IMCEC ne dispose pas d'un département de gestion des ressources humaines. Cette gestion est une des fonctions de la Direction Générale. L'U-IMCEC est composée de 5 directions et 5 services. L'organigramme sera présenté en annexe (page 89).

##### **❖ La Direction Générale**

Elle comprend une Direction Générale Adjointe responsable des services suivants :

- Ressources humaines et formation ;
- Marketing, communication et gestion de la performance sociale (GPS) ;
- Informatique ;
- Comptabilité ;
- Logistique, trésorerie et paie

##### **❖ La Direction du Contrôle de Gestion**

Elle est directement rattachée à la Direction Générale Adjointe. Sa mission est de veiller à la mise en œuvre de la stratégie adoptée afin d'atteindre les différents objectifs précités.

##### **❖ La Direction des Opérations et Qualité**

Rattachée à la Direction Générale, elle a pour rôle de veiller à la réalisation efficace et efficiente des opérations et la qualité des produits et services offerts dans une perspective de rentabilité optimale.

##### **❖ La Direction des Risques et Engagements**

Directement liée à la DG, elle est chargée de la gestion des risques liés aux différentes opérations réalisées ainsi qu'aux engagements reçus et donnés par l'institution.



### ❖ La Direction de l'Audit Interne et de la Conformité

Rattachée directement à la DG en raison de sa mission de conseil, de veille au respect des règles et procédures, elle vise à donner une assurance raisonnable à l'institution sur le degré de maîtrise de ses opérations.

## 4.2. Présentation du Service Marketing, Communication et GPS

Nous allons nous intéresser plus particulièrement à la section GPS. En effet, la GPS a été mise en œuvre au sein de l'U-IMCEC suite à une formation et une assistance technique par le projet MISSION. Ce projet a permis à l'institution de réviser sa mission sociale, de définir des objectifs et des buts sociaux mais surtout, de réaliser des enquêtes de satisfaction avec l'outil PPI. La GPS prend en compte toutes les dimensions de la performance sociale. Cette section a pour objectifs principaux :

- d'assurer la formation de base à la GPS et au PPI à 40 agents du réseau ;
- de réaliser une enquête PPI au niveau du réseau (suite du pilote réalisé en 2010) ;
- de mettre en œuvre un programme d'éducation financière globale permettant de toucher au moins 600 sociétaires en 2012.

En termes de résultats, l'U-IMCEC vise à inculquer la culture de GPS dans l'esprit de son personnel, mesurer le niveau de pauvreté, améliorer le ciblage, proposer des produits et services qui répondent aux besoins des populations ciblées, protéger cette clientèle à travers une éducation financière, développer de nouveaux programmes plus responsables et enfin adhérer à la transparence.

### ❖ Ciblage et portée :

L'U-IMCEC cite cette dimension comme un objectif majeur pour atteindre sa mission. En effet, l'U-IMCEC s'efforce d'établir une présence dans les zones pauvres, rurales et périurbaines, qui restent les plus mal desservies en terme d'accès aux services financiers, selon les statistiques régionales et nationales collectées par le Ministère des Finances et de l'Économie. En 2009, l'U-IMCEC a testé l'utilisation de l'outil PPI afin de mesurer le niveau de pauvreté de ses clients. Ainsi, l'U-IMCEC pourrait envisager d'utiliser le PPI pour cibler les pauvres directement dans les zones desservies par l'organisation, afin de les aider de façon plus efficace et plus précise. De plus, si l'organisation décidait d'utiliser cet outil

régulièrement dans le cadre du management de sa performance social, elle serait capable de mesurer systématiquement, et donc d'évaluer, les conséquences sur la vie de ses clients.

Par la suite, afin d'enrichir le management de ses performances sociales, l'U-IMCEC pourrait également commencer à collecter d'autres données démographiques, concernant par exemple les logements ruraux/urbains/ sous-développés, l'ethnie, le groupe social et le sexe de ses clients.

L'U-IMCEC pourrait ainsi réussir à toucher plus de clients, élément essentiel de sa mission. À l'heure actuelle, 43% des clients de l'UIMCEC sont des femmes.

L'U-IMCEC pourrait améliorer sa méthodologie pour servir les clients pauvres en adaptant ses produits à leurs besoins. Pour répondre aux restrictions de fonds de ses clients les plus pauvres, le SFD pourrait offrir des petits prêts à un plus grand nombre de clients (aujourd'hui ce produit ne concerne qu'1% des clients), autoriser les petites mensualités de remboursement, déboursier plus rapidement le premier prêt d'un client, et fournir des prêts couverts uniquement par des garanties sociales ou des formes alternatives de garanties.

#### **❖ Actions réalisées en GPS**

##### **▪ Audit social avec l'outil QAT**

Avec la mise en place de la GPS, l'U-IMCEC a réalisé quelques activités dont l'audit social avec l'outil QAT ou outil d'évaluation de la qualité. Il permet l'évaluation de la performance sociale. Il a été mis à la disposition des différents intervenants dans différentes régions du monde (pays arabes et Afrique).

Le but de ce rapport d'audit social est de fournir à l'U-IMCEC un paysage des forces de ses systèmes internes et processus dans leur appui pour l'exécution sociale, aussi bien que la mise en exergue des points requérant une amélioration.

Durant le processus d'audit social, l'équipe a revu l'ensemble des documents internes et conduit plusieurs entretiens avec les personnes clés du SFD. Elle a aussi organisé des focus groupes avec les agents de terrain, les « Branch Managers » et les clients. Sur la base de l'information recensée, un rapport discutant trois dimensions majeures a été élaboré :

**Dimension 1** - Le SFD, a-t-il des objectifs sociaux clairs ? Jusqu'à quel niveau les systèmes mis en place permettent-ils la réalisation de ces objectifs sociaux ?

**Dimension 2** - Le SFD dispose-t-il de l'information qui soit appropriée, fiable et pertinente qui encourage la réalisation des buts sociaux ? Comment les systèmes d'information disponibles soutiennent-ils la gestion de la performance sociale ?

**Dimension 3** - Dans quelle mesure un SFD dispose-t-il de systèmes de gestion efficaces pour l'amélioration et la gestion de sa performance sociale ? À quel degré le processus de prise de décision est-il efficace ? Comment les systèmes internes sont-ils alignés sur de la performance sociale ?

L'analyse de ces trois dimensions est présentée sous forme de forces et pistes d'amélioration. Puisque le but de l'audit social est de fournir au management de l'information pour davantage de prise de décision et d'implémentation, des points de discussion ainsi que des recommandations pendant la présentation du rapport ont été également incorporés dans la version définitive.

▪ **L'Audit Social avec l'outil SPI/CERISE (2009-2010)**

Cet audit social de l'UIMCEC a été réalisé avec l'outil SPI (Indicateurs de Performance Sociale), développé par CERISE, un réseau d'échange sur les pratiques en microfinance. Cet outil examine les objectifs sociaux d'un SFD dans le cadre des dimensions de performance sociale et mesure l'efficacité de ses systèmes à les atteindre.

Cette analyse a été conçue de façon à mettre en avant les moyens mis en œuvre par le SFD pour atteindre ses objectifs sociaux et la marge de progression disponible pour renforcer son approche.

▪ **Le Pilote avec l'outil PPI (2010)**

Pour l'UIMCEC, les enquêtes de cette phase pilote ont été réalisées dans la Branche de Casamance avec 4 guichets et 90 clients ont été concernés.

- **Formation du personnel à la PS et aux PPC (Principes de Protection des Clients)**

Pour l'initiation de base à la GPS, quatre (04) sessions ont été organisées par l'UIMCEC, la Coordinatrice GPS/APSFD a co-animé avec le Responsable Marketing&GPS de l'UIMCEC les sessions de Mbour et Dakar.

**Tableau 5 : Formation GPS/PPI 2011**

IMCECs	NOMBRE D'AGENTS FORMES	DATES DES FORMATIONS
IMCEC Casamance	06	25/05/2011
IMCEC Dakar	13	26/07/2011
IMCEC Thiés	11	30/07/2011
IMCEC Mbour	07	12/08/2011
TOTAL	37	-

Source : U-IMCEC

- **Programme d'éducation financière globale**

Dans le but d'améliorer la protection de la clientèle, l'U-IMCEC a réalisé un programme d'éducation financière en 2011 et en 2012.

**Tableau 6 : Etat des bénéficiaires de la formation à l'éducation financière au 31/12/2011**

Nombre de sociétaires formés/IMCEC	Hommes	Femmes	Total
IMCEC Casamance	170	280	450
IMCEC Thiés	286	340	626
IMCEC Dakar	160	300	460
IMCEC Mbour	230	350	580
<b>Total</b>	<b>846</b>	<b>1270</b>	<b>2116</b>

Source : U-IMCEC

On constate qu'il y a plus de femmes que d'hommes dans ce programme d'éducation financière.

**Tableau 7 : Etat des bénéficiaires de la formation à l'éducation financière au 31/12/2012**

Nombre de sociétaires formés/IMCEC	Hommes	Femmes	Total
IMCEC Casamance	8	8	16
IMCEC Thiés	12	39	51
IMCEC Dakar	6	37	43
IMCEC Mbour	6	226	232
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>310</b>	<b>342</b>

Source : U-IMCEC

Même si le nombre de participants a diminué, il y a 10 fois plus de femmes que d'hommes dans ce programme d'éducation financière.

En l'espèce, l'U-IMCEC est un réseau qui porte un intérêt tout particulier à sa mission sociale. Sa structure hiérarchique montre que la gestion des ressources humaines et celle de la performance sociale est l'affaire de la Direction Générale Adjointe. Depuis 2009, l'U-IMCEC a réalisé une panoplie d'actions qui concourent à l'atteinte de ses objectifs sociaux et commerciaux.

## **CHAPITRE V : MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIALE**

Dès la mise en œuvre du projet MISSION relatif à la gestion de la performance sociale, l'U-IMCEC a réalisé un certain nombre d'actions concourant à l'atteinte de ses objectifs sociaux et économiques.

Depuis le début de l'année 2014, l'U-IMCEC mène une enquête de mesure de la pauvreté avec l'outil PPI. Cependant, cette enquête ne peut faire l'objet de notre étude car il s'agit d'une enquête longitudinale et par conséquent, nous sommes confrontés à l'indisponibilité des résultats qui en découlent.

L'objectif de ce chapitre est de mesurer la performance sociale de l'U-IMCEC à travers l'enquête de mesure de la pauvreté, menée dans les différentes zones de couverture de l'U-IMCEC en 2012, avec l'outil PPI. Cette enquête est toujours d'actualité.

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections. En premier lieu, nous présenterons l'échantillon ayant servi de base à l'enquête, en second lieu, nous exposerons les résultats obtenus avec l'outil PPI et en dernier lieu, nous ferons paraître ceux obtenus avec les indicateurs de la performance sociale.

### **5.1. Présentation de l'échantillon**

L'enquête s'est déroulée sur la base d'un échantillon de 740 membres situés dans les zones Nord et Sud du Sénégal. Ces membres exercent des activités individuelles.

Cette présentation consiste à mettre en exergue la répartition de l'échantillon par genre, agence, secteur, âge, tranche de montant et par zone rurale et urbaine.

❖ Répartition par genre

**Tableau 8 : Répartition par genre**

<b>REPARTITION PAR GENRE</b>				
	<b>HOMMES</b>	<b>FEMMES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EN %</b>
<b>DAKAR</b>	213	280	493	<b>67%</b>
<b>THIES</b>	94	87	181	<b>24%</b>
<b>MBOUR</b>	49	17	66	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>384</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>
<b>EN %</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>	

Source : U-IMCEC

L'U-IMCEC a mené l'enquête sur 356 hommes et 384 femmes.

❖ Répartition par agence

Les localités concernées par l'étude sont celles de Dakar, Thiès et Mbour. Le tableau suivant présente la répartition par agence de ces différentes localités.

**Tableau 9 : Répartition par agence**

<b>REPARTITION PAR GENRE</b>		
<b>IMCEC DAKAR</b>		
<b>AGENCE</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>EN %</b>
<b>Liberté</b>	32	<b>6%</b>
<b>Ouakam</b>	89	<b>18%</b>
<b>Yoff</b>	103	<b>21%</b>
<b>Baye Laye</b>	91	<b>18%</b>
<b>Cambérène</b>	89	<b>18%</b>
<b>Dalifort</b>	89	<b>18%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>493</b>	<b>100%</b>
<b>IMCEC THIES</b>		
<b>AGENCE</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>EN %</b>
<b>Moda Kane</b>	85	<b>17%</b>
<b>Notto Diobass</b>	50	<b>10%</b>
<b>Diourbel</b>	46	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>
<b>IMCEC MBOUR</b>		
<b>AGENCE</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>EN %</b>
<b>Nguekhokh</b>	33	<b>7%</b>
<b>Kaolack</b>	33	<b>7%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Source : U-IMCEC



A travers le tableau, on constate que l'échantillon est composé de 493 membres de Dakar avec 6 agences, de 181 membres de Thiès avec 3 agences et de 66 membres de Mbour avec 2 agences. Ce qui fait un nombre total de 11 agences.

❖ Répartition par secteur

**Tableau 10 : Répartition par secteur**

REPARTITION PAR SECTEUR					
	DAKAR	THIES	MBOUR	TOTAL	EN %
Aviculture	17	6	0	23	3%
Besoins sociaux	25	10	2	37	5%
Commerce	385	129	46	560	76%
Equipement	3	5	8	16	2%
Habitat	8	16	1	25	3%
Investissement	33	3	0	36	5%
Transport	9	10	6	25	3%
Elevage	0	0	3	3	0%
Autres	13	2	0	15	2%
<b>TOTAL</b>	<b>493</b>	<b>181</b>	<b>66</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>

Source : U-IMCEC

Les crédits octroyés couvrent plusieurs secteurs. Le secteur du commerce est le principal domaine d'activité des membres de l'U-IMCEC.

❖ Répartition par âge

**Tableau 11 : Répartition par âge**

REPARTITION PAR AGE					
TRANCHE D'AGE	DAKAR	THIES	MBOUR	TOTAL	EN %
18 à 20 ans	0	0	1	1	0,1%
21 à 25 ans	15	6	3	24	3,2%
26 à 30 ans	53	17	9	79	10,7%
31 à 40 ans	46	47	26	119	16,1%
41 à 50 ans	249	65	15	329	44,5%
51 à 60 ans	94	35	10	139	18,8%
60 à 70 ans	29	10	2	41	5,5%
Plus de 70 ans	7	1	0	8	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>493</b>	<b>181</b>	<b>66</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>

Source : U-IMCEC

La majorité des bénéficiaires ont entre 41 et 50 ans ; la clientèle qui domine est une clientèle mure.

❖ Répartition par ancienneté (adhésion)

**Tableau 12 : Répartition par ancienneté**

REPARTITION PAR ANCIENNETE					
	DAKAR	THIES	MBOUR	TOTAL	EN %
1 à 12 mois	93	39	17	<b>149</b>	<b>20%</b>
13 à 24 mois	68	26	17	<b>111</b>	<b>15%</b>
25 à 36 mois	35	40	4	<b>79</b>	<b>11%</b>
36 à 48 mois	47	21	4	<b>72</b>	<b>10%</b>
48 à 60 mois	29	16	4	<b>49</b>	<b>7%</b>
Plus de 60 mois	221	39	20	<b>280</b>	<b>38%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>493</b>	<b>181</b>	<b>66</b>	<b>740</b>	

Source : U-IMCEC

La majorité des membres a une ancienneté de plus de 5ans soit 38%.

❖ Répartition par tranche de montant

**Tableau 13 : Répartition par tranche de montant**

REPARTITION PAR TRANCHE DE MONTANT					
TRANCHES DE MONTANT	DAKAR	THIES	MBOUR	TOTAL	EN %
25000 à 50000	17	16	0	33	4,5%
50001 à 100000	73	28	5	106	14,3%
100001 à 200000	127	51	13	191	25,8%
200001 à 300000	67	31	12	110	14,9%
301000 à 500000	75	29	13	117	15,8%
5001000 à 1000000	98	19	17	134	18,1%
1001000 à 2000000	18	5	2	25	3,4%
2001000 à 3000000	13	0	3	16	2,2%
3001000 à 5000000	3	2	1	6	0,8%
5001000 à 10000000	2	0	0	2	0,3%
Plus de 10000000	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>493</b>	<b>181</b>	<b>66</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>

Source : U-IMCEC

Les montants des crédits accordés sont majoritairement compris entre 50.000 à 1.000.000 de FCFA.

❖ Répartition par zone : rural / urbain

**Tableau 14 : Répartition par zone rural/urbain**

REPARTITION PAR ZONE : RURAL / URBAIN					
	DAKAR	THIES	MBOUR	TOTAL	EN %
Urbain	493	50	33	576	78%
Rural	0	131	33	164	22%
<b>TOTAL</b>	<b>493</b>	<b>181</b>	<b>66</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>
<b>EN %</b>	<b>67%</b>	<b>24%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>	

Source : U-IMCEC

La majorité des membres bénéficiaires se situe en zone urbaine ; soit 78% de l'échantillon.

## 5.2. Présentation des résultats de l'enquête PPI

Dans cette section, il s'agit de la présentation des résultats obtenus, suite à l'enquête avec le questionnaire PPI, aux clients de la mutuelle.

❖ Matériaux de maison

**Tableau 15 : Matériaux de maison**

Q1 : QUEL EST LE MATERIAU DES MURS DE LA MAISON ?				
	BRIQUES EN BANCO OU EN CIMENT	AUTRES	TOTAL	EN %
IMCEC DAKAR	480	13	493	67%
IMCEC THIES	158	23	181	24%
IMCEC MBOUR	62	4	66	9%
<b>TOTAL</b>	<b>700</b>	<b>40</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>
<b>EN %</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	

Source : U-IMCEC

La majorité des bénéficiaires utilise les briques en banco ou en ciment dans la construction de leur maison, soit 95% des matériaux.

❖ Moyens de s'éclairer

**Tableau 16 : Moyens de s'éclairer**

<b>Q2 : QUELLE EST LA PRINCIPALE SOURCE D'ENERGIE UTILISEE POUR L'ECLAIRAGE ?</b>					
	<b>Groupe électrogène, solaire, lampe à gaz ou électricité (SENELEC)</b>	<b>Lampe tempête ou lampe à pétrole artisanale</b>	<b>Bougie, bois ou autre</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EN %</b>
<b>IMCEC DAKAR</b>	485	3	5	<b>493</b>	<b>67%</b>
<b>IMCEC THIES</b>	148	8	25	<b>181</b>	<b>24%</b>
<b>IMCEC MBOUR</b>	57	5	4	<b>66</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>690</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>
<b>EN %</b>	<b>93%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	

Source : U-IMCEC

La principale source d'énergie utilisée par la majorité des bénéficiaires est le groupe électrogène, solaire, lampe à gaz ou électricité (SENELEC), soit 93% des sources d'énergie.

❖ Moyens pour cuisiner

**Tableau 17 : Moyens pour cuisiner**

<b>Q3 : QUELLE EST LA PRINCIPALE SOURCE D'ENERGIE UTILISEE POUR FAIRE LA CUISINE ?</b>				
	<b>GAZ</b>	<b>AUTRES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EN %</b>
<b>IMCEC DAKAR</b>	463	30	<b>493</b>	<b>67%</b>
<b>IMCEC THIES</b>	97	84	<b>181</b>	<b>24%</b>
<b>IMCEC MBOUR</b>	42	24	<b>66</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>602</b>	<b>138</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>
<b>EN %</b>	<b>81%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>	

Source : U-IMCEC

La principale source d'énergie utilisée, par la majorité des bénéficiaires, pour faire la cuisine, est le gaz ; soit 81% des sources d'énergie.

❖ Eau pour boire

**Tableau 18 : Eau pour boire**

<b>Q4 : QUELLE EST LA PRINCIPALE SOURCE D'APPROVISIONNEMENT EN EAU UTILISEE POUR BOIRE ?</b>				
	<b>ROBINET INTERIEUR</b>	<b>AUTRES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EN %</b>
<b>IMCEC DAKAR</b>	477	16	<b>493</b>	<b>67%</b>
<b>IMCEC THIES</b>	153	28	<b>181</b>	<b>24%</b>
<b>IMCEC MBOUR</b>	60	6	<b>66</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>690</b>	<b>50</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>
<b>EN %</b>	<b>93%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	

Source : U-IMCEC

La principale source d'approvisionnement en eau utilisée pour boire est le robinet d'intérieur ; soit 93% des sources en eau.

❖ Nature des toilettes

**Tableau 19 : Nature des toilettes**

<b>Q5 : QUEL EST LE TYPE DE TOILETTES UTILISE PAR LE MENAGE ?</b>					
	Chasse d'eau avec égout	Latrines couvertes, latrines ventilées améliorées ou chasse d'eau avec fosse septique	Latrines non couvertes, cuvette/seau, aucun ou autre	TOTAL	EN %
<b>IMCEC DAKAR</b>	233	257	3	<b>493</b>	<b>67%</b>
<b>IMCEC THIES</b>	7	156	18	<b>181</b>	<b>24%</b>
<b>IMCEC MBOUR</b>	0	57	9	<b>66</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>470</b>	<b>30</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>
<b>EN %</b>	<b>32%</b>	<b>64%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>	

Source : U-IMCEC

Les principaux types de toilettes utilisées par les bénéficiaires sont les latrines couvertes, latrines ventilées améliorées ou chasse d'eau avec fosse septique ; soit 64% des types utilisés par les ménages.

❖ Possède un réfrigérateur / congélateur

**Tableau 20 : Possession d'un réfrigérateur/congélateur**

<b>Q6 : VOTRE MENAGE POSSEDE T-IL UN REFRIGERATEUR/CONGELATEUR ?</b>				
	OUI	NON	TOTAL	EN %
<b>IMCEC DAKAR</b>	345	148	<b>493</b>	<b>67%</b>
<b>IMCEC THIES</b>	64	117	<b>181</b>	<b>24%</b>
<b>IMCEC MBOUR</b>	22	44	<b>66</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>431</b>	<b>309</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>
<b>EN %</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>100%</b>	

Source : U-IMCEC



La majorité des bénéficiaires, soit 58%, possède un réfrigérateur ou un congélateur.

❖ Possède un téléviseur

**Tableau 21 : Possession d'un téléviseur**

<b>Q7 : VOTRE MENAGE POSSEDE T-IL UN TELEVISEUR?</b>				
	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EN %</b>
<b>IMCEC DAKAR</b>	475	18	<b>493</b>	<b>67%</b>
<b>IMCEC THIES</b>	135	46	<b>181</b>	<b>24%</b>
<b>IMCEC MBOUR</b>	53	13	<b>66</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>663</b>	<b>77</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>
<b>EN %</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>	

Source : U-IMCEC

La majorité des membres bénéficiaires, soit 90%, possède un téléviseur.

❖ Possède un ventilateur

**Tableau 22 : Possession d'un ventilateur**

<b>Q8 : VOTRE MENAGE POSSEDE T-IL UN VENTILATEUR?</b>				
	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EN %</b>
<b>IMCEC DAKAR</b>	440	53	<b>493</b>	<b>67%</b>
<b>IMCEC THIES</b>	119	62	<b>181</b>	<b>24%</b>
<b>IMCEC MBOUR</b>	48	18	<b>66</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>607</b>	<b>133</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>
<b>EN %</b>	<b>82%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>	

Source : U-IMCEC

Le ventilateur est présent chez la majorité des membres bénéficiaires, soit 82%.

❖ Possède un fer à repasser

**Tableau 23 : Possession d'un fer à repasser**

<b>Q9: VOTRE MENAGE POSSEDE T-IL UN FER A REPASSER ELECTRIQUE ?</b>				
	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EN %</b>
<b>IMCEC DAKAR</b>	57	436	<b>493</b>	<b>67%</b>
<b>IMCEC THIES</b>	7	174	<b>181</b>	<b>24%</b>
<b>IMCEC MBOUR</b>	6	60	<b>66</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>670</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>
<b>EN %</b>	<b>9%</b>	<b>91%</b>	<b>100%</b>	

Source : U-IMCEC

La majorité des membres bénéficiaires, soit 91%, ne possède pas de fer à repasser électrique.

❖ Alphabétisation du chef de famille féminin ou de la première épouse

**Tableau 24 : Alphabétisation du chef de famille féminin ou de la première épouse**

<b>Q10: EST-CE-QUE LE CHEF DE FAMILLE FEMININ OU LA PREMIERE EPOUSE SAIT LIRE ET ECRIRE DANS UNE LANGUE QUELCONQUE?</b>					
	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>IL N'Y A PAS DE CHEF DE FAMILLE FEMININ</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EN %</b>
<b>IMCEC DAKAR</b>	485	3	5	<b>493</b>	<b>67%</b>
<b>IMCEC THIES</b>	37	66	78	<b>181</b>	<b>24%</b>
<b>IMCEC MBOUR</b>	57	5	4	<b>66</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>579</b>	<b>74</b>	<b>87</b>	<b>740</b>	<b>100%</b>
<b>EN %</b>	<b>78%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>	

Source : U-IMCEC

Dans la majorité des familles des membres bénéficiaires, soit 78%, le chef de famille féminin ou la première épouse sait lire et écrire dans une langue quelconque.

### 5.3. Présentation des résultats des indicateurs de la PS

Le tableau ci-dessous présente les résultats en rapport avec les indicateurs de la Performance sociale.

**Tableau 25 : Indicateurs de la Performance sociale**

TYPE	CATEGORIES	MESURE DE L'INDICATEUR
<b>INDICATEURS DE PROCESSUS</b>	Mission et objectifs sociaux	Proportion de femmes financées, proportion des crédits en milieu rural
	Gouvernance	Formation annuelle des élus en GPS et à la gouvernance des SFD
	Gammes de services financiers et non financiers	Une offre plurielle de services financiers et non financiers
	Responsabilité sociale envers les clients	Respect des PPC notamment la confidentialité des données et la gestion des plaintes
	Transparence dans le coût de services aux clients	Tarifification responsable : publication de toutes les conditions liées au crédit
	Ressources humaines et mesure d'incitation du personnel	Paiement de primes trimestrielles aux agents opérationnels (agents de crédit, caissiers, etc.)
	Responsabilité sociale envers l'environnement	A l'état embryonnaire
	Capacité à atteindre les pauvres	Utilisation de l'outil PPI
<b>INDICATEURS DE RESULTATS</b>	Mission et objectifs sociaux	Nombre d'emprunteurs actifs : 20 305
	Gouvernance	Personnel total et féminin : 133 employés dont une quarantaine au féminin
	Gamme de services financiers et non financiers	Non disponible
	Ressources humaines et mesure d'incitation du personnel	Personnel total et féminin : 133 employés dont une quarantaine au féminin

	Capacité à atteindre les clients par méthodologie de prêt	Nombre de crédits en cours : 16 950
	Entreprises financées et création d'emploi	Non disponible
	Taux de rétention des clients	Nombre d'emprunteurs actifs : 20 305

Source : nous-mêmes après enquête à l'U-IMCEC

Ce tableau met en exergue les résultats, suite aux différents indicateurs de la PS de l'U-IMCEC.

## **CHAPITRE 6 : ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS**

L'objectif de ce chapitre est d'une part de procéder à l'analyse de l'échantillon ainsi que des différents résultats obtenus avec l'outil PPI et les indicateurs de la performance sociale et d'autre part de faire des recommandations suite à ces analyses.

Dans une première étape, nous analyserons l'échantillon de l'enquête, en seconde étape, nous expliciterons les résultats obtenus et pour clôturer, nous ferons des recommandations.

### **6.1. Echantillon de l'enquête**

Une analyse de cet échantillon nous permet de connaître la population ciblée par l'U-IMCEC.

#### **❖ Répartition par genre**

D'après l'échantillon, on peut constater que la clientèle du réseau est majoritairement composée de femmes dans une proportion de 52% contre celle des hommes qui est de 48%.

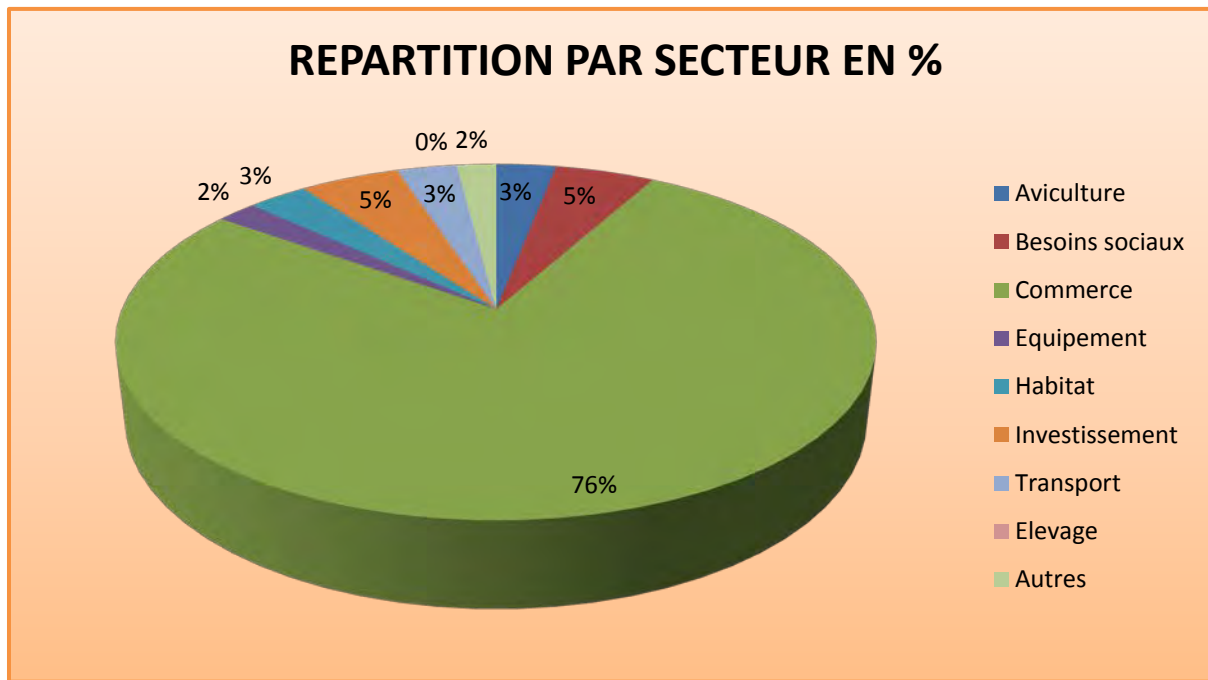
#### **❖ Répartition par agence**

De l'ensemble des institutions qui composent l'U-IMCEC, c'est celle de Dakar qui a plus d'agences (67%) que celle de Thiès (24%) et de Mbour (9%). L'U-IMCEC est très proche de sa clientèle située aux alentours et au niveau de la banlieue.

#### **❖ Répartition par secteur**

Le réseau s'intéresse à beaucoup de secteurs. Le secteur qui bénéficie le plus des produits et services de l'U-IMCEC est celui du commerce (76%) en raison de la propension des petites entreprises individuelles ou collectives et dont l'activité principale est le commerce.

**Figure 9 : Répartition par secteur**



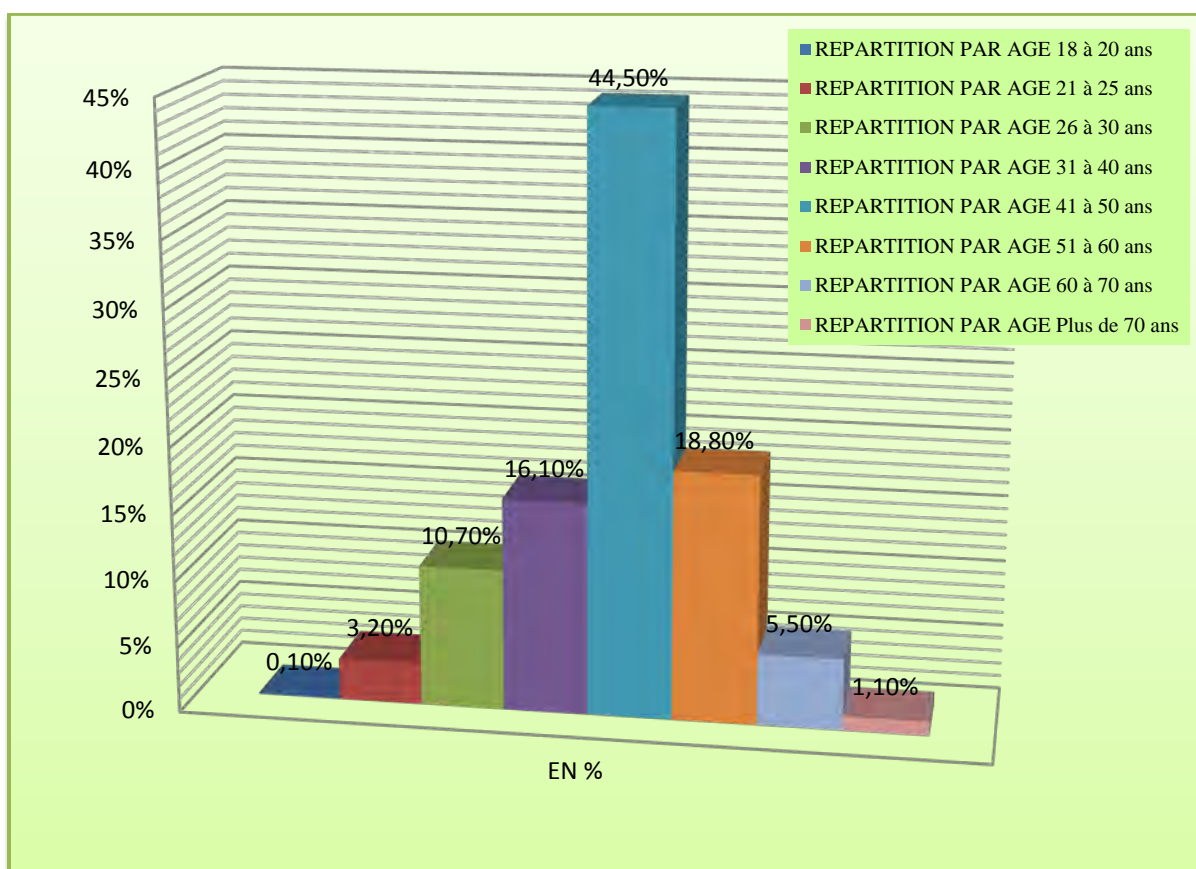
Source : nous-mêmes

Les autres secteurs sont faiblement servis par le réseau. Cependant, le secteur de l'élevage ne bénéficie de l'offre de produits et de services de l'U-IMCEC qu'au niveau de la localité de Mbour. Celles de Dakar et de Thiès ne sont pas concernées. Cela peut s'expliquer par la vie totalement urbaine de ces localités tandis que celle de Mbour est située dans une zone géographique plus favorable à cette activité.

#### ❖ Répartition par âge

De par cet échantillon, on peut constater que près de 86% de cette clientèle a plus de 30 ans et la tranche d'âge qui domine est celle 41 à 50 ans. C'est une clientèle majoritairement adulte, en âge de travailler et ayant à subvenir aux besoins qui leurs sont propres et à ceux de leurs proches. Ils bénéficient de l'offre de l'U-IMCEC dans le but de développer des activités génératrices de revenus.

**Figure 10 : Répartition par âge**



Source : nous-mêmes après enquête à l'U-IMCEC

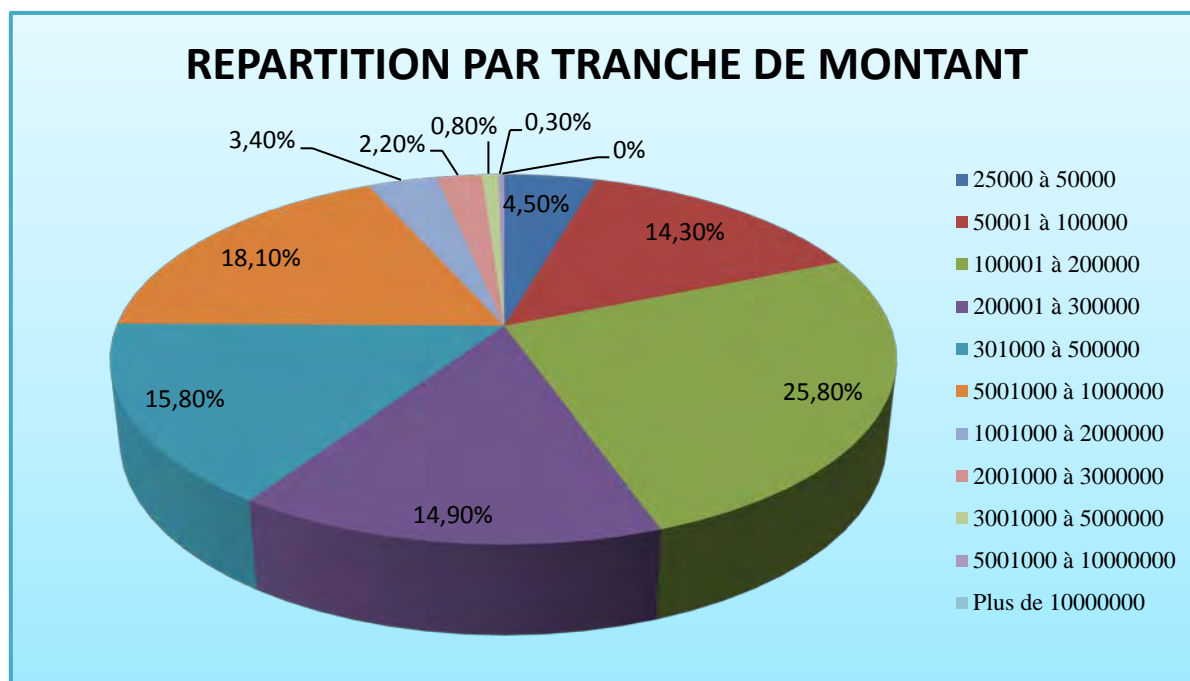
❖ **Répartition par ancienneté**

Près de 65% de la clientèle de l'U-IMCEC bénéficient des offres de produits et de services depuis plus de 2ans. 38% de cette clientèle ont une durée de plus de 5ans et 27% ont une durée comprise entre 2 à 5ans.

❖ **Répartition par tranche de montant**

Au niveau des prêts accordés par le réseau, 88.9% des montants des transactions se situent entre 50.000 et 1.000.000 FCFA.

**Figure 11: Répartition par tranche de montant**



Source : nous-mêmes

Seulement 6,7% des crédits octroyés ont un montant supérieur à 1.000.000 FCFA. Dans cette répartition, on constate que les crédits d'un montant supérieur à 10.000.000 FCFA n'ont pas encore de membre bénéficiaire. Cela peut s'expliquer par le fait que l'U-IMCEC est certes une finance de proximité mais, avec les risques de non remboursement que peuvent rencontrer les SFD, les crédits d'un certain montant ne peuvent être accordés sans une garantie proportionnelle à ce risque. Cette garantie est souvent difficile à fournir en raison :

- du niveau de vie et du manque de garant surtout dans le cas du crédit collectif ;
- de la petite activité démarrée qui nécessite rarement un prêt d'un montant supérieur à 5.000.000 FCFA.

#### ❖ Répartition par zone : rural/urbain

Près de 78 % des membres de l'U-IMCEC se situent en zone urbaine. La zone de Dakar comporte plus de clients en zone urbaine (67%) par rapport à la région Thiès où la majorité de la clientèle de (72,4%) est située en zone rurale. Par contre, dans la localité de Mbour, la clientèle est répartie de parts égales en zone urbaine et rurale.



## **6.2. Résultats du questionnaire PPI et des indicateurs de la PS**

### **6.2.1. Résultats du questionnaire PPI**

#### **❖ Matériaux de maison**

Près de 95% des membres du réseau vivent dans des maisons construites en banco ou en ciment. On peut en déduire que les logements sont acceptables et satisfaisants.

#### **❖ Moyens de s'éclairer**

La SENELEC couvre presque totalement les zones de Dakar, Thiès et Mbour. Près de 93% des membres utilisent le groupe électrogène, solaire, lampe à gaz ou l'électricité tandis que le reste utilise la lampe tempête ou à pétrole artisanale (2%) ou les bougies, bois ou autres (5%). Ils sont plus présents dans la localité de Thiès (66%).

#### **❖ Moyens pour cuisiner**

Le gaz est la principale source d'énergie (81%). 19% des membres utilisent d'autres moyens de cuisine tels que le bois, le charbon et autres. Cependant, c'est dans la zone de Thiès que les autres moyens de cuisine sont les plus utilisés (61%) par rapport aux autres localités.

#### **❖ Eau pour boire**

Presque tous les membres bénéficiaires (93%) utilisent l'eau du robinet pour boire. Seulement 7%, surtout dans la zone de Thiès (60%) utilisent les autres moyens tels que l'eau de puits et autres. on peut en déduire que c'est dans cette zone que l'accès à l'eau est la plus importante.

#### **❖ Nature des toilettes**

C'est la partie du questionnaire la plus complexe. En effet l'agent doit bénéficier d'une formation sur l'utilisation de l'outil PPI afin d'exploiter avec délicatesse cette question. Ayant participé à l'enquête de 2014, nous avons pu constater qu'avec l'influence de la culture sénégalaise, il serait mal vu de poser directement une question de ce genre. On constate qu'en 2012, que la majorité des membres bénéficiaires (64%) utilisent les latrines couvertes, avec fosse septique tandis que 32% des membres utilisent des toilettes avec une mise à l'égout. Cela peut s'expliquer par la présence des systèmes de canalisation des égouts à Dakar (beaucoup) et à Thiès (très peu). Dans la localité de Mbour, il n'y a pas d'égouts. Seulement

4% des membres utilisent les latrines non couvertes, des cuvettes, des seaux, ou autres moyens.

❖ **Possession d'un réfrigérateur ou congélateur**

Plus de la moitié des membres (58%) possède un réfrigérateur ou un congélateur. Près de 42% n'en possèdent pas.

❖ **Possession d'un téléviseur**

Presque tous les membres (90%) ont un téléviseur. Seulement 10% n'en disposent pas.

❖ **Possession d'un ventilateur**

Près de 82% des membres financés ont un ventilateur chez eux.

❖ **Possession d'un fer à repasser électrique**

Avec la présence des fers à repasser traditionnels, bons nombres de bénéficiaires (9%) n'utilisent pas le fer à repasser électrique. Presque tous les bénéficiaires (91%) n'utilisent pas le fer à repasser électrique. Cela peut aussi s'expliquer avec le coût de l'électricité qui continue de grimper.

❖ **Alphabétisation du chef de famille féminin ou de la première épouse**

Dans les ménages bénéficiaires, près de 78% des chefs de famille féminins ou des premières épouses peuvent lire ou écrire dans une langue quelconque. Cela peut s'expliquer avec la promotion de l'alphabétisation de la femme. Par contre, 10% sont analphabètes et 12% de ménages sont du type monoparental ; il n'y a pas de chef de famille féminin.

## **6.2.2. Résultats des indicateurs de la Performance sociale**

L'analyse de ces résultats se fera selon type d'indicateur.

### **6.2.2.1. Indicateurs de processus**

En ce qui concerne les missions et objectifs sociaux, l'engagement de la mutuelle pour sa mission sociale, son marché cible et ses objectifs de développements, passe par la déclinaison d'objectifs et buts sociaux SMART à partir de la mission. La proportion de femmes financées est plus importante que celle des hommes ; comme nous le montre la répartition par genre qui est 52% (tableau 8). Tandis les clients financés en milieu rural sont moins importants que

ceux situés en zone urbaine (tableau 14). Chaque année, il y a une formation des élus à la Gestion de la Performance Sociale.

Les produits et services financiers et non-financiers que propose la mutuelle sont l'épargne, le crédit, le transfert d'argent, l'éducation financière, etc.

Tous les Principes de Protection de la Clientèle (PPC) développés par la Smart Campaign sont appliqués par l'UIMCEC dont la confidentialité des données et la gestion des plaintes.

Les taux sont présentés conformément à la loi 2008-47 et aux instructions de la BCEAO dont le respect du TEG et la publication dans tous les guichets de la mutuelle des tarifs en vigueur. L'U-IMCEC détient un document de politique RH et un Accord d'établissement. Les primes des agents opérationnels sont payées trimestriellement. La mise en place des politiques et initiatives pour atténuer l'impact environnemental des entreprises financées est à l'état embryonnaire. Il ya un respect du ciblage des pauvres décliné dans la mission de la mutuelle ainsi que l'utilisation de l'outil PPI.

#### **6.2.2.2. Indicateurs de résultats**

Par rapport à ces indicateurs, l'U-IMCEC a un nombre d'emprunteurs actifs de 20 305. Ce nombre renseigne aussi sur le taux de rétention des clients. En ce qui concerne sa gouvernance, ses ressources humaines ainsi que sa mesure d'incitation du personnel, le personnel féminin, une quarantaine, constitue le tiers du personnel total.

Par rapport à sa capacité à atteindre les clients par la méthodologie du prêt, le nombre de crédits en cours est de 16 950. La gamme de produits par rapport au type de méthodologie de prêt est variée. En effet, il y a le crédit dédié aux femmes en rapport à des activités de commerce, les signatures de conventions et protocoles de financement au profit de groupes cibles (Handicap International, Enda Santé etc).

En l'espèce, on constate que, malgré, la répétition des indicateurs dans les deux types, les résultats obtenus fournissent des renseignements différents.

### 6.2.3. Analyse globale par seuil de pauvreté

**Tableau 26 : Proportions de pauvreté**

Fourchette de score PPI	Nombre de bénéficiaires (a)				Seuil national de pauvreté (b)	Nombre de bénéficiaires pauvres (c)=(a)*(b)				En % de bénéficiaires pauvres (d)=(c)/740			
	DKR	TH	MB	TTAL		DKR	TH	MB	TTAL	DKR	TH	MB	TTAL
0-4	1	6	0	7	58,20%	1	3	0	4	0,1%	0,4%	0,0%	0,5%
05-09	0	3	0	3	65%	0	2	0	2	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%
10-14	0	4	3	7	68,30%	0	3	2	5	0,0%	0,4%	0,3%	0,7%
15-19	0	5	1	6	58,60%	0	3	1	4	0,0%	0,4%	0,1%	0,5%
20-24	0	7	2	9	58%	0	4	1	5	0,0%	0,5%	0,1%	0,7%
25-29	3	15	2	20	46,90%	1	7	2	10	0,1%	0,9%	0,3%	1,4%
30-34	3	6	3	12	51,30%	2	3	2	7	0,3%	0,4%	0,3%	0,9%
35-39	6	10	4	20	42,30%	3	4	1	8	0,4%	0,5%	0,1%	1,1%
40-44	8	5	3	16	34,80%	3	2	1	6	0,4%	0,3%	0,1%	0,8%
45-49	6	2	2	10	27,90%	2	1	2	5	0,3%	0,1%	0,3%	0,7%
50-54	14	19	6	39	37,40%	5	7	2	14	0,7%	0,9%	0,3%	1,9%
55-59	37	13	8	58	22,20%	8	3	1	12	1,1%	0,4%	0,1%	1,6%
60-64	35	19	4	58	21,90%	8	4	1	13	1,1%	0,5%	0,1%	1,8%
65-69	23	2	6	31	19,90%	5	0	0	5	0,7%	0,0%	0,0%	0,7%
70-74	24	7	1	32	20,30%	5	1	1	7	0,7%	0,1%	0,1%	0,9%
75-79	82	33	6	121	17,70%	15	6	1	22	2,0%	0,8%	0,1%	3,0%
80-84	58	19	11	88	8,60%	5	2	0	7	0,7%	0,3%	0,0%	0,9%
85-89	153	4	4	161	4,30%	7	0	0	7	0,9%	0,0%	0,0%	0,9%
90-94	19	0	0	19	12,20%	2	0	0	2	0,3%	0,0%	0,0%	0,3%
95-100	21	2	0	23	1,90%	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>493</b>	<b>181</b>	<b>66</b>	<b>740</b>		<b>72</b>	<b>55</b>	<b>18</b>	<b>145</b>	<b>9,7%</b>	<b>7,4%</b>	<b>2,4%</b>	<b>19,6%</b>

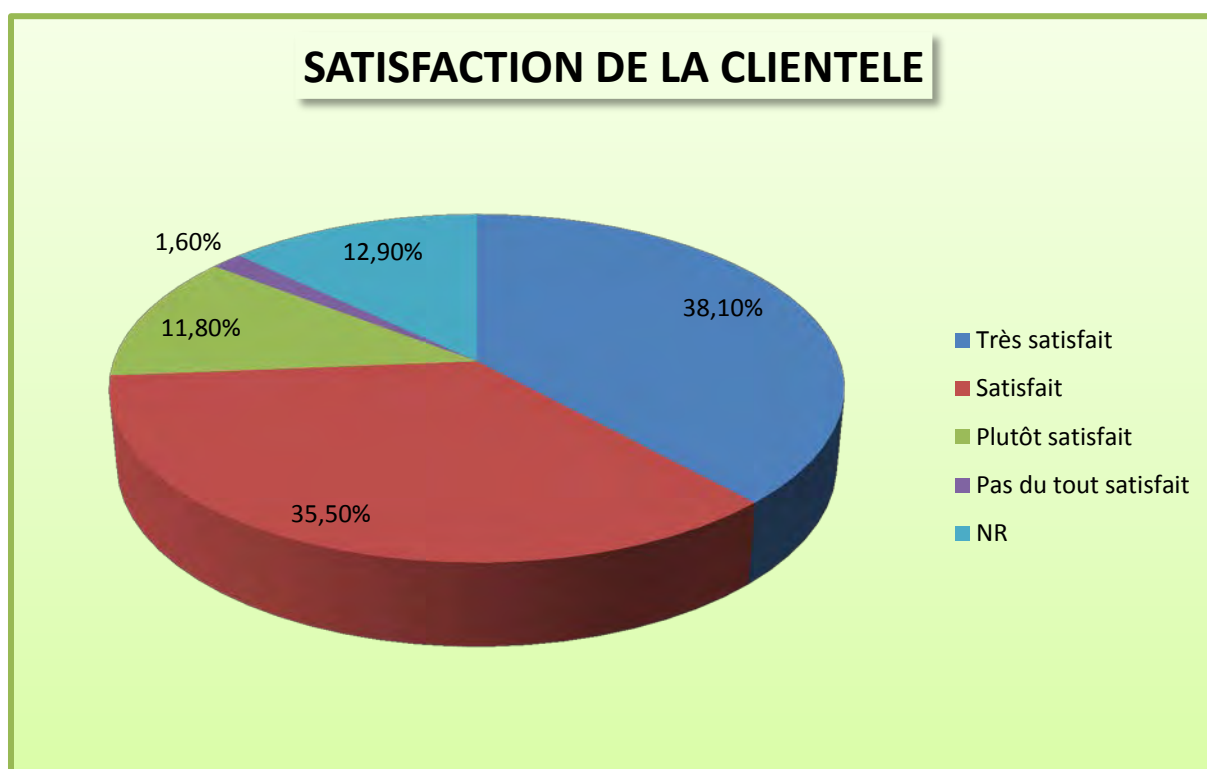
Source : U-IMCEC

Près de 19,6% des membres bénéficiaires de l'U-IMCEC sont en dessous du seuil de pauvreté. Dans la localité de Dakar, près de 9,7% des membres sont pauvres contre 7,4% dans la zone de Thiès et 2,4% dans la zone de Mbour. A vue d'œil, cela peut paraître paradoxal mais il faut se rappeler que le réseau s'est concentré dans la zone urbaine même si elle compte de nombreux membres dans la zone rurale.

En somme, avec les résultats de cette enquête, on a pu constater que la clientèle du réseau compte plus de femmes que d'hommes. En effet, les femmes intéressent de plus en plus à des activités génératrices de revenus telles que le commerce qui, comme on a pu le constater est le secteur qui bénéficie le plus de crédits. Cela peut aussi s'expliquer avec les conditions bancaires qui rendent, souvent difficiles, le respect des clauses de contrat de prêts et autres.

Plus du tiers de la clientèle est membre du réseau depuis plus de 5 ans. La plupart du temps les crédits dont ils bénéficient ne dépassent pas 5.000.000 FCFA en raison de la nature de l'activité, généralement le commerce, qui peut démarrer avec des fonds assez raisonnables. Le réseau s'est fortement concentré en zone urbaine qui compte plus d'agence qu'en milieu rural ; ce qui explique le faible niveau de pauvreté de sa clientèle.

**Figure 12 : Satisfaction de la clientèle**



Source : nous-mêmes après enquête à l'U-IMCEC

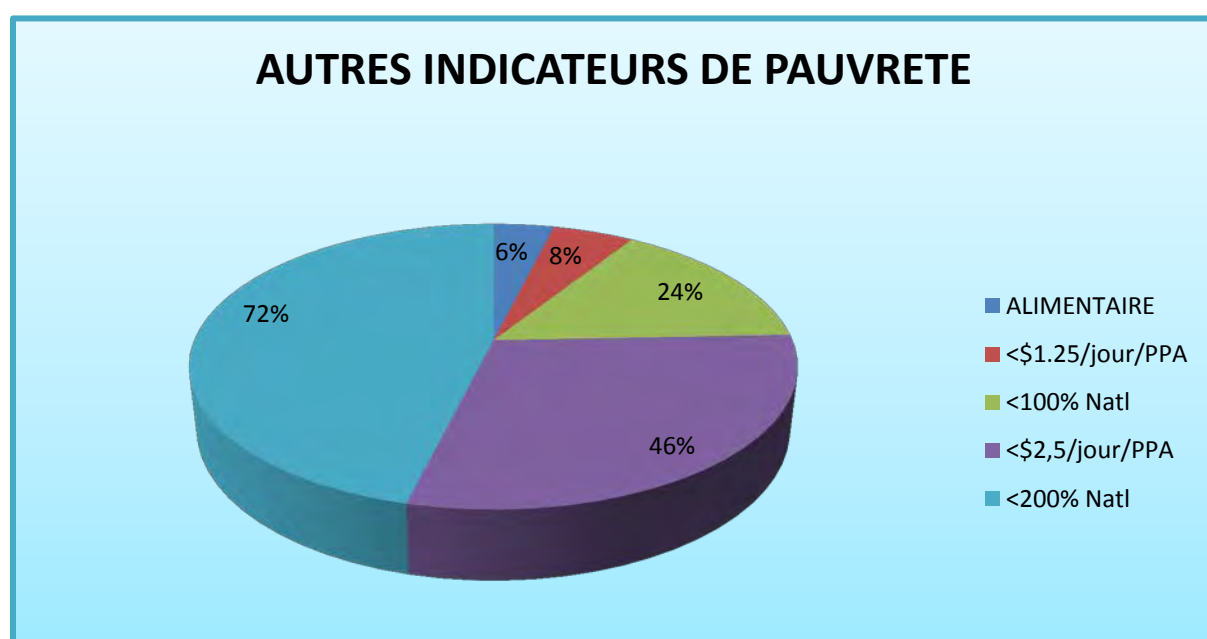
L'enquête de satisfaction de la clientèle montre à travers le graphique ci-dessus que plus de 70% de la clientèle sont satisfaits des services du réseau. Moins de 15% des membres trouvent l'offre de produits et de services de l'U-IMCEC inadaptés à leurs besoins.

Suite aux entretiens avec le responsable du service marketing et gestion de la performance sociale, nous avons constaté que l'U-IMCEC met en exergue sa responsabilité sociale à travers les programmes d'éducation financière qui permettent aux membres d'être en mesure de gérer leurs fonds et d'éviter les risques de surendettement.

Cette formation à l'éducation financière s'est réalisée en 2012 sur 324 membres dont 32 hommes et 310 femmes. Ce sont les IMCEC Mbour et Thiès qui ont mobilisé plus de participants avec 283 membres dont 18 hommes et 265 femmes.

Cela peut s'expliquer par le fait qu'il y a plus de femmes que d'hommes au niveau du réseau et que dans ces localités, les membres en zone rurale sont plus nombreux que ceux en zone urbaine. Par conséquent, le taux d'alphabétisation est assez faible.

**Figure 13: Autres indicateurs de pauvreté**



Source : nous-mêmes après enquête à l'U-IMCEC

Toujours dans la logique de mesure de la pauvreté, on constate aussi qu'en moyenne :

- 6% des membres des IMCEC Dakar, Thiès et Mbour sont en dessous du seuil de pauvreté alimentaire ;

- 8% des membres des IMCEC Dakar, Thiès et Mbour ont moins de 1,25 dollars soient environ 595 FCFA par jour, par parité de pouvoir d'achat ;
- 24% des membres des IMCEC Dakar, Thiès et Mbour sont en dessous de 100% du seuil national de pauvreté ;
- 46% des membres des IMCEC Dakar, Thiès et Mbour ont moins de 2,5 dollars soient environ 1190 FCFA par jour, par parité de pouvoir d'achat ;
- 46% des membres des IMCEC Dakar, Thiès et Mbour sont en dessous de 200% du seuil national de pauvreté.

### **6.3. Recommandations**

Suite à une analyse des résultats obtenus, nous formulons les recommandations suivantes.

#### **❖ Ciblage des pauvres**

La pérennité englobe à la fois la performance financière et la performance sociale. Certes la proportion de membres pauvres est faible mais le réseau ne peut être performant que par rapport à la population ciblée. Le réseau doit cibler de plus en plus les pauvres et leur offrir des produits et services qui sont adaptés à leurs besoins.

#### **❖ Ciblage des jeunes**

Le réseau doit cibler progressivement les jeunes et leur proposer des produits et des services tels que le crédit individuel ou solidaire, le financement de petits groupements mais aussi l'éducation financière. Ils les aideront à développer de petites activités génératrices de revenus accompagnés de facilitations de paiement. Ce ciblage permettrait à l'U-IMCEC d'augmenter sa clientèle du point de vue économique mais surtout d'apporter à la jeunesse une roue de secours, compte tenu du chômage qui continue d'augmenter. Ce ciblage permet au réseau, du point de vue social, d'améliorer les conditions de vie de cette population et leur donner un sentiment de bien être et d'utilité. La population sénégalaise est dominée par la jeunesse. S'ouvrir aux jeunes permet la création d'emploi, la lutte contre la pauvreté et par conséquent la contribution au développement économique.

### ❖ **Multiplication des agences dans les autres localités**

L'efficacité et l'efficience de la microfinance s'apprécie aussi selon les localités. La microfinance est une finance de proximité. Le réseau doit multiplier ses agences afin d'être plus près de sa clientèle, de bénéficier d'un avantage concurrentiel par rapport aux autres SFD présents.

### ❖ **Implantation massive en zone rurale**

Dans les zones rurales et périurbaines, l'accès aux services financiers bancaires est souvent difficile. En s'implantant progressivement et massivement dans ces localités, l'U-IMCEC arrivera à faire disparaître, presque totalement, cette exclusion et permettra à ces populations de bénéficier de ses offres.

### ❖ **Promulguer d'autres secteurs**

En s'implantant massivement et progressivement dans les zones rurales et périurbaines, l'U-IMCEC peut offrir des produits et des services aux populations dans les secteurs de l'élevage, de l'agriculture, de l'aviculture et autres.

### ❖ **Réalisation fréquente d'enquête de satisfaction et de mesure de la pauvreté**

Le réseau doit réaliser des enquêtes de satisfaction et de mesure de la pauvreté chaque année. En effet cette fréquence permet au réseau de mesurer l'impact social de ses produits et services sur sa clientèle, de connaître la situation de la pauvreté de ses membres.

### ❖ **Faire des campagnes de publicité**

Cette campagne permettra au réseau de présenter ses différents produits et services car suite à l'enquête de satisfaction, près de 68% de clients interrogés ont connu l'U-IMCEC par le « bouche à oreille ». Seulement 3% l'ont connu par la publicité.

### ❖ **Responsabilité sociale envers les clients**

Pour réussir sa mission sociale et atteindre ses objectifs sociaux, la mutuelle doit mettre l'accent sur sa responsabilité sociale afin d'assurer une protection à sa clientèle.



# **CONCLUSION GENERALE**

Au terme de notre étude, nous avons constaté que les SFD ont un fonctionnement qui se rapproche à celui des banques, à la différence du double objectif économique et sociale. A travers l'offre de produits et de services que sont l'épargne, le crédit, les services de transfert d'argent, les comptes courant et la domiciliation du salaire, l'U-IMCEC cherche à apporter une satisfaction optimale à ses membres bénéficiaires. L'enquête de mesure de la pauvreté et celle de satisfaction de sa clientèle montre le degré d'importance que le réseau accorde à sa mission sociale. Les indicateurs sociaux nous renseignent aussi sur la performance de la mutuelle.

L'U-IMCEC a développé une politique de ciblage des zones urbaines même s'il a une présence notable en milieu rural. De par cette politique de ciblage, il favorise les femmes et les micros entrepreneurs surtout ceux qui sont dans le secteur du commerce.

Avec les résultats de l'enquête de 2012, nous sommes parvenus à nous situer sur le niveau de performance sociale de l'U-IMCEC. Cette performance sociale est acceptable mais elle peut être meilleure si le réseau :

- s'ouvre beaucoup plus aux autres secteurs ;
- contribue à la promotion des jeunes pour l'accès aux produits et services financiers ;
- se concentre davantage sur les populations en milieu rural ;
- développe une politique de protection de sa clientèle.

Les limites de notre étude sont principalement, d'une part, l'utilisation de l'enquête de 2012 (toujours d'actualité) car il n'y a pas eu d'enquête de satisfaction et de mesure de la pauvreté de la clientèle de la mutuelle en 2013. Celle de 2014 n'est pas encore close en raison de l'étendue de la couverture géographique de l'enquête. Notre participation à la suite, surtout au niveau des localités hors de Dakar, nous aurait permis de mieux comprendre et expliquer le déroulement de l'enquête en zone rurale.

Pour apporter une réponse meilleure sur le niveau de la performance sociale, il serait utile et pertinent de faire une étude sur l'enquête de mesure de la pauvreté de la clientèle de l'U-IMCEC ainsi que l'enquête de satisfaction de cette clientèle en 2014. Par ailleurs, l'U-IMCEC nous a informé que des actions et perspectives sont en phase avec certaines recommandations précitées, à savoir l'inclusion des jeunes et des femmes ainsi que l'engagement total en milieu rural et périurbain avec l'ouverture de guichets à Kédougou et Bakel pour boucler le maillage du réseau.

**ANNEXES**

**ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE PPI**

Tableau 1: Carte simplifiée de score de pauvreté du Sénégal

		Référence d'Identité	
Organisme	Nom et Prénoms	Nationale	Date de: (JJ/MM/AA)
Client:	_____	_____	Adhésion: _____
Agent:	_____	_____	Notation: _____
Agence:	_____	_____	Taille du ménage: _____

Indicateurs	Modalités	Notes	Score
1. Quel est le matériau des murs de la maison?	A. Autre	0	11
	B. Briques en banco ou en ciment	11	
2. Quelle est la principale source utilisée pour l'éclairage?	A. Lampe tempête ou lampe à pétrole artisanale	0	8
	B. Bougie, bois ou autre	3	
	C. Groupe électrogène, solaire, lampe à gaz ou électricité (SENELEC)	8	
3. Quelle est la principale source utilisée pour faire la cuisine?	A. Autre	0	7
	B. Gaz	7	
4. Quel est la principale source d'approvisionnement en eau utilisée pour boire?	A. Autre	0	7
	B. Robinet intérieur	7	
5. Quel type de toilettes utilise le ménage?	A. Latrines non couvertes, cuvette/seau, aucun ou autre	0	19
	B. Latrines couvertes, latrines ventilées améliorées ou chasse d'eau avec fosse septique	8	
	C. Chasse d'eau avec égout	19	
6. Votre ménage possède-t-il un réfrigérateur/congélateur?	A. Non	0	19
	B. Oui	19	
7. Votre ménage possède-t-il une télévision?	A. Non	0	2
	B. Oui	2	
8. Votre ménage possède-t-il un ventilateur?	A. Non	0	15
	B. Oui	15	
9. Votre ménage possède-t-il un fer à repasser électronique?	A. Non	0	5
	B. Oui	5	
10. Est-ce que la chef de famille féminin sait lire et écrire dans une langue quelconque?	A. Il n'y a pas chef de famille féminin	0	7
	B. Non	2	
	C. Oui	7	

Microfinance Risk Management, L.L.C., <http://www.microfinance.com>      **Score total:**

AUTRES DONNEES COMPLEMENTAIRES (PPI-SENEGAL)

Heure de démarrage de l'enquête	
Heure de fin de l'enquête	
Avis de l'enquêteur	
Problèmes et confusions rencontrés	
Cycle du prêt	
Montant du prêt	
Date de naissance	
Age	
Type d'activité (entreprise)	
Type de prêt	
Vérification	
Autres	



## Discussion : Entretien avec les clients, suite

---

### Attitude à adopter avec le client

Une fois chez le client, l'interviewer doit se présenter, et entamer une conversation informelle, pour que le client se sente à l'aise, et pour établir un contact. Voici quelques exemples de questions qui permettent de briser la glace:

« *Comment allez-vous ?* »

« *Comment va votre famille ?* »

« *Et la santé ?* »

Il est important d'expliquer le but de l'entretien au client. Le client doit bien comprendre que ses résultats au PPI n'affecteront en rien le service qu'il reçoit. Référez-vous à l'introduction suggérée ci-dessous.

*« Bonjour. Nous faisons partie de [nom de l'IMF] et nous souhaitons savoir si nous aidons correctement nos clients. Voilà pourquoi je suis venu. J'aimerais vous poser 10 questions, qui nous aideront à mieux estimer la façon dont nos services vous sont utiles. Ne vous inquiétez pas, ceci ne prendra que quelques minutes, et notre relation ne sera affectée d'aucune manière. »*

Si, à un moment quelconque de l'entretien, le client semble mal à l'aise, l'interviewer doit revenir à un dialogue informel, avant de reprendre l'entretien.

---

### Réaliser l'enquête

Il doit être répondu à toutes les questions. Les interviewers doivent relire leur travail, pour s'assurer qu'aucune question n'a été oubliée ou laissée sans réponse. Il faut faire attention à attribuer une réponse aux questions auxquelles l'interviewer peut répondre par une observation directe, et ne pas laisser cette section vide.

Le score total du PPI peut ensuite être calculé en additionnant tous les points obtenus pour chaque question. Il faut ensuite rechercher la probabilité de pauvreté correspondante à la note sur le tableau, et la noter.

*Suite page suivante*

## **ANNEXE 2 : GUIDE DE L'OUTIL PPI**

### **Interprétation et signification des questions de l'indice de la pauvreté (PPI)**

Selon : Le Direction de la Prévision et de la Statistique. (2005) « Manuel de l'Enquêteur »  
Dakar : Ministère de l'Economie et des Finances.

#### **Définition du ménage :**

*Le ménage est défini comme un groupe de personnes, apparentées ou non, qui vivent habituellement ensemble et mettent en commun tout ou partie de leurs ressources pour subvenir à leurs besoins essentiels tels que l'alimentation et le logement. Ces personnes reconnaissent l'autorité d'une seule et même personne appelée chef de ménage (CM). Vu sous l'angle de l'unité budgétaire, le ménage se distingue ainsi de la famille qui ne regroupe que des personnes liées par le sang ou le mariage.*

#### **1. Quel est le matériau des murs de la maison ?**

Selon la page 29 : « Si plusieurs matériaux ont été utilisés pour les murs, l'enquêteur enregistrera le matériau principal. »

#### **2. Quelle est la principale source utilisée pour l'éclairage ?**

Selon la page 30 : « La plupart des ménages sénégalais sont branchés à l'électricité sont alimentés par le réseau de la SENELEC. Certains s'alimentent au moyen d'un groupe électrogène ou à l'énergie solaire. En milieu rural, les ménages utilisent généralement la lampe à gaz, la lampe tempête, la lampe à pétrole artisanale ou la bougie. Une lampe à pétrole (ou de fabrication artisanale) peut être un pot de Nescafé, une bouteille, une boîte de confiture, etc., où on met de l'huile ou du pétrole pour l'éclairage. La lampe tempête est une lampe à pétrole mais de fabrication industrielle. »

#### **3. Quelle est la principale source utilisée pour faire la cuisine ?**

Selon la page 29 : « Si plusieurs combustibles sont déclarés, considérer le plus couramment utilisé.

Certains ménages utilisent le charbon de bois pour la cuisson des principaux repas et accessoirement le gaz pour réchauffer un repas, préparer le petit déjeuner ou faire du thé. D'autres ménages utilisent principalement le gaz et accessoirement le charbon de bois pour

faire du thé et préparer certains plats spécifiques. Inscrire le numéro correspondant à la principale source. »

#### **4. Quel est la principale source d'approvisionnement en eau utilisée pour boire ?**

Selon la page 29 : « Si le ménage utilise plus d'une source d'approvisionnement en eau, enregistrer la source principale, c'est-à-dire celle qui est le plus couramment utilisée. Si la source varie selon la saison, enregistrer la source utilisée au moment de l'interview. »

#### **5. Quel type de toilettes utilise le ménage ?**

Selon la page 29 : « La modalité 'Aucun' désigne les ménages sans toilettes, c'est-à-dire ceux qui vont 'dans la nature' ou 'dans les champs'. L'enquêteur inscrira 'Aucun' chaque fois qu'il est en présence d'un ménage qui ne dispose pas de toilettes dans son logement.

On désigne par chasse d'eau le genre de toilettes pour lesquelles l'eau chasse les déchets à travers des canalisations. Cette eau peut provenir d'un robinet ou être versée par le moyen de seaux. Pour ces types de toilettes, les déchets 'vont' directement à l'égout ou dans une fosse qui sera vidée quand elle est pleine. L'enquêteur inscrira 'Chasse d'eau avec égout' si les déchets vont directement à l'égout et 'Chasse d'eau avec fosse sceptique' s'il s'agit d'une fosse qui reçoit les déchets par le biais d'une canalisation (tuyau ou tube installé pour la circonstance) provenant de la chaise.

Les cuvettes, les seaux ou autres pots de chambre sont des récipients qui reçoivent les déchets. Ces déchets seront reversés plus tard au fleuve, dans la mer ou dans la nature.

Les latrines ou fosses perdues sont des trous creusés qui reçoivent directement les déchets ; elles peuvent être couvertes ou non.

Des latrines ventilées améliorées sont des toilettes qui, en plus de la fosse, sont équipées d'installations supplémentaires (construction de tuyaux par exemple) qui permettent l'évacuation des gaz.

L'enquêteur enregistrera la modalité qui sied. L'enquêteur doit toujours s'assurer qu'il a inscrit la modalité correspondant au type d'aisance utilisé par le ménage. Si l'enquêté(e) répond que les membres du ménage vont dans un coin de la concession ou dans tout autre endroit non spécifié ici, l'enquêteur enregistrera 'Autre'. »



**6. Votre ménage possède-t-il un réfrigérateur/congélateur ?**

Selon la page 28 : « Peu importe le membre du ménage à qui appartient le bien. Toutefois, comme indiqué dans les instructions en bas de la question, l'enquêteur ne doit enregistrer le code '1' que si l'équipement en question est en état de marche. »

**7. Votre ménage possède-t-il une télévision ?**

Selon la page 28 : « Peu importe le membre du ménage à qui appartient le bien. Toutefois, comme indiqué dans les instructions en bas de la question, l'enquêteur ne doit enregistrer le code '1' que si l'équipement en question est en état de marche. »

**8. Votre ménage possède-t-il un ventilateur ?**

Selon la page 28 : « Peu importe le membre du ménage à qui appartient le bien. Toutefois, comme indiqué dans les instructions en bas de la question, l'enquêteur ne doit enregistrer le code '1' que si l'équipement en question est en état de marche. »

**9. Votre ménage possède-t-il un fer à repasser électronique ?**

Selon la page 28 : « Peu importe le membre du ménage à qui appartient le bien. Toutefois, comme indiqué dans les instructions en bas de la question, l'enquêteur ne doit enregistrer le code '1' que si l'équipement en question est en état de marche. »

**10. Est-ce que la chef de famille féminin ou première épouse sait lire et écrire dans une langue quelconque ?**

*Cette question concerne les ménages dont le chef est une femme (veuve, divorcé ou célibataire) ou la première épouse, la réponse est B ou C.*

*Si la question est adressée à un homme célibataire, la réponse est A.*

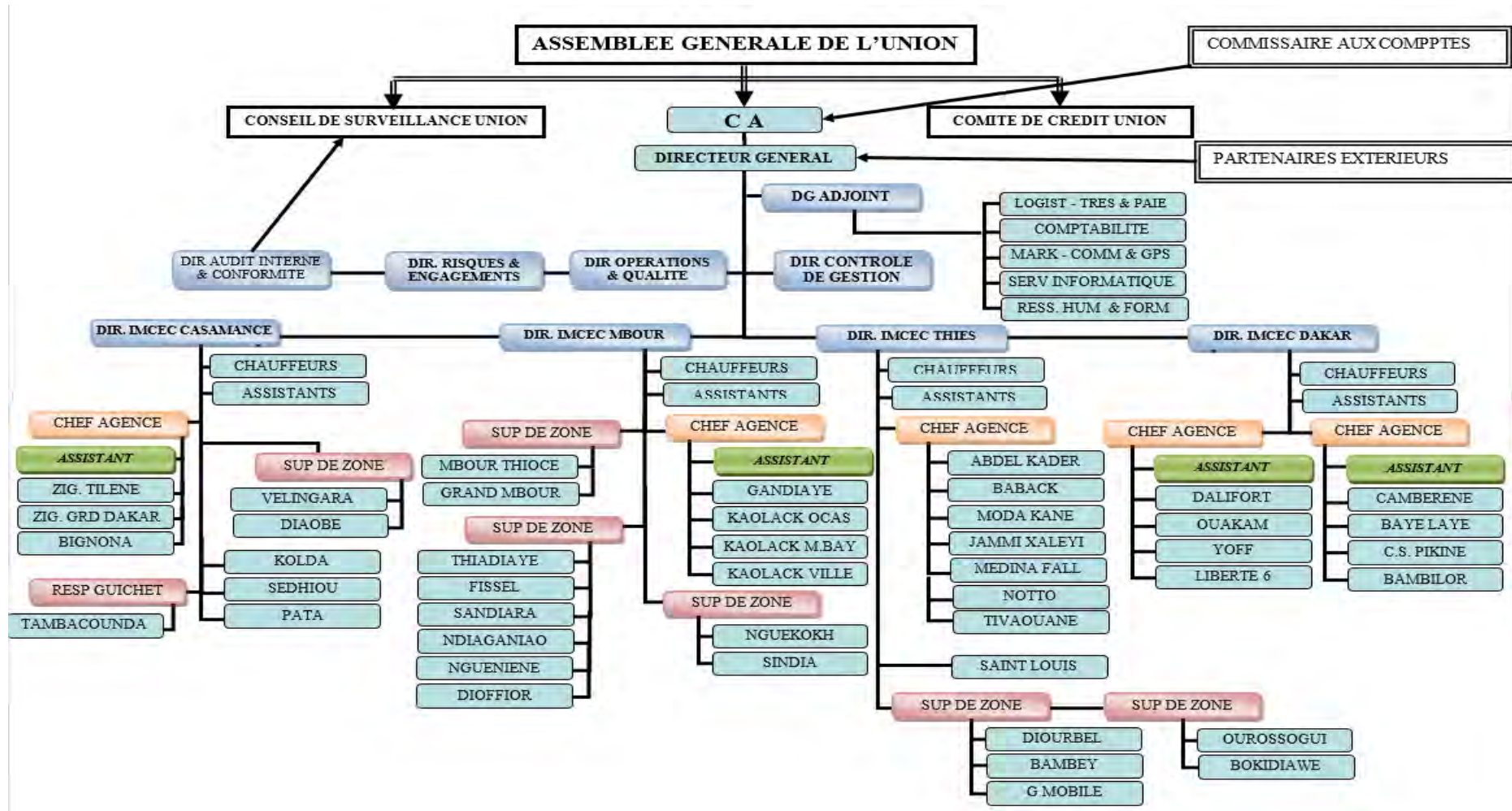
Selon la page 13 : « Ici l'alphabétisation est définie au sens large. C'est le fait, pour une personne de 15 ans et plus, de savoir lire, écrire et comprendre, dans une langue quelconque (y compris les langues nationales), un texte court et simple sur des faits ayant trait à la vie quotidienne comme un article de journal.

Pour celles qui remplissent ces critères inscrire '1' dans la case correspondante. Celles qui ne remplissent pas tous ces critères sont considérées comme des analphabètes ; pour ces personnes, inscrire '2' dans la case correspondante. En clair, une personne peut être

alphabétisée dans n'importe quelle langue, y compris les langues nationales. Il ne s'agit pas seulement d'être alphabétisé dans la principale langue du pays ou même dans la langue officielle ; il suffit que la langue en question soit utilisée sous une forme écrite par un groupe de personnes. Si une personne sait lire dans une langue mais ne sait pas écrire dans celle-ci, elle est considérée comme analphabète, inscrire '2' dans la case correspondante. L'ESPS\_2005 n'a pas prévu de tests spécifiques permettant d'évaluer le niveau d'alphabétisation des individus. Aussi, les enquêteurs devront-ils s'en remettre aux déclarations du répondant et à leur propre jugement pour apprécier le niveau des personnes interrogées. »

**ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DE L'U-IMCEC**

**ORGANIGRAMME DE L'U-IMCEC JUILLET 2013**



## **BIBLIOGRAPHIE**

## ARTICLES

- 1- ADA (2013), Communiqué de presse sur la Semaine de la microfinance en Tanzanie 2013, *Microfinance-afrique*, 4 pages.
- 2- CGAP (2007), Au-delà des bonnes intentions : évaluation de la performance sociale des institutions de microfinance, *Portail de la microfinance*, Vol n° 41.
- 3- DOLIGEZ François, GUÉRIN Isabelle, LAPENU Cécile (2009), La microfinance est-elle socialement responsable ? Introduction, *Revue Tiers Monde*, P 5-16.
- 4- GUEYE Ndeye Absa (2012), Du « social » dans la gestion des performances de la microfinance au Sénégal, *Programme d'appui à la microfinance*, P 7-11.
- 5- FORSTER Sarah, REILLE Xavier, ROZAS Daniel (2011), Investissements étrangers en microfinance : réévaluer les rendements financiers et sociaux, *CGAP*, Vol n° 71, 15 pages.
- 6- Microfinance Barometer (2013), Responsibility, innovation, impact: advancing financial inclusion, *Convergences*, 4<sup>th</sup> edition, 12 pages.
- 7- PASCAL Patricia, TRICOT Sandra (2013), Communiqué de presse à Paris sur le Baromètre de la microfinance de 2013, *Convergences*, 2 pages.
- 8- SERVET Jean-Michel (2009), Responsabilité sociale versus performances sociales en microfinance, *Revue Tiers Monde*, P 55-70.

## OUVRAGES

- 9- BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jérémy, POURSAT Christine (2009), *Le guide de la microfinance: microcrédit et épargne pour le développement*, Editions Eyrolles, Paris, 368 pages.
- 10- DIOH Tidiane, LAROUCSI Houda (2009), *Microcrédit et lien social en Tunisie: la solidarité instituée*, Edition Karthala, Paris, 238 pages.

- 11- DOLIGEZ François, FALL François Seck, OUALY Mansa (2012), *Expériences de microfinance au Sénégal*, Editions KARTHALA, Paris, 203 pages.
- 12- DUPUICH Françoise (2012), *Regards croisés sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*, Editions L'Harmattan, Paris, 250 pages.
- 13- GAVARD-PERRET Marie-Laure , GOTTELAND David , HAON Christophe , JOLIBERT Alain (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*, Editions Pearson Education France, Paris, 418 pages.
- 14- GOND Jean Pascal, IGALENS Jacques (2012), *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions Pearson Education France, Paris, 200 pages.
- 15- GUERIN Isabelle , PALIER Jane , PREVOST Benoît (2009), *Femmes et microfinance: espoirs et désillusions de l'expérience indienne*, Editions Archives Contemporaines, Paris, 102 pages.
- 16- LELART Michel (2005), *De la finance informelle à la microfinance*, Editions Archives Contemporaines, Paris, 112 pages.
- 17- LENOIR Olivier (2013), *Pour une éthique de la performance*, Editions L'Harmattan, Paris, 236 pages.
- 18- MATTEUDI Emmanuel (2012), *Enjeux du développement local en Afrique: Ou comment repenser la lutte contre la pauvreté*, Editions L'Harmattan, Paris, 200 pages.
- 19- NDAM Joseph Mbouombouo (2011), *La microfinance à la croisée des chemins: synthèse des travaux de la 1ère édition des Rencontres internationales de microfinance (RIM 2007), Yaoundé (Cameroun) du 14 au 16 novembre 2007*, Editions L'Harmattan, Paris, 291 pages.
- 20- OUEDRAOGO Alpha, GENTIL Dominique (2008), *La microfinance en Afrique de l'Ouest: histoires et innovations*, Editions Karthala, Paris, 307 pages.
- 21- PAONE Valérie (2011), *La responsabilité sociale des entreprises à l'épreuve des faits: comprendre pour durer au XXIe siècle*, Editions L'Harmattan, Paris, 306 pages.

- 22- QUEL Jean-Yves J z (2013), *La Libération de l'Homme - Tome II, Volume 2*, Editions Publibook, Paris, 648 pages.
- 23- SERVET Jean-Michel (2006), *Banquiers aux pieds nus : la microfinance*, Editions Odile Jacob, Paris, 511 pages.

### **SOURCES INTERNET**

- 24- ADA Microfinance (2014), Réglementation dans la zone francophone, [www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/rglementation2009/reglementation\\_francophone](http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/rglementation2009/reglementation_francophone).
- 25- ADA microfinance (2014), Utiliser les bons indicateurs de performance financière et sociale, [www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/dossier\\_transparence/indicateurs\\_de\\_performance](http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/dossier_transparence/indicateurs_de_performance).
- 26- CGAP (2008), Concevoir et offrir des services de transfert d'argent –Guide technique pour les institutions de microfinance, [www.lamicrofinance.org/files/23737\\_file-guidetransfert\\_dargent.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/23737_file-guidetransfert_dargent.pdf)
- 27- CGAP (2011), Définition de la performance sociale, [https://www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/impactperf/introduction](https://www.lamicrofinance.org/resource_centers/impactperf/introduction).
- 28- DRS-SFD (2012), Données Consolidées des Systèmes Financiers Décentralisés, [www.drs-fd.gouv.sn/sitedrs/documents/Publications/Donnees\\_Consolidees\\_2012.pdf](http://www.drs-fd.gouv.sn/sitedrs/documents/Publications/Donnees_Consolidees_2012.pdf).
- 29- DRS-SFD (2014), Situation des SFD, [http://drssfd.gouv.sn/sitedrs/documents/Publications/Situation\\_T2\\_2014.pdf](http://drssfd.gouv.sn/sitedrs/documents/Publications/Situation_T2_2014.pdf).
- 30- FAYE Waly Clément (2013), Evolution de la microfinance au Sénégal, *Enquête*, [www.enqueteplus.com/content/evolution-de-la-microfinance-au-senegal-18-million-de-clients-pour-le-secteur](http://www.enqueteplus.com/content/evolution-de-la-microfinance-au-senegal-18-million-de-clients-pour-le-secteur).
- 31- MBAYE Souleymane (2013), La microfinance a-t-elle un impact macroéconomique au Sénégal, [http://www.erudite.univ-paris-est.fr/evenements/colloques-et-conferences/atm-2013-communications-full-papers/?eID=dam\\_frontend\\_push&docID=25252](http://www.erudite.univ-paris-est.fr/evenements/colloques-et-conferences/atm-2013-communications-full-papers/?eID=dam_frontend_push&docID=25252).

- 32- Principles for Responsible Investments (2012), Principes pour les investisseurs en Finance exclusive, [http://www.unpri.org/viewer/?file=files/2012.04.20\\_PIIF\\_fr.pdf](http://www.unpri.org/viewer/?file=files/2012.04.20_PIIF_fr.pdf).
- 33- Sénégal Entreprises (2008), Le secteur de la microfinance au Sénégal, <http://www.senegal-entreprises.net/secteur-financier.htm#top>.
- 34- Sénégal Business (2013), Transfert d'argent :Wari et Western Union en tête (étude), <http://senegal-business.com/2013/01/transfert-dargent-wari-et-western-union-en-tete-etude>.
- 35- Social Performance Task Force (2012), Présentation des Standards Universels de Gestion de Performance Sociale SPTF, <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-outils-standards-universels-gestion-performance-sociale-2012.pdf>.