



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG-BF CCA
BANQUE FINANCE – COMPTABILITE
CONTROLE ET AUDIT**

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

**Promotion 8
(2013-2015)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**PERFORMANCES SOCIALE ET FINANCIERE
DE LA COOPERATIVE AUTONOME POUR LE
RENFORCEMENT DES INITIATIVES
ECONOMIQUES PAR LA MICRO-FINANCE
(CAURIE-MF) : ANALYSE D'INDICATEURS
PERTINENTS**

Présenté par :

Dirigé par :

CISSE Oumar Younouss

KODJO Patrick

**Directeur de la Microfinance et
de l'Inclusion Financière au
Siège de la BCEAO**

Mars 2016

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont en premier lieu à mon Père, ma Mère et ma Sœur, qui m'ont soutenu et qui ont été, tout au long de ma formation, ma source de motivation et d'inspiration.

Ensuite, je tiens à manifester ma reconnaissance et ma gratitude à l'égard de Monsieur Patrick KODJO, Directeur de la Microfinance et de l'Inclusion Financière, pour m'avoir donné l'opportunité d'effectuer ce stage au sein de cette prestigieuse Institution, pour sa responsabilité et pour sa patience à mon endroit.

J'adresse également mes sincères remerciements à Monsieur Mamadou Lamine GUEYE, Directeur Général de CAURIE-MF, à l'équipe dirigeante et l'ensemble des agents de la Direction de la Microfinance et de l'Inclusion Financière, pour leur disponibilité et leur aide.

Enfin, je ne saurais terminer mes propos sans adresser un sincère remerciement au personnel du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), en particulier à Monsieur le Directeur de la Formation, Monsieur Yazi MOUSSA, ainsi qu'à tous nos professeurs. Merci à tous mes amis pour le soutien moral.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI :	Agence Canadienne de Développement International
AIMS-SEEP :	Assessing the Impact of Microenterprise Services - Small Enterprise Education and Promotion Network
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIT :	Bureau International du Travail
CAMEL :	Capital adequacy, Asset quality, Management, Earnings, and Liquidity management
CAURIE-MF :	Coopérative Autonome pour le Renforcement des Initiatives Economiques par la Micro-Finance
CERISE :	Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit
CGAP :	Consultative Group to Assist the Poor
CNC :	Comité National de Coordination des activités de microfinance
COOPEC :	Coopérative d'Epargne et de Crédit
CRS :	Catholic Relief Services
DID :	Développement International Desjardins
FAO :	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FMI :	Fonds Monétaires International
GPS :	Gestion de la Performance Sociale
IFAD :	International Fund for Agricultural Development
IMCEC :	Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit
IMF :	Institution de Microfinance
MISION :	MFIs Improve Social Impact and Outreach throught Networks
MIX :	Microfinance Information Exchange
OIT :	Organisation Internationale du Travail
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
ONU :	Organisation des Nations Unies
PARMEC :	Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit
PAS :	Programme d'Ajustement Structurel
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement

PPI :	Progress out of Poverty Index
RCSSFD :	Référentiel Comptable Spécifique des Systèmes Financiers Décentralisés
RH :	Ressources Humaines
SEEP :	Small Enterprise Education and Promotion Network
SFD :	Système Financier Décentralisé
SPA :	Social Performance Assessment
SPI :	Social Performance Indicators
SPTF :	Social Performance Task Force
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine
USAID :	United States Agency for International Development

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les six dimensions de la performance sociale.....	22
Figure 2 : Processus de production de l'impact	24
Figure 3 : Problématique générale de la performance.....	32
Figure 4 : Modèle d'analyse.....	41
Figure 5 : Evolution de CAURIE-MF	47
Figure 6 : Organigramme de CAURIE-MF	52
Figure 7 : Indicateurs de performance sociale de CAURIE-MF à travers les 6 axes principaux définis par la Social Performance Task Force (SPTF).....	56
Figure 8 : Score des indicateurs sur les normes universelles de la dimension 1	57
Figure 9 : Score des indicateurs sur les normes universelles de la dimension 2.....	60
Figure 10 : Score des indicateurs sur les normes universelles de la dimension 3	62
Figure 11 : Score des indicateurs sur les normes universelles de la dimension 4.....	64
Figure 12 : Score des indicateurs sur les normes universelles de la dimension 5.....	67
Figure 13 : Score des indicateurs sur les normes universelles de la dimension 6.....	69
Figure 14 : Evolution des indicateurs de qualité du portefeuille de 2013 à 2014.....	73
Figure 15 : Evolution des indicateurs d'activité de CAURIE-MF de 2013 à 2014 (montant en FCFA).....	75
Figure 16 : Evolution des crédits par Agence de 2013 à 2014 (montant en F CFA)	76
Figure 17 : Evolution de l'épargne entre 2013 et 2014.....	78
Figure 18 : Evolution de la clientèle et du nombre d'emprunteurs actifs de 2013 à 2014.....	79
Figure 19 : Evolution des indicateurs d'efficacité/efficience de 2013 à 2014.....	81
Figure 20 : Evolution des indicateurs de rentabilité de 2013 à 2014	84
Figure 21 : Evolution des indicateurs de gestion du bilan de 2013 à 2014.....	86

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des Instructions de la BCEAO	16
Tableau 2 : Normes et des dimensions de la performance sociale.....	25
Tableau 3 : Indicateurs financiers des SFD de l'UMOA	36
Tableau 4 : Évolution de la stratégie de CAURIE-MF	50
Tableau 5 : Indicateurs PPI relatifs au but social et mesurant le ciblage de la clientèle en 2013 et 2014 : les micro-entrepreneurs pauvres principalement les femmes	59
Tableau 6 : Indicateurs PPI relatifs au but social et portant sur la capacité de l'institution à offrir des produits et services financiers appropriés en 2013 et 2014	59
Tableau 7 : Indicateurs PPI mesurant la capacité de l'institution à contribuer durablement à la promotion économique et sociale en 2013 et 2014	63
Tableau 8 : Tableau sur l'état des rémunérations des dirigeants et du personnel de l'institution (montant en F CFA).....	71
Tableau 9 : Indicateurs de qualité du portefeuille de 2013 à 2014	72
Tableau 10 : Indicateurs d'activité de 2013 à 2014	74
Tableau 11 : Evolution des crédits de 2013 à 2014 (montant en F CFA).....	76
Tableau 12 : Evolution de l'épargne de 2013 à 2014 (montant en F CFA).....	77
Tableau 13 : Evolution de la clientèle et du nombre d'emprunteurs actifs de 2013 à 2014 ...	78
Tableau 14 : Indicateurs d'efficacité / productivité de 2013 à 2014.....	80
Tableau 15 : Indicateurs de rentabilité de 2013 à 2014	83
Tableau 16 : Indicateurs de gestion du bilan de 2013 à 2014	86
Tableau 17 : Recommandations relatives à la performance sociale.....	89
Tableau 18 : Recommandations relatives à la performance financière.....	91

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Résultats de la performance sociale obtenus avec l'outil SPI 4.....	96
Annexe 2 : Etat financiers de CAURIE-MF au titre de l'année 2014.....	105

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	ii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : PARTIE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA MICROFINANCE.....	9
1.1. Définition de la microfinance et de la notion de SFD.....	9
1.1.1. Définition de la microfinance.....	9
1.1.2. Définition de la notion de SFD.....	11
1.1.2.1. Notion de SFD.....	11
1.1.2.2. Les opérations des SFD.....	12
1.2. Cadre réglementaire régissant les SFD dans l'UMOA.....	12
1.2.1. La loi spécifique aux IMCEC.....	13
1.2.2. La loi de 2007 portant réglementation des SFD dans l'espace UMOA.....	13
CHAPITRE 2 : PERFORMANCES SOCIALE ET FINANCIERE DES SFD.....	18
2.1. Performance sociale des SFD.....	18
2.1.1. Définition de la performance sociale des SFD.....	18
2.1.2. Éléments de mesure de la performance sociale des SFD.....	22
2.1.2.1. Initiative CERISE (Outil SPI).....	24
2.1.2.2. Outil SPA (Social Performance Assessment).....	26
2.1.2.3. Outil ACCION SOCIAL.....	27
2.1.2.4. Indice de passage du seuil de pauvreté du CGAP – Grameen – Ford (PPI).....	28
2.1.2.5. Les outils de notation sociale.....	29
2.2. Performance financière des SFD.....	30

2.2.1. Définition de la performance financière.....	31
2.2.2. Indicateurs de mesure de la performance financière des SFD.....	32
2.2.2.1. Mesure de la qualité du portefeuille.....	33
2.2.2.2. Mesure de l'efficacité et de la productivité.....	34
2.2.2.3. Mesure de la gestion financière.....	34
2.2.2.4. Mesure de la rentabilité.....	35
2.2.2.5. Indicateurs de mesure de la performance financière dans l'UMOA.....	36
2.3. Lien entre performance sociale et performance financière.....	37
2.3.1. L'approche des welfaristes.....	37
2.3.2. L'approche des institutionnalistes.....	38
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	41
3.1. Le modèle d'analyse.....	41
3.2. Les outils de collecte et d'analyse de données.....	42
3.2.1. L'analyse documentaire.....	42
3.2.2. L'entretien.....	42
3.2.3. L'observation participante.....	43
3.2.4. L'outil SPI de CERISE.....	43
3.2.5. Le logiciel Excel.....	43
DEUXIEME PARTIE : PARTIE PRATIQUE.....	45
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE CAURIE-MF.....	47
4.1. Historique.....	47
4.2. Mission, vision et orientation stratégique de CAURIE-MF.....	49
4.3. Organisation et activités.....	51
4.3.1. Organisation.....	51
4.3.2. Activités.....	53
4.4. Présentation de la Direction Financière et Comptable et de la Direction des Etudes et Développement / GPS.....	54

4.4.1. Direction Financière et Comptable.....	54
4.4.2. Direction des Etudes et Développement / GPS	55
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE SOCIALE ET DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE CAURIE-MF.....	56
5.1. Présentation des résultats et analyse des indicateurs de performance sociale de CAURIE-MF.....	56
5.1.1. Dimension 1 : Définir et suivre les objectifs sociaux.....	57
5.1.1.1. La stratégie sociale.....	57
5.1.1.2. Reporting des données sur les clients	58
5.1.2. Dimension 2 : S'assurer de l'engagement du Conseil d'Administration, de la Direction et du personnel en faveur des objectifs sociaux	60
5.1.2.1. Engagement du Conseil d'administration.....	60
5.1.2.2. Engagement de la Direction.....	61
5.1.2.2. Engagement des équipes	61
5.1.3. Dimension 3 : Concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients.....	62
5.1.3.1. Besoins et préférences des clients.....	62
5.1.3.2. Bénéfice pour les clients	63
5.1.4. Dimension 4 : Traiter les clients de manière responsable	64
5.1.4.1. Prévention du surendettement.....	64
5.1.4.2. Transparence	65
5.1.4.3. Traitement équitable et respectueux des clients.....	65
5.1.4.4. Confidentialité des données du client	66
5.1.4.5. Mécanismes de résolution des plaintes	66
5.1.5. Dimension 5 : Traiter les employés de manière responsable	67
5.1.5.1. Politique RH.....	67
5.1.5.2. Communication des conditions d'emplois et formation du personnel.....	68

5.1.5.3. Satisfaction des employés	69
5.1.6. Dimension 6 : Equilibrer la performance financière et sociale	69
5.1.6.1. Taux de croissance des activités	70
5.1.6.2. Alignement des objectifs.....	70
5.1.6.3. Bénéfices.....	70
5.1.6.4. Rémunération.....	71
5.2. Présentation des résultats et analyse des indicateurs de performance financière de CAURIE-MF.....	72
5.2.1. Indicateurs de la qualité du portefeuille	72
5.2.2. Indicateurs d'activités	74
5.2.3. Indicateurs d'efficacité / Productivité	79
5.2.4. Indicateurs de rentabilité	83
5.2.5. Indicateurs de gestion du bilan	85
CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS	89
6.1. Recommandations portant sur la performance sociale	89
6.2. Recommandations portant sur la performance financière	91
CONCLUSION GENERALE	93
ANNEXES.....	95
BIBLIOGRAPHIE	115

INTRODUCTION GENERALE

Selon les statistiques de la Banque Mondiale (2016 : 4), 43% de la population d'Afrique subsaharienne, en 2012, disposait de moins de 1,90 \$¹ par jour pour vivre. Comment cette importante proportion de la population pourrait-elle constituer une épargne, ou investir dans une activité rentable, en l'absence d'une source de financement ?

Dans les pays en développement, ces questions se posent aujourd'hui à une large majorité de la population, n'ayant pas accès aux banques. En effet, selon le Forum Forbes tenu en 2014, neuf africains sur dix n'auraient pas accès aux services bancaires. Cette situation trouve une de ses causes profondes dans le fait que les banques considèrent les populations à revenus faibles comme des clients peu rentables et extrêmement risqués. En retour, celles-ci, conscientes que les banques sont trop formelles, trop distantes et trop prudentes, sont obligées de se tourner vers des acteurs financiers informels, dont les taux d'intérêt débiteurs sont souvent exorbitants et les services inadaptés.

Pour ces millions de populations pauvres, cette situation se traduit par leurs exclusions économique et sociale. La microfinance constitue, de ce fait, un moyen pour eux de remédier à cette situation, en leur garantissant un accès aux financements, et en leur offrant une opportunité d'améliorer leurs conditions de vie. Elle représente l'ensemble des services qui sont proposés à des individus qui n'ont pas accès aux institutions financières classiques. La technique des crédits solidaires, initiée par la Grameen Bank, est aussi le résultat d'un consensus mondial sur le rôle de cette pratique dans la lutte contre la pauvreté (GUERIN et SERVET, 2005 : 8). Ce consensus s'est renforcé avec la reconnaissance de la microfinance par les Nations Unies, comme un moyen d'éradication de la pauvreté, qui constitue un des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Les institutions de microfinance (IMF) ont surtout prospéré dans les régions où l'exclusion financière était prononcée. Pour ces institutions, la transparence financière, grâce à l'existence de critères de performance clairs, de reportings réguliers, d'évaluations externes et de ratings, a joué un rôle significatif dans le développement d'institutions solides. Le succès d'une institution de microfinance a pendant longtemps été associé à ses résultats financiers, mesurés notamment par la qualité du portefeuille de crédits, l'efficacité opérationnelle et la rentabilité. Cependant, ces indicateurs financiers ne reflètent qu'une partie de la performance d'une institution. En effet, pour consolider la viabilité du secteur de la microfinance, il s'est avéré nécessaire d'accroître la transparence des systèmes financiers décentralisés (SFD) en ce qui concerne leur capacité à

¹ 1.25\$ = 725FCFA

réaliser leurs objectifs sociaux, en incluant les pauvres et les personnes marginalisées, qui constituent le segment de populations pour lequel les premières institutions de microfinance ont été créées. Cependant, la persistance de la pauvreté dans certaines zones, malgré une forte concentration de l'activité de microfinance, amène de plus en plus les chercheurs à relativiser la portée des effets des produits de la finance décentralisée (BUCKLEY, 1997 : 1091).

Dans les années récentes, un nombre de plus en plus important d'institutions de microfinance s'est intéressé à apprendre les pratiques de Gestion de la Performance Sociale (GPS) en vue de mieux cerner cette problématique.

En juillet 2009, le Sénégal est le premier pays en Afrique à accueillir la phase pilote du projet Microfinance Institutions Improve their Social Impact and Outreach through the Networks in Africa II (MISSION II), mis en place par le Catholic Relief Services (CRS), et financée par les Fondations Ford et MasterCard. Ce projet propose une expansion de la promotion de la gestion de la performance sociale par les SFD. Quarante (40) IMF, sélectionnées parmi des pays de l'Afrique Subsaharienne, ont participé à cette phase pilote de MISSION II.

A cette occasion, quatre (4) SFD sénégalais², dont CAURIE-MF, ont été ciblés pour mettre en place un système de gestion de la performance sociale, et tester les outils dédiés. CAURIE-MF est le fruit d'une longue et étroite collaboration entre le CRS et l'Eglise Catholique du Sénégal. Ce SFD jouit du formidable essor du secteur de la microfinance au Sénégal. En effet, le rapport sur la situation globale de la microfinance au Sénégal, en date du 30 juin 2014, publié par le Comité National de Coordination des activités de microfinance (CNC), fait état d'une augmentation de 5,8% du nombre de clients des SFD en 2013 par rapport à 2012. Ce contexte de forte de croissance de la demande intensifie la concurrence entre les SFD, qui cherchent de plus en plus à afficher une rentabilité financière plus élevée.

CAURIE-MF est dans une dynamique constante de perfectionnement de ses indicateurs de performance sociale. Selon l'Organisation Non Gouvernementale (ONG) Social Performance Task Force (SPTF)³, « *La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales acceptées* ». Bien qu'étant pionnière de la GPS, CAURIE-MF réalise ses activités en faisant face à un double enjeu : permettre aux populations pauvres exclues du système bancaire classique d'accéder à des services financiers de qualité à moindre coût, tout en garantissant sa propre viabilité financière et

² Ce sont : (i) ASACASE/CPS, (ii) CAURIE-MF, (iii) FDEA et (iv) U-IMCEC.

³ (SPTF) signifie Social Performance Task Force. C'est l'organisation en charge de coordonner les efforts de recherche au sujet de la performance sociale dans le secteur de la microfinance.

sa pérennité à moyen et long termes. Cette situation traduit la difficulté que rencontre CAURIE-MF à concilier performance sociale et performance financière.

L'arbitrage entre la performance sociale et celle financière est devenu une préoccupation majeure pour CAURIE-MF. Elle résulte de facteurs que sont :

- les coûts opérationnels élevés liés aux activités nécessaires à l'exercice de sa mission ;
- la concurrence démesurée entre les SFD au Sénégal ;
- la baisse de sa marge bénéficiaire, liée à l'assouplissement du taux d'usure actuel, qui limite la possibilité de dégager suffisamment de ressources pour couvrir les charges ;
- les insuffisances du cadre réglementaire en matière de performance sociale ;
- la difficulté à aligner les objectifs de sa mission sociale et la recherche de rentabilité financière.

Les difficultés dans la conciliation de ces deux objectifs, qui semblent opposés, ont entraîné les répercussions suivantes :

- la non-atteinte des objectifs sociaux ;
- le ralentissement de la lutte contre la pauvreté ;
- la transformation du portefeuille-clients qui comporte plus de clients financièrement nantis que de clients faisant partie des populations défavorisées ;
- un rendement financier peu important.

Afin de permettre à la structure d'avoir une meilleure visibilité sur ce dilemme que constituent la performance sociale et la performance financière, il apparaît primordial de trouver des solutions. Celles-ci pourraient être articulées autour des points suivants :

- mettre en place un dispositif de maîtrise des charges opérationnelles, afin de rehausser les marges financières ;
- élaborer une nouvelle stratégie de marketing pour se distinguer de la concurrence et accroître le chiffre d'affaires ;
- rechercher activement des subventions des partenaires techniques et financiers, afin de renforcer la solidité financière ;
- renforcer la réglementation pour favoriser l'instauration des pratiques essentielles de la performance sociale ainsi que le suivi d'indicateurs sociaux par la BCEAO et les SFD ;
- analyser les indicateurs de la performance sociale et financière chaque année, afin d'aider CAURIE-MF à améliorer ses performances.

Les deux premières solutions proposées ont un impact direct sur la performance financière au détriment de la performance sociale. La troisième, quant à elle, fait intervenir les investisseurs socialement responsables, qui sont plus intéressés par la dimension sociale de leur investissement au détriment de la performance financière. Dès lors, cette solution ne saurait contribuer à la prise en considération de façon équitable de la performance sociale et de la performance financière. En ce qui concerne le renforcement de la réglementation, il ne saurait être efficace pour CAURIE-MF, sans une analyse préalable de ses indicateurs de performances financière et sociale, dans la mesure où cette solution ne relève pas d'elle. C'est pour cette raison que nous avons retenu la dernière solution.

Le choix de cette solution nous amène à poser la question fondamentale suivante : quels sont les niveaux de performance sociale et financière de CAURIE-MF ?

Afin de cerner le problème posé, les questions spécifiques suivantes peuvent être soulevées :

- Qu'est-ce que la microfinance ?
- Quelles sont les spécificités du cadre réglementaire qui régit les SFD de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) ? Comment est-il articulé ?
- Quels sont les éléments de mesure de la performance sociale et financière des SFD ?
- Quel est le lien entre la performance sociale et la performance financière des SFD ?
- Quelle est la situation de la performance sociale et la performance financière de CAURIE-MF ?
- Que reflètent les indicateurs de performance sociale et de performance financière de CAURIE-MF ?
- Comment CAURIE-MF peut-elle améliorer ses niveaux de performances sociale et financière ?

La recherche de réponses à ces questions nous amène à proposer le thème suivant : *«Performances sociale et financière de CAURIE-MF : Analyse d'indicateurs pertinents»*.

L'objectif principal de notre analyse est d'évaluer le niveau des performances sociale et financière de CAURIE-MF. Les objectifs spécifiques de notre analyse se déclinent comme suit :

- définir la microfinance ;
- présenter les spécificités et le contenu du cadre réglementaire régissant les SFD de l'espace UMOA ;
- déterminer les éléments de mesure des performances sociale et financière des SFD ;

- circonscrire le lien entre la performance sociale et celle financière ;
- décrire la situation des performances sociale et financière de CAURIE-MF, à travers la présentation d'indicateurs pertinents ;
- analyser les indicateurs de performances sociale et financière de CAURIE-MF ;
- proposer des pistes d'amélioration des performances sociale et financière de CAURIE-MF.

Notre étude vise à formuler des recommandations à CAURIE-MF, afin de lui permettre de renforcer ses niveaux de performances sociale et financière, et d'entreprendre des actions visant à assurer sa mission sociale, tout en affichant une performance financière satisfaisante.

A nous, cette analyse permettra d'appliquer les connaissances théoriques acquises au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), mais aussi de nous familiariser avec le secteur de la microfinance.

Ce mémoire comporte deux parties : une première partie intitulée cadre théorique de la recherche et une deuxième partie dénommée cadre pratique de la recherche.

PREMIERE PARTIE : PARTIE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Aider des populations défavorisées à améliorer leur niveau de vie, les accompagner dans la recherche d'une activité génératrice de revenus et leur apporter un soutien moral, ne constituent pas la priorité d'une banque classique. De tels objectifs relèvent plutôt d'une nouvelle catégorie d'institutions financières : les IMF.

Toutefois, la poursuite de cet idéal ne doit certainement pas se faire au détriment de la viabilité financière de l'institution. En effet, le financement de couches défavorisées de la population nécessite un minimum de ressources qui devrait garantir la pérennité de l'IMF.

Il apparaît clairement que les IMF font face à un double enjeu : assurer leur mission sociale tout en garantissant leur viabilité financière.

L'arbitrage entre ces deux catégories de performances (financière et sociale) n'est pas chose facile. Cependant, leur mesure constitue d'ores et déjà un moyen d'information sur l'attitude des SFD.

Dans cette partie théorique, nous aborderons les généralités sur la microfinance à travers sa définition, son historique et la notion de SFD. Ensuite, nous expliciterons les notions de performance sociale et de performance financière des SFD. Enfin, nous présenterons notre méthodologie de recherche à travers notre modèle d'analyse et les outils qui nous ont permis de collecter les données nécessaires à notre analyse.

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA MICROFINANCE

L'absence de garanties, l'irrégularité des revenus ou encore la limitation de l'accès aux services bancaires, sont autant de facteurs qui réduisent la possibilité d'obtention d'un crédit dans les banques classiques. S'il est communément admis que la finance est un instrument au service du développement économique, il apparaît alors que l'indisponibilité des services financiers pour les populations exclues est un frein à leur développement. C'est la satisfaction de ces besoins financiers qui est à l'origine de l'expansion de la microfinance dans le monde.

Dans ce chapitre, nous présenterons les généralités sur la microfinance et les SFD puis nous aborderons le cadre réglementaire régissant les SFD dans l'UMOA.

1.1. Définition de la microfinance et de la notion de SFD

La microfinance est une notion qui a connu une longue évolution au fil des années. C'est dans ce sens que nous tenterons, dans cette section, de cerner cette notion ainsi que celle de SFD.

1.1.1. Définition de la microfinance

La microfinance peut être perçue comme l'offre de services financiers de proximité. Cette définition sommaire, ne rencontre pas souvent l'assentiment de tous. D'après certains, la microfinance ou système de financement décentralisé est un outil qui permet de préparer les populations à faibles revenus à accéder au système bancaire.

Pour WOLFENSOHN (1998), ancien Président de la Banque Mondiale : « *la microfinance représente un des outils que nous utilisons pour essayer de réduire la pauvreté* ».

Pour les spécialistes du secteur, « *la microfinance regroupe une variété d'expériences d'épargne et/ou de crédit, diverses par la taille, le degré de structuration, la philosophie, les objectifs, les moyens techniques, financiers et humains mis en œuvre pour les populations à la base avec ou sans le soutien technique et/ou financier des partenaires extérieurs en vue d'assurer l'autopromotion économique et sociale de ces populations* » (BCEAO & BIT, 1998 : 14).

La microfinance désigne les services financiers destinés à ceux qui ont été exclus par le secteur bancaire formel, principalement les populations rurales pauvres. Elle comprend le microcrédit, l'épargne, la microassurance et les transferts d'argent (AYUK, 2015 : 399).

L'histoire de la microfinance, comme approche de développement économique, peut être remontée aux expériences de crédits dirigés qui ont eu lieu dans les années 50 à 70. Les agences de développement et les gouvernements tentaient alors de répondre aux problèmes de manque de

capitaux à moindre coût, et des prêteurs usuraires auxquels les paysans étaient confrontés. Il s'agissait de l'octroi de crédits destinés à un usage spécifique, généralement agricole, de durée limitée et accompagnés d'un volet formation. Selon ADAMS & VON PISCHKE (1992: 4), divers problèmes ont toutefois miné ces programmes et consacré leur échec : érosion du capital, non-discipline dans les paiements, détournement des fonds au profit des paysans les mieux nantis, etc.

La microfinance tente de répondre essentiellement à la problématique du manque d'accès au capital financier pour les pauvres, dû à leur exclusion de facto du système financier formel, constitué par les banques commerciales : le pauvre est traditionnellement considéré comme n'étant pas un client potentiel. Il s'agit donc de pallier l'incapacité des pauvres à accéder à des capitaux via les voies conventionnelles constituées des banques commerciales et des autres institutions de crédit. L'idéal moral de la microfinance vise donc à inclure les exclus.

BUSS (1999 : 8) propose trois facteurs qui expliquent cette exclusion des pauvres :

- les raisons économiques ;
- la nature du système financier ;
- les actions gouvernementales et réglementaires.

Ainsi, à la suite du premier Sommet Mondial sur le Développement Social tenu en 1995, les Nations Unies et la Communauté internationale se sont engagées à faire de la lutte contre la pauvreté et de la réalisation du plein emploi leur objectif principal. Une série d'engagements en ce sens ont été pris. Bien que la microfinance n'y ait pas été incluse explicitement, presque au même moment la «*Communauté internationale des donateurs ainsi que les ONG du Sud et du Nord ont adopté avec enthousiasme le concept de microcrédit comme l'un des mécanismes de lutte contre la pauvreté, et éventuellement de son éradication*». (NISSANKE, 2002 : 3).

Depuis son avènement, plusieurs organisations se sont donné pour but de contribuer au développement de la microfinance, considérée comme un outil de lutte contre la pauvreté. A titre illustratif, au niveau des agences multilatérales, le Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) et la Campagne des Sommets du Microcrédit, créés en 1997 sous les auspices de la Banque Mondiale, sont les chefs de file des efforts internationaux en faveur de la microfinance. A ces agences multilatérales, s'ajoutent le projet Microstart du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) créé la même année ainsi que les engagements de plusieurs agences des Nations Unies (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), International Fund for Agricultural Development (IFAD), Organisation Internationale du Travail

(OIT)) et les banques de développement régionales (Banque de Développement Asiatique, Banque de Développement Africaine et Banque Inter Américaine de Développement).

Les agences bilatérales d'aide au développement mènent aussi des activités de microfinance, notamment United States Agency for International Development (USAID) qui est un acteur majeur, en particulier dans le développement de la microentreprise dans les Amériques, ainsi que l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) au Canada. Il ne faut pas oublier les nombreuses ONG telles ACCION, Calmeadow Foundation, etc., qui ont été les initiatrices du développement de la microfinance.

Cet engouement autour du secteur de la microfinance s'est traduit par de multiples expériences sur le terrain, dans pratiquement toutes les régions du monde y compris certaines expériences dans les pays développés. Il a explosé la recherche dans le domaine, car ces organisations apportent des quantités importantes de fonds et d'expertise. C'est sans aucun doute une des raisons justifiant le boom noté dans le secteur de la microfinance au cours de ces dernières années.

Comme l'a signifié LABIE (2004 : 7), « *la microfinance est aujourd'hui un domaine qui mobilise de nombreuses énergies, que ce soit dans le monde de la coopération, dans le domaine associatif ou au sein des grandes organisations internationales* ».

Le succès de l'industrie de la microfinance a montré qu'il est possible de concevoir des services financiers de proximité, adaptés à des populations exclues du système financier formel, et qui ont un véritable impact sur leur développement économique et social.

1.1.2. Définition de la notion de SFD

Dans un premier temps, nous expliciterons la notion de SFD. Enfin, nous présenterons les opérations que les SFD sont autorisés à effectuer dans l'UMOA.

1.1.2.1. Notion de SFD

La réglementation en vigueur dans l'UMOA n'a pas retenu le terme de microfinance jugé, à certains égards, réducteur par les acteurs du secteur. En effet, la définition retenue recouvre celle du prestataire de services financiers, en l'occurrence le système financier décentralisé.

Selon l'article 1 alinéa 21 de la loi portant réglementation des SFD, le SFD est « *une institution qui a pour objet principal d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers, tels que définis par la loi*

portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la présente loi à fournir ces prestations ».

L'exercice de l'activité de microfinance est réglementé dans l'UMOA par la loi-cadre portant réglementation des SFD. L'article 7 de la loi dispose que les « *SFD doivent, préalablement à l'exercice de leur activité, être agréés* ». La procédure d'agrément est décrite au chapitre 3 de ladite loi, au titre II du Décret ainsi qu'à l'Instruction N°005-06-2010 du 14 juin 2010 de la BCEAO, déterminant les éléments constitutifs du dossier de demande d'agrément des SFD dans les Etats membres de l'UMOA.

1.1.2.2. Les opérations des SFD

L'article 4 de ladite loi décrit les opérations que peuvent réaliser les SFD, à savoir :

- **Opérations de collecte de dépôts :**

« Sont considérés comme dépôts, les fonds, autres que les cotisations et contributions obligatoires, recueillis par le SFD auprès de ses membres ou de sa clientèle avec le droit d'en disposer dans le cadre de son activité, à charge pour lui de les restituer à la demande des déposants selon les termes convenus ».

- **Opérations de prêts :**

« Est considérée comme une opération de prêts, tout acte par lequel un SFD met, à titre onéreux, des fonds à la disposition d'un membre ou d'un client, à charge pour ce dernier de les rembourser à l'échéance convenue ».

- **Opérations d'engagement par signature :**

« Est considérée comme une opération d'engagement par signature, tout acte par lequel un SFD prend, dans l'intérêt d'un membre ou d'un client, un aval, une caution ou une autre garantie ».

Il convient de préciser que le législateur est resté ouvert en prévoyant à l'article 36 un cas de dérogation. En effet, cet article dispose qu'un SFD peut entreprendre toute autre activité jugée utile pour l'intérêt de ses membres. Toutefois, il conditionne cela à une autorisation du Ministre, après avis conforme de la BCEAO, dans les limites fixées par l'Instruction N°010-08-2010 du 30 août 2010 de la BCEAO, relative aux règles prudentielles applicables aux SFD.

1.2. Cadre réglementaire régissant les SFD dans l'UMOA

La préservation et le renforcement de la stabilité financière constituent une préoccupation constante des autorités de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA). En effet, la mise en

œuvre des réformes entreprises au lendemain de la crise économique et bancaire des années 80 a contribué, outre l'assainissement et la restructuration du secteur bancaire, à l'émergence de nouveaux intermédiaires financiers. Il s'agit en l'occurrence des systèmes financiers décentralisés (SFD) ou institutions de microfinance (IMF). Dans cette section, nous mettrons en exergue l'évolution du cadre réglementaire régissant les SFD dans l'UMOA en évoquant, dans un premier temps, la loi spécifique aux IMCEC et enfin la loi de 2007 portant réglementation des SFD dans l'UMOA.

1.2.1. La loi spécifique aux IMCEC

L'adoption en 1993 de la loi spécifique aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMCEC) a permis la formalisation du secteur de la microfinance, le renforcement de la confiance des épargnants et une gestion adéquate des risques par les SFD. Afin de favoriser leur insertion dans le tissu économique et social, la réglementation y afférente s'est voulue souple et incitative, en prévoyant des règles particulières, en l'occurrence, l'absence de forme juridique imposée et d'un montant de capital minimum exigé pour exercer, l'obtention de la personnalité juridique par l'agrément pour les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit et l'exonération fiscale accordée à ces institutions pour leurs opérations de collecte de l'épargne et d'octroi de crédit.

Cependant, après une quinzaine d'années d'application, il est apparu nécessaire d'améliorer les règles existantes, et de prendre en considération un certain nombre d'insuffisances au rang desquelles figurent les dysfonctionnements liés à la gouvernance, à la défaillance des systèmes d'information, à la gestion peu efficiente des risques, à la faiblesse des mécanismes internes de contrôle et au non-respect des dispositions légales, réglementaires et statutaires.

1.2.2. La loi de 2007 portant réglementation des SFD dans l'espace UMOA

Face aux insuffisances de la Loi de 1993, les Autorités monétaires et de contrôle ont entrepris des actions visant à circonscrire les risques ainsi identifiés et, partant, à sécuriser davantage les opérations des SFD. C'est dans ce cadre que la rénovation du cadre légal et réglementaire de l'activité des SFD de l'Union a été initiée.

Le cadre juridique régissant l'activité des SFD a donc été réaménagé par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, après une large concertation avec l'ensemble des intervenants dans le secteur de la microfinance.

Les consultations organisées par la BCEAO ont duré cinq (5) ans et permis de délimiter le champ des aménagements à apporter à la réglementation. La réunion de concertation et de validation tenue à Lomé du 3 au 6 juillet 2006, sur l'avant-projet de loi et de décret élaboré par la Banque Centrale, a constitué le point d'achèvement de ce processus participatif. Des projets de loi et de décret ont été ensuite soumis et adoptés par le conseil des ministres de l'UMOA lors de sa session tenue le 6 avril 2007 à Lomé.

L'objectif général visé par la nouvelle réglementation est de favoriser la modernisation et le développement harmonieux du secteur de la microfinance. Quant aux objectifs spécifiques, ils portent sur :

- la poursuite de la diversification du paysage financier de l'union pour permettre l'accès du plus grand nombre d'agents économiques à des services financiers ;
- le maintien et le renforcement de la stabilité du secteur par une meilleure protection de la clientèle des SFD ;
- l'amélioration de l'efficacité des SFD en favorisant la modernisation de leurs instruments de gestion.

Le nouveau cadre juridique s'est voulu souple et en phase avec les nouvelles exigences du secteur, à savoir l'intégration par le Fonds Monétaires International (FMI) des statistiques des SFD dans les agrégats monétaires, la nécessité pour ces institutions de s'orienter, à terme, vers les principes édictés par les accords de Bâle et la prise en considération de la finance décentralisée dans les évaluations du secteur financier réalisées par la Banque Mondiale et le FMI. Ce cadre d'exercice et de supervision de l'activité de microfinance est ordonné autour de la loi portant réglementation des SFD et son décret d'application ainsi que des Instructions édictées par la Banque Centrale.

La loi portant réglementation des SFD comprend 150 articles et est structurée autour de huit (8) titres, à savoir :

- Titre 1 – Définitions (article 1).
- Titre 2 – Domaine d'application de la réglementation des SFD (articles 2 à 17).
- Titre 3 – Dispositions communes aux SFD (articles 18 à 69).
- Titre 4 – Infractions et sanctions (articles 70 à 84).
- Titre 5 – Dispositions propres aux IMCEC (articles 85 à 121).
- Titre 6 – Dispositions spécifiques aux autres SFD (articles 122 à 125).

- Titre 7 – Dispositions relatives aux procédures collectives d'apurement du passif (articles 126 à 141).
- Titres 8 – Dispositions transitoires et finales (articles 142 à 150).

Le décret d'application de la loi comprenant quarante-trois (43) articles, est composé de cinq (5) titres ci-après :

- Titre 1 – Constitution et fonctionnement des SFD (articles 2 à 30).
- Titre 2 – Agrément et retrait d'agrément (articles 31 à 37).
- Titre 3 – Exceptions au régime d'affiliation (articles 38 à 39).
- Titre 4 – Organes financiers (articles 40 à 41).
- Titre 5 – Dispositions finales (articles 42 à 43).

Les Instructions de la BCEAO sont d'application directe. A ce jour, quatorze (14) Instructions ont été prises par le Gouverneur de la BCEAO, en vue de préciser les modalités d'application de la loi.

Leur liste se présente comme suit :

Tableau 1 : Liste des Instructions de la BCEAO

N°	REFERENCES	OBJET
1	025-02-2009 du 3 février 2009	Instruction instituant un référentiel comptable spécifique des SFD de l'UMOA
2	026-02-2009 du 3 février 2009	Instruction relative aux conditions de mise en œuvre du plan des comptes prévus par le RCSFD de l'UMOA
3	030-02-2009 du 3 février 2009	Instruction fixant les modalités d'établissement et de conservation des états financiers des SFD de l'UMOA
4	004-06-2010 du 11 janvier 2010	Instruction relative au retrait de reconnaissance des groupements d'Épargne et crédit en activité dans les États membres de l'UMOA
5	005-06-2010 du 14 juin 2010	Instruction déterminant les éléments constitutifs du dossier de demande d'agrément des SFD dans les États membres de l'UMOA
6	006-06-2010 du 14 juin 2010	Instruction relative au commissariat aux comptes au sein des SFD des États membres de l'UMOA
7	007-06-2010 du 14 juin 2010	Instruction relative aux modalités de contrôle et de sanction des SFD par la BCEAO et la Commission Bancaire
8	010-08-2010 du 30 août 2010	Instruction relative aux règles prudentielles applicables aux SFD des États membres de l'UMOA
9	016-12-2010 du 29 décembre 2010	Instruction relative au financement des immobilisations et des participations par le SFD
10	017-12-2010 du 29 décembre 2010	Instruction relative à l'organisation du contrôle interne au sein des SFD
11	018-12-2010 du 29 décembre 2010	Instruction relative à l'obligation pour les SFD de produire un rapport annuel
12	019-12-2010 du 29 décembre 2010	Instruction relative à la mise en place d'un fond de sécurité ou de solidarité au sein des réseaux d'institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit
13	020-12-2010 du 29 décembre 2010	Instruction relative aux indicateurs périodiques à transmettre par les SFD au Ministre chargé des Finances, à la BCEAO et à la Commission Bancaire de l'UMOA
14	021-12-2010 du 29 décembre 2010	Instruction déterminant la catégorie de SFD autorisée à appliquer la version allégée du RCSSFD

Source : BCEAO (2013 : 5)

Les autres textes auxquels sont soumis les SFD :

- Loi-cadre portant définition et répression de l'usure (le taux de l'usure, en ce qui concerne les SFD, est fixé à 24%) ;
- Loi relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux dans les Etats membres de l'UEMOA (Les SFD sont soumis à des obligations d'identification de la clientèle, de conservation et de communication des documents, d'élaboration de programmes internes de lutte contre le blanchiment de capitaux et de déclaration des opérations suspectes) ;
- Règlement n°15/2002/CM/UEMOA du 19 septembre 2002 relatif aux systèmes de paiement dans les Etats membres de l'UEMOA (les SFD sont habilités à promouvoir l'utilisation des cartes de paiement et de retrait, du porte-monnaie électronique et du télépaiement ainsi que tout autre procédé et instrument de paiement à naître, notamment pour la constitution de groupements, en vue d'instituer des mécanismes et des instruments de virement électronique de dimension nationale ou régionale (article 131)) ;
- Règlement n°9/2010/CM/UEMOA du 1er octobre 2010 relatif aux relations financières extérieures des États membres de l'UEMOA ;
- Règlement n°96-03 du 5 juillet 1996 relatif à l'émission des billets de trésorerie, de certificats de dépôts, de bons des établissements financiers et de bons des institutions financières régionales.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que la littérature autour de la microfinance et des SFD dans l'UMOA, nous a permis d'appréhender le sens ainsi que la mission de ces institutions. On note que ces institutions sont confrontées à un double enjeu, à savoir : assurer leur rentabilité et leur pérennité ainsi que lutter contre la pauvreté et renforcer l'inclusion financière des populations exclues du système financier classique. Force est de constater que les dispositions concernant la performance sociale ne sont pas totalement prises en compte dans le cadre réglementaire, afin de contraindre les SFD à ne pas se détourner de leur mission sociale. Par ailleurs, comprendre davantage les aspects financiers et ceux relatifs à la mission sociale des institutions de microfinance, c'est aussi maîtriser les concepts de performances financière et sociale des SFD. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre prochain chapitre.

CHAPITRE 2 : PERFORMANCES SOCIALE ET FINANCIERE DES SFD

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant une dimension sociale.

La performance globale, définie comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » (BARET, 2006 : 32), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit et ne se limite plus aux seuls actionnaires. Elle intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, etc.). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient un instrument vital pour la performance et la pérennité des entreprises.

Dans ce chapitre, nous définirons les concepts de performance sociale et de performance financière et nous ferons ressortir, sur la base des principaux courants de pensée, le lien entre ces deux notions.

2.1. Performance sociale des SFD

Cette partie s'articulera principalement autour de la définition de la performance sociale des SFD ainsi que des éléments de mesure de l'efficacité sociale.

2.1.1. Définition de la performance sociale des SFD

Après des décennies de croissance et d'expérimentation, il est ressorti que, pour parvenir à l'inclusion financière et participer à l'amélioration des conditions de vie de leurs clients, les prestataires de services financiers devraient adopter une approche centrée sur le client. Pendant bien des années, notre secteur s'est concentré sur sa viabilité financière, mais, à elles seules, de solides performances financières ne se traduisent pas forcément par des avantages pour la clientèle.

L'enthousiasme et l'engagement en faveur de la microfinance sont ancrés en grande partie dans la conviction que l'accès à des services financiers peut aider les clients à améliorer leur existence. La viabilité financière est certes indispensable pour des services en plein essor, mais elle ne garantit pas automatiquement la satisfaction des clients.

Au cours des dernières années, plusieurs initiatives importantes mais distinctes ont été prises pour intégrer l'évaluation de la performance sociale dans les systèmes de gestion ordinaires des

institutions financières. Parmi ces initiatives, figurent les travaux de CERISE⁴, de l'Imp-Act Consortium, et du CGAP, qui reçoivent un soutien important de différents bailleurs de fonds.

Lutter contre la pauvreté est la mission sociale de la microfinance. L'analyse des résultats de cette mission permet d'évaluer les performances sociales des IMF.

En 2005, les Fondations Argidius et Ford ainsi que le CGAP ont réuni plus de trente (30) responsables d'initiatives concernant la performance sociale en microfinance pour qu'ils partagent leurs expériences. Au cours des deux années suivantes, les travaux sur la performance sociale se sont intensifiés, ce qui a amené à la création du Groupe de travail.

Le Groupe de travail sur la performance sociale est parvenu à un consensus sur la définition suivante : « *La performance sociale est la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues ; ces objectifs sont notamment de servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, d'améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, d'améliorer la situation économique et sociale des clients et de garantir la responsabilité sociale envers les clients, les employés et la communauté servie* » (CERISE, 2003 : 9 ; CGAP, 2007 : 3).

Selon la Social Performance Task Force (SPTF), l'organisation en charge de coordonner les efforts de recherche à ce sujet dans le secteur de la microfinance, la performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales acceptées. Pour LAPENU & AL. (2004 : 12), la performance sociale d'une organisation (qu'elle soit une firme privée à but lucratif, une coopérative ou une ONG) comprend les relations de l'organisation avec ses clients et avec les autres groupes de parties prenantes. Cette performance sociale répond à un nombre de principes de gestion pour la microfinance qui sont les résultats d'une initiative sectorielle, visant à rendre l'objectif social de la microfinance plus effectif. Ces principes reflètent un consensus partagé par un large spectre d'acteurs (dont les institutions de microfinance, les réseaux, les bailleurs, les investisseurs et les organisations d'appui), qui s'engagent dans des actions concrètes pour achever leur mission sociale en gérant leur performance sociale.

Des objectifs sociaux incluent un plus large nombre de pauvres et exclus, notamment : améliorer la qualité des services financiers appropriés aux clients, créer des avantages pour les clients et améliorer la responsabilité sociale des SFD entre autres. Pour cela, l'expérience démontre qu'une

⁴ CERISE : Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit. Cette association promeut une finance éthique et responsable, contribuant au développement social et économique des populations.

gestion efficace de la performance en microfinance requiert une perspective à la fois sociale et financière.

Une IMF gérant sa performance sociale doit explicitement :

- traduire sa mission et ses valeurs en objectifs clairs et mesurables, afin de définir explicitement ses intentions sociales ;
- créer et implanter des systèmes de responsabilité sociale, en incluant la protection du client. Au minimum, les IMF doivent s'assurer de ne pas causer des dommages. La microfinance a un énorme potentiel pour aider ses clients, mais elle peut également constituer un outil capable de détériorer leurs situations, par le surendettement par exemple ;
- tracer, comprendre et analyser les progrès faits en matière d'objectifs sociaux ;
- aligner ses pratiques commerciales avec les objectifs sociaux et financiers. Tous les aspects des opérations des SFD ont un impact sur les objectifs sociaux. C'est le cas du marketing, du recrutement et de la formation des employés, des primes, de la culture de l'organisation ainsi que de la composition du Conseil d'Administration ;
- s'assurer que les prises de décisions prennent à la fois en compte les résultats sociaux et financiers. La prise en compte des conséquences sociales et financières des décisions prises, engendre une meilleure performance globale de la gestion.

La gestion de la performance sociale est indispensable à toute institution poursuivant une double mission financière et sociale. Pour être viables et servir les intérêts de leur clientèle, les SFD doivent prendre des mesures délibérées, s'ouvrir aux personnes exclues et protéger leurs clients de tout préjudice. Elles doivent également concevoir et fournir des produits appropriés, grâce auxquels les clients peuvent faire face à l'urgence, investir dans des opportunités économiques et se constituer un actif, tout en satisfaisant leurs besoins quotidiens et ceux qu'ils rencontrent à divers stades de leur vie. Bien que ces mesures demandent du temps et de l'attention, une gestion équilibrée profitera autant à l'institution qu'à la clientèle, à plusieurs égards :

- produits et services centrés sur le client : par l'intermédiaire de remontées d'informations provenant des clients et de la compilation des données sur la performance sociale, l'IMF peut se rendre compte de l'influence qu'elle a sur la clientèle et savoir quels produits et services cette dernière apprécie. Grâce à ces renseignements, les IMF peuvent attirer des clients et les fidéliser, par le truchement de produits et de services appropriés. Plusieurs

études sectorielles attestent de l'effet positif de la gestion de la performance sociale sur la performance financière ;

- protection contre la dérive de mission : en incluant les objectifs sociaux dans le plan d'affaires et les stratégies, l'on s'assure qu'au fil de sa croissance, l'IMF ne perd pas de vue son objectif social ;
- rapports aux investisseurs/bailleurs de fonds : grâce aux renseignements clients, les IMF peuvent démontrer aux parties prenantes extérieures (investisseurs, régulateurs), les effets de leurs activités sur la clientèle, ce qui les aide à décrocher des financements et à les conserver ;
- différenciation sur des marchés concurrentiels : par les efforts qu'elle fait pour protéger ses clients et leur fournir un excellent service, l'IMF peut se distinguer des autres fournisseurs ;
- satisfaction/rétention du personnel : les efforts fournis pour réserver un traitement responsable au personnel peuvent se traduire par une plus grande satisfaction et de meilleures performances des employés ;
- aptitude à influencer la réglementation : grâce à des résultats sociaux positifs et à une solide réputation, alimentée par sa performance sociale, l'IMF peut éviter d'éventuelles restrictions légales, telles que le plafonnement des taux d'intérêt. Les IMF, dont les pratiques de GPS sont bien ancrées, peuvent peser sur la réglementation des aspects sociaux de la microfinance.

Aucune formule unique ne garantira le succès de la GPS, mais le secteur s'est cependant mis d'accord sur un jeu de pratiques de gestion, qui assurent la robustesse de la GPS. Ces pratiques constituent les Normes Universelles de gestion de la performance sociale de la SPTF (ci-après dénommées Normes Universelles). Les Normes Universelles rassemblent, dans un manuel exhaustif, de bonnes pratiques, qui sont appliquées avec succès, dans l'ensemble du secteur, afin de clarifier et de normaliser la GPS. Ces Normes Universelles, arrêtées après une vaste concertation, reflètent les pratiques actuelles et incitent les praticiens à rehausser leurs performances.

Les Normes Universelles se déclinent en six (6) dimensions (voir Figure 1), chacune d'entre elles regroupant plusieurs indicateurs. Ces Normes énoncent la manière dont une institution devrait gérer sa performance sociale. En outre, chaque norme se concrétise par plusieurs Pratiques Essentielles, qui décrivent, dans le détail, la façon de la respecter.

Figure 1 : Les six dimensions de la performance sociale

Source : WARDLE (2014 :10)

2.1.2. Éléments de mesure de la performance sociale des SFD

L'objectif, qui vise à prolonger des services de microfinance aux populations qui ne sont pas servies par les institutions financières officielles, peut être défini comme la portée ou outreach. Cependant, les IMF doivent déterminer le groupe cible qu'elles doivent satisfaire en termes de services financiers.

LELART (2006 : 35) estime que la pauvreté n'a pas seulement une dimension quantitative, car il ne s'agit pas uniquement d'un certain revenu par personne et par jour ou par an, sans la disposition d'un patrimoine. Elle a également une dimension qualitative, parce qu'elle tient compte des conditions de vie. Elle peut intégrer des données telles que les besoins liés à la disponibilité de logement, de nourriture et d'habillement. Par ailleurs, elle porte également sur le niveau d'éducation, d'empowerment⁵ des femmes, d'intégration au milieu social, etc.

À cet égard, l'accessibilité aux services financiers pour les pauvres semble constituer la mission principale des IMF. Ainsi, la question suivante mérite-t-elle d'être posée : ces institutions

⁵ Empowerment : C'est l'octroi de plus de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qu'ils subissent.

parviennent-elles à atteindre les populations pauvres qui sont les principales cibles ? (VAN BASTELAER & ZELLER, 2006 : 16).

Pour répondre à cette question et mesurer la portée sociale des actions menées par les SFD, quelques indicateurs peuvent être utilisés en termes d'étendue ou de degré. En effet, l'étendue de la portée ou *scale of outreach* (des services d'une IMF) fait référence au nombre de clients servis par une IMF et aux volumes de services. Alors que le degré ou *depth of outreach* correspond aux caractéristiques socio-économiques des clients servis par de l'IMF.

Traditionnellement, l'évaluation est axée sur les résultats finaux et l'impact escompté. Or, l'impact (c'est-à-dire la modification des conditions de vie des clients ou de la communauté qui peut être directement attribuée aux programmes) n'est qu'un élément de la performance sociale. Il importe donc d'examiner l'ensemble du processus par lequel l'impact est produit.

Les différentes étapes de ce processus sont retracées dans la figure 2 ci-après. Celui-ci commence par l'analyse des objectifs sociaux déclarés des institutions (intention et conception). Il s'agit de savoir si les institutions ont des objectifs sociaux clairement définis et conformes à leur mission sociale. L'évaluation de la performance sociale comprend une évaluation des systèmes et des activités internes. Cette évaluation se fait à travers les réponses à apporter à un certain nombre de questions. Les activités des institutions sont-elles liées à la réalisation de leurs objectifs sociaux ? Les systèmes mis en place sont-ils appropriés pour atteindre ces objectifs ? Les progrès dans la réalisation de ces objectifs sont-ils régulièrement suivis ? L'institution touche-t-elle un grand nombre de clients cibles (généralement les ménages exclus, pauvres ou à faible revenu) ? Ses produits sont-ils conçus pour répondre aux besoins financiers et aux capacités des clients cibles ? Les clients observent-ils une amélioration de leur situation sociale et économique ? Enfin, la performance sociale peut aussi être une question d'impact : à savoir l'établissement d'un lien de causalité entre la participation aux programmes et l'amélioration de la situation des clients.

Figure 2 : Processus de production de l'impact

Source : CGAP (2007 : 4)

Au cours de ces dernières années, des acteurs du secteur de la microfinance, soucieux de répondre aux interrogations croissantes sur le rôle du secteur, et cherchant à valoriser leur travail en faveur des clients, ont développé des outils, des approches et des méthodologies innovantes.

Les différents outils d'évaluation de la performance sociale peuvent porter sur différentes étapes du processus. Par exemple, CERISE met l'accent sur le processus institutionnel et les systèmes internes en évaluant l'intention, les activités et les indicateurs de résultats. Le CGAP, la Grameen Bank et la Fondation Ford évaluent la performance sociale au niveau des clients au moyen d'informations sur les profils de pauvreté (résultats) et les changements (effets). Les outils de notation sociale de M-CRIL et de Microfinanza portent sur l'intention, la conception, les systèmes et les informations sur les résultats au niveau des clients (qui sont les clients ? les services financiers sont-ils appropriés ?).

2.1.2.1. Initiative CERISE (Outil SPI)

L'outil d'audit social SPI (Social Performance Indicators), créé par CERISE et développé avec ses partenaires depuis 2001, permet de mesurer les performances sociales. CERISE évalue la performance sociale des institutions en examinant leurs intentions et leurs actions (ZELLER,

2003 : 106). L'analyse des systèmes internes et des processus organisationnels permet de savoir si les institutions ont les moyens d'atteindre leurs objectifs sociaux.

L'outil s'appuie sur des indicateurs standardisés qui évaluent les principes, les actions et les mesures correctives mises en œuvre par une IMF pour atteindre ses objectifs sociaux. SPI prend en compte les six (6) dimensions clés reconnues à l'échelle internationale :

Tableau 2 : Normes et des dimensions de la performance sociale

Dimensions	Normes
D1 : Définir et suivre les objectifs sociaux	1a. Stratégie sociale 1b. Reporting de données sur les clients
D2 : S'assurer de l'engagement du Conseil d'Administration, de la Direction et du Personnel en faveur des objectifs sociaux	2a. Engagement du Conseil d'Administration 2b. Volonté de rendre compte de la mission sociale 2c. Mise en œuvre de la stratégie
D3 : Concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients	3a. Besoins et préférences des clients 3b. Bénéfice pour les clients
D4 : Traiter les clients de manière responsable	4a. Prévention surendettement 4b. Transparence 4c. Traitement équitable et respectueux des clients 4d. Confidentialité des données client 4e. Mécanismes de résolution des plaintes
D5 : Traiter les employés de manière responsable	5a. Politique de Ressources Humaines (RH) 5b. Communication des conditions d'emploi 5c. Satisfaction des employés
D6 : Équilibrer la performance financière et la performance sociale	6a. Taux de croissance 6b. Alignement des objectifs 6c. Bénéfices 6d. Rémunération

Source : WARDLE (2014 : 18)

Etant axé sur les systèmes et processus organisationnels, l'outil SPI de CERISE détermine la couverture des pauvres par des moyens indirects plutôt que par une évaluation au niveau des clients. Il analyse la déclaration de mission, l'engagement du Conseil d'Administration et du personnel et les méthodes de ciblage pour déterminer approximativement si les clients pauvres sont effectivement servis. Au lieu d'analyser le renforcement de l'autonomie des clients au niveau des ménages et de la communauté, il évalue leur capital social et politique en examinant leur participation à la prise de décisions de l'IMF, et la transparence des opérations financières. L'intérêt de cet outil réside dans le fait qu'il est facile à utiliser et qu'il peut être administré par l'IMF.

2.1.2.2. Outil SPA (Social Performance Assessment)

L'outil d'évaluation de la performance sociale (SPA) a été élaboré par Gary WOLLER, avec un financement de l'USAID. Il repose sur l'idée selon laquelle une grande partie des informations financières et des informations sur les clients recueillies régulièrement par les institutions de microfinance peuvent servir d'indicateurs indirects d'évaluation de leur performance sociale et que de nouveaux modèles et la collecte de nouvelles données ne sont pas indispensables (WOLLER, 2006 : 30). L'outil SPA utilise un tableau de notation comportant une série d'indicateurs sur six (6) dimensions de la portée : étendue, degré, viabilité, gamme, coût et valeur pour les clients et la communauté (SCHREINER, 2002 : 5). Ces indicateurs, qui sont sélectionnés de manière à privilégier les informations directement disponibles, se présentent comme suit :

- l'étendue de la portée : elle correspond au nombre d'emprunteurs, au pourcentage de clients ayant obtenu des prêts pour un objet autre que l'entreprise et au nombre d'épargnants volontaires en pourcentage du nombre d'emprunteurs ;
- le degré de la portée : il mesure la taille des prêts moyens, le pourcentage de femmes clientes et le pourcentage de clients ruraux ;
- la viabilité de la portée : elle indique la performance financière (rentabilité et qualité du portefeuille) ;
- la gamme : elle correspond au nombre de produits de prêts aux entreprises différents, au nombre d'autres services financiers, au type de services d'épargne offerts et au pourcentage de clients ayant recours à au moins trois (3) produits ou services ;

- le coût de la portée : il correspond aux coûts financiers afférents à la prestation des services, y compris le nombre de jours nécessaires pour traiter les prêts et le nombre de visites effectuées par le personnel ;
- la valeur : elle mesure le taux de fidélisation des clients, le taux de perte sur prêts et l'augmentation du portefeuille pouvant être attribuée aux clients.

Cet outil intègre aussi dix (10) indicateurs permettant d'évaluer la couverture de la communauté, dont certains ne sont pas directement disponibles mais peuvent être obtenus au moyen d'entretiens avec les clients. Ces indicateurs sont notamment, le pourcentage des recettes d'exploitation réinvesties dans la communauté, le pourcentage d'employés ayant démissionné, le ratio d'employés femmes-hommes au niveau des cadres, les avantages accordés aux employés, la transparence et l'accès des clients aux responsables.

Le tableau de notation est complété par un audit indépendant qui permet d'évaluer l'efficacité de la mission, de la gestion et de la direction de l'institution, de ses activités de recrutement et de formation, de ses systèmes de suivi et d'incitation ainsi que de sa planification stratégique.

Le rapport final sur la performance sociale indique à la fois les résultats de la notation organisationnelle et les conclusions de l'audit sur les processus internes. Au lieu d'essayer de mesurer directement la performance sociale, cet outil détermine dans quelle mesure les principaux indicateurs de performance sont compatibles avec la performance sociale. Il s'assure également si les processus internes sont conçus et mis en œuvre de manière à aligner les politiques, les comportements et les résultats sur la mission sociale déclarée de l'IMF.

2.1.2.3. Outil ACCION SOCIAL

SOCIAL est l'acronyme des six (6) éléments de la performance sociale que l'outil ACCION cherche à évaluer : la mission sociale, la portée, le service aux clients, la transparence de l'information, le lien à la communauté et le climat de travail. Il évalue la réussite d'une IMF dans l'accomplissement de sa mission sociale et sa contribution aux objectifs sociaux généralement reconnus. Il offre une évaluation sociale détaillée de l'IMF qui complète l'évaluation financière fournie par CAMEL.

ACCION estime que son outil contribue à améliorer l'efficacité organisationnelle, en mettant en évidence les points forts et les points faibles de la performance sociale, et en révélant la perception de l'IMF par les clients, le personnel et la communauté. Cet outil répond aux besoins des tiers, notamment des investisseurs ou des bailleurs de fonds socialement responsables, qui

peuvent avoir besoin de ces renseignements, montrant que l'IMF visée agit de manière plus transparente et que ses décisions ne tiennent pas uniquement compte des résultats financiers.

De manière pratique, ACCION évalue la performance sociale en interrogeant les cadres, le personnel, les membres du Conseil d'Administration et les clients, et en examinant les documents stratégiques, les plans d'affaires et les comptes rendus des réunions du Conseil d'Administration. Il analyse les renseignements contenus dans les bases de données sur les clients et les valide en les comparant aux résultats d'enquêtes indépendantes, aux données nationales, aux données du MIX-MARKET⁶, aux résultats d'études de marché et à d'autres informations secondaires.

2.1.2.4. Indice de passage du seuil de pauvreté du CGAP – Grameen – Ford (PPI)

Le CGAP et la Fondation Ford ont financé la Fondation Grameen pour qu'elle élabore un ensemble d'indicateurs-client respectant les standards au plan mondial. Dans le cadre de cette initiative, il a été mis au point une méthode permettant d'établir des tableaux de notation de la pauvreté au niveau des pays en utilisant des techniques analogues aux méthodes de la notation du crédit. Les tableaux de bord sont établis sur la base d'une analyse statistique des enquêtes nationales sur les dépenses des ménages. Ils utilisent un petit ensemble d'indicateurs simples, faciles à observer, pour estimer la part des clients qui se trouvent en-dessous du seuil de pauvreté déterminé.

L'outil, qui porte la marque CGAP-Grameen-Ford, est appelé Indice de passage du seuil de pauvreté (Progress out of Poverty Index, PPI), car il permet de déterminer dans le temps l'amélioration de la situation économique des clients et de savoir si, à terme, ils sortent de la pauvreté.

Le tableau de notation ou indice de pauvreté est simple, peu coûteux, transparent et intuitif. Il mesure la pauvreté par le biais de questions simples plutôt qu'au moyen de longues enquêtes et de calculs complexes des revenus et des dépenses. Des tests montrent qu'un tableau de notation unique fonctionne avec précision à la fois dans les régions rurales et urbaines d'un pays donné.

Une IMF ou un enquêteur externe rend visite aux clients et obtient des réponses aux questions. Les notes attribuées à chaque réponse sont inscrites et leur moyenne est calculée pour l'ensemble des clients. Elles sont ensuite comparées à un tableau préétabli de la pauvreté probable pour déterminer la proportion de clients se trouvant en dessous du seuil de pauvreté.

⁶ MIX-MARKET : Microfinance Information Exchange. C'est le prestataire d'informations de référence dédié au renforcement du secteur de la microfinance. Son objectif principal est de fournir des données et des analyses objectives sur les prestataires de services de microfinance.

Les tableaux de notation pour les autres pays ne contiennent pas les mêmes questions et les notes attribuées pour chaque question sont différentes, mais ils offrent un substitut statistiquement rigoureux et facile à utiliser du même indicateur mondial commun : le pourcentage de clients vivant en dessous du seuil de pauvreté national ou avec moins de 1 ou 2 dollars par jour.

2.1.2.5. Les outils de notation sociale

Les principaux outils de notation sociale sont :

- Notation sociale de M-CRIL

M-CRIL expérimente un outil de notation de la performance sociale permettant d'évaluer les chances d'une IMF d'accomplir sa mission sociale conformément aux valeurs sociales reconnues. Cet outil porte à la fois sur les systèmes et sur les résultats, y compris au niveau des clients. Il analyse les déclarations de mission, les politiques et les systèmes internes de l'organisation pour déterminer s'ils reflètent effectivement sa mission sociale et s'il existe des mécanismes de protection du personnel et des clients.

La notation porte sur l'efficacité des services fournis pour répondre aux besoins des clients. En outre, de courtes enquêtes sont effectuées pour déterminer si les ménages pauvres et exclus sont desservis et si les clients voient leurs conditions sociales et économiques s'améliorer.

Enfin, les évaluations d'impact existantes sont analysées du point de vue de la rigueur méthodologique et les conclusions sont intégrées dans le rapport. L'outil du M-CRIL a une portée plus vaste que les autres outils parce qu'il englobe toutes les dimensions (intention, activités, résultats, effets et impact) de la performance sociale.

- Microfinanza Social Rating

Microfinanza Rating a créé deux outils distincts de notation sociale. Le premier, relatif à l'enquête de notation sociale (Social Rating Survey), est analogue à l'outil du M-CRIL. Il couvre aussi l'ensemble des dimensions de la performance sociale, y compris le contexte social et économique dans lequel l'institution travaille, sa mission, sa stratégie et ses systèmes, la qualité de ses services, sa responsabilité sociale et l'information au niveau des clients. Pour cette notation, Microfinanza Rating interroge directement les clients.

Le deuxième outil, la notation sociale, est une version simplifiée du premier qui exclut les enquêtes auprès des clients. Il évalue plutôt les données disponibles au niveau institutionnel, y compris les entretiens avec le personnel. Il fournit également des informations diagnostiques sur la façon dont l'institution accomplit sa mission sociale, en réalisant ses objectifs de

responsabilité sociale et en fournissant des services de qualité à ses clients, en particulier aux pauvres.

- **Planet Rating**

Planet Rating a effectué en 2005 et 2006 des évaluations pilotes à l'aide des outils SPI et SPA. Depuis cette période, il a entrepris d'élaborer son propre outil. Celui-ci diffère des outils de notation sociale développés par M-CRIL et Microfinanza, car il s'appuie exclusivement sur les données disponibles au niveau des IMF. Ces notations fournissent une opinion sur la performance sociale d'une IMF, c'est-à-dire sur les systèmes et les procédures qu'elle met en place, afin d'atteindre ses objectifs sociaux.

La méthodologie a été élaborée en 2005, afin de doter les IMF d'un outil complet d'évaluation de leurs performances sociales et notamment de leur capacité à ne pas dériver de leur mission sociale. Elle est le résultat de plusieurs années de travaux sur le terrain, de recherche et de collaboration entre les différents acteurs du secteur. S'inscrivant dans le cadre défini conjointement par les membres du Groupe de travail international sur la performance sociale (ou Social Performance Task Force - SPTF), la méthodologie de Planet Rating est rigoureuse, indépendante et objective, à la disposition de toute IMF souhaitant compléter son rating financier et institutionnel, en vue de fournir à ses partenaires (Conseil d'Administration, équipe de gestion, bailleurs de fonds, organes de supervision) toute l'information pour une prise de décision optimale.

La diversité des outils d'évaluation élaborés, reflétant les différentes dimensions de la performance sociale, est une démonstration forte des origines sociales de la microfinance. Certains outils mettent l'accent sur les processus organisationnels et les systèmes internes, ce qui tient en grande partie au fait que des informations sont directement disponibles à ce niveau. Avec d'autres outils, la preuve de l'accomplissement de la mission sociale dépend en dernier ressort, des informations recueillies au niveau des clients. Dans ce cas, il s'agit surtout de savoir si les institutions sont socialement responsables et atteignent les clients cibles (pauvres et exclus), et si ces clients voient leurs conditions de vie s'améliorer.

2.2. Performance financière des SFD

Cette section s'articule autour de la définition de la performance financière et des indicateurs de performance financière.

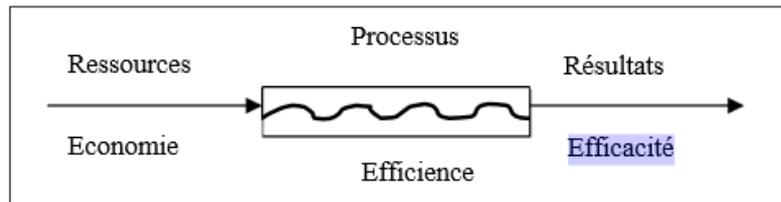
2.2.1. Définition de la performance financière

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir. Elle est de plus en plus expliquée dans la littérature managériale, pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (CAPRON et QUAREL, 2005 : 12).

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la littérature. A cette époque, il désignait à la fois les résultats et le succès obtenus par un cheval de course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* » (BOURGUIGNON, 1995 : 8).

Dans le domaine de la gestion, la performance demeure une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de BOURGUIGNON (2000 : 931) car elle regroupe les trois sens susmentionnés et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi, la performance peut se définir comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Pour LEBAS (1995 : 7), la performance n'existe que si elle peut être mesurée et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, les résultats atteints sont évalués en comparaison aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (BOUQUIN, 2004 : 205).

Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au benchmarking. La définition de BOURGUIGNON (2000 : 937) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « *est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs* ». La performance étant définie, il convient à présent de s'intéresser à sa mesure. Comment mesurer la performance d'une entreprise, d'une activité, d'un produit, d'une personne ? La logique financière offre une solution mais qui est depuis longtemps problématique. BOUQUIN (2004 : 356) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

Figure 3 : Problématique générale de la performance

Source : BOUQUIN (2004 : 114)

Selon cet auteur, la mesure de la performance s'effectue à travers :

- l'économie : elle consiste à se procurer les ressources au moindre coût ;
- l'efficience : c'est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience ;
- l'efficacités : c'est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

La performance financière d'une IMF peut donc être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et dégager une marge pour financer sa croissance. En d'autres termes, c'est la capacité qu'a une IMF de mener ses activités, en se passant des subventions sous forme de prêts concessionnels ou subventionnés. Pour ADAIR & BERGUIGA (2010 : 5), la performance financière est mesurée essentiellement par l'autosuffisance financière et opérationnelle ainsi que par la réalisation d'une rentabilité maximisant l'efficacités et la productivité du personnel.

La logique financière de la performance étant remise en cause, les débats sur la performance invitent les IMF à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que les débats sur la performance se sont enrichis, notamment, avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociale et les parties prenantes.

2.2.2. Indicateurs de mesure de la performance financière des SFD

Au cours de ces dernières années, une attention particulière a été portée sur la notion de transparence en microfinance. Un aspect important de ce paradigme a été l'utilisation croissante des indicateurs financiers et institutionnels pour la mesure du risque et de la performance des institutions de microfinance. Cependant, il est difficile d'aboutir à une transparence s'il n'y a pas

au préalable un accord sur la manière dont les indicateurs de mesure de santé financière, de risque et de performance doivent être définis et calculés.

Le manque d'indicateurs compris et partagés par tous les acteurs du secteur de la microfinance a conduit MicroRate, une agence d'évaluation spécialisée dans la microfinance, à proposer à l'Inter-American Development Bank (IDB), au Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), à la United States Agency for International Development (USAID) et à deux autres agences d'évaluation – M-CRIL et PlaNet Rating – de se mettre d'accord sur les noms et les définitions d'un ensemble d'indicateurs fréquemment utilisés. Il n'était pas dans l'intention du groupe de sélectionner les meilleurs indicateurs ou de tenter de les interpréter, mais juste de discuter de leurs noms et définitions. SEEP, un réseau d'institutions impliquées dans la microfinance, a fourni une assistance inestimable en coordonnant les travaux de la dernière phase.

Les indicateurs les plus pertinents qui, pris ensemble, donnent une vue d'ensemble raisonnable sur la performance, le niveau de risque et la situation financière d'une institution de microfinance ont été regroupés en quatre catégories principales : qualité du portefeuille, efficacité et productivité, gestion financière et rentabilité.

2.2.2.1. Mesure de la qualité du portefeuille

La source de risque la plus importante pour une institution financière réside dans son portefeuille de crédits. Non seulement le portefeuille de crédits est – et de loin - l'actif le plus important pour une IMF, mais en outre, la qualité de cet actif et donc le risque qu'il pose pour l'institution, est assez difficile à mesurer. Pour les institutions de microfinance, dont les crédits ne sont pas couverts par des garanties facilement réalisables, la qualité du portefeuille est absolument cruciale. Heureusement, de nombreuses institutions de microfinance ont appris à gérer un portefeuille avec une bonne qualité. Typiquement, dans plusieurs pays, les meilleures institutions de microfinance surpassent leurs consœurs, à savoir les banques commerciales.

La mesure la plus couramment utilisée pour la qualité du portefeuille dans l'industrie de la microfinance est le Portefeuille à Risque (PaR), qui mesure en fait la partie du portefeuille qui est contaminée par les impayés, en pourcentage du portefeuille total. Bien que d'autres mesures soient régulièrement utilisées, le PaR s'est imposé comme l'indicateur de choix. Il est facilement compréhensible, ne sous-estime pas le risque, et est comparable entre institutions. Un microcrédit est généralement considéré comme étant en situation de risque, s'il présente un retard de paiement de plus de 30 jours. Cette règle est bien plus sévère que les pratiques des

banques commerciales, mais ceci est justifié par le manque, en microfinance, de garanties spécifiques et facilement réalisables. En plus de l'indicateur PaR, cette publication présente trois autres indicateurs relatifs à la qualité du portefeuille et les risques qui y sont associés : le ratio perte sur créances, le ratio dotation aux provisions et le ratio couverture de risque.

2.2.2.2. Mesure de l'efficacité et de la productivité

Les indicateurs d'efficacité et de productivité sont des mesures de performance qui montrent la manière dont les institutions rationalisent le traitement de leurs opérations. Les indicateurs de productivité reflètent la quantité d'output par unité d'input, alors que les indicateurs d'efficacité prennent en compte en plus le coût des inputs et/ou le prix des outputs. Etant donné que ces indicateurs ne sont pas facilement manipulables par le management, ils sont plus facilement comparables entre les institutions que par exemple les indicateurs de rentabilité comme la rentabilité sur fonds propres et la rentabilité sur actifs. Par ailleurs, les indicateurs de productivité et d'efficacité sont des indicateurs de performance moins complets et détaillés que ne le sont ceux du groupe de rentabilité.

Dans une IMF, les coûts administratifs peuvent être de \$20 ou même \$30 par tranche de \$100 du portefeuille de crédits, ce qui donne un ratio d'efficacité de 20% ou 30%, alors que dans une banque commerciale, des ratios d'efficacité de 2% ou 3% sont monnaie courante. Ainsi, les économies d'échelle ont nettement moins d'impact qu'on ne le croit sur l'efficacité des IMF à cause des coûts variables élevés qui sont liés au traitement des microcrédits. Si le portefeuille de crédits d'une IMF excède \$2 à \$3 millions, la croissance n'apportera pas nécessairement de gain significatif sur l'efficacité. Aussi, des petites IMF peuvent-elles parfois être plus efficaces que les plus grandes.

Quatre indicateurs ont été retenus pour mesurer la productivité et l'efficacité : le ratio charges d'exploitation, le ratio coût par emprunteur, le ratio productivité du personnel et le ratio productivité des agents de crédit.

2.2.2.3. Mesure de la gestion financière

La gestion financière s'emploie à garantir un niveau de liquidités suffisant, afin de couvrir les obligations d'une IMF, en termes de décaissement des crédits à ses emprunteurs et de remboursement des emprunts à ses créanciers. Même si la gestion financière est une fonction de back-office, les décisions dans ce domaine peuvent directement influencer sur le résultat financier d'une institution. Des erreurs dans la gestion des liquidités ou du change peuvent compromettre

une institution qui possède un traitement opérationnel efficace et une gestion saine. L'importance de l'adéquation des liquidités, et donc de la gestion financière, devient plus importante encore lorsque l'institution effectue aussi la collecte d'épargne. La gestion financière peut aussi avoir un impact non-négligeable sur la rentabilité de l'institution suivant l'habileté avec laquelle les liquidités sont gérées. Enfin, la gestion du risque de change et des maturités des actifs et des emprunts entre dans le cadre de la gestion financière. Ces deux activités sont des domaines à risques potentiels importants pour une IMF et soulignent l'importance d'une gestion adéquate des finances.

Trois indicateurs sont utilisés pour évaluer la gestion financière d'une IMF, à savoir le ratio charges de financement, le ratio coûts des ressources et le ratio dettes/fonds propres.

2.2.2.4. Mesure de la rentabilité

Les indicateurs de rentabilité, tels que ceux portant sur la rentabilité sur fonds propres et la rentabilité sur actifs reflètent la performance de l'ensemble des domaines d'activité de l'institution. Si la qualité du portefeuille ou l'efficacité des opérations est faible, cela sera reflété dans la rentabilité. De par leur nature d'être un agrégat impliquant plusieurs facteurs, l'interprétation des indicateurs de rentabilité peut être difficile. En effet, tous les indicateurs de performance peuvent être d'une utilité limitée s'ils sont vus de manière isolée, et ceci est généralement le cas pour les indicateurs de rentabilité. Afin de mieux comprendre comment une institution réalise ses profits (ou pertes), l'analyse doit également prendre en compte d'autres indicateurs qui éclaireront sur la performance opérationnelle de l'institution. Il s'agit par exemple de l'efficacité opérationnelle ou la qualité du portefeuille. L'analyse de la rentabilité s'avère d'autant plus compliquée qu'un nombre significatif d'institutions de microfinance reçoit encore des dons et des prêts subventionnés.

Enfin, l'indicateur rendement sur portefeuille a été classé dans le groupe de rentabilité, non pas que le coût du crédit aux clients soit une mesure de rentabilité, mais parce que celle-ci est souvent fonction de ce que les IMF facturent à leurs clients. D'autres institutions financières sont limitées par la concurrence pour ce qu'elles peuvent facturer, mais la microfinance est une activité tellement neuve que de nombreuses IMF opèrent sur un marché vendeur. En l'absence de concurrence, même les IMF les plus inefficaces pourront rester rentables, simplement en augmentant leur taux d'intérêt sur les prêts. D'un autre côté, sur un marché concurrentiel comme en Bolivie, même les IMF les plus efficaces ont des difficultés à réaliser des rendements de portefeuille élevés.

Trois indicateurs pour mesurer la rentabilité ont été relevés, à savoir la rentabilité sur fonds propres, la rentabilité des actifs et le rendement de portefeuille.

Telle que mentionné précédemment, la rentabilité sur fonds propres et la rentabilité des actifs ont été ajustées, en fonction des subventions et des diverses pratiques comptables, afin de rendre les résultats comparables entre institutions.

2.2.2.5. Indicateurs de mesure de la performance financière dans l'UMOA

Dans l'UMOA, la loi portant réglementation des SFD a spécifié les indicateurs de performance financière. Ces indicateurs sont regroupés en cinq (5) catégories.

Le tableau ci-après retrace les principaux indicateurs prévus par l'Instruction n°020-12-2010 du 29 décembre 2010, relative aux indicateurs périodiques à transmettre par les Systèmes Financiers Décentralisés, au Ministre chargé des Finances, à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire de l'UMOA :

Tableau 3 : Indicateurs financiers des SFD de l'UMOA

Indicateurs	Ratios
Indicateurs de qualité du portefeuille	Ratio de portefeuille classé à risque
	Taux de provisions pour créances en souffrance
	Taux de perte sur créances
Indicateurs d'activités	Montant moyen des crédits décaissés
	Montant moyen de l'épargne par épargnant
	Encours moyen des crédits par emprunteurs
Indicateurs d'efficacité / productivité	Ratio de productivité des agents de crédit
	Ratio de productivité du personnel
	Ratio des charges d'exploitation rapportées au portefeuille de crédits
	Ratio des frais généraux rapportés au portefeuille de crédit
	Ratio des charges de personnel
Indicateurs de rentabilité	Ratio de rentabilité des fonds propres
	Ratio de rendement sur actif
	Ratio d'autosuffisance opérationnelle
	Marge bénéficiaire
	Coefficient d'exploitation
Indicateurs de gestion du bilan	Taux de rendement des actifs
	Ratio de liquidité de l'actif
	Ratio de capitalisation

Source : Nous-même, à partir de BCEAO (2013 : 88)

2.3. Lien entre performance sociale et performance financière

Le terme microfinance fait référence à un grand nombre d'institutions (ONG, coopératives, banques commerciales, programmes gouvernementaux, intermédiaires techniques et financiers etc.), de clients desservis (entrepreneurs établis, travailleurs urbains autonomes, agriculteurs, pauvres à la limite de la survie etc.) et de façons de faire différentes (prêts individuels, caution solidaire ou banques villageoises). Les institutions de microfinance œuvrent à travers le monde et dans des contextes variés. Le terme microfinance regroupe conséquemment un ensemble d'institutions, d'approches et de philosophies souvent différentes. Il est cependant possible de distinguer deux courants départageant les différentes approches selon leur soumission à certains principes. Ces deux approches, telles que baptisées par MORDUCH, sont les approches institutionnaliste et welfariste. En pratique, les tenants de ces deux approches s'entendent sur l'objectif général de la microfinance, à savoir la réduction de la pauvreté à travers la provision de services financiers à une clientèle défavorisée, mais s'opposent néanmoins sur un nombre important d'enjeux s'y rattachant. Cette opposition est si vive qu'elle a été désignée comme le « *schisme de la microfinance* » (MORDUCH, 2000 : 7). En effet, derrière l'apparent consensus entourant la microfinance, se cachent des conceptions divergentes de son développement et de son rôle.

2.3.1. L'approche des welfaristes

L'école welfariste a été identifiée comme celle mettant l'accent sur la mesure de la pauvreté (ASSELIN & DAUPHIN, 2000 : 20). Selon cette école, un individu est considéré comme pauvre lorsqu'il se situe en deçà d'un minimum de bien-être économique. Le concept de bien être est rapproché de celui appréhendé comme la satisfaction du désir procuré à une personne par la consommation ou la possession de biens et services. En effet, une personne est considérée comme pauvre lorsqu'elle n'atteint pas un minimum de satisfaction raisonnable d'une chose, c'est à dire un minimum de bien-être économique. Mais, selon ASSELIN & DAUPHIN (2000 : 21), il est difficile d'observer directement ce bien-être pour un individu. Par conséquent, cette école cherche les pauvres qui sont généralement plus risqués et moins accessibles (composés de ruraux, vivant dans des zones enclavées, etc.).

Cette école est composée essentiellement d'institutions solidaires comme des ONG ou des coopératives, qui considèrent la microfinance comme un moyen clé pour réduire la pauvreté des plus pauvres. Toutefois, à partir des études de cette école dénommée Welfare Studies, l'efficacité d'un programme de microfinance s'évalue. Elle est intégrée dans une stratégie de lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité, et d'amélioration du bien-être des populations pauvres. Qualifié de

« *bien-être* » (Welfarist Approach) par WOLLER & AL. (1999 : 47), ce type d'étude cherche à mesurer l'impact du microcrédit sur les conditions de vie des populations ciblées, c'est-à-dire à mesurer le changement en termes de bien-être et de qualité de vie des bénéficiaires. En effet, ces welfaristes mettent l'accent sur le niveau de pauvreté des clients et se concentrent sur l'amélioration rapide des conditions de vie des participants, même avec un large recours aux subventions. En conséquence, bien qu'ils insistent sur la rationalité de la gestion des ressources, ils n'écartent pas la nécessité et les avantages que les subventions apportent aux IMF, même dans le long terme (OLSZYNA-MARZYS, 2006 : 27). Ce faisant, ils ne s'abstiennent cependant pas d'avoir une activité rentable.

Cette approche welfariste a toutefois engendré des taux de remboursement en dessous de 50% ainsi que des coûts de fonctionnement élevés, conduisant à l'échec et à la disparition de certaines IMF, bien qu'elle se base sur une logique de subventions et de dépendance des bénéficiaires. En effet, ces IMF butent sur des mauvaises performances ainsi que des problèmes de viabilité et de pérennité, qui sont autant de limites à leur développement et leur capacité à contribuer au développement des personnes qu'elles appuient.

Ainsi, l'approche welfariste a fait l'objet de nombreuses critiques, en raison de sa subjectivité, de son coût et des difficultés méthodologiques qu'elle entraîne (DE BRIEY, 2005 : 4). Un renouveau de la pensée économique et financière s'est avéré nécessaire, afin d'étudier à nouveau les conditions de réussite des IMF. Cette nécessité a engendré un intérêt manifesté par les économistes et les praticiens, portant sur l'étude de l'efficacité des IMF dans la lutte contre la pauvreté. Cela a ouvert la voie à un traitement de l'efficacité, de plus en plus, en termes financiers et comptables.

2.3.2. L'approche des institutionnalistes

Soutenue par les organismes internationaux tels que la Banque Mondiale et les Nations Unies, une nouvelle approche est apparue, à savoir l'approche institutionnaliste (Institutionalist Approach) ou de « *marché financier* » (WOLLER & AL., 1999 : 52). Ses partisans considèrent que la manière unique d'atteindre la grande majorité des pauvres est d'augmenter le mouvement de la microfinance, à travers son intégration dans le système financier formel. Ainsi, ils cherchent à inscrire les IMF à l'intérieur d'une logique de marché, en insistant sur la volonté de la mise en place des systèmes de microfinance pérennes, et sur la volonté de massification du crédit (DE BRIEY, 2005 : 7). Chaque IMF devrait viser la durabilité financière en maximisant son efficacité et sa productivité. Par conséquent, la durabilité passe nécessairement par l'accès à l'autonomie financière.

Cet intérêt pour l'autosuffisance a émergé à partir de la reconnaissance de la rareté de fonds. En effet, les institutionnalistes croient en la nécessité de l'intervention à grande échelle, qui demande des ressources financières au-delà de ce que peuvent fournir les bailleurs de fonds. Ils craignent la versatilité des bailleurs de fonds nationaux ou internationaux, car une IMF qui veut s'inscrire dans la durée, en devenant structurellement dépendante de la subvention, risquerait d'être un programme sans lendemain. Cependant, le seul moyen de disposer de ressources financières dont on a besoin est de recourir aux sources privées (épargne, dettes commerciales, fonds propres et capital-risque). Pour y accéder, une gestion rigoureuse, transparente et efficace est requise, avec une IMF financièrement solide et viable. Par conséquent, pour réaliser l'autosuffisance financière, les institutionnalistes ont déployé d'importants efforts afin d'essayer de concevoir un ensemble de meilleures pratiques (best practices). Les meilleures pratiques se rapportent aux pratiques qui améliorent l'efficacité tels que les systèmes de gestion, la finance et la comptabilité, le marketing, la livraison de service, etc. L'adoption répandue des meilleures pratiques est une étape essentielle pour atteindre l'autosuffisance financière à l'échelle industrielle, avoir accès au marché financier, et atteindre le maximum de clients pauvres (MORDUCH, 2000 : 9).

En fait, ces institutionnalistes mettent l'accent sur l'évaluation de la performance, du point de vue de l'institution plutôt que du point de vue des clients. Ils considèrent l'autonomie financière comme un critère qui remplit au mieux la mission sociale (CORNEE, 2006 : 13). La mesure de l'impact social passe par un proxy, la rentabilité, alors qu'ils jugent la réussite à travers l'autosuffisance du programme (OTERO & RHYNE, 1994 : 23). Ainsi, cette approche a été, non seulement, adoptée par la plupart de la littérature éditée dans le domaine de la microfinance, mais aussi, elle peut être observée actuellement à travers deux grandes tendances. D'une part, nous trouvons le processus d'upgrading où certaines IMF réglementées commencent à voir le jour, dans les pays qui offrent un processus de réglementation des institutions spécialisées en microfinance. Ces IMF sont des ONG, qui donnent naissance à des institutions financières réglementées au statut de Sociétés Anonymes, et qui s'inscrivent clairement dans une logique de rentabilité (DE BRIEY, 2005 : 11). D'autre part, nous trouvons le processus de downgrading où certaines banques commerciales traditionnelles, qui sont à la recherche de nouvelles niches de marché, sont entrées plus récemment dans le secteur de la microfinance. Ces banques, non seulement, ont été convaincues des potentialités du microcrédit, mais elles ont un accès plus facile aux fonds et à de meilleurs outils de marketing. Elles peuvent octroyer directement du crédit aux micro-entrepreneurs ou prendre des participations dans des IMF. Les exemples

prédominants de ces établissements sont la Banque Rakyat d'Indonésie (BRI) et Banco Solidario (BancoSol) en Bolivie.

Toutefois, cette approche institutionnaliste a enregistré un certain nombre de critiques. Au niveau de la population ciblée, elle a pour clientèle de prédilection les micro-entrepreneurs proches de la ligne de pauvreté, concentrés géographiquement, ayant des activités à haut rendement et à court cycle de production. De plus, elle exige des clients des taux d'intérêt assez élevés, afin d'assurer l'autonomie financière. Cependant, l'autosuffisance financière reste non réalisable par la plupart des IMF. En plus, cette approche préconise l'atteinte de la viabilité financière et institutionnelle des programmes de microfinance dans un horizon de cinq à douze ans (DE BRIEY, 2005 : 13).

Bien qu'elles partagent la vision que leurs activités contribuent sensiblement à réduire la pauvreté dans les pays en développement, les deux écoles de pensée welfaristes et institutionnalistes mettent la microfinance, à présent, à la croisée des chemins. Les premiers mettant l'accent sur l'emprunteur à travers les études d'impact alors que les seconds croyant à l'intérêt d'intégrer le secteur de la microfinance dans les marchés financiers (CORNEE, 2006 : 72). Ainsi, cette opposition contrastée entre ces deux courants de pensée constitue ce que MORDUCH (1999 : 11) a qualifié de « *microfinance schism* ». Ce schisme est expliqué essentiellement par la présence d'un arbitrage entre ciblage des pauvres et rentabilité. Toutefois, on ne retrouve pas cette différenciation des courants, présentée dans la littérature, dans la pratique de la microfinance sur le terrain où les IMF essayent de réconcilier ces deux visions.

La performance des institutions de microfinance s'apprécie aussi bien au niveau financier que social. La revue de littérature nous a permis de constater que ces deux volets de la performance devraient être évalués conjointement, afin d'aider les IMF à fixer des objectifs sociaux et financiers complémentaires, sachant que les uns influent sur les autres.

On espère en outre que l'importance croissante accordée à l'évaluation de la performance sociale permettra d'améliorer l'impact social effectif — en touchant un plus grand nombre de personnes encore plus pauvres, en améliorant les services pour aider les clients à réduire leur vulnérabilité, à améliorer leur situation économique et à apporter une contribution positive aux communautés dans lesquelles les institutions travaillent.

Cependant, il convient, dans l'étape suivante, d'aborder la méthodologie de notre travail qui décrit la démarche empruntée.

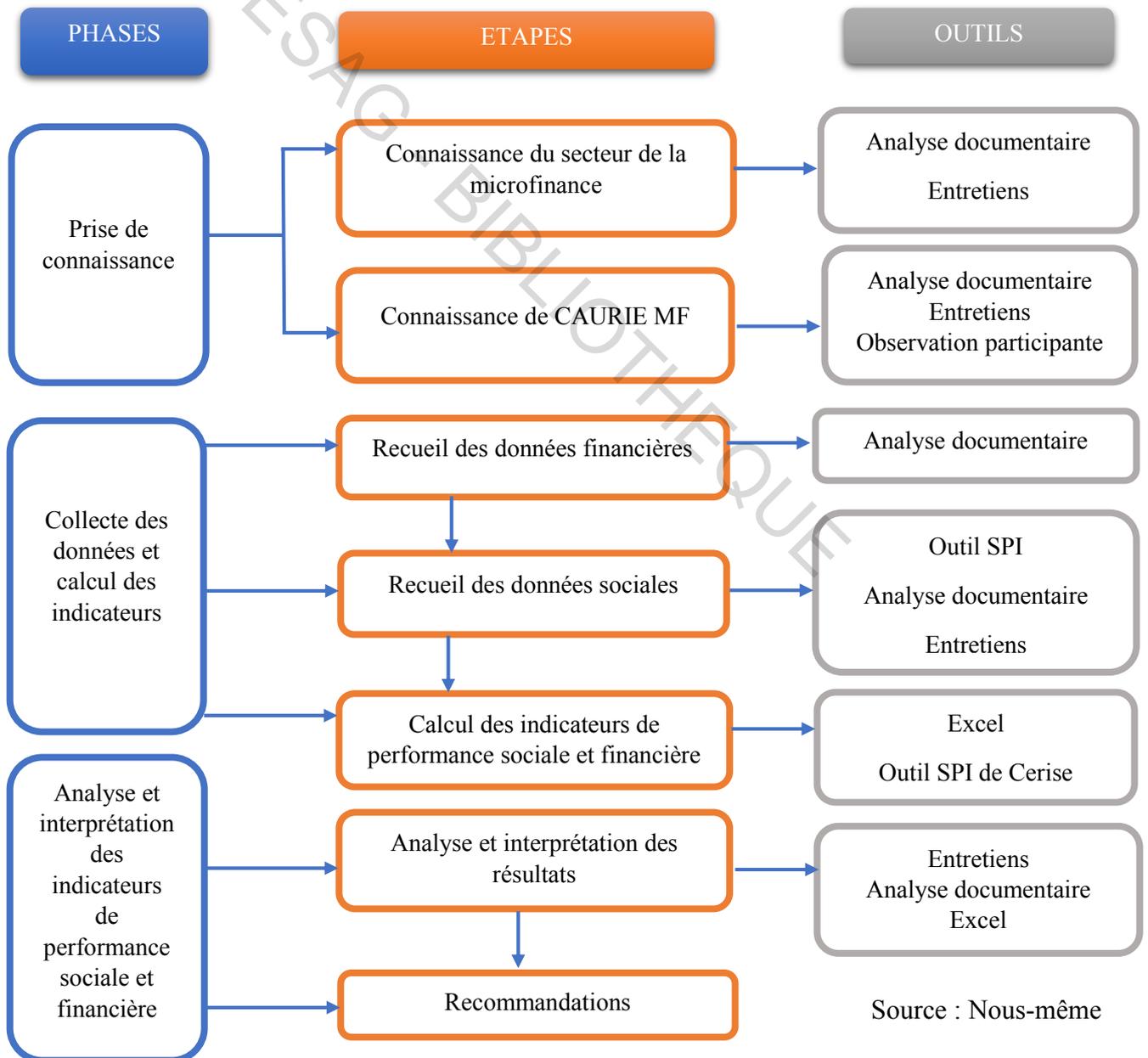
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans l'optique de mener à bien notre analyse des indicateurs de performance sociale et financière de CAURIE-MF, nous avons choisi de décomposer notre étude en trois phases, qui sont elles-mêmes subdivisées en étapes. A chaque étape, sera rattaché un ensemble d'outils de collecte et d'analyse de données. Les différentes techniques et méthodes utilisées feront l'objet d'une explication détaillée à travers ce troisième chapitre.

3.1. Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est une schématisation de l'approche que nous avons choisie pour résoudre notre problème. Il se présente comme suit :

Figure 4 : Modèle d'analyse



3.2. Les outils de collecte et d'analyse de données

Les outils de collecte et d'analyse de données sont un ensemble de procédés, qui permettent de recueillir toutes les données nécessaires à notre analyse, mais également d'étudier ces données, afin d'en extraire un maximum d'informations. Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé un ensemble d'outils qui seront présentés dans les points suivants.

3.2.1. L'analyse documentaire

Selon WALLER (1999 : 129) « *l'analyse documentaire, qui consiste à extraire d'un texte tout son sens pour le transmettre à qui en a besoin, est une opération professionnelle et technique, certes, mais d'abord une démarche intellectuelle* ».

Dans le cadre de notre analyse, nous avons eu en notre possession un panel de documents, sur lesquels nous nous sommes basés, pour collecter des informations relatives à la connaissance générale du secteur de la microfinance, à la performance financière et sociale en particulier, et à CAURIE-MF (présentation, informations financières et sociales).

3.2.2. L'entretien

L'entretien est une situation provisoire d'interactions et d'influences essentiellement verbales, entre deux personnes en contact direct, avec un objectif préalablement défini (SALOME, 2003 : 41).

L'entretien est un outil qui concerne un public moins large que le questionnaire ou l'enquête. Il permet d'obtenir des informations précises et ciblées d'un interlocuteur, qui est présumé avoir une bonne maîtrise de son domaine de compétence.

Notre analyse nous a conduits à mener des entretiens à deux niveaux :

- avec des agents de la Direction de la Microfinance et de l'Inclusion Financière au Siège de la BCEAO ;
- avec des membres du personnel de CAURIE-MF à Thiès au Sénégal.

La première série d'entretiens menés avec des agents de la Direction de la Microfinance et de l'Inclusion Financière nous a permis de recueillir des informations sur le cadre réglementaire régissant l'activité de microfinance dans l'UMOA ainsi que les techniques d'analyse financière des SFD.

La seconde série d'entretiens qui concerne les agents de CAURIE-MF nous a fourni des informations nécessaires pour le calcul des indicateurs de performances sociale et financière du

SFD. A cet égard, nous avons eu des entretiens avec Monsieur Mamadou Lamine Gueye, Directeur Général de CAURIE-MF et Madame Mariame TRAORE, Directeur Financier.

3.2.3. L'observation participante

L'observation participante est l'un des outils de collecte de données qui permet de recueillir des informations pertinentes et complètes. BOGDAN & TAYLOR (1975 : 56) la définissent comme « *une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées (...)* ».

Afin d'avoir une bonne connaissance des activités, de l'organisation et du fonctionnement de CAURIE-MF, nous avons effectué différents passages dans les départements de cette IMF.

3.2.4. L'outil SPI de CERISE

SPI est l'un des outils d'évaluation sociale les plus utilisés. Cet outil a été développé par CERISE et ses partenaires depuis 2001, grâce à un feedback continu de ses utilisateurs, dans une approche de collaboration itérative. Depuis 2003, plus de 500 IMF ont utilisé l'outil SPI, régulièrement mis à jour pour tenir compte de l'avis des utilisateurs et de l'évolution du secteur, pour l'évaluation et l'amélioration de leurs pratiques.

SPI 4 a été lancé en janvier 2014. Il s'aligne totalement sur les six (6) dimensions des Normes universelles de gestion de la performance sociale. Il nous a permis effectuer une évaluation sociale de CAURIE-MF en analysant ses processus internes.

3.2.5. Le logiciel Excel

Microsoft Excel est un logiciel tableur de la suite bureautique Microsoft Office, développé et distribué par l'éditeur Microsoft.

Cet outil d'analyse de données nous a permis non seulement de calculer les indicateurs de performance financière au titre des années 2013 et 2014, mais aussi de réaliser des graphiques et des diagrammes pour l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus.

Ce chapitre nous a permis de présenter les outils et la démarche à utiliser pour mener à bien notre analyse. L'approche méthodologique adoptée est articulée en trois (3) phases décrites sur notre modèle d'analyse. Il s'agit de la prise de connaissance, de la collecte des données et du calcul des indicateurs de performance sociale et financière puis de l'analyse et l'interprétation de ces indicateurs. La mise en œuvre de ces phases constituera la phase pratique de notre analyse.

Même s'il ne faut pas s'attendre à ce que la microfinance résolve les problèmes complexes et multidimensionnels de la pauvreté, il convient de souligner qu'elle a déjà démontré des retombées positives, et qu'elle présente des progrès réels pour les clients, en termes d'augmentation de revenu, de réduction de vulnérabilité, d'accès aux soins, à l'éducation et au logement ainsi que d'une hausse de confiance et d'estime de soi. La manière d'apprécier l'impact de ce mécanisme en pleine mutation a évolué. Au départ, l'attention se focalisait sur la pérennisation des institutions. Avec la conviction que la durabilité financière des IMF a un impact évident sur les clients pauvres et donc sur la pauvreté, les performances sociales étaient considérées comme acquises.

Deux nouveaux enjeux sont apparus, parmi lesquels l'intérêt accru des bailleurs de fonds et des investisseurs sociaux. A côté du suivi des performances financières, la préoccupation s'est portée également sur les performances sociales. Puis l'évaluation s'est faite plus globale, prenant en compte les résultats financiers de l'institution, l'adaptation des produits et services aux plus pauvres et l'impact sur les clients (éducation, santé, création d'emploi, etc.).

La croissance impressionnante au cours des dernières années continuera probablement à un rythme similaire. Cette croissance ira bien évidemment de pair avec des défis non négligeables, comme une concurrence accrue, le risque de surendettement de certains clients, l'émergence de nouveaux produits tels que la micro-assurance et les nouvelles technologies. Le perpétuel équilibre entre la rentabilité financière et l'impact social restera certainement au cœur des débats. Certes, le crédit est l'une des techniques de financement du développement qui peut apporter sa contribution au problème complexe de la pauvreté. Cependant, c'est une solution incomplète qui suppose une complémentarité avec d'autres outils de développement.

DEUXIEME PARTIE : PARTIE PRATIQUE

Le cadre théorique nous a permis de comprendre la théorie autour de la microfinance, de prendre connaissance des outils d'analyse ainsi que des indicateurs de la performance sociale et de la performance financière, et enfin, de construire notre modèle d'analyse.

Cette partie pratique nous donnera donc l'occasion de mettre en application les éléments théoriques nécessaires à notre analyse.

Nous procéderons d'abord à la présentation de l'entité étudiée qui est CAURIE-MF (Chapitre 4). Ensuite, nous présenterons et nous analyserons les résultats obtenus (Chapitre 5). Enfin, nous ferons des recommandations à l'endroit de CAURIE-MF, afin de l'aider à concilier ses objectifs sociaux et l'atteinte de performances financières.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE CAURIE-MF

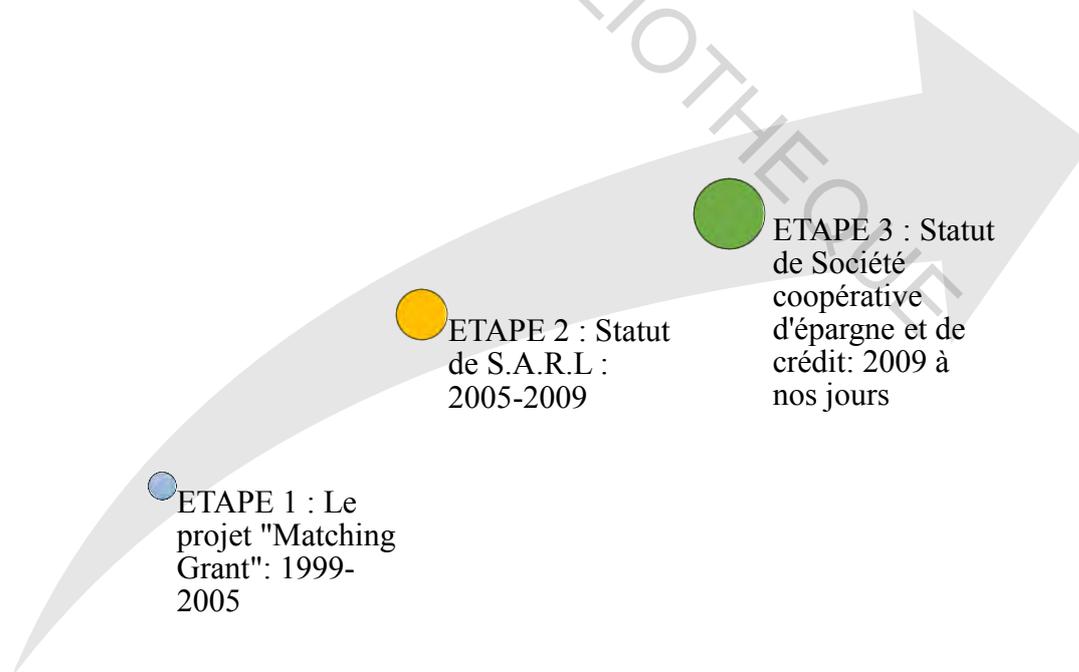
Ce chapitre met en exergue l'historique, la mission, la vision et l'orientation stratégique de CAURIE-MF, son organisation et ses activités, sans oublier la présentation de la Direction Financière et Comptable (DFC) ainsi que la Direction des Etudes et Développement / GPS.

4.1. Historique

La société coopérative dénommée Coopérative Autonome pour le Renforcement des Initiatives Economiques par la Micro-Finance, portant le sigle CAURIE-MF, est la consécration d'un long processus de réflexion engagé depuis 2008, au sein de l'entité originelle créée en octobre 2005 et portant le statut juridique d'une SARL. Cependant, il est important de noter que le projet CAURIE-MF est le fruit de la capitalisation d'une vingtaine d'années de partenariat dynamique et fécond entre le Catholic Relief Services (CRS) – Sénégal, à travers son Programme de microfinance *les Banacs Villageois*, et son partenaire stratégique, l'Eglise Catholique du Sénégal, par le truchement de la CARITAS⁷.

L'évolution de CAURIE-MF est marquée par trois étapes importantes, étroitement liées, et dans la continuité :

Figure 5 : Evolution de CAURIE-MF



Source : Nous-même, à partir du rapport d'activités de l'année 2014 de CAURIE-MF

⁷ CARITAS : C'est le service principal dont l'Eglise Catholique s'est doté pour la mise en œuvre des actions sociales et de promotion humaine.

– **Etape 1 : Le projet *Matching Grant* : 1999-2004**

Historiquement, la Coopérative Autonome pour le Renforcement des Initiatives Économiques par la Micro-Finance (CAURIE-MF) est l'aboutissement d'un partenariat traditionnel et dynamique entre l'ONG américaine Catholic Relief Services (CRS) –Sénégal, à travers son Programme de microfinance *les Banques Villageoises*, et l'Eglise du Sénégal, par le truchement de la CARITAS Sénégal et ses démembrements diocésains. Cette initiative avait pour ambition de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations démunies, selon les principes directeurs du crédit aux pauvres.

La mise en place de CAURIE-MF était portée par le projet de transformation institutionnelle *Matching Grant* financé conjointement par CRS et l'USAID (1999 – 2004), qui visait la transformation du Programme de microfinance de CRS Sénégal en une institution de microfinance formelle, légalement enregistrée, avec un droit de propriété conjointe, capable d'offrir des services financiers permanents aux populations pauvres de micro entrepreneurs, notamment les femmes, tout en assurant l'autosuffisance financière, dans la dynamique d'une performance sociale et d'une pérennisation institutionnelle.

Cette transformation institutionnelle était motivée par :

- le souci de répondre avec efficacité aux besoins croissants d'un segment spécifique du secteur de la microfinance au Sénégal, les femmes pauvres micro-entrepreneurs ;
- la nécessité d'offrir une gamme de services financiers adaptés, de diversifier les ressources financières, de développer un professionnalisme et de rendre autonome la gestion ;
- l'ambition d'atteindre l'autosuffisance et de tendre vers la pérennité.

– **Etape 2 : La première expérience sénégalaise d'une SARL de microfinance : 2005-2008**

Avec sa première dénomination, Caisse Autonome pour le Renforcement des Initiatives Economiques par la Micro-finance, CAURIE-MF a été créée le 1^{er} octobre 2005 sous la personnalité morale de Société à Responsabilité Limitée (SARL) enregistrée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier du Tribunal Régional du Commerce de Thiès, sous le numéro SNTHS 2005-B-2984, et immatriculée aux livres des organismes fiscaux et sociaux.

CAURIE–MF a démarré ses activités avec son premier plan de développement stratégique 2005-2009. La cérémonie de lancement officiel a eu lieu le 8 mars 2006 à Thiès, à l'occasion de la célébration de la journée mondiale de la femme.

– **Etape 3 : Un statut de société coopérative d'épargne et de crédit depuis 2009**

Pour mieux s'adapter et s'arrimer à la nouvelle réglementation du secteur (Loi n°2008-47 du 3 septembre 2008) et répondre à la logique basée sur la performance sociale, une mutation juridique et institutionnelle a été opérée en septembre 2008, avec la dissolution anticipée de la SARL. CAURIE-MF est constituée en janvier 2009 sous la forme juridique de société coopérative d'épargne et de crédit, avec l'adoption des statuts et du règlement intérieur, et la mise en place des organes. La société coopérative est alors dénommée Coopérative Autonome pour le Renforcement des Initiatives Economiques par la Micro-Finance, portant ainsi le même sigle CAURIE-MF.

4.2. Mission, vision et orientation stratégique de CAURIE-MF

La mission de CAURIE-MF s'énonce comme suit : *Contribuer durablement à la promotion économique et sociale des micro-entrepreneurs pauvres, principalement les femmes, en leur offrant des produits et services financiers appropriés.*

Sa vision est d'être une institution de microfinance socialement responsable, financièrement viable et leader dans l'offre de services aux pauvres. Cette vision s'accompagne du slogan suivant : une option préférentielle pour les plus pauvres.

La mission de CAURIE-MF repose sur :

- **les principes du crédit aux pauvres**

Les principes du crédit aux pauvres de CAURIE-MF sont au nombre de six (6) et se déclinent comme suit : (i) servir les plus pauvres ; (ii) commencer petit et grandir ; (iii) lier les crédits aux épargnes ; (iv) utiliser les garanties solidaires ; (v) promouvoir la gestion participative et (vi) promouvoir la performance économique et sociale ;

- **les principes et valeurs de l'Enseignement Social de l'Eglise (ESE)**

Ils sont au nombre de dix (10). Il s'agit de : (i) la dignité humaine ; (ii) la liberté et la responsabilité de l'être humain ; (iii) la subsidiarité ; (iv) la participation ; (v) le bien commun ; (vi) l'option préférentielle pour les pauvres ; (vii) la justice et la paix ; (viii) la charité ; (ix) la solidarité et (x) la vérité ;

- **les meilleures pratiques dans le domaine de la microfinance.**

Pour atteindre sa cible privilégiée et servir sa clientèle principale, la méthodologie d'intervention repose essentiellement sur la mise en place de groupes de base organisés, structurés et réglementés, communément appelés Banques Villageoises ou BV, regroupant un effectif variant entre 30 à 100 femmes issues de groupements communautaires de base, suite à une auto-sélection, et reposant fondamentalement sur la gestion participative et sur la caution solidaire à travers les mécanismes de groupes de solidarité. L'approche méthodologique de la stratégie commerciale est orientée vers le client.

En décembre 2014, CAURIE-MF a achevé son second plan de développement 2010-2014 qui avait été élaboré au courant de l'année 2009. Afin de disposer d'un nouveau cadre de référence stratégique et opérationnel pour le pilotage de CAURIE-MF à l'horizon 2019, le processus d'élaboration et de rédaction de son troisième plan quinquennal (2015-2019) a démarré par un atelier tenu à Thiès le 04 septembre 2014. Tout le processus s'est déroulé selon une démarche inclusive avec l'ensemble des parties prenantes: administrateurs, clients, personnel technique, autorités, partenaires etc.

Tableau 4 : Évolution de la stratégie de CAURIE-MF

Stratégie traditionnelle	Nouvelle Stratégie
Méthodologie d'intervention exclusive de groupe : crédit de groupe seulement, caution solidaire.	Méthodologie d'intervention mixte : offre de crédit de groupe et crédit individuel ; caution solidaire et garantie matérielle et physique, aval et autres formes de garantie.
La Clientèle-cible est exclusivement féminine.	La Clientèle-cible est composée d'hommes et femmes.
Zones d'intervention : exclusivement en milieu rural.	Zones d'intervention : couvrant le milieu rural, semi urbain et urbain.
Stratégie de livraison des opérations : déplacement vers le client pour les opérations.	Stratégie de livraison des opérations : déplacement vers le client et accueil des clients dans les agences de CAURIE-MF pour les opérations.
Offres de services uniquement financiers : épargne, crédit	Offres de services financiers et non financiers : épargne, crédit, transfert d'argent, éducation financière, formation, gestion de la performance sociale.

Source : Nous-même, à partir du rapport d'activités de l'année 2014 de CAURIE-MF

4.3. Organisation et activités

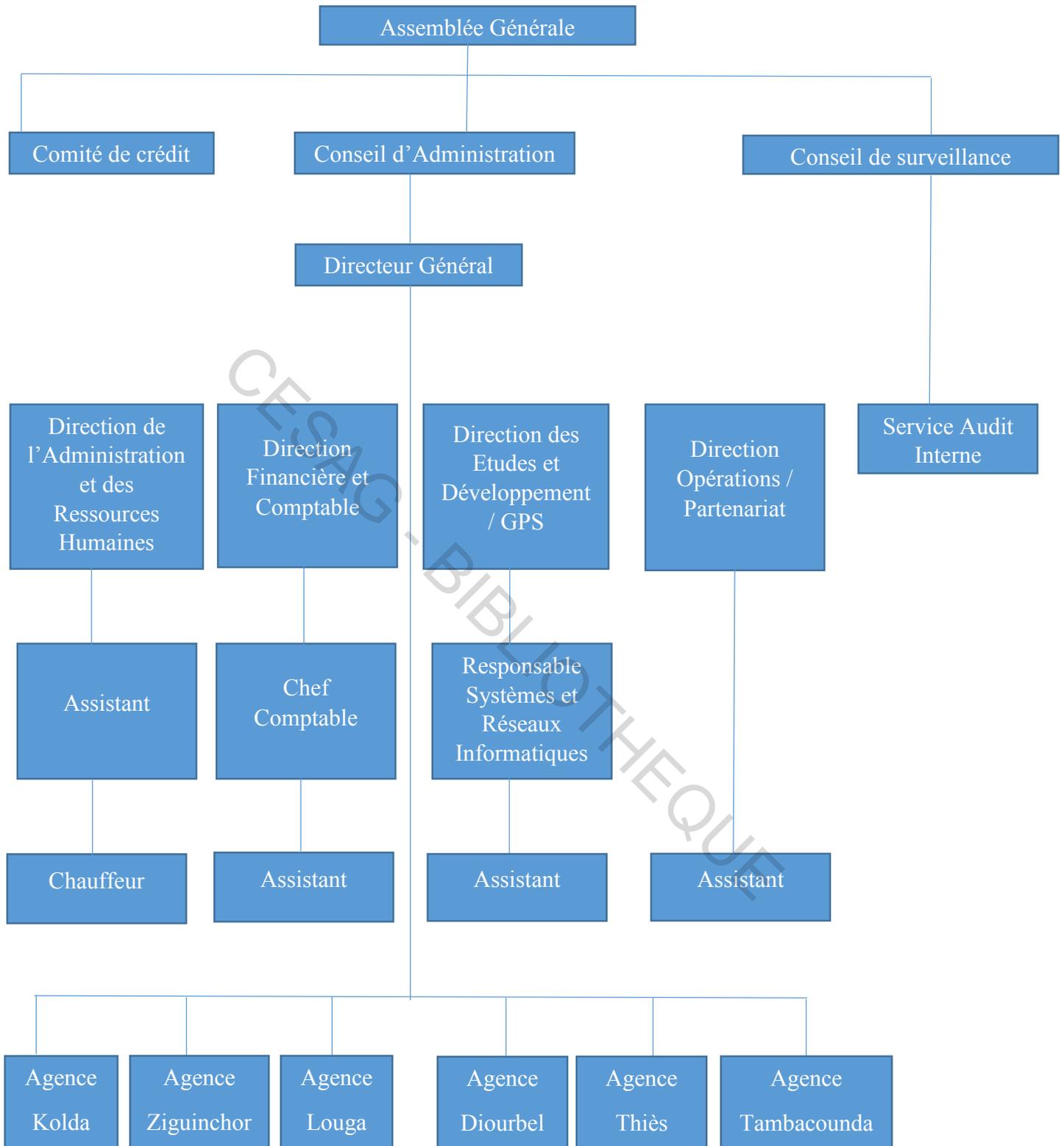
Cette partie vise à passer en revue le mode d'organisation de CAURIE-MF et à présenter les produits que cette institution met à la disposition de ses clients.

4.3.1. Organisation

CAURIE-MF est régie par les Valeurs et principes coopératifs avec un capital social constitué de parts sociales intégralement libérées de valeur nominale de 10 000 F CFA chacune. Elle est dotée d'une gouvernance dont les organes sont constitués de :

- **l'Assemblée Générale des membres (AG)** : elle est constituée de 10 membres, elle est l'organe suprême regroupant le Secrétariat National de la CARITAS Sénégal, les sept (7) Délégations Diocésaines de CARITAS, l'Association Nationale des femmes membres de Bacs Villageois et l'Association du personnel de CAURIE-MF. Elle se réunit régulièrement en session ordinaire ou extraordinaire ;
- **le Conseil d'Administration** : il est composé de quatre (4) personnes élues par l'AG : il s'agit du Secrétaire Général de la CARITAS Sénégal qui en assure la présidence, du Directeur de CARITAS diocésaine de Thiès, du Directeur de la CARITAS diocésaine de Dakar et de la Présidente de l'Association des femmes ;
- **le Comité de Crédit** : il est composé de cinq (5) membres tous issus de la Direction Générale de CAURIE-MF. Ce sont : le Directeur Général, qui en assure la présidence, le Directeur des Opérations, le Directeur des Etudes et du Développement, le Directeur Financier et l'Assistant aux Opérations ;
- **le Conseil de Surveillance** : il est composé de cinq (5) membres que sont les Directeurs diocésains des CARITAS de Kolda, Ziguinchor, Tambacounda, Kaolack et Saint Louis.

Figure 6 : Organigramme de CAURIE-MF



Source : Nous-même, à partir du rapport d'activités de l'année 2014 de CAURIE-MF

4.3.2. Activités

Les produits et services financiers sont principalement délivrés à travers les mécanismes du Banc Villageois (BV) dont les conditions d'entrée et de sortie, le fonctionnement et l'organisation sont régis par un règlement intérieur dûment adopté par l'assemblée générale du BV et conforme à la Politique Générale de Crédit et d'Épargne de CAURIE-MF. Les organes d'un BV sont constitués de l'Assemblée Générale, organe suprême de décision, les Groupes de Solidarité et le Comité de Gestion composé de cinq (5) membres élus (une présidente, une trésorière, une secrétaire et deux assistantes). Les activités d'un BV se résument essentiellement à la collecte et au retrait des épargnes, au remboursement et à la distribution des prêts, au paiement des intérêts et des dividendes, aux animations et sensibilisations. Les opérations d'octroi des prêts et de collecte des épargnes se font séance tenante, lors des réunions planifiées du BV, dans le respect des politiques et procédures opérationnelles, de la méthodologie d'intervention et du Règlement intérieur du BV. D'une manière générale, il est organisé sept (7) réunions par cycle de six (6) mois : une réunion de financement, cinq (5) réunions mensuelles et une réunion de remboursement.

Actuellement, CAURIE-MF offre huit (8) types de produits financiers : quatre (4) produits de prêt et 4 produits d'épargne. Il s'agit du :

- **Prêt Classique (PC)** : prêt cyclique de six (6) mois destiné aux clients membres de BV pour faciliter leur accès au crédit et pour construire leur capacité d'épargne.
- **Prêt Spécial (PS)** : prêt cyclique de six (6) mois destiné aux anciens clients membres de BV ayant manifesté un besoin de financement plus élevé, porteurs de projet ou d'une activité en expansion, et justifiant d'une performance en matière d'endettement, de remboursement et d'épargne.
- **Prêt d'Initiation à la Petite Entreprise (PIPE)** : prêt principalement destiné aux clients membres de BV dont le niveau des activités le justifie, en termes de besoin en financement, de rentabilité de l'activité, de perspective de croissance du marché. Le PIPE s'intéresse directement à la promotion de l'activité menée par le prétendant à ce produit. L'accès à ce produit nécessite au préalable une épargne minimale à bloquer jusqu'au remboursement intégral.
- **Prêt Individuel Mixte (PIM)** : prêt destiné aux clients de CAURIE-MF déjà bénéficiaires du plafond du prêt PIPE ainsi qu'aux clients potentiels (hommes, femmes,

entreprises ou groupements) voulant obtenir des prêts individuels, contractés hors BV pour faire face à leurs besoins propres de financement.

- **Epargne Sur Livret (ESL)** : produit d'épargne destiné aux membres de BV.
- **Dépôt à Vue Individuelle Personne Physique (DAVI-PP)** : produit d'épargne destiné aux clients individuels.
- **Dépôt à Vue Individuelle Personne Morale (DAVI-PM)** : produit d'épargne destiné aux clients personne morale.
- **Comptes rémunérés** : il s'agit du Compte bloqué (CB), du Plan d'Epargne (PE), et du Dépôt à Terme (DAT).

CAURIE-MF offre également d'autres services tels que le transfert d'argent, l'éducation financière, la formation de la clientèle et la gestion de la performance sociale.

Les produits et services financiers de CAURIE-MF sont fortement marqués par le lien fondamental entre le crédit et l'épargne. L'épargne est essentiellement collectée au niveau des BV. Les clients sont tenus de verser une épargne minimale périodique avec un taux d'épargne minimal dégressif appliqué sur le montant du prêt. L'épargne collectée est constituée de :

- **l'épargne obligatoire** définie comme étant le cumul de l'épargne au début du cycle et de l'épargne minimale requise. Elle est accessible à hauteur de 50% du montant pour les épargnants ayant bénéficié de trois prêts consécutifs (3 cycles), et restituable après régularisation en cas de démission, exclusion ou décès ;
- **l'épargne volontaire** définie comme étant le surplus d'épargne au-dessus de l'épargne minimale requise durant le cycle, et qui reste accessible aux épargnants.

4.4. Présentation de la Direction Financière et Comptable et de la Direction des Etudes et Développement / GPS

Cette partie sera consacrée à la mise en exergue des activités de la Direction Financière et Comptable ainsi que de la Direction des Etudes et Développement / GPS, qui nous intéressent particulièrement.

4.4.1. Direction Financière et Comptable

Les entreprises ont l'obligation de tenir une comptabilité et de produire annuellement un certain nombre de documents, dont le bilan et le compte de résultat.

La DFC (Direction Financière et Comptable) est constituée d'un Directeur Financier, d'un Chef de Service de la comptabilité assisté par un comptable.

La mission principale de cette direction est d'assurer la comptabilisation des flux financiers et de produire les documents comptables obligatoires : bilan, compte de résultat, annexe. La saisie des opérations est assurée par le comptable, et le chef comptable doit contrôler et valider les travaux.

La DFC de CAURIE-MF assure également la consolidation des données des différentes agences ainsi que les opérations spécifiques incombant au siège. Les relations avec les banques et les services fiscaux sont aussi à la charge de la DFC.

En plus de la mission principale, rappelons que le secteur de la microfinance est un secteur avec une réglementation particulière, qui exige de certains SFD des diligences supplémentaires, notamment la transmission mensuelle des indicateurs financiers. Cette tâche est du ressort de la Direction Financière et Comptable, plus précisément du Chef comptable de CAURIE-MF.

4.4.2. Direction des Etudes et Développement / GPS

Après avoir constaté que le succès d'une IMF a pendant longtemps été associé à ses résultats financiers, la prise en compte des performances sociales a commencé à être encouragée de plus en plus, afin de poursuivre le renforcement du secteur.

Notons que la GPS a été mise en œuvre à CAURIE-MF suite à une formation et à une assistance technique fournies par le projet MISION II.

C'est la DED (Direction des Études et du Développement / GPS) qui est chargée de la Gestion de la performance sociale à CAURIE-MF. Elle utilise l'outil PPI qui permet d'évaluer le niveau de pauvreté des clients de la microfinance. Le PPI permet à CAURIE-MF de mieux connaître son impact sur les populations pauvres.

Du 18 au 22 août 2014, la DED a commandité une étude diagnostique pour mieux appréhender la façon dont l'institution pratique les Principes de Protection des Clients.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE SOCIALE ET DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE CAURIE-MF

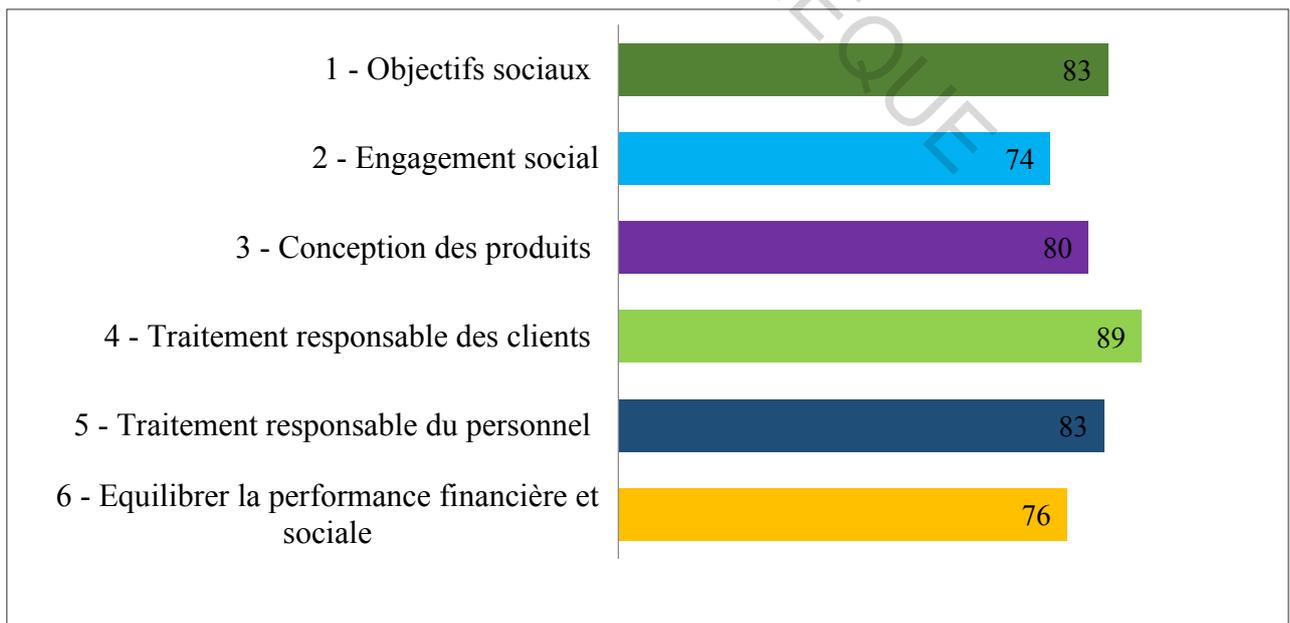
A travers ce chapitre, nous allons présenter à partir des tableaux et graphiques, les résultats obtenus et les analyser. La première section de ce chapitre sera consacrée aux performances sociales. Ensuite, nous aborderons la performance financière dans la deuxième section.

5.1. Présentation des résultats et analyse des indicateurs de performance sociale de CAURIE-MF

Depuis la mise en œuvre du projet MISION II relatif à la gestion de la performance sociale, de nombreuses actions ont été réalisées par CAURIE-MF dans le but d'atteindre ses objectifs sociaux. C'est dans ce cadre que cette institution utilise l'outil PPI, afin de mesurer l'impact sur le développement économique de sa clientèle.

Il s'agit dans cette section de mesurer la performance sociale de CAURIE-MF à l'aide de l'outil SPI 4 (voir annexe 1) qui analyse les processus internes d'une IMF, en vérifiant qu'elle se donne les moyens d'atteindre ses objectifs sociaux. Elle sera subdivisée en six (6) parties qui correspondent aux différentes dimensions de la performance sociale définies dans l'outil SPI 4.

Figure 7 : Indicateurs de performance sociale de CAURIE-MF à travers les 6 axes principaux définis par la Social Performance Task Force (SPTF)



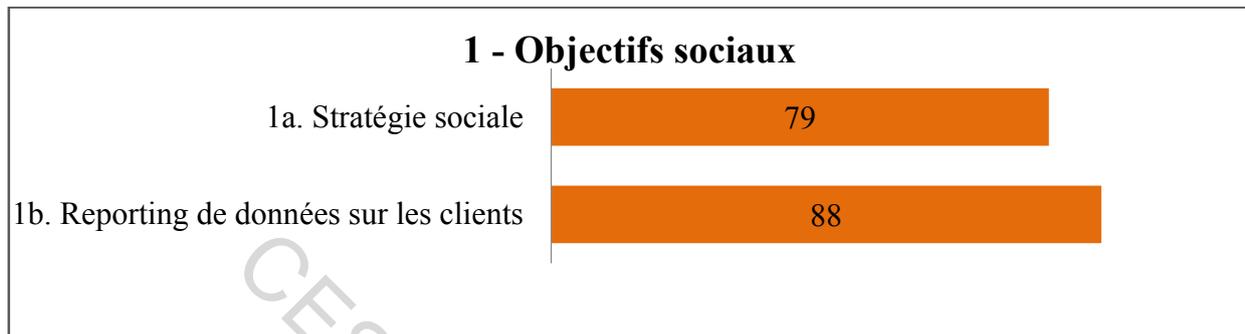
Source : Nous-même, sur la base des résultats obtenus avec l'outil SPI 4

5.1.1. Dimension 1 : Définir et suivre les objectifs sociaux

Les indicateurs représentés dans cette sous-section sont relatifs à la stratégie sociale ainsi qu'au reporting des données sur les clients.

La figure suivante illustre les scores obtenus par CAURIE-MF dans cette rubrique :

Figure 8 : Score des indicateurs sur les normes universelles de la dimension 1



Source : Nous-même, sur la base des résultats obtenus avec l'outil SPI 4

5.1.1.1. La stratégie sociale

Cet indicateur permet de s'assurer que l'institution possède une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 79/100. La stratégie de CAURIE-MF contient l'énoncé formel de sa mission. Sa mission est de contribuer durablement à la promotion économique et sociale des micro-entrepreneurs pauvres, principalement les femmes, en leur offrant des produits et services financiers appropriés.

Nous constatons que dans sa stratégie, l'institution vise l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les groupes vulnérables ou exclus, et la création de bénéfices pour les clients.

De plus, CAURIE-MF a clairement défini les caractéristiques spécifiques des clients cibles ainsi que les objectifs sociaux mesurables. Cette institution vise principalement les femmes pauvres et se fixe comme objectifs l'amélioration de l'accès aux services financiers, la réduction de la pauvreté, la création d'emplois, le développement des entreprises en phase de démarrage et la promotion de l'égalité des genres ainsi que le renforcement des capacités des femmes.

Concernant la définition d'indicateurs sociaux dans la stratégie, afin de mesurer les progrès vis-à-vis des objectifs sociaux, nous avons noté que CAURIE-MF exploite les indicateurs sociaux définis dans l'outil AIMS-SEEP utilisé lors des études d'impact et de satisfaction de la clientèle.

Elle utilise aussi, périodiquement, l'outil PPI, afin de prendre connaissance du niveau de satisfaction des clients et de l'évolution de leur situation économique.

Aussi, la description des produits et services offerts par CAURIE-MF, des modèles et canaux de distribution utilisés (Bancs villageois, création d'agences et déplacement vers les clients en zones reculées), permet-elle de comprendre la manière dont l'institution prend en charge sa stratégie sociale.

5.1.1.2. Reporting des données sur les clients

Cet indicateur permet de s'assurer que l'institution collecte, vérifie et publie l'exactitude des données sur les clients en lien spécifique avec ses objectifs sociaux.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 88/100. Il en résulte que CAURIE-MF collecte des données sur les clients pour ses objectifs sociaux à travers l'outil d'évaluation de la pauvreté PPI. Celles-ci sont analysées par la Direction des Etudes et Développement / GPS. Notons également que CAURIE-MF publie ses informations sur le site du MIX-MARKET pour se conformer au reporting annuel de cette organisation. Cependant, on constate que toutes les rubriques de la performance sociale ne sont pas renseignées sur ce site.

Comme système d'information de gestion, CAURIE-MF utilise le logiciel PERFECT. Ce logiciel est capable :

- de présenter les données en fonction du sexe et d'autres caractéristiques des clients ;
- d'effectuer un reporting complet et personnalisé.

Les tableaux suivants présentent le reporting des indicateurs sociaux de l'outil PPI :

Tableau 5 : Indicateurs PPI relatifs au but social et mesurant le ciblage de la clientèle en 2013 et 2014 : les micro-entrepreneurs pauvres principalement les femmes

Objectifs	Indicateurs	Résultats ciblés	Résultats réalisés 2013	Résultats réalisés 2014	Statut
1. Au cours de chacune des 5 prochaines années, 60% des nouveaux clients femmes seront en dessous du seuil de pauvreté	% de nouveaux clients femmes qui sont en dessous du seuil de pauvreté	60%	34,85%	50,00%	Satisfaisante
2. Au cours de chacune des 5 prochaines années, 60% des nouveaux clients femmes seront du milieu rural	% de nouveaux clients femmes issus du milieu rural	60%	49,35%	57,80%	Satisfaisante
3. Dans les 5 prochaines années, les femmes représenteront au moins 95% de la clientèle	% de femmes dans le portefeuille clientèle	Au moins 95%	99,09%	98,54%	Satisfaisante

Source : Nous-même, à partir du rapport d'activités de l'année 2014 de CAURIE-MF

Tableau 6 : Indicateurs PPI relatifs au but social et portant sur la capacité de l'institution à offrir des produits et services financiers appropriés en 2013 et 2014

Objectifs	Indicateurs	Résultats ciblés	Résultats réalisés 2013	Résultats réalisés 2014	Statut
1. Au cours de chacune des 5 prochaines années, le taux d'abandon de nouveaux clients femmes ne dépasse pas 5%	Taux d'abandon des nouveaux clients femmes	$\leq 5\%$	4,04%	4,71%	Satisfaisant
2. Au cours de chacune des 5 prochaines années, le taux de fidélisation des clients se trouvant entre les 2 ^{ème} et 5 ^{ème} cycles atteint au moins 90%	Taux de fidélisation des clients se trouvant entre les 2 ^{ème} et 5 ^{ème} cycle	$\geq 90\%$	95,96%	95,29%	Satisfaisant

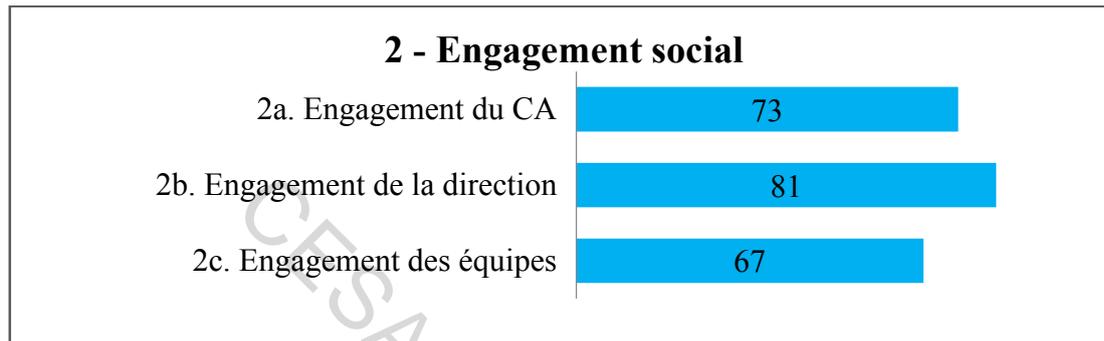
Source : Nous-même, à partir du rapport d'activités de l'année 2014 de CAURIE-MF

5.1.2. Dimension 2 : S'assurer de l'engagement du Conseil d'Administration, de la Direction et du personnel en faveur des objectifs sociaux

Les indicateurs représentés ici sont relatifs à l'engagement du Conseil d'Administration (CA), de la Direction ainsi que des équipes.

La figure suivante présente les scores obtenus par CAURIE-MF dans cette rubrique :

Figure 9 : Score des indicateurs sur les normes universelles de la dimension 2



Source : Nous-même, sur la base des résultats obtenus avec l'outil SPI 4

5.1.2.1. Engagement du Conseil d'administration

Cet indicateur permet de s'assurer que les membres du CA tiennent l'institution responsable de la mission et des objectifs sociaux.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 73/100. En effet, l'engagement du CA est une réalité. Rappelons que dans le CA de CAURIE-MF, on retrouve en majorité des membres de CARITAS Sénégal qui est une organisation de l'Eglise Catholique. Etant donné que les principes de l'Eglise Catholique et ceux de CAURIE-MF sont étroitement liés, de par la présence de religieux au sein du CA, nous percevons ainsi un engagement naturel de ce Conseil à favoriser la performance sociale.

Par ailleurs, nous constatons la présence d'une rubrique *activités de la Gestion de la Performance Sociale* dans le rapport d'activités 2014 de CAURIE-MF. Cela nous montre que lors des rencontres périodiques du CA, les données de la performance sociale, notamment celles issues de l'outil PPI, sont passées en revue, afin de fournir une orientation stratégique, en tenant compte des objectifs sociaux.

De plus, dans le choix de nouveaux investisseurs, le CA de CAURIE-MF favorise davantage le ciblage d'investisseurs socialement responsables. Il évite la prise de participation des

investisseurs dans les parts de CAURIE-MF, et mise sur les lignes de crédit ainsi que les prêts sur investissement (informatisation, création d'agences), de manière à empêcher une dérive de la mission sociale à l'institution.

Toutefois, nous notons l'absence de critères de gestion de la performance sociale dans l'évaluation de la performance du Directeur de l'Institution.

5.1.2.2. Engagement de la Direction

Cet indicateur permet de s'assurer que la Direction supervise la mise en place de la stratégie de l'institution pour réaliser ses objectifs sociaux.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 81/100. Concernant ce point, nous pouvons dire que la Direction de CAURIE-MF est vraiment engagée dans tout ce qui a trait à la performance sociale. A cet effet, une Direction spécialement dédiée à la Gestion de la performance sociale a été créée en 2010.

De même, nous constatons que la Direction de CAURIE-MF tient régulièrement compte de la satisfaction de ses clients dans l'optique d'améliorer l'offre de produits et services financiers. C'est dans ce cadre que l'étude d'impact et de satisfaction des clients de CAURIE-MF a été menée en novembre 2013⁸.

Les contrôles périodiques de la performance sociale témoignent de la volonté de la Direction de CAURIE-MF d'atteindre les objectifs sociaux spécifiques qu'elle s'est fixés. De plus, la Direction de CAURIE-MF évalue l'effet de ses décisions stratégiques et commerciales sur les clients.

Cependant, nous remarquons qu'il n'existe pas d'évaluation à proprement dite des cadres de direction sur les critères de la performance sociale, car des objectifs sociaux clairs ne leur ont pas été assignés. Cette pratique permettrait de les tenir pour responsables dans la non-atteinte des objectifs sociaux de l'institution.

5.1.2.2. Engagement des équipes

Cet indicateur permet de s'assurer que le recrutement, l'évaluation et la reconnaissance des employés se basent sur des critères de performance à la fois sociaux et financiers.

⁸ Cette étude a relevé des signaux réels prouvant que, chemin faisant, CAURIE-MF s'est durablement installée dans la trajectoire principale de réalisation de ses objectifs sociaux en termes de (i) sélection (ciblage des plus démunies), de (ii) satisfaction (diversification d'offres de produits et services adaptés à la clientèle) et de (iii) dépassement (contribution à l'amélioration des conditions de vie des populations principalement pauvres, rurales et micro-entrepreneuses).

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 67/100. Ce score traduit que, malgré la mission et la vision de CAURIE-MF qui mettent en avant les aspects relatifs à la performance sociale, les responsabilités liées à cette thématique ne sont pas suffisamment intégrées dans les équipes. En effet, lors des procédures de recrutement, nous dénotons l'absence de critères de choix explicites en rapport avec la performance sociale (engagement du candidat envers les objectifs sociaux de l'institution, etc.).

De plus, le nombre limité de formation et d'évaluation du personnel sur la manière d'assumer les responsabilités de performance sociale liées à leur poste, ne favorise pas une culture de la performance sociale assez forte dans les équipes.

5.1.3. Dimension 3 : Concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients

Les indicateurs représentés ici sont relatifs aux besoins et préférences des clients ainsi qu'aux bénéfices pour les clients.

La figure suivante présente les scores obtenus par CAURIE-MF dans cette rubrique :

Figure 10 : Score des indicateurs sur les normes universelles de la dimension 3



Source : Nous-même, sur la base des résultats obtenus avec l'outil SPI 4

5.1.3.1. Besoins et préférences des clients

Cet indicateur permet de s'assurer que l'institution comprend les besoins et préférences des différents types de clients.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 83/100. A ce niveau, nous constatons que CAURIE-MF, dans l'optique de concevoir des produits et services plus adaptés à sa clientèle, et de comprendre les raisons qui pourraient occasionner les départs des clients, effectue des études d'impact et de satisfaction. En témoigne l'étude d'impact et de satisfaction menée en 2013 avec l'outil AIMS-SEEP. Cette étude avait pour but de déterminer si les produits et les services de CAURIE-MF satisfont la clientèle, et également de recueillir des suggestions auprès de la

clientèle, afin d'améliorer la méthodologie d'intervention ainsi que les produits et services de CAURIE-MF.

Notons également que des réunions mensuelles, constituant des cadres d'échanges, sont organisées avec les clients dans l'optique de recueillir leurs besoins et préférences, pour l'amélioration des produits et services.

5.1.3.2. Bénéfice pour les clients

Cet indicateur permet de s'assurer que les produits, services et canaux de distribution de l'institution sont conçus pour profiter aux clients, en lien avec les objectifs sociaux.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 77/100. En effet, nous pouvons dire que grâce aux études d'impact et de satisfaction réalisées, CAURIE-MF propose des produits et services adaptés à sa clientèle cible.

Ses clients sont satisfaits notamment des niveaux des taux d'intérêts débiteurs inférieurs aux sources informelles de crédits, des garanties moins contraignantes, de la dynamique de groupe créée par la méthode des bancs villageois, etc.

La bonne compréhension des besoins de sa clientèle cible garantit à CAURIE-MF la protection de celle-ci, et lui permet de réduire les obstacles à l'inclusion financière rencontrés par les clients.

Tableau 7 : Indicateurs PPI mesurant la capacité de l'institution à contribuer durablement à la promotion économique et sociale en 2013 et 2014

Objectifs	Indicateurs	Résultats ciblés	Résultats réalisés 2013	Résultats réalisés 2014	Statut
1. 60% des nouveaux clients femmes franchissent le seuil de pauvreté au bout de 5 ans	% de nouveaux clients femmes au-dessus du seuil de pauvreté	60% au bout de 5 ans	65,15%	50,00%	Satisfaisant
2. 60% des clients ont un dépôt moyen qui augmente de 10% par an	% de clients qui augmentent leur épargne au moins de 10% par an	60%	99,11%	79,61%	Satisfaisant

Source : Nous-même, à partir du rapport d'activités de l'année 2014 de CAURIE-MF

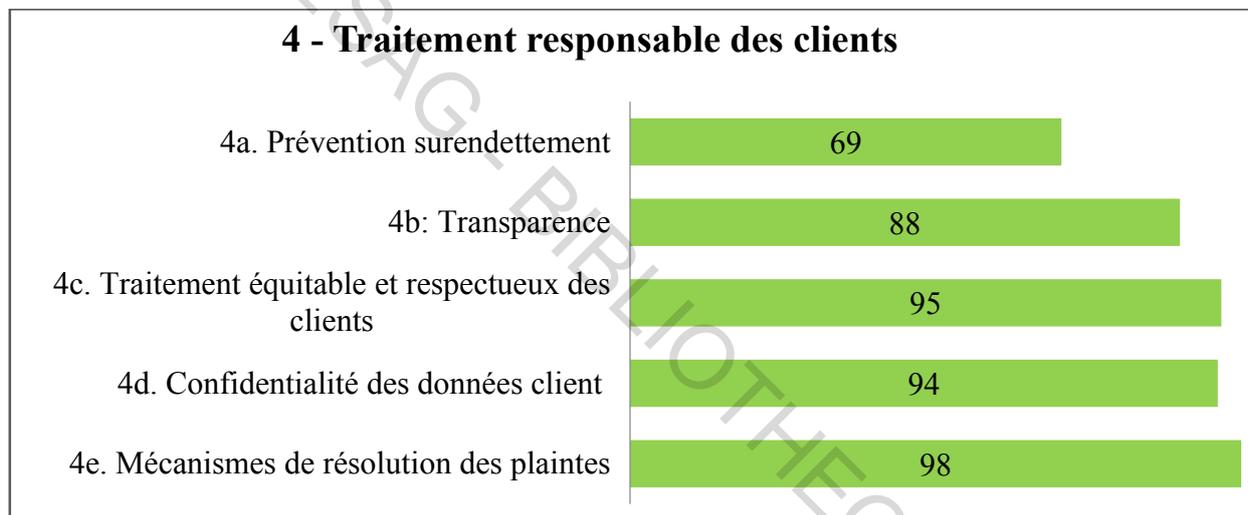
Vu que l'objectif de CAURIE-MF est d'encourager et d'accompagner l'entrepreneuriat féminin, nous relevons que de plus en plus de produits et services proposés par l'institution vont essentiellement dans ce sens. Ces produits ne prennent pas en compte certaines attentes de la clientèle, en particulier les crédits pour faire face aux urgences (mariage, funérailles, maladie, etc.).

5.1.4. Dimension 4 : Traiter les clients de manière responsable

Les indicateurs représentés ici sont relatifs à la prévention du surendettement, la transparence, le traitement équitable et respectueux des clients, la confidentialité des données du client ainsi que les mécanismes de résolution des plaintes.

La figure suivante présente les scores obtenus par CAURIE-MF dans cette rubrique :

Figure 11 : Score des indicateurs sur les normes universelles de la dimension 4



Source : Nous-même, sur la base des résultats obtenus avec l'outil SPI 4

5.1.4.1. Prévention du surendettement

Cet indicateur permet de s'assurer que des mesures sont prises pour la prévention du surendettement de la clientèle. En effet, le risque de surendettement constitue l'un des risques majeurs auxquels sont confrontés les SFD de l'UMOA.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 69/100. Il ressort que la Direction et le CA de CAURIE-MF se préoccupent particulièrement de cette problématique. En effet, des mécanismes existent au sein de l'institution afin de prévenir le surendettement de la clientèle. A titre d'illustration, l'institution évalue la capacité de remboursement du client de manière adéquate

avant de déboursier un prêt conformément à la procédure de mise en place d'un crédit de l'institution.

Cependant, la prévention du surendettement est ralentie du fait de la non-existence de la centrale des risques et de la difficulté d'utilisation des données des concurrents, afin de reconstituer l'historique des demandeurs de crédits.

5.1.4.2. Transparence

Cet indicateur permet de s'assurer de la transparence dans les activités de l'institution.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 88/100. Concernant ce point, nous remarquons que de nombreux efforts sont consentis par CAURIE-MF, afin d'assurer la transparence dans ses activités. A cet effet, l'institution communique proactivement avec les clients, rédige les contrats en termes simples et utilise le langage local facilement compris par les clients, vu que le taux d'alphabétisation est relativement faible. Les principaux canaux de communication utilisés sont la voie orale et la voie écrite.

De plus, les informations tarifaires et non tarifaires claires sont fournies systématiquement aux clients. Elles comprennent entre autres :

- le montant, le nombre et les échéances des versements ;
- les taux d'intérêts, les frais de retard et de défaut de paiement ;
- les procédures de dépôt de plaintes, d'ouverture et de clôture de compte ;
- les sanctions en cas de non-remboursement des crédits.

Par ailleurs, nous constatons que CAURIE-MF n'utilise pas les techniques de vente agressive, mais favorise la protection des clients. Elle leur laisse le temps nécessaire pour choisir le produit adéquat. Ensuite, les clients peuvent se rendre dans les agences ou contacter les agents de crédit pour la concrétisation des transactions.

Enfin, une fois le contrat signé, CAURIE-MF remet aux clients une copie des documents signés, précisant tous les termes et conditions. Par ailleurs, la possibilité est donnée aux clients d'obtenir des renseignements précis et actualisés sur l'état de leurs comptes, grâce aux relevés de compte, aux reçus, au solde, etc.

5.1.4.3. Traitement équitable et respectueux des clients

Cet indicateur permet de s'assurer que des mesures sont prises pour garantir le traitement équitable et respectueux des clients.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 95/100. Ce score traduit la place de choix qu'occupent les clients dans l'activité de CAURIE-MF. Rappelons que cette institution se base sur les principes de l'Eglise Catholique qui prône le respect de son prochain, l'égalité, la justice, la solidarité, etc.

Par ailleurs, les employés sont tenus au respect des clients et à la non-discrimination, pendant la procédure de recouvrement. A cet égard, CAURIE-MF a instauré un code de déontologie et des normes de conduite auxquelles les employés sont tenus de se conformer sous peine de sanctions.

En outre, les politiques de crédit de l'institution empêchent les employés de prendre des mesures sévères à l'encontre des clients (saisie des garanties, etc.) sans avoir auparavant pris le temps de comprendre les raisons pour lesquelles ils ne remboursent pas et de discuter de solutions y afférentes.

Enfin, il faut noter que l'institution informe ses clients de leurs droits. A cet effet, les procédures de dépôt des réclamations leurs sont communiquées, afin qu'ils puissent signaler les anomalies constatées.

5.1.4.4. Confidentialité des données du client

Cet indicateur permet de s'assurer de la confidentialité des données du client.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 94/100. Ce score traduit une bonne gestion de la confidentialité des données des clients. En effet, CAURIE-MF a engagé d'importants efforts pour l'acquisition du logiciel PERFECT qui est constamment renforcé et amélioré. Les protocoles de sécurité sont mis à jour et lui permettent de garantir la confidentialité des données.

Cependant, l'homme étant la principale faille des systèmes d'informations, des mesures ont également été prises à ce niveau. Il s'agit principalement de la mise en place d'une politique de confidentialité qui régit la collecte, le traitement, l'utilisation et la distribution des données des clients. De plus, tous les contrats relatifs aux différents produits contiennent une clause de confidentialité.

Par ailleurs, si CAURIE-MF souhaite utiliser des photos ou des informations dans un but promotionnel, pour des supports marketing ou toute autre diffusion (rapports annuels, sites internet, etc.), il obtient d'abord le consentement écrit des clients concernés.

5.1.4.5. Mécanismes de résolution des plaintes

Cet indicateur permet de s'assurer de l'existence et de l'efficacité des mécanismes de gestion des plaintes.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 98/100. Ce score traduit que le dispositif de gestion des plaintes de CAURIE-MF paraît efficace. En effet, les clients sont informés de leur droit à soumettre une plainte ainsi que de la procédure afférente. Sur cinq (5) plaintes reçues ces trois derniers mois, quatre (4) ont été prises en compte et sont résolues.

Notons qu'une formation a été dispensée au personnel sur le traitement des réclamations.

De plus, les employés qui évitent sciemment de faire état d'une plainte sont exposés à des sanctions.

Par ailleurs, un système de collecte des plaintes à travers un numéro de téléphone vert est en cours d'installation. Ce système permettra aux clients d'appeler sans frais et d'exprimer leurs plaintes.

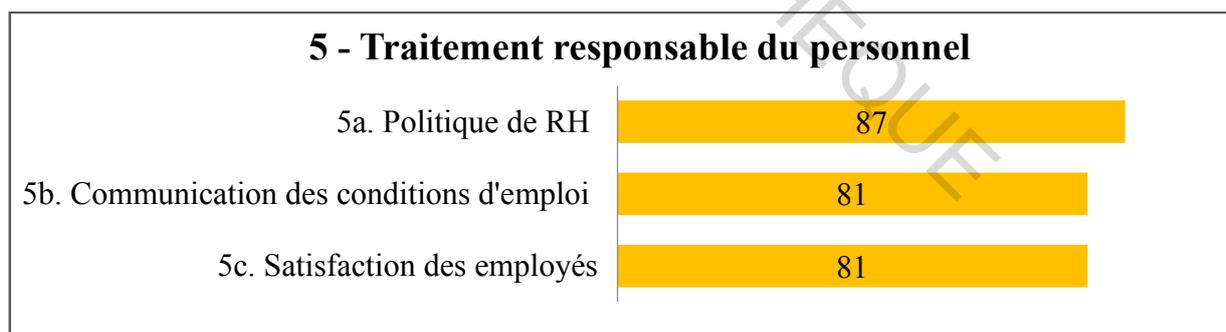
Enfin, nous pouvons rajouter que le système de reporting est assez efficace, car les plaintes sont transmises aux personnes ressources, afin qu'elles prennent les dispositions appropriées dans les meilleurs délais pour la résolution des plaintes.

5.1.5. Dimension 5 : Traiter les employés de manière responsable

Les indicateurs représentés ici sont relatifs à la politique RH, la communication des conditions d'emploi ainsi que la satisfaction des employés.

La figure suivante présente les scores obtenus par CAURIE-MF dans cette rubrique :

Figure 12 : Score des indicateurs sur les normes universelles de la dimension 5



Source : Nous-même, sur la base des résultats obtenus avec l'outil SPI 4

5.1.5.1. Politique RH

Cet indicateur permet de s'assurer que l'institution obéit à une politique écrite de ressources humaines, qui protège les employés, et crée un environnement de travail motivant.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 87/100. Ce score traduit la bonne politique RH de l'institution. En effet, celle-ci est disponible pour tous les employés et leur offre un environnement de travail favorable, qui respecte leurs droits et les valorise. Elle explique les droits des employés, notamment les conditions de travail, le salaire, la non-discrimination, la sécurité au travail, la résolution des plaintes, les procédures disciplinaires et les sanctions éventuelles ainsi que les formalités de départ.

Les salaires de subsistance sont calculés par rapport aux conventions collectives et au salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), fixé par le Décret n°96-154 du 19 février 1996.

Par ailleurs, notons que la politique RH de CAURIE-MF est conforme à la législation nationale et empêche le recours au travail forcé ou au travail des enfants.

Enfin, des dispositions sont prises pour gérer les risques de santé et de sécurité du personnel. Des agents de sécurité assurent la garde des locaux de l'institution, et des efforts sont entrepris afin de garantir la propreté des locaux. De même, des extincteurs ainsi que des détecteurs de fumée permettent de se protéger et de prévenir les incendies. Les procédures de suivi des incidents survenus sur les lieux de travail permettent d'éviter leur répétition.

5.1.5.2. Communication des conditions d'emplois et formation du personnel

Cet indicateur permet de s'assurer que l'institution informe tous les employés des modalités de leur emploi, et fournit des formations pour toutes les fonctions professionnelles essentielles.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 81/100. Nous pouvons constater que le score obtenu par l'institution reflète que la communication sur les conditions d'emplois y est relativement bonne. En effet, les employés reçoivent une description de poste écrite et un contrat de travail qui comprend les conditions de travail, les émoluments (salaire et/ou revenu) et les avantages (protection sociale).

De plus, des formations sont offertes aux employés dans le cadre du renforcement des capacités du personnel. A cet égard, les formations de l'année 2014 sont entre autres :

- la formation des formateurs au métier d'Agent de crédit par DID (Développement International Desjardins) à Thiès ;
- la formation sur la gestion stratégique des Ressources Humaines au Point Focal de Ziguinchor ;
- la formation sur la gestion des risques et la mise en place d'une cartographie des risques par PAMIGA ;

- la formation sur transfert d'argent Wari et Joni Joni ;
- la formation au métier de Gérant par DID (Groupe Desjardins) à Thiès.

Par ailleurs, des subventions ont été accordées pour des formations diplômantes dont les thèmes ont été jugés pertinents, notamment un Master option Finance-Gestion.

5.1.5.3. Satisfaction des employés

Cet indicateur permet de s'assurer que l'institution suit la satisfaction et le taux de rotation du personnel.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 81/100. Nous constatons qu'au niveau de l'institution, le degré de satisfaction du personnel est périodiquement examiné. CAURIE-MF effectue périodiquement des enquêtes de satisfaction et collecte les données auprès d'un échantillon représentatif de son personnel.

De plus, l'institution se penche sur les causes de départ de ses employés, et intègre les données relatives à la rotation du personnel dans ses rapports d'activités. Cela témoigne de la volonté du CA et de la Direction de CAURIE-MF de remédier aux problèmes institutionnels qui sont à l'origine des départs des employés et de leur mécontentement, dans le cadre de l'amélioration de la gestion des ressources humaines, afin d'accroître la productivité du personnel.

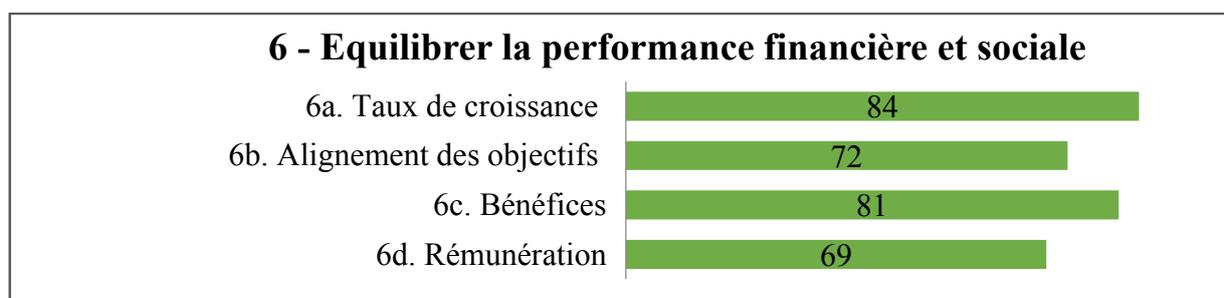
Néanmoins, nous constatons que le taux de rotation du personnel n'est pas calculé au niveau de l'institution.

5.1.6. Dimension 6 : Equilibrer la performance financière et sociale

Les indicateurs représentés ici sont relatifs au taux de croissance des activités, à l'alignement des objectifs, au bénéfice et à la rémunération.

La figure suivante présente les scores obtenus par CAURIE-MF dans cette rubrique :

Figure 13 : Score des indicateurs sur les normes universelles de la dimension 6



Source : Nous-même, sur la base des résultats obtenus avec l'outil SPI 4

5.1.6.1. Taux de croissance des activités

Cet indicateur permet de s'assurer que l'institution définit et surveille le taux de croissance de ses activités, en vue de favoriser à la fois, la viabilité financière et le bien-être des clients.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 84/100. Ce score permet de relever que CAURIE-MF maintient ses efforts afin de garantir la viabilité financière et assurer le bien-être des clients. En effet, le rythme de croissance visé dans sa stratégie de développement est en adéquation avec les actions envisagées, pour adapter et étendre ses systèmes de contrôle de la qualité, à savoir : la formation des employés, le renforcement du système d'information de gestion et les analyses des évolutions du marché (taux de pénétration et de saturation du marché).

Le renforcement de ces éléments permet à l'institution d'améliorer la qualité des services fournis et le bien-être des clients.

5.1.6.2. Alignement des objectifs

Cet indicateur permet de s'assurer que les intérêts des investisseurs, des prêteurs, du Conseil d'administration et de la Direction sont, d'une part, en phase avec la double mission de l'institution, et d'autre part, que ces acteurs mettent en place une structure financière appropriée, en termes de combinaison de ressources, de modalités et de rendements souhaités.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 72/100. Notons que l'institution collabore avec des investisseurs socialement responsables. Elle évite la prise de participation de certains investisseurs privés, afin de ne pas se détourner de sa mission sociale, et cible principalement les prêts en portefeuille ainsi que les prêts sur investissements.

De plus, CAURIE-MF ayant une vocation sociale prononcée, celle-ci limite les risques financiers liés à ses obligations envers ses clients notamment en ce qui concerne l'épargne ou les dépôts de garantie.

La structure de financement de l'institution est transparente comme en témoignent les états financiers audités.

Cependant, nous dénotons l'absence de politiques claires et cohérentes, en rapport avec ses objectifs sociaux, dans la perspective d'atteindre le niveau de rendement souhaité.

5.1.6.3. Bénéfices

Cet indicateur permet de s'assurer que la recherche de rentabilité ne porte pas atteinte à la viabilité à long terme de l'institution, ni au bien-être des clients.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 81/100. Les produits et services proposés aux clients leur offrent une plus-value par rapport au prix. En effet, nous pouvons dire que sur la base des études d'impact et de satisfaction ainsi que des résultats de l'outil PPI, la clientèle de CAURIE-MF est satisfaite des produits offerts par l'institution vu que celle-ci constate une amélioration de sa situation économique (accroissement du niveau de l'indice de pauvreté des clients).

De plus, au vu de l'engagement du CA dans la gestion de la performance sociale ainsi que du caractère social prononcé de CAURIE-MF, des mesures sont prises afin de garantir aux clients un niveau de tarification convenable, excluant les frais excessifs.

Néanmoins, nous notons l'absence d'une politique claire et cohérente de l'institution, concernant les rendements financiers attendus, en fonction des objectifs sociaux fixés.

5.1.6.4. Rémunération

Cet indicateur permet de s'assurer que l'institution offre à ses cadres de direction un niveau de rémunération adapté à une institution poursuivant une double mission.

Le score obtenu par CAURIE-MF est de 69/100. A travers ce score, nous pouvons dire que le niveau de rémunération de l'institution est acceptable au regard de sa double mission. En effet, le CA et la Direction calculent la différence entre la rémunération de ses plus hauts cadres ainsi que celle de ses employés de terrain, et évaluent si la différence est cohérente par rapport aux objectifs sociaux, notamment celui de l'engagement à traiter les employés de façon responsable.

Tableau 8 : Tableau sur l'état des rémunérations des dirigeants et du personnel de l'institution (montant en F CFA)

Rubriques	2013	2014	Variations en %
Masse salariale globale en F CFA	375 903 916	388 651 390	3,39%
- Personnel dirigeant (Directeur Général et son adjoint, Directeurs de services)	68 761 371	72 898 403	6,02%
- Autre personnel	307 142 545	315 752 987	2,80%
Montant des frais généraux en F CFA	867 559 404	934 753 371	7,75%
Ratio Masse salariale rapportée aux frais généraux	43,33%	41,58%	-4,04%
Proportion salaire du Directeur Général rapporté aux frais généraux	3,43%	3,43%	0,00%

Source : Nous-même, à partir du rapport d'activités de l'année 2014 de CAURIE-MF

Toutefois, nous constatons l'absence de primes d'incitation à la performance sociale dans la rémunération des cadres de Direction de CAURIE-MF. Cette situation n'est pas susceptible de favoriser la mise en avant du bien-être du client au détriment de la recherche de bénéfices substantiels.

5.2. Présentation des résultats et analyse des indicateurs de performance financière de CAURIE-MF

Les indicateurs de performance financière sont regroupés en cinq (5) grandes familles, à savoir : (i) les indicateurs de la qualité du portefeuille, (ii) les indicateurs d'activités, (iii) les indicateurs d'efficacité/productivité, (iv) les indicateurs de rentabilité et (v) les indicateurs de gestion du bilan.

Ces indicateurs permettront d'avoir une vision plus globale de la santé financière de CAURIE-MF. Ils ont été calculés à partir des états financiers de l'institution (voir annexe 2).

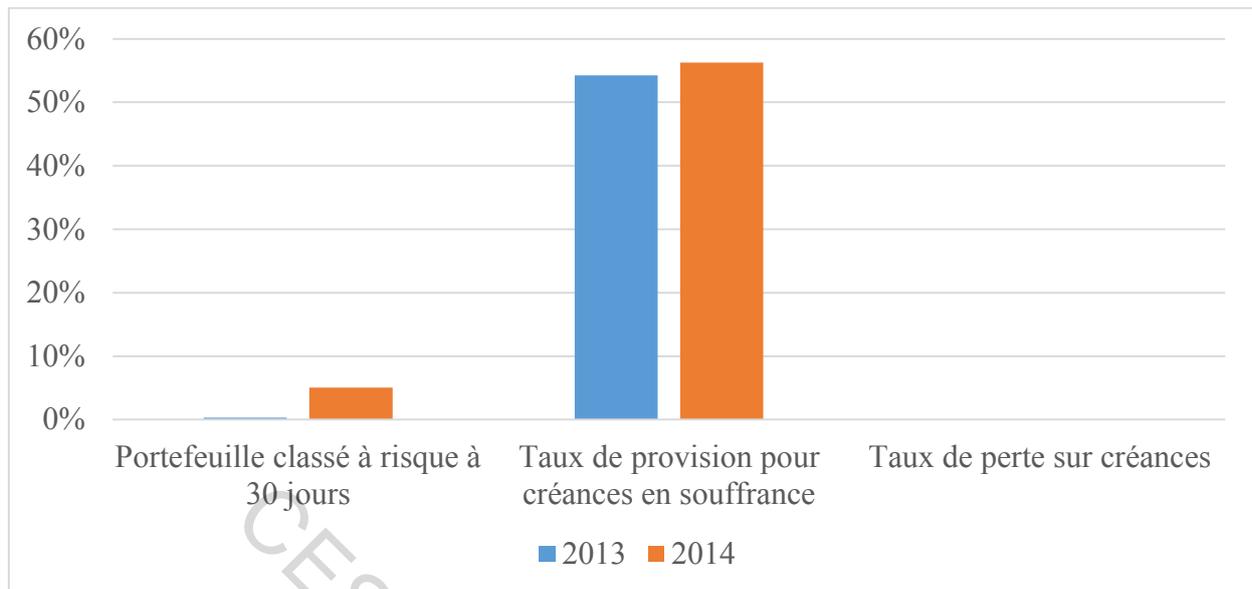
5.2.1. Indicateurs de la qualité du portefeuille

Le portefeuille est l'actif principal et le plus important pour un SFD. Toute dégradation de la qualité du portefeuille indique des problèmes de gestion du crédit. La qualité du portefeuille est essentielle pour le succès financier de toute institution de microfinance. Une baisse de la qualité du portefeuille peut indiquer un recul de la satisfaction de la clientèle, qui risque de se traduire par un faible taux de fidélisation. Elle peut également être le symptôme de problèmes au niveau de l'encadrement et de la surveillance du personnel.

Tableau 9 : Indicateurs de qualité du portefeuille de 2013 à 2014

Type de ratio	Nom du ratio	Formule	2013	2014	Norme
Indicateurs de qualité du portefeuille	Portefeuille classé à risque à 30 jours	$\frac{\text{Encours de prêts comportant au moins une échéance impayée de 30 jours}}{\text{Montant brut du portefeuille de prêts}}$	0,34%	5,03%	<5%
	Taux de provision pour créances en souffrance	$\frac{\text{Montant brut des provisions constituées sur créances en souffrance}}{\text{Montant brut des créances en souffrance}}$	54,26%	56,28%	>ou= 40%
	Taux de perte sur créances	$\frac{\text{Montant des crédits passés en perte durant la période}}{\text{Montant brut du portefeuille de crédits de la période}}$	0,00%	0,00%	<2%

Source : Nous-même

Figure 14 : Evolution des indicateurs de qualité du portefeuille de 2013 à 2014

Source : Nous-même

Le portefeuille à risque (PaR) est important, car il traduit le potentiel de pertes futures sur la base de la performance actuelle du portefeuille de crédits. Le ratio PaR est l'instrument le plus communément utilisé dans le secteur de la microfinance, au niveau de l'UMOA, pour mesurer la performance de crédit. Le portefeuille classé à risque 30 jours a progressé en un an, en atteignant 5,03% en 2014 contre 0,34% en 2013. De plus, nous constatons que la norme édictée par la BCEAO (<5%) n'a pas été respectée en 2014. La fluctuation rapide de l'encours du prêt individuel mixte, liée à la mise en œuvre des conventions signées avec l'État du Sénégal, constitue la cause principale de cette contre-performance. Cette évolution traduit des insuffisances dans l'application des procédures d'octroi et de suivi des crédits ainsi que la mauvaise foi de certains clients.

Le taux de provision pour créances en souffrance indique dans quelle mesure le portefeuille classé à risque est couvert par la provision pour créances douteuses de l'IMF. Ce ratio a progressé de 2,02 points de pourcentage pour s'établir à 56,28% en 2014 contre 54,26% en 2013. Toutefois, nous remarquons que le taux de provision pour créances en souffrance de CAURIE-MF se situe au-dessus de la norme fixée par la BCEAO ($\geq 40\%$) au cours de la période sous revue. CAURIE-MF dispose d'une bonne politique de provisionnement pour ses créances douteuses et doit continuer dans cette voie en cherchant à améliorer ce taux.

Le ratio d'abandon de créances représente le pourcentage des prêts de l'IMF qui ont fait l'objet d'un abandon de créances et dont le montant a été déduit du solde du montant brut du portefeuille de prêts, car il est peu probable qu'ils puissent être remboursés. Ce ratio renseigne

sur la qualité passée de l'encours brut de crédits. Les abandons de créances constituent les principales vulnérabilités pour une IMF, car ils se traduisent par une réduction de ses actifs, qui passent en perte pour l'institution si ces créances n'ont pas été provisionnées à 100%. Un ratio élevé peut traduire un problème au niveau des mesures de recouvrement. Concernant ce taux, nous constatons que de 2013 à 2014, il est nul, et la norme fixée par la BCEAO est respectée (<2%). Cela montre que la politique de recouvrement de CAURIE-MF est efficace et que des efforts ont été consentis en vue de l'amélioration du portefeuille.

5.2.2. Indicateurs d'activités

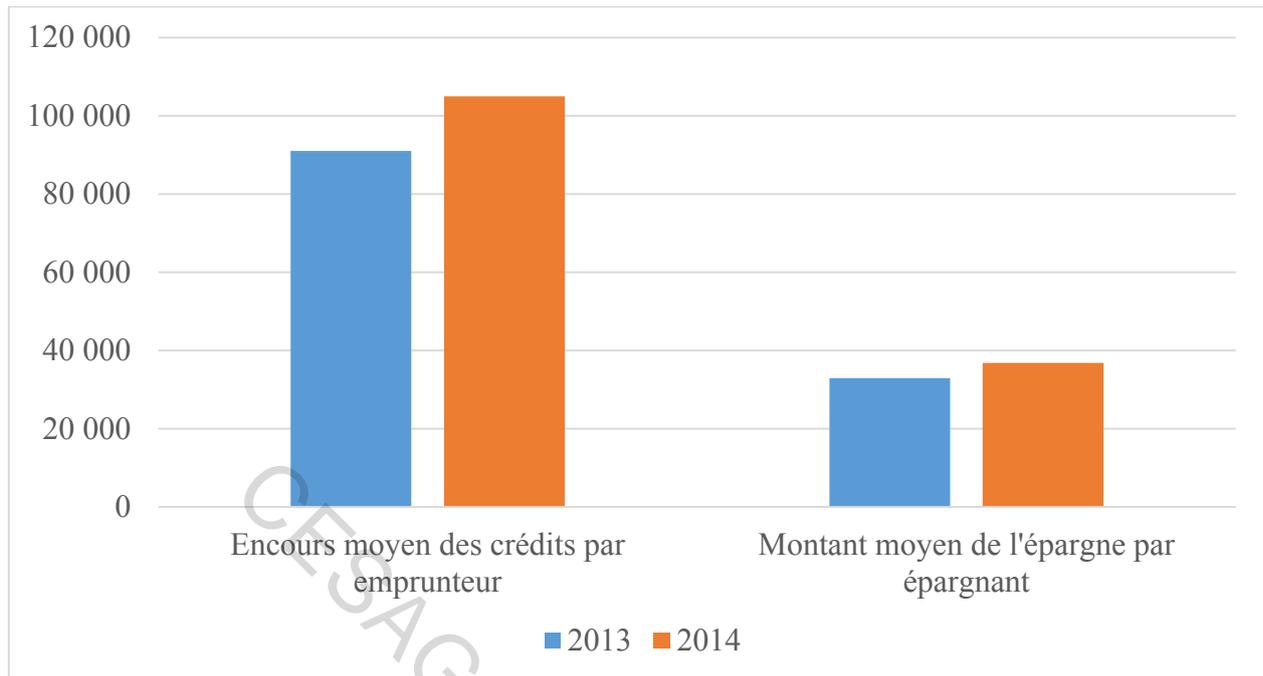
Les indicateurs d'activités permettent de suivre l'évolution des activités des SFD, en termes de clientèle, de crédit et d'épargne. Ils aident, par conséquent, à déceler tout dysfonctionnement et à mettre en œuvre des actions correctrices.

Les indicateurs utilisés pour apprécier la taille des IMF et leur niveau d'activités sont au nombre de quatre (4) : l'encours moyen de crédit par emprunteur, le montant moyen de l'épargne par épargnant, le nombre de clients et le nombre d'emprunteurs actifs.

Tableau 10 : Indicateurs d'activité de 2013 à 2014

Type de ratio	Nom du ratio	Formule	2013	2014	Norme
Indicateurs d'activités	Encours moyen des crédits par emprunteur	$\frac{\text{Total des encours des crédits à la fin de la période}}{\text{Nombre total d'emprunteurs à la fin de la période}}$	91 000	105 000	Tendance haussière
	Montant moyen de l'épargne par épargnant	$\frac{\text{Montant total des dépôts à la fin de la période}}{\text{Nombre d'épargnants à la fin de la période}}$	32 900	36 800	Tendance haussière

Source : Nous-même

Figure 15 : Evolution des indicateurs d'activité de CAURIE-MF de 2013 à 2014 (montant en FCFA)

Source : Nous-même

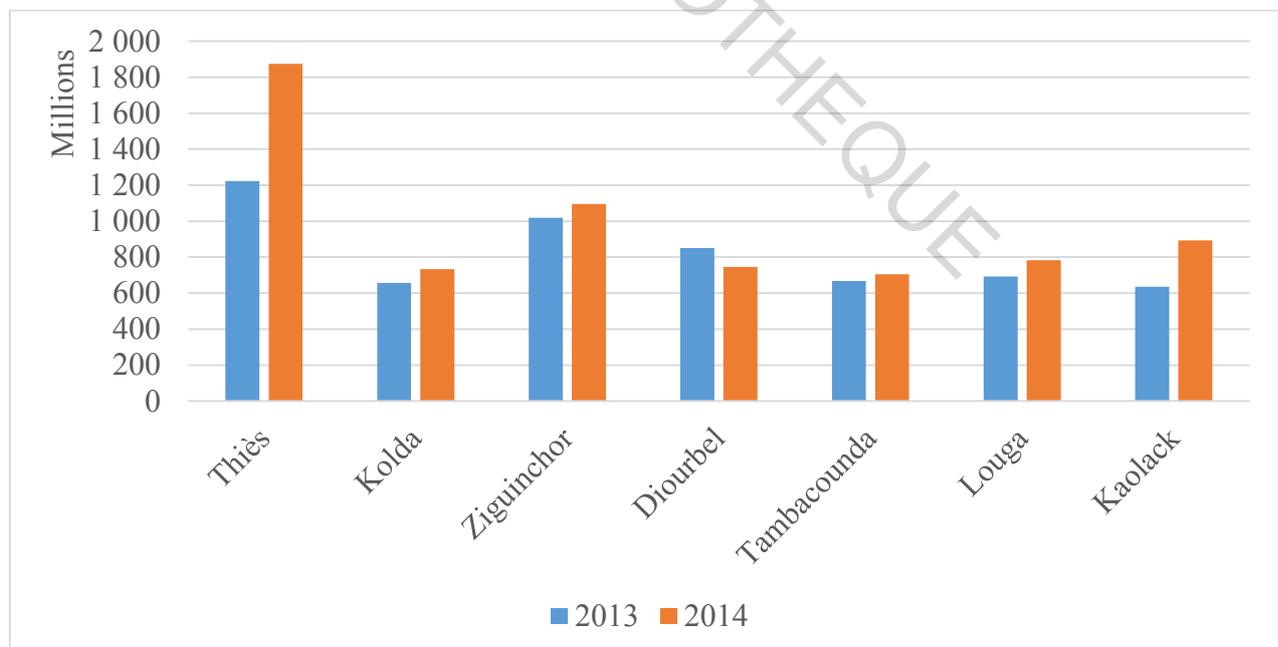
Au cours de la période sous revue, nous constatons que l'encours moyen de crédits par emprunteur a augmenté de 14 000 F CFA, passant de 91 000 F CFA en 2013 à 105 000 F CFA en 2014. Cette situation s'explique par une amélioration de l'encours brut de crédit qui a progressé de 18,92% pour s'établir à 6 832 551 490 F CFA en 2014 contre 5 745 272 350 F CFA en 2013. Par rapport à l'année précédente, le portefeuille de prêts a augmenté de 1 087 279 140 F CFA en valeur absolue et de 18,9% en valeur relative. Cette performance est fortement soutenue par les Agences de Thiès et Kaolack qui ont réalisé respectivement des taux de croissance de 53% et 40% de leurs activités de crédit. Détenant plus de 27% de l'encours global de crédit, l'Agence de Thiès est le leader, en termes d'opérations de crédit, suivie par celle de Ziguinchor. Le nombre total d'emprunteurs actifs a aussi évolué de 2,7% en passant respectivement de 63 676 en 2013 à 65 390 en 2014.

Le tableau suivant illustre l'évolution de l'encours de crédit par agence :

Tableau 11 : Evolution des crédits de 2013 à 2014 (montant en F CFA)

Agences	Crédit		
	Encours		Variation
	2013	2014	
Diourbel	851 196 085	746 368 310	-12,30%
Kaolack	635 116 435	893 651 135	40,70%
Kolda	657 846 400	733 183 830	11,50%
Louga	692 703 125	783 474 255	13,10%
Tambacounda	667 667 440	704 857 730	5,60%
Thiès	1 222 480 750	1 874 933 655	53,40%
Ziguinchor	1 018 262 115	1 096 082 575	7,60%
TOTAL	5 745 272 350	6 832 551 490	18,90%

Source : Nous-même, à partir du rapport d'activités de l'année 2014 de CAURIE-MF

Figure 16 : Evolution des crédits par Agence de 2013 à 2014 (montant en F CFA)

Source : Nous-même

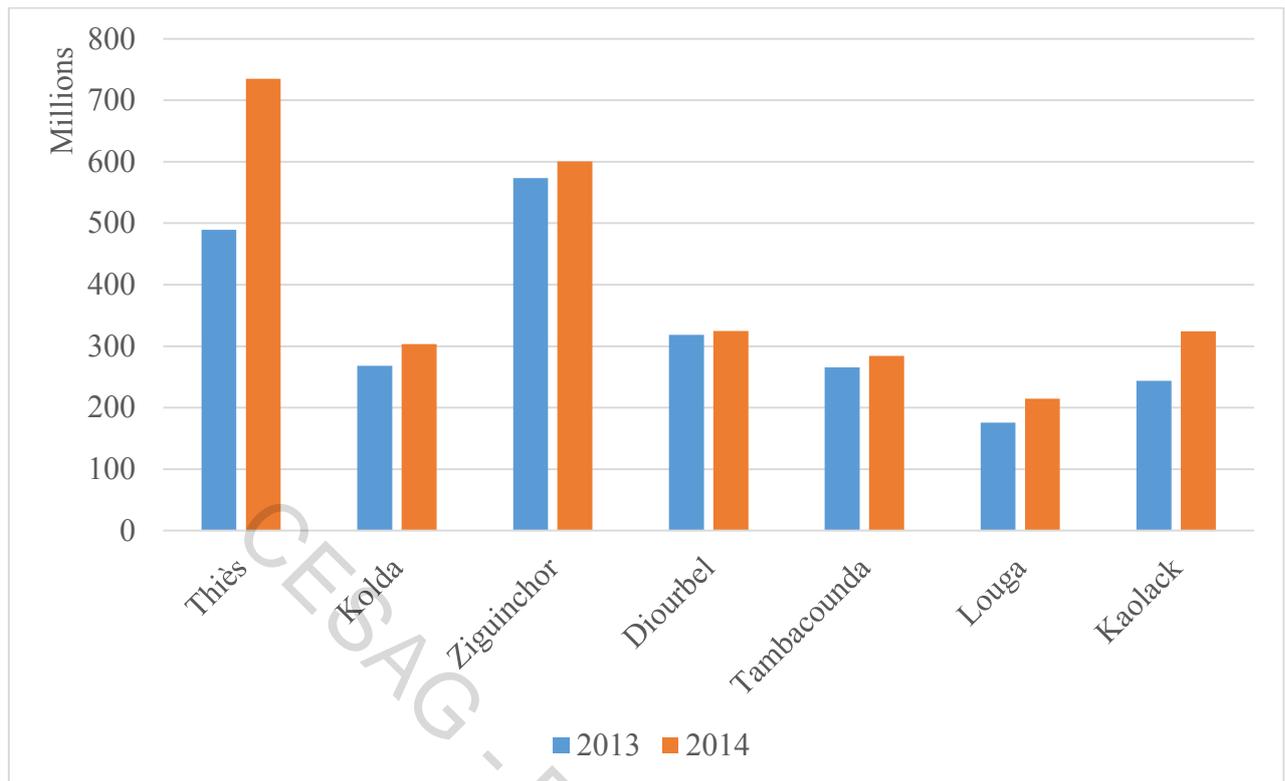
S'agissant du montant moyen de l'épargne par épargnant, nous observons qu'il suit une tendance haussière en passant de 32 900 F CFA en 2013 à 38 600 F CFA en 2014. L'épargne collectée a connu une progression de 19,3%, passant de 2,334 en 2013 à 2,786 milliards de francs CFA en 2014. Cette faible augmentation s'explique par la baisse de rentabilité des activités génératrices de revenus (AGR) menées par les femmes, l'augmentation du prix des denrées de première nécessité entre autres.

Le tableau suivant montre la répartition de l'épargne par agence :

Tableau 12 : Evolution de l'épargne de 2013 à 2014 (montant en F CFA)

Agences	Épargne		
	Encours		Variation
	2013	2014	
Diourbel	318 534 935	324 751 170	2,00%
Kaolack	243 968 545	324 060 960	32,80%
Kolda	268 032 712	303 582 932	13,30%
Louga	175 783 815	214 850 160	22,20%
Tambacounda	265 454 176	284 037 751	7,00%
Thiès	489 520 221	734 802 079	50,10%
Ziguinchor	573 590 314	600 279 844	4,70%
TOTAL	2 334 884 718	2 786 364 896	19,30%

Source : Nous-même, à partir du rapport d'activités de l'année 2014 de CAURIE-MF

Figure 17 : Evolution de l'épargne entre 2013 et 2014

Source : Nous-même

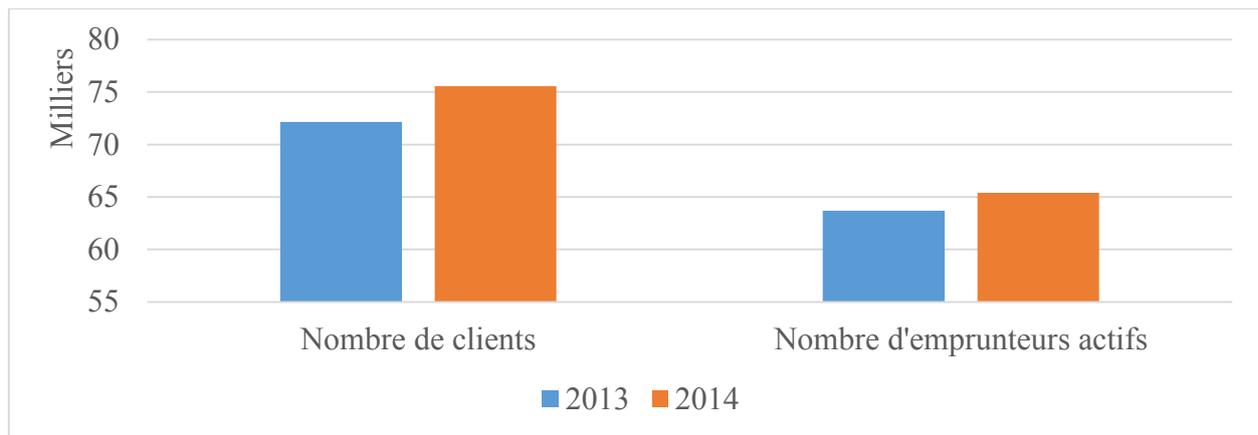
En plus de l'encours moyen des crédits par emprunteur et du montant moyen de l'épargne par épargnant, le nombre de clients ainsi que le nombre d'emprunteurs actifs, indicateurs pertinents d'activités, ont été calculés.

Le tableau suivant nous montre l'évolution de ces indicateurs :

Tableau 13 : Evolution de la clientèle et du nombre d'emprunteurs actifs de 2013 à 2014

Éléments	2013	2014	Variation 2013/2014
Nombre de clients	72 157	75 557	4,71%
Nombre d'emprunteurs actifs	63 676	65 390	2.70%

Source : Nous-même

Figure 18 : Evolution de la clientèle et du nombre d'emprunteurs actifs de 2013 à 2014

Source : Nous-même

La clientèle de CAURIE-MF est principalement constituée de femmes micro-entrepreneurs âgées entre 18 et 75 ans, essentiellement analphabètes ou ayant un faible niveau d'alphabétisation. Elle reste pour la majorité rurale et rencontre généralement des difficultés à accéder à des produits et services financiers adaptés, afin d'initier et de promouvoir des activités génératrices de revenus. La majorité s'active au niveau des marchés hebdomadaires et/ou des marchés permanents des centres urbains ou ruraux sur l'ensemble du territoire sénégalais.

Au 31 décembre 2014, CAURIE-MF compte à son actif, 75 557 clients contre 72 157 en 2013, soit un accroissement de 4,71%. La clientèle est ainsi répartie : 72 035 femmes membres de bancs villageois (95,33%), 1 006 clients hommes (1,41%), 752 femmes individus (0,99%), 1 318 Bancs Villageois (1,74%) et 466 groupements et organisations (0,53%).

Cette augmentation traduit le succès des politiques de CAURIE-MF en matière d'offre de services adaptés à la clientèle. De plus, elle s'explique non seulement par l'extension de l'institution, avec la création de nouvelles agences et de points de services, mais aussi par de nouveaux produits (prêt individuel mixte).

L'effectif des emprunteurs actifs s'établit à 65 390 en 2014 contre 63 676 en 2013, soit une hausse de 2,7% en un an.

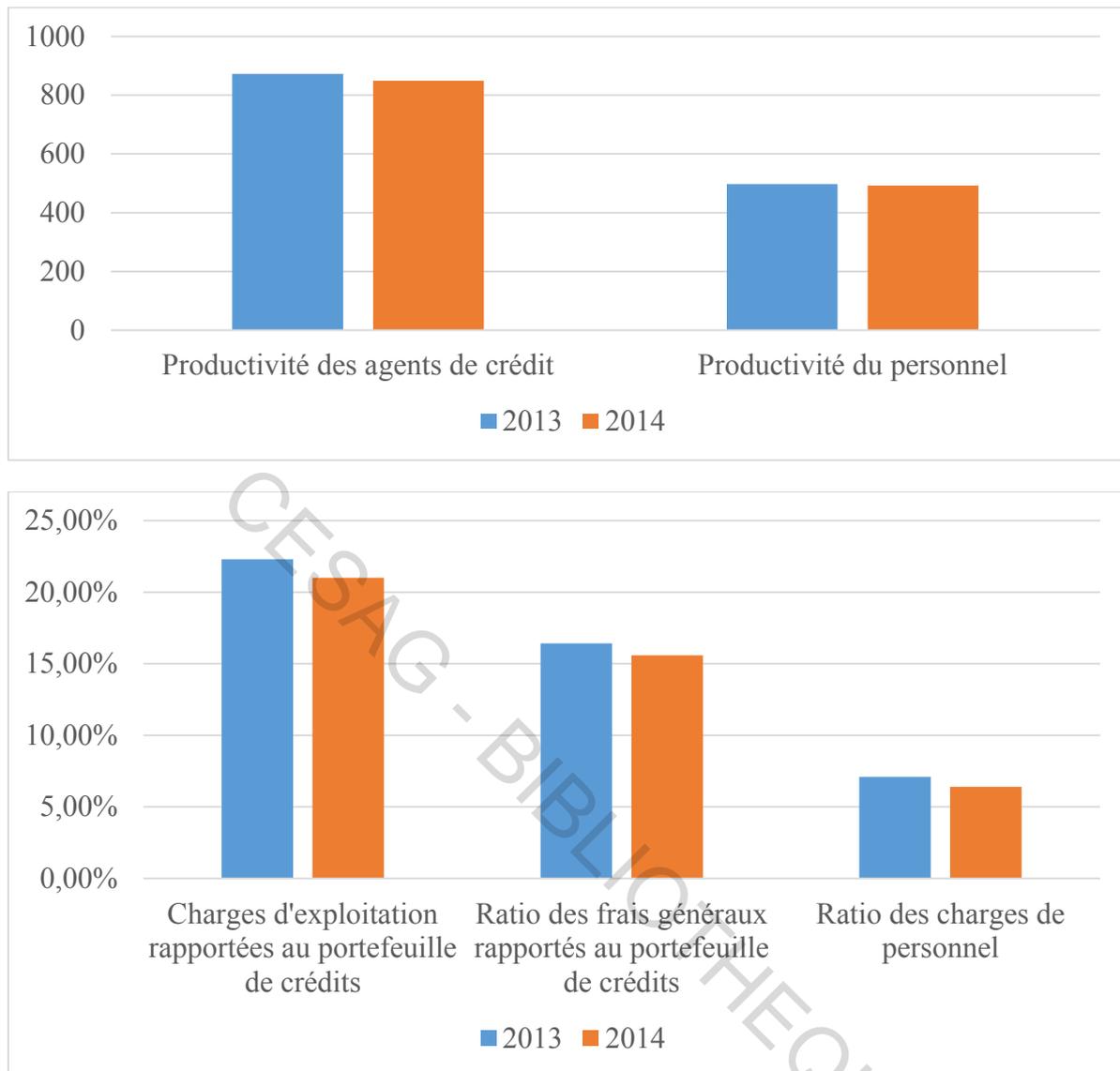
5.2.3. Indicateurs d'efficacité / Productivité

Les indicateurs d'efficacité et de productivité montrent la manière dont les institutions rationalisent le traitement de leurs opérations. Les indicateurs de productivité reflètent la quantité d'output par unité d'input, alors que les indicateurs d'efficacité prennent en compte en plus le coût des inputs et / ou le prix des outputs.

Tableau 14 : Indicateurs d'efficacité / productivité de 2013 à 2014

Type de ratio	Nom du ratio	Formule	2013	2014	Norme
Indicateurs d'efficacité / de productivité	Productivité des agents de crédits	$\frac{\text{Nombre d'emprunteurs actifs}}{\text{Nombre d'agents de crédits}}$	872	849	>ou=130
	Productivité du personnel	$\frac{\text{Nombre de clients actifs}}{\text{Nombre d'employés}}$	497	492	>115
	Charges d'exploitation rapportées au portefeuille de crédits	$\frac{\text{Montant des charges d'exploitation de la période}}{\text{Montant brut moyen du portefeuille de crédits de la période}}$	22,30%	21,00%	<ou= 35%
	Ratio des frais généraux rapportés au portefeuille de crédits	$\frac{\text{Montant des frais généraux de la période}}{\text{Montant brut moyen du portefeuille de crédits de la période}}$	16,43%	15,59%	<20%
	Ratio des charges de personnel	$\frac{\text{Montant des charges de personnel de la période}}{\text{Montant brut moyen du portefeuille de crédits de la période}}$	7,10%	6,40%	<10%

Source : Nous-même

Figure 19 : Evolution des indicateurs d'efficacité/efficience de 2013 à 2014

Source : Nous-même

La mesure de la productivité des agents de crédit et du personnel est indispensable. Elle implique d'examiner la capacité des employés du SFD et des agents de crédit à gérer tous les clients (emprunteurs, épargnants volontaires et autres clients). Plus le chiffre est élevé, plus cela indique que le SFD a une gestion optimisée de la charge de travail de ses agents, et une répartition efficace de ses ressources humaines, notamment entre le personnel de terrain et le personnel administratif. En revanche, un indicateur trop élevé pourrait indiquer un risque sur la qualité de service (trop d'emprunteurs à suivre par personne est un risque). Dans le cas de CAURIE-MF, la productivité des agents de crédits et de celle du personnel a suivi une tendance baissière de 2013 à 2014. La productivité des agents de crédit est passée de 872 en 2013 à 849 en 2014. Quant à la productivité du personnel, de 497 en 2013, elle a légèrement baissé pour atteindre 492 en 2014.

Cela se traduit par la dégradation observée de la qualité du portefeuille sur la période ainsi que l'amélioration des systèmes d'information et de gestion de CAURIE-MF. Cependant les normes édictées par la BCEAO, en termes de productivité des agents de crédit (≥ 130) et de productivité du personnel (≥ 115), sont respectées. Malgré la baisse observée de ces ratios, nous pouvons dire que le niveau de productivité des agents de crédit et du personnel de CAURIE-MF est acceptable. CAURIE-MF est parvenue à adapter ses méthodes et procédures pour mener ses activités de crédit.

Le ratio de charges d'exploitation rapportées au portefeuille de crédits permet aux dirigeants de comparer les niveaux des charges administratives à celles de personnel avec le rendement réalisé par l'IMF sur l'encours brut de crédits. C'est pourquoi il est souvent appelé ratio d'efficience. Suivre la tendance de ce ratio est un moyen simple d'observer si l'IMF améliore son efficience à mesure qu'elle développe son portefeuille de prêts. Contrairement à l'exercice 2013, la tendance est en baisse en 2014 avec un taux qui passe respectivement de 22,30% à 21%. De plus, la norme édictée par la BCEAO ($\leq 35\%$) est respectée. Cela du fait de la maîtrise des charges par la mise en place de politique de maîtrise des coûts (réduction du temps de formation des membres, réunion bimestrielles, etc.).

Les ratios de frais généraux rapportés au portefeuille de crédits et des charges de personnel représentent respectivement, le montant moyen des frais généraux (administratifs) par franc de crédits accordés et le montant moyen des charges du personnel par franc de crédits accordés. La comparaison de ces deux ratios avec les normes édictées par la BCEAO ($\leq 20\%$ pour les frais généraux rapportés au portefeuille de crédits et $\leq 10\%$ pour les charges de personnel) fait ressortir que le niveau des frais généraux et des charges de personnel est acceptable. Nous notons une amélioration du ratio des charges de personnel qui passe de 7,10% en 2013 à 6,40% en 2014, soit une baisse de 0,7 point de pourcentage. Cela signifie que les charges de personnel représentent 6,40% des dépenses de gestion du crédit en 2014 contre 7,10% en 2013. Quant au ratio de frais généraux rapportés au portefeuille de crédits, il passe de 16,43% en 2013 à 15,59% en 2014. La tendance baissière sur la période observée traduit une diminution de 0,84% des frais généraux engagés pour 100 F CFA de crédits accordés.

Au total, nous pouvons observer une nette amélioration de l'efficacité et de la productivité de CAURIE-MF, même si la progression est relativement faible. Cette amélioration est due essentiellement à la politique de maîtrise des charges et à la baisse généralisée des salaires. Ainsi, si ce cap est maintenu, le niveau d'efficacité et de productivité actuel devrait se niveler dans les toutes prochaines années.

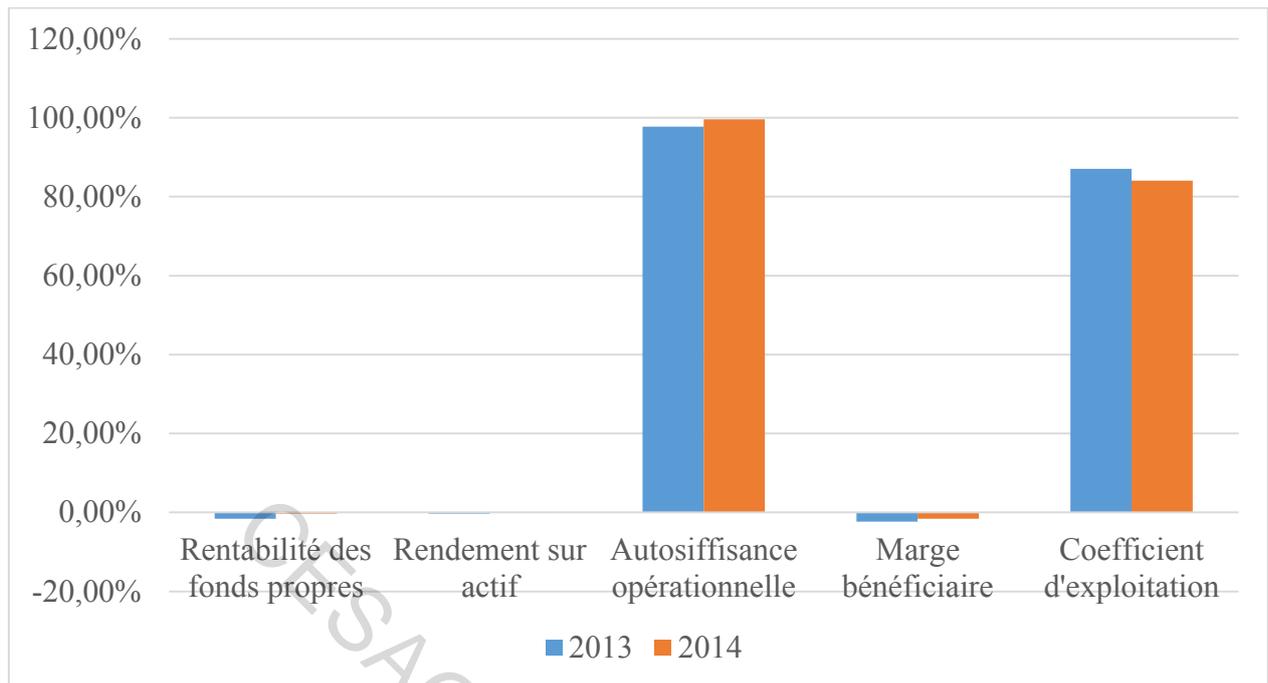
5.2.4. Indicateurs de rentabilité

Les indicateurs de rentabilité traduisent la capacité de l'IMF à maintenir son activité et assurer sa viabilité. De plus, ils renseignent sur la santé financière des SFD. Il est alors primordial de les calculer et les analyser, afin de comprendre les sources des difficultés financières de CAURIE-MF et de les résoudre.

Tableau 15 : Indicateurs de rentabilité de 2013 à 2014

Type de ratio	Nom du ratio	Formule	2013	2014	Norme
Indicateurs de rentabilité	Rentabilité des fonds propres	$\frac{\text{Résultat d'exploitation hors subventions (RE)}}{\text{Montant moyen des fonds propres pour la période}}$	-1,60%	-0,30%	>15%
	Rendement sur actif	$\frac{\text{Résultat d'exploitation hors subventions (RE)}}{\text{Montant moyen de l'actif pour la période}}$	-0,30%	-0,10%	>3%
	Autosuffisance opérationnelle	$\frac{\text{Montant total des produits d'exploitation}}{\text{Montant total des charges d'exploitation}}$	97,70%	99,60%	>130%
	Marge bénéficiaire	$\frac{\text{Résultat d'exploitation (RE)}}{\text{Montant total des produits d'exploitation}}$	-2,34%	-1,55%	>20%
	Coefficient d'exploitation	$\frac{\text{Frais généraux}}{\text{Produits financiers nets (PFN)}}$	87,10%	84,07%	<ou=60%

Source : Nous-même

Figure 20 : Evolution des indicateurs de rentabilité de 2013 à 2014

Source : Nous-même

Le ratio de rendement des fonds propres mesure la capacité d'un SFD à construire les capitaux propres à travers des bénéfices non distribués. Il permet de mesurer la viabilité des systèmes financiers décentralisés. Entre 2013 et 2014, il passe de -1,60% à -0,30%. Ces résultats traduisent un problème de viabilité financière pour CAURIE-MF. Bien que le ratio de rendement des fonds propres de CAURIE-MF reste en deçà de la norme de la BCEAO (>15%) ces deux dernières années (respectivement -1,60% en 2013 et -0,30% en 2014), nous notons une amélioration appréciable de son niveau sur cette période. Toutefois, cette situation amène à dire que l'exploitation engrange des déficits, qui absorbent de façon significative les ressources propres de CAURIE-MF.

Le ratio de rendement sur actif renseigne sur la performance des actifs de l'institution, visant à optimiser leur rentabilité. Ce ratio inclut non seulement le rendement du portefeuille mais aussi tous les autres produits tirés des placements et autres activités d'exploitation. Il évalue dans quelle mesure le SFD tire profit de ses actifs pour générer son résultat. De -0,30% en 2013, il a baissé à -0,10% en 2014. Ce résultat traduit qu'en moyenne, 100 F CFA de l'actif génère une perte de 0,1 F CFA pour CAURIE-MF. Aussi, notons que ce ratio ne respecte pas la norme de la BCEAO (>3%) en 2013 et 2014. Ce faible rendement sur actif traduit la grande part des actifs peu rentables au sein de CAURIE-MF ainsi que la difficulté à maîtriser les charges

d'exploitation. CAURIE-MF n'arrive pas à générer suffisamment de résultats à partir de ses actifs.

L'autosuffisance opérationnelle est une mesure de la pérennité. Elle indique si le SFD peut couvrir intégralement ses dépenses d'exploitation (y compris les pertes sur prêts et les coûts de financement) à l'aide de revenus autogénérés. Nous constatons que ce ratio passe de 97,70% en 2013 à 99,60% en 2014. Cependant, malgré l'évolution observée de 1,9% de ce ratio sur la période 2013-2014, celui-ci se situe en dessous de la norme édictée par la BCEAO (>130%). Il ressort que CAURIE-MF rencontre des difficultés pour la couverture de ses dépenses d'exploitation par ses produits autogénérés. Cet indicateur indique également que la viabilité de CAURIE-MF reste encore tributaire de l'apport de fonds subventionnés ou à taux concessionnels pour développer son activité.

La marge bénéficiaire mesure le pourcentage restant des produits d'exploitation, après paiement de toutes les charges financières et d'exploitation et la dotation aux provisions pour créances douteuses. Elle est passée de -2,34% en 2013 à -1,55% en 2014. Malgré cette tendance haussière qui s'explique par une augmentation concomitante des produits financiers et du résultat opérationnel, ce ratio se situe largement en-dessous de la norme édictée par la BCEAO (>20%) et traduit la non-maîtrise des charges qui impacte négativement la viabilité de CAURIE-MF.

Le coefficient d'exploitation sert à mesurer l'efficacité de l'exploitation d'un SFD. Ce ratio mesure la proportion des produits financiers nets qui est absorbée par les frais généraux. Nous observons une baisse de ce ratio qui atteint 84,04% en 2014 contre 87,10% en 2013. De plus, malgré les efforts d'amélioration, le coefficient d'exploitation de CAURIE-MF se situe au-dessus de la norme édictée par la BCEAO ($\leq 60\%$). Cette situation montre que la marge de manœuvre disponible à CAURIE-MF, après paiement des frais de structure, est insuffisante non seulement pour préserver une rentabilité, mais également pour lui permettre d'absorber des évolutions défavorables.

5.2.5. Indicateurs de gestion du bilan

La gestion du bilan s'emploie à garantir un niveau de liquidité suffisant, afin de couvrir les obligations des IMF, en termes de décaissement des crédits à ses emprunteurs et de remboursement des emprunts à ses créanciers. En d'autres termes, la gestion du bilan s'intéresse au rendement des actifs financiers de l'institution, au degré d'adéquation des fonds propres et à l'actif facilement transformable en liquidité.

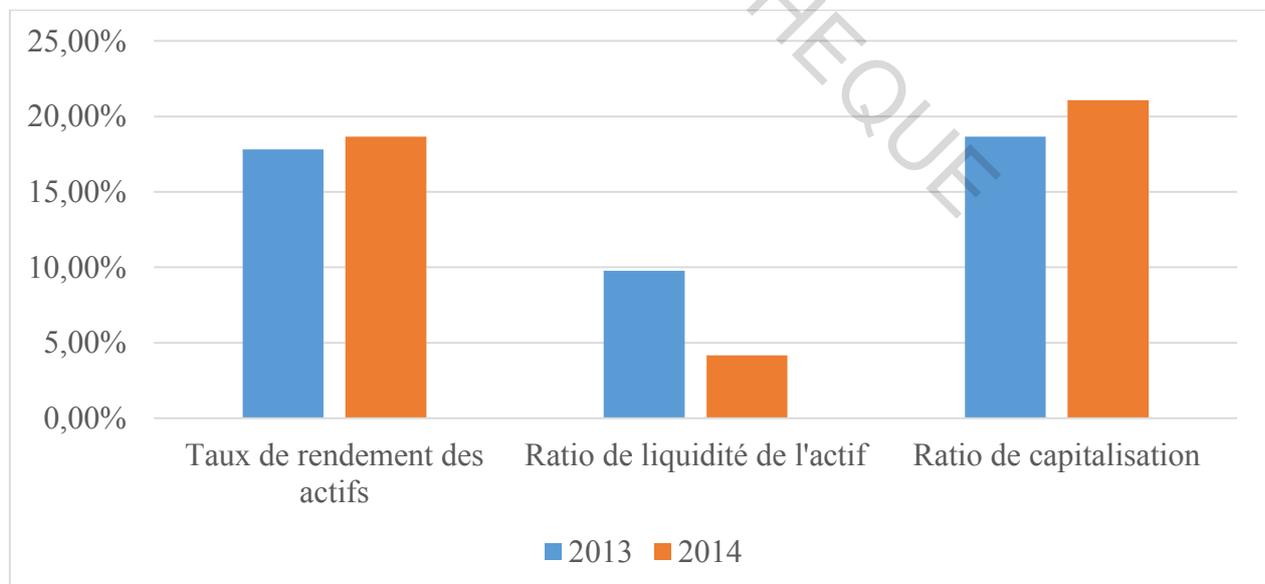
Le tableau suivant présente les trois (3) principaux indicateurs pour évaluer la gestion du bilan de CAURIE-MF :

Tableau 16 : Indicateurs de gestion du bilan de 2013 à 2014

Type de ratio	Nom du ratio	Formule	2013	2014	Norme
Indicateurs de gestion du bilan	Taux de rendement des actifs	$\frac{\text{Montant des intérêts et des commissions perçus au cours de la période}}{\text{Montant des actifs productifs de la période}}$	17,81%	18,66%	>15%
	Ratio de liquidité de l'actif	$\frac{\text{Disponibilités et comptes courants bancaires} + \text{instruments financiers facilement négociables de la période}}{\text{Actif total de la période}}$	9,77%	4,16%	>5%
	Ratio de capitalisation	$\frac{\text{Montant total des fonds propres de la période}}{\text{Montant total de l'actif de la période}}$	18,67%	21,07%	>15%

Source : Nous-même

Figure 21 : Evolution des indicateurs de gestion du bilan de 2013 à 2014



Source : Nous-même

Le taux de rendement des actifs mesure le rendement des actifs financiers (fonds de crédit, dépôt à terme, prêts, placement à terme, immobilisations financières). Ce ratio est estimé à 18,64% en 2014 contre 17,81% pour l'exercice 2013. Cela signifie que 100 F CFA de l'actif productif de CAURIE-MF a rapporté 18,64 F CFA en 2014 contre 17,81 F CFA en 2013. De plus, la norme édictée par la BCEAO (>15%) est respectée sur la période 2013-2014.

Le ratio de liquidité de l'actif indique le niveau de disponibilités et d'équivalents que le SFD maintient pour couvrir les dettes à court terme. Ce ratio mesure la proportion de l'actif liquide ou facilement transformable en liquidités. En d'autres termes, il permet aux SFD de s'assurer qu'ils ont suffisamment de liquidité pour remplir toutes leurs obligations à court terme, c'est-à-dire à moins de 12 mois. Dans le cas de CAURIE-MF, ce ratio est passé de 9,77% en 2013 à 4,16% en 2014. Il se trouve ainsi en deçà de la norme BCEAO (>5%) en 2014. Cette situation caractérise une insuffisance d'actif liquide, entraînant une mauvaise couverture du passif à court terme. Elle est due à la forte demande de la clientèle et à l'extension de l'activité.

Le ratio de capitalisation renseigne sur le degré d'adéquation des fonds propres par rapport à la taille de l'institution. Le taux de capitalisation de CAURIE-MF est de 21,07% en 2014 contre 18,67% pour l'exercice 2013. Le ratio est conforme à la norme édictée par la BCEAO (>15%). Cette situation signifie que CAURIE-MF a financé en moyenne 21,07% de son actif en 2014 par les fonds propres. Toutefois, une bonne partie du financement de ses investissements reste tributaire des fonds subventionnés (construction d'agences, mise en place de nouveaux bancs villageois, etc.).

Au terme de l'analyse des performances sociale et financière de CAURIE-MF, il convient de noter que nous avons relevé des éléments satisfaisants. Toutefois, nous avons identifié des points d'amélioration sur lesquels l'institution devra progresser.

Concernant la performance sociale, les indicateurs de CAURIE-MF sont au vert. En effet, ils traduisent, en majorité, que les processus internes de l'institution sont appropriés pour l'atteinte des objectifs sociaux qu'elle s'est fixés. Rappelons que CAURIE-MF étant l'un des pionniers de la gestion de la performance sociale au Sénégal, ses processus internes ont été progressivement adaptés à cette thématique. Toutefois, des mesures doivent être prises en vue de renforcer l'engagement du personnel, de la Direction et du Conseil d'Administration ainsi que pour équilibrer les performances sociale et financière.

Au niveau des performances financières, la majeure partie des indicateurs respecte les normes édictées par la BCEAO. Cependant, l'institution est confrontée à des problèmes de rentabilité et de qualité du portefeuille. Ces problèmes relèvent d'une part, de l'institution et, d'autre part, des bénéficiaires des crédits. En effet, les causes qui ont été mises en lumière au terme de cette analyse sont, entre autres, l'inadaptation des politiques d'octroi et de suivi du crédit, la non-maîtrise des charges d'exploitation, l'insuffisance des revenus autogénérés par CAURIE-MF, la dépendance aux subventions et aux prêts à taux bonifiés, la baisse des revenus issus des AGR des bénéficiaires et la mauvaise foi de certains clients.

Au total, nous pouvons dire effectivement que l'institution a quelques difficultés pour concilier ses objectifs sociaux et ceux de rentabilité. En effet, les faiblesses internes relevées constituent des facteurs contraignants pour cette institution. De plus, l'orientation purement sociale de CAURIE-MF engendre des charges opérationnelles élevées dont la couverture ne peut être assurée en totalité, compte tenu des niveaux de rentabilité relativement faible des produits de l'institution. Cette situation explique la dépendance de CAURIE-MF aux subventions. En outre, nous pouvons également indiquer que l'absence d'une politique fixant le niveau de rendement attendu au regard des objectifs sociaux fixés, ne permet pas à l'institution à la fois d'assurer sa viabilité financière et d'atteindre ses objectifs sociaux. Par ailleurs, des facteurs externes, comme la baisse du taux de l'usure et la fiscalité, viennent réduire la marge de manœuvre de l'institution.

Dans le chapitre suivant, nous proposerons des recommandations qui pourraient contribuer à améliorer les performances sociale et financière de CAURIE-MF.

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS

Les analyses des performances sociale et financière de CAURIE-MF ont fait ressortir un certain nombre de limites. Dans ce chapitre, nous proposerons des recommandations, afin d'aider l'institution à améliorer la gestion de ses activités, au plan social et au plan financier.

La première section sera consacrée aux recommandations portant sur les performances sociales. Ensuite, nous aborderons, dans la section suivante, celles relatives à la performance financière.

6.1. Recommandations portant sur la performance sociale

Le tableau suivant regroupe l'ensemble des recommandations selon les dimensions analysées :

Tableau 17 : Recommandations relatives à la performance sociale

Dimension de la performance sociale	Recommandations
Dimension 1 : Définir et suivre les objectifs sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Définir concomitamment les objectifs sociaux et financiers de l'institution, car les premiers influenceront les seconds et vice-versa. - Former les employés à collecter des données sociales de qualité, poser des questions cohérentes, sans influencer les clients dans leurs réponses. - Veiller à renseigner complètement les rubriques relatives à la performance sociale sur le site du MIX-MARKET. A cet égard, CAURIE-MF peut utiliser l'outil SPI 4 qui génère automatiquement le MIX-MARKET.
Dimension 2 : S'assurer de l'engagement du Conseil d'Administration, de la Direction et du personnel en faveur des objectifs sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer les critères relatifs à la gestion de la performance sociale dans l'évaluation de la performance du Directeur de l'institution. - Fixer des objectifs sociaux clairs aux cadres de direction et les évaluer sur leur atteinte. - Former le personnel de l'institution sur les responsabilités de performance sociale liées à leur poste et les évaluer sur ces responsabilités. - Lors des recrutements du personnel, intégrer des critères en rapport avec la performance sociale notamment l'engagement du candidat envers les objectifs sociaux de l'institution.

	<ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil d'Administration doit veiller à ce que le plan stratégique et le plan d'affaires soient axés sur le client ainsi que suggérer les modifications à apporter aux produits et aux procédures de l'institution, sur la base de l'évaluation des données de la performance sociale.
<p>Dimension 3 : Concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer des produits permettant aux clients de faire face aux urgences communes (maladie, mariage, funérailles) lorsque ceux-ci atteignent un bon niveau de solvabilité. - Dispenser des formations destinées à renforcer la capacité des clients à prévenir les risques ou à y faire face (autonomisation des femmes ou compétences commerciales).
<p>Dimension 4 : Traiter les clients de manière responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prévenir le surendettement des clients en œuvrant pour la mise en place de la centrale des risques et la signature de conventions avec les autres SFD, pour l'obtention de l'historique des clients ayant été au sein de ces institutions.
<p>Dimension 5 : Traiter les employés de manière responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calculer le taux de rotation du personnel et l'analyser. - Associer des employés de différents niveaux à l'élaboration de la politique RH.
<p>Dimension 6 : Equilibrer la performance financière et sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir une politique claire et cohérente, tenant compte des objectifs sociaux et fixant le niveau de rendement souhaité. - Rechercher des investisseurs dont les attentes en termes de rendement financier, de résultats sociaux, de durée d'implication et de stratégie de sortie sont en phase avec celles de l'institution. - Instaurer des primes d'incitation à la performance sociale là où il en existe pour la performance financière pour le personnel et la Direction.

Source : Nous-même

6.2. Recommandations portant sur la performance financière

Le tableau suivant regroupe l'ensemble des recommandations selon les indicateurs analysés :

Tableau 18 : Recommandations relatives à la performance financière

Catégories d'indicateurs	Recommandations
Qualité de portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les procédures d'octroi de crédit en mettant l'accent sur une analyse approfondie de la solvabilité des demandeurs de crédit. - Œuvrer pour la création de la centrale des risques, afin de réduire l'endettement croisé, de permettre l'échange et une meilleure circulation de l'information sur la solvabilité des emprunteurs. - Concevoir davantage des produits répondant aux besoins et spécificités des clients actifs et potentiels. - Renforcer le suivi des clients après l'octroi des crédits en s'assurant que les crédits consentis ne sont pas détournés de leur objet, ce qui permettra de limiter les impayés. - Contrôler les activités et le comportement des bénéficiaires pour identifier les événements qui pourraient accroître le risque de non-remboursement.
Activité	<ul style="list-style-type: none"> - Elargir la clientèle cible. - Diversifier la gamme des produits ainsi que des services offerts et étendre le ciblage géographique, afin de couvrir de plus en plus les zones urbaines. - Favoriser uniquement les prêts avec caution solidaire au détriment des prêts individuels, afin de réduire le risque de défaut.
Efficacité / Productivité	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un plan de formation tenant compte des besoins réels identifiés au niveau des agents et des cadres, dans l'optique d'assurer leur formation continue et de renforcer leurs capacités. - Définir une culture de gestion axée sur les performances (sociales et financières) qui vise une grande productivité et la résolution des problèmes de motivation.

<p>Rentabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une gestion et un contrôle budgétaires plus efficaces. - Favoriser l'ouverture du capital à des investisseurs socialement responsables, afin d'éviter la dérive de mission de l'institution et limiter la dépendance aux subventions. - Effectuer des analyses de coûts avant la fixation des taux d'intérêts des produits, en vue d'améliorer les revenus auto-générés. - Améliorer la mise en œuvre et le suivi des recommandations issues des différentes missions d'audit interne, afin de favoriser une meilleure gestion des risques, gage de viabilité et de pérennité de l'institution. - Instaurer une Direction dédiée à la gestion des risques.
<p>Gestion du bilan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diversifier les sources de financement notamment pour la réalisation des investissements à long terme. - Améliorer le portefeuille d'actifs liquides. - Concevoir une procédure de gestion efficace qui fixe le niveau minimal des réserves de liquidité que l'institution doit conserver pour éviter des tensions de trésorerie périodiques. - Disposer de lignes de crédits à faible coût auprès d'autres institutions financières.

Source : Nous-même

CONCLUSION GENERALE

La recherche du double objectif de résultat reflète l'importance accordée à la fois à la performance financière et à la performance sociale. Cela permet de mieux faire l'arbitrage entre la réduction de la pauvreté et la rentabilité financière, afin de pouvoir les améliorer. En effet, l'ambiguïté qui prévaut dans le secteur de la microfinance est relative à la difficulté quant au choix de priorité entre objectifs sociaux et financiers.

Dans ces travaux de recherche, nous avons tenté d'analyser les performances sociale et financière de CAURIE-MF. Cette analyse nous a permis de constater la difficulté pour l'institution, à concilier ses performances sociale et financière. En effet, les résultats obtenus font ressortir que CAURIE-MF a un bon niveau de performance sociale mais une faible rentabilité financière, en raison de facteurs aussi bien internes qu'externes. En outre, une meilleure appréciation de la relation entre les performances sociale et financière, dépend des dimensions considérées. Ainsi, le ciblage des pauvres et des exclus induit, certes, des coûts supplémentaires, mais d'autres éléments de la performance sociale, tels que l'adéquation des services, l'engagement social des dirigeants et du personnel ainsi que le traitement responsable des clients et des employés, ont in fine, un effet positif sur les résultats de l'institution.

Par ailleurs, la prise en compte des recommandations formulées permettra à CAURIE-MF d'être une institution davantage orientée vers les aspects sociaux et financièrement plus performante.

Cependant, lors de la rédaction de ce mémoire, nous avons été confrontés à quelques difficultés qui ont été rapidement résolues. Au titre de la performance sociale, le problème rencontré était lié à l'exploitation des résultats issus de l'outil SPI 4. Toutefois, grâce à l'appui des encadreurs et à leur expérience en matière d'analyse, nous avons obtenu et exploité le guide méthodologique de la SPTF portant sur l'analyse des résultats issus de l'outil SPI 4. Concernant la performance financière, nous avons déploré l'inexistence d'un manuel d'interprétation des ratios. A cet égard, l'expérience des encadreurs ainsi que la revue documentaire nous ont facilité les interprétations.

Toutefois, nous avons relevé que des facteurs exogènes aux SFD tels que l'accroissement de la pression fiscale et l'absence des normes de la GPS dans le cadre réglementaire, ont une certaine influence sur leur rentabilité et leur performance sociale. En définitive, quelques interrogations pouvant impacter les perspectives de viabilité des SFD s'imposent : Quelles seraient les mesures fiscales incitatives à prendre en faveur du secteur de la microfinance ? Quelles seraient les exonérations à accorder aux SFD ? Ne serait-il pas opportun d'intégrer les normes de la GPS dans le dispositif réglementaire en vigueur qui régit les SFD dans l'UMOA ?

ANNEXES

Annexe 1 : Résultats de la performance sociale obtenus avec l'outil SPI 4

Niveau	Numéro	Intitulé	
Dimension	1	DÉFINIR ET SUIVRE LES OBJECTIFS SOCIAUX	83
Standard	1 a	L'institution possède une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux.	79
Pratique Essentielle	1 a 1	La stratégie de l'institution comprend l'énoncé formel de sa mission, dans lequel figurent l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les groupes vulnérables ou exclus, et la création de bénéfices pour ces clients.	75
Pratique Essentielle	1 a 2	La stratégie de l'institution définit les caractéristiques spécifiques des clients cibles.	75
Pratique Essentielle	1 a 3	La stratégie de l'institution définit des objectifs sociaux.	100
Pratique Essentielle	1 a 4	La stratégie de l'institution définit des objectifs sociaux mesurables de résultats et de changements au niveau du client.	50
Pratique Essentielle	1 a 5	La stratégie de l'institution définit des indicateurs sociaux pour mesurer ses progrès vis-à-vis de ses objectifs sociaux.	100
Pratique Essentielle	1 a 6	La stratégie de l'institution clarifie la façon dont ses produits, services, modèles et canaux de distribution lui permettront d'atteindre ses objectifs sociaux.	75
Standard	1 b	L'institution collecte, publie, et vérifie l'exactitude des données sur les clients en lien spécifique avec ses objectifs sociaux.	88
Pratique Essentielle	1 b 1	L'institution collecte des données pour chacun de ses objectifs sociaux ainsi que les données de performance sociale du MIX.	100
Pratique Essentielle	1 b 2	L'institution a des protocoles pour la collecte, le contrôle de qualité, l'analyse et le reporting des données de performance sociale.	100
Pratique Essentielle	1 b 3	L'institution s'assure de la qualité des données collectées par la validation de ses données et la formation de son personnel à la collecte et à la saisie de données.	50
Pratique Essentielle	1 b 4	Le système d'information et de gestion de l'institution désagrège les données en fonction du sexe et autres caractéristiques des clients.	100
Pratique Essentielle	1 b 5	Si l'institution déclare la réduction de la pauvreté comme l'un de ses objectifs sociaux, elle suit le niveau de pauvreté de ses clients grâce à un outil d'évaluation de la pauvreté.	100
Pratique Essentielle	1 b 6	L'institution diffuse publiquement ses indicateurs de performance sociale, y compris les Indicateurs de Performance Sociale du MIX.	75

Niveau	Numéro	Intitulé	
Dimension	2	S'ASSURER DE L'ENGAGEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE LA DIRECTION, ET DU PERSONNEL EN FAVEUR DES OBJECTIFS SOCIAUX	74
Standard	2 a	Les membres du conseil d'administration tiennent l'institution responsable de la mission et des objectifs sociaux.	73
Pratique Essentielle	2 a 1	L'institution fournit aux membres du conseil d'administration une orientation sur sa mission et ses objectifs sociaux, et les responsabilités du conseil d'administration dans la gestion de la performance sociale de l'institution.	67
Pratique Essentielle	2 a 2	Le conseil d'administration passe en revue les données de performance sociale, y compris : la conformité avec la mission, les résultats de performance, la politique de ressources humaines, les risques liés à la performance sociale, les pratiques de protection des clients, la croissance et l'affectation des bénéficiaires.	100
Pratique Essentielle	2 a 3	Le conseil d'administration utilise les données de performance sociale pour fournir une orientation stratégique, en tenant compte à la fois des objectifs sociaux et financiers.	50
Pratique Essentielle	2 a 4	Le conseil d'administration incorpore des critères de gestion de performance sociale dans l'évaluation de la performance du PDG/Directeur Exécutif de l'institution.	50
Pratique Essentielle	2 a 5	Le conseil d'administration a une stratégie formalisée afin d'empêcher une dérive de mission institutionnelle lors des changements dans la structure de propriété et/ou dans la forme juridique	100
Standard	2 b	La direction supervise la mise en place de la stratégie de l'institution pour réaliser ses objectifs sociaux.	81
Pratique Essentielle	2 b 1	La direction intègre les objectifs de performance sociale de l'institution dans la planification de l'entreprise.	100
Pratique Essentielle	2 b 2	La culture de l'institution attire l'attention sur le traitement équitable et responsable des clients (Norme de protection des clients 5.1)	83
Pratique Essentielle	2 b 3	La direction analyse les données de performance sociale afin de comparer la performance réelle de l'institution à ses objectifs sociaux spécifiques.	100
Pratique Essentielle	2 b 4	La direction analyse et remédie aux risques liés à la performance sociale.	70
Pratique Essentielle	2 b 5	Le PDG/Directeur Exécutif tient les cadres de direction pour responsables de l'atteinte des objectifs sociaux de l'institution.	50

Niveau	Numéro	Intitulé	
Standard	2 c	Le recrutement, l'évaluation et la reconnaissance des employés se basent sur des critères de performance à la fois sociaux et financiers.	67
Pratique Essentielle	2 c 1	Les candidats aux postes d'employés sont sélectionnés et recrutés en fonction de leur engagement envers les objectifs sociaux de l'institution, et leur aptitude à assumer les responsabilités de performance sociale associées à leur poste.	50
Pratique Essentielle	2 c 2	L'institution forme et évalue le personnel sur la manière d'assumer les responsabilités de performance à la fois sociale et financière liées à leur poste.	50
Pratique Essentielle	2 c 3	L'institution a en place des politiques pour promouvoir l'éthique et prévenir des abus. (Norme de Protection des Clients 5.4)	92
Pratique Essentielle	2 c 4	Les primes de l'institution tiennent compte de la qualité des prêts (Norme de protection des clients 2.2)	75

Niveau	Numéro	Intitulé	
Dimension	3	CONCEVOIR DES PRODUITS, SERVICES, MODÈLES DE PRESTATIONS ET CANAUX DE DISTRIBUTION QUI RÉPONDENT AUX BESOINS ET PRÉFÉRENCES DES CLIENTS	80
Standard	3 a	L'institution comprend les besoins et préférences des différents types de clients.	83
Pratique Essentielle	3 a 1	L'institution sollicite l'avis des clients pour le développement des produits et la distribution. (Norme de protection des clients 1.2)	75
Pratique Essentielle	3 a 2	L'institution analyse la satisfaction des clients par caractéristique de clients.	75
Pratique Essentielle	3 a 3	L'institution suit le taux de rétention des clients par caractéristiques des clients et comprend les raisons de leur départ.	100
Standard	3 b	Les produits, services, et canaux de distribution de l'institution sont conçus pour profiter aux clients, en lien avec les objectifs sociaux de l'institution.	77
Pratique Essentielle	3 b 1	L'institution développe des produits adaptés aux besoins des clients et qui ne portent pas préjudice. (Norme de protection des clients 1.1)	75
Pratique Essentielle	3 b 2	L'institution utilise sa compréhension des besoins et des préférences des clients pour réduire les obstacles à l'inclusion financière rencontrés par les clients cibles.	100
Pratique Essentielle	3 b 3	L'institution fournit un accès au moment opportun à des produits et services qui permettent aux clients de réduire leurs risques et de faire face aux urgences communes.	54
Pratique Essentielle	3 b 4	L'institution crée d'autres avantages pour les clients en leur donnant la possibilité d'investir dans des opportunités économiques et de répondre aux besoins anticipés des ménages.	55
Pratique Essentielle	3 b 5	L'institution a des pratiques de ventes adéquates. (Norme de protection des clients 1.3)	100

Niveau	Numéro	Intitulé	
Dimension	4	TRAITER LES CLIENTS DE MANIÈRE RESPONSABLE	89
Standard	4 a	Prévention du surendettement	69
Pratique Essentielle	4 a 1	L'institution évalue la capacité de remboursement du client de manière adéquate avant de déboursier un prêt. (Norme de protection des clients 2.1)	80
Pratique Essentielle	4 a 2	L'institution vérifie l'historique de crédit du client à travers la centrale des risques et les données des concurrents, autant que le permet le contexte local. (Norme de protection des clients 2.3)	17
Pratique Essentielle	4 a 3	La direction et le conseil d'administration de l'institution sont au courant et concernés par le risque de surendettement du client. (Norme de protection des clients 2.4)	100
Pratique Essentielle	4 a 4	Le département d'audit interne de l'institution vérifie que les procédures de crédit pour prévenir du surendettement sont appliquées. (Norme de protection des clients 2.5)	67
Pratique Essentielle	4 a 5	L'institution évite toute pratique commerciale dangereuse. (Norme de protection des clients 2.6)	83
Standard	4 b	Transparence	88
Pratique Essentielle	4 b 1	L'institution divulgue des informations tarifaires et non tarifaires complètes (Norme de protection des client 3.1)	67
Pratique Essentielle	4 b 2	L'institution communique proactivement avec les clients, et utilise un langage qu'ils peuvent facilement comprendre. (Norme de protection des clients 3.2)	100
Pratique Essentielle	4 b 3	L'institution utilise divers canaux de communication. (Norme de protection des clients 3.3)	75
Pratique Essentielle	4 b 4	Le client dispose d'un temps suffisant pour analyser l'information et l'institution la fournit plusieurs fois. (Norme de protection des clients 3.4)	100
Pratique Essentielle	4 b 5	L'institution donne aux clients de l'information précise et actualisée sur leurs comptes. (Norme de protection des clients 3.5)	100

Niveau	Numéro	Intitulé	
Standard	4 c	Traitement équitable et respectueux des clients	95
Pratique Essentielle	4 c 1	L'institution a défini de manière détaillée ce qu'elle considère être des pratiques de recouvrement appropriées. (Norme de protection des clients 5.2)	100
Pratique Essentielle	4 c 2	Les politiques de RH de l'institution (recrutement et formation du personnel) prennent en compte le traitement responsable et équitable des clients. (Norme de protection des clients 5.3)	100
Pratique Essentielle	4 c 3	Dans la sélection et le traitement des clients, l'institution ne pratique aucune discrimination contre certaines catégories de clients. (Norme de protection des client 5.5)	75
Pratique Essentielle	4 c 4	Le personnel de recouvrement des prêts interne, et les agents externes engagés par l'institution doivent se comporter selon les mêmes standards. (Norme de protection des clients 5.6)	100
Pratique Essentielle	4 c 5	L'institution informe ses clients de leurs droits. (Norme de protection des clients 5.7)	100
Standard	4 d	Confidentialité des données du client	94
Pratique Essentielle	4 d 1	L'institution a une politique de confidentialité et des systèmes de gestion et d'information appropriés. (Norme de protection des clients 6.1)	100
Pratique Essentielle	4 d 2	L'institution informe ses clients du moment et de la façon dont leurs informations seront partagées et obtient leurs consentements. (Norme de protection des clients 6.2)	89
Standard	4 e	Mécanismes de résolution des plaintes	98
Pratique Essentielle	4 e 1	L'institution informe ses clients sur comment soumettre leur plaintes. (Norme de protection des clients 7.1)	100
Pratique Essentielle	4 e 2	L'institution forme son personnel à gérer les plaintes. (Norme de protection des clients 7.2)	100
Pratique Essentielle	4 e 3	Le mécanisme de traitement des plaintes de l'institution est réellement utilisé et efficace. (Norme de protection des clients 7.3)	93
Pratique Essentielle	4 e 4	L'institution utilise l'avis des clients pour améliorer ses pratiques et ses produits. (Norme de protection des clients 7.4)	100

Niveau	Numéro	Intitulé	
Dimension	5	TRAITER LES EMPLOYÉS DE MANIÈRE RESPONSABLE	83
Standard	5 a	L'institution obéit à une politique écrite de ressources humaines qui protège les employés et crée un environnement de travail motivant.	87
Pratique Essentielle	5 a 1	Une politique de ressources humaines écrite est disponible pour tout le personnel, est conforme à la législation nationale, et explique les droits des employés.	89
Pratique Essentielle	5 a 2	Les niveaux de rémunération du personnel constituent un salaire de subsistance pour les employés.	100
Pratique Essentielle	5 a 3	L'institution prend en compte et répond aux plaintes du personnel grâce à un système formel et confidentiel de traitement des plaintes.	83
Pratique Essentielle	5 a 4	L'institution n'a pas recours au travail forcé ou au travail des enfants, et n'en retire aucun avantage.	100
Pratique Essentielle	5 a 5	L'institution évalue les risques de santé et de sécurité du personnel et prend des mesures pour les prévenir.	83
Pratique Essentielle	5 a 6	L'institution consigne, publie, et enquête sur tous les accidents du travail, blessures ou maladies.	67
Standard	5 b	L'institution informe tous les employés des modalités de leur emploi et fournit des formations pour toutes les fonctions professionnelles essentielles.	81
Pratique Essentielle	5 b 1	Les employés reçoivent une description de poste écrite et un contrat de travail.	100
Pratique Essentielle	5 b 2	Les employés reçoivent une formation spécifique à l'emploi et / ou au développement des compétences.	67
Pratique Essentielle	5 b 3	Chaque employé comprend comment sa performance sera évaluée et récompensée par l'institution.	75
Standard	5 c	L'institution suit la satisfaction et le taux de rotation du personnel.	81
Pratique Essentielle	5 c 1	L'institution analyse la satisfaction du personnel.	67
Pratique Essentielle	5 c 2	L'institution suit le taux de rotation et comprend les raisons de départ du personnel.	75
Pratique Essentielle	5 c 3	L'institution agit afin de remédier aux problèmes institutionnels menant au départ du personnel et à son mécontentement.	100

Niveau	Numéro	Intitulé	
Dimension	6	EQUILIBRER LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET SOCIALE	76
Standard	6 a	L'institution définit et surveille le taux de croissance afin de favoriser à la fois la viabilité financière et le bien-être des clients.	84
Pratique Essentielle	6 a 1	L'institution établit une politique de croissance durable, approuvée par le conseil d'administration, pour toutes les agences/régions et pour tous les types de produits, en tenant compte de la capacité de croissance de l'institution et des marchés ciblés.	75
Pratique Essentielle	6 a 2	L'institution analyse les taux de croissance et la saturation du marché pour évaluer si sa stratégie de croissance assure à la fois sa viabilité financière et le bien-être des clients.	100
Pratique Essentielle	6 a 3	L'institution veille à ce que ses capacités internes suivent le rythme de croissance de l'institution, en termes de nombre de clients et de montants de prêts et de dépôts ; elle renforce ces capacités si nécessaire.	77
Standard	6 b	Les investisseurs en capital, les prêteurs, le conseil d'administration et la direction sont en phase avec la double mission de l'institution, et mettent en place une structure financière appropriée en termes de combinaison de ressources, de modalités et de rendements souhaités.	72
Pratique Essentielle	6 b 1	L'institution a des politiques claires et cohérentes par rapport à ses objectifs sociaux sur le niveau de rendement souhaité, et sur la façon dont les profits seront utilisés.	50
Pratique Essentielle	6 b 2	L'institution collabore avec des financeurs dont les attentes en termes de rendement financier, de durée d'implication et de stratégie de sortie sont en phase avec les objectifs sociaux et le stade de développement de l'institution.	100
Pratique Essentielle	6 b 3	Lorsqu'elle décide de ses sources de financement, l'institution prend en compte la façon dont le coût de la ressource sera répercuté sur le client.	50
Pratique Essentielle	6 b 4	L'institution limite le risque financier lié à ses obligations envers ses clients, par exemple pour l'épargne ou pour les dépôts de garantie.	100
Pratique Essentielle	6 b 5	L'institution a une structure de financement transparente, comme en témoignent ses états financiers annuels audités, qui prennent en compte toute source de financement hors-bilan dans le calcul des ratios d'endettement.	61

Niveau	Numéro	Intitulé	
Standard	6 c	La recherche de rentabilité ne porte pas atteinte à la viabilité à long terme de l'institution, ni au bien-être des clients.	81
Pratique Essentielle	6 c 1	Les produits et les services offrent au client une juste valeur par rapport au prix.	100
Pratique Essentielle	6 c 2	L'institution propose des tarifs compétitifs et non discriminatoires (Norme de protection des clients 4.1)	100
Pratique Essentielle	6 c 3	L'efficacité de l'institution est comparable à celle de sa concurrence. (Norme de protection des clients 4.2)	67
Pratique Essentielle	6 c 4	L'institution n'impose pas de frais excessifs. (Norme de protection des clients 4.3)	100
Pratique Essentielle	6 c 5	Le conseil d'administration veille à ce que les niveaux de tarification de l'institution soient cohérents par rapport à la politique de l'institution sur les rendements.	50
Pratique Essentielle	6 c 6	L'institution fixe un ratio clients / agent de crédit favorable à une qualité de service élevée pour ses clients.	67
Standard	6 d	L'institution offre à ses cadres de direction un niveau de rémunération adapté à une institution poursuivant une double mission.	69
Pratique Essentielle	6 d 1	Le conseil d'administration vérifie que la rémunération du PDG/Directeur Exécutif et des autres membres de la direction correspond aux objectifs sociaux de l'institution.	75
Pratique Essentielle	6 d 2	Si la rémunération de la direction comprend des primes incitatives, celles-ci prennent en considération l'évaluation de la performance sociale et financière des cadres de direction.	50
Pratique Essentielle	6 d 3	Sur simple demande, l'institution divulgue de façon transparente les niveaux de rémunération aux régulateurs, auditeurs, agences de notation, bailleurs de fonds, prêteurs et investisseurs.	50
Pratique Essentielle	6 d 4	Le CA calcule la différence entre la rémunération moyenne de ses plus hauts cadres de direction et les plus bas salaires de son personnel de terrain, et évalue si cet écart est conforme à la mission de l'institution.	100

Annexe 2 : Etat financiers de CAURIE-MF au titre de l'année 2014

Code Poste	ACTIF	BRUT	AMT/PROV	Déc 2014	Déc 2013	Code Poste	PASSIF	Déc 2014	Déc 2013
A01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	327 312 751	0	327 312 751	688 008 930	F01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	3 269 568 783	3 004 111 110
A10	Valeur en caisse	34 458 405	0	34 458 405	8 921 315			0	0
A11	Billets et monnaies	34 458 405	0	34 458 405	8 921 315	F1A	Comptes ordinaires créditeurs	0	0
A12	Comptes ordinaires débiteurs	92 854 348	0	92 854 348	479 087 615			0	0
A2A	Autres comptes de dépôts débiteurs	200 000 000	0	200 000 000	200 000 000	F2A	Autres comptes de dépôts créditeurs	0	0
A2H	Dépôts à terme constitués	200 000 000	0	200 000 000	200 000 000	F2B	Dépôts à terme reçus	0	0
A2I	Dépôts de garantie constitués	0	0	0	0	F2C	Dépôts de garantie reçus	0	0
A2J	Autres dépôts constitués	0	0	0	0	F2D	Autres dépôts reçus	0	0
A3A	Comptes de prêts	0	0	0	0			0	0
A3B	Prêts à moins d'un an	0	0	0	0	F3A	Comptes d'emprunts	3 125 389 658	2 873 679 452
A3C	Prêts à terme	0	0	0	0	F3E	Emprunts à moins d'un an	317 134 659	244 861 786
A60	Créances rattachées	0	0	0	0	F3F	Emprunt à terme	2 808 254 997	2 628 817 686
A70	Prêts en souffrances	0	0	0	0			0	0
	Prêts immobilisés	0	0	0	0	F50	Autres sommes dues aux institutions financières	0	0
A71	Prêts en souffrance de 0mois à plus	0	0	0	0	F55	Ressources affectées	120 854 098	107 672 076
A72	Prêts en souffrance de plus de 0mois à 12mois au plus	0	0	0	0	F60	Dettes rattachées	23 325 029	22 759 582
A73	Prêts en souffrance de plus de 12 mois à 24mois au plus	0	0	0	0			0	0
		0	0	0	0			0	0
B01	OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	6 475 748 741	55 214 490	6 420 534 251	5 630 878 879	G01	OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	2 786 406 399	2 344 537 678
B2D	Crédit à court terme	6 005 400 103	0	6 005 400 103	5 403 442 651	G10	Comptes ordinaires créditeurs	2 680 375 753	2 304 638 178
B2N	Comptes ordinaires	0	0	0	0	G15	Dépôts à terme reçus	50 800 000	11 545 000
B30	Crédit à moyen terme	341 840 865	0	341 840 865	197 464 520	G2A	Comptes d'épargne à régime spécial	0	0
B40	Crédit à long terme	0	0	0	0			0	0
B65	Créances rattachées	30 398 458	0	30 398 458	22 146 748	G30	Autres dépôts de garantie reçus	52 995 030	28 354 500

Performances sociale et financière de CAURIE-MF : Analyse d'indicateurs pertinents

B70	Crédits en souffrance	98 109 315	55 214 490	42 894 825	7 824 960	G35	Autres dépôts reçus	0	0
	Crédit immobilisés	0	0	0	0	G60	Emprunts	0	0
B71	Crédits en souffrance de 6 mois au plus	34 704 640	14 413 092	20 291 548	5 559 754			0	0
B72	Crédits en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus	50 718 255	29 621 208	21 097 047	1 952 706	G70	Autres sommes dues	0	0
B73	Crédits en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus	12 686 420	11 180 190	1 506 230	312 500	G90	Dettes rattachées	2 235 616	0
		0	0	0	0			0	0
C01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	384 095 271	0	384 095 271	257 218 520	H01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	163 807 859	398 286 923
		0	0	0	0	H10	Versements restant à effectuer	0	0
C10	Titres de placement	0	0	0	0	H40	Créditeurs divers	25 188 958	18 251 139
C30	Comptes de stocks	10 056 398	0	10 056 398	9 502 533	H6A	Comptes d'ordre et divers	138 618 901	380 035 784
C31	Stocks de meuble	0	0	0	0	H6B	Comptes de liaison	0	0
C32	Stocks de marchandises	0	0	0	0	H6G	Compte de régularisation-passif	92 032 788	45 368 820
C33	Stocks de fournitures	10 056 398	0	10 056 398	9 502 533	H6C	Comptes de différences de conversion	0	0
C34	Autres stocks et assimilés	0	0	0	0	H6P	Comptes d'attente-passif	46 586 113	334 666 964
C40	Débiteurs divers	236 510 055	0	236 510 055	169 701 661			0	0
C55	Créance rattachées	0	0	0	0	K01	VERSEMENTS RESTANT A EFFECTUER SUR IMMOBILISATIONND FINANCIERES	0	0
		0	0	0	0	K20	Titres de participation	0	0
C56	Valeurs à l'encaissement avec crédit immédiat	0	0	0	0			0	0
C59	Valeurs à rejeter	0	0	0	0	L01	PROVISIONS, FONDS PROPRES ET ASSIMILES	1 660 461 041	1 319 324 217
C6A	Compte d'ordre et divers	137 528 818	0	137 528 818	78 014 326	L10	Subventions d'investissement	155 295 695	144 184 625
C6B	Comptes de liaison	0	0	0	0	L20	Fonds affectés	300 000 000	100 000 000
C6C	Comptes de différence de conversion	0	0	0	0	L21	Fond de garantie	300 000 000	100 000 000
C6G	Comptes de régularisation actif	130 215 567	0	130 215 567	77 328 072	L22	Fonds d'assurance	0	0
C6Q	Comptes transitoires	0	0	0	0	L23	Fonds de bonification	0	0
C6R	Comptes d'attente actif	7 313 251	0	7 313 251	686 254	L24	Fonds de sécurité	0	0
		0	0	0	0	L25	Autres fonds	0	0
D01	VALEURS IMMOBILISEES	1 211 997 893	463 696 084	748 301 809	490 153 599	L27	Fonds de crédit	0	0
D1A	Immobilisations financières	9 000	0	9 000	9 000	L30	Provisions pour risques et charges	58 827 880	59 499 901
D10	Prêts et titres subordonnés	0	0	0	0	L31	Provisions pour charges de retraite	55 200 480	55 872 501
D1E	Titres de participation	9 000	0	9 000	9 000	L32	Provisions pour risque d'exécution des engagements par signature	0	0
D1L	Titres d'investissement	0	0	0	0	L33	Autres provisions pour risques et charges	3 627 400	3 627 400

Performances sociale et financière de CAURIE-MF : Analyse d'indicateurs pertinents

D15	Dépôts et cautionnements	6 648 249	0	6 648 249	4 812 662	L35	Provisions réglementées	0	0
D23	Immobilisations en cours	357 198 741	0	357 198 741	145 400 481	L36	Provisions pour risques afférents aux opérations de crédits à moyen et long term	0	0
D24	Incorporelles	9 200 000	0	9 200 000	0	L37	Provisions spéciale de réévaluation	0	0
D25	Corporelles	347 998 741	0	347 998 741	145 400 481	L41	Emprunt et titres émis subordonnés	0	0
D30	Immobilisations d'exploitation	848 141 903	463 696 084	384 445 819	339 931 456	L43	Dettes rattachées aux emprunts et titres émis subordonnés	0	0
D31	Incorporelles	68 954 400	55 493 520	13 460 880	26 921 760	L45	Fonds pour risques financiers généraux	0	0
D36	Corporelles	779 187 503	408 202 564	370 984 939	313 009 696	L50	Primes liées au capital	0	0
D40	Immobilisations hors exploitation	0	0	0	0	L55	Réserves	65 602 515	65 602 515
D41	Incorporelles	0	0	0	0	L56	Reserve générale	35 602 515	35 602 515
D45	Corporelles	0	0	0	0	L57	Réserves facultatives	30 000 000	30 000 000
	Immobilisations acquises par réalisation de garantie	0	0	0	0	L58	Autres réserves	0	0
D46	Incorporelles	0	0	0	0	L59	Ecart de réévaluation des immobilisations	0	0
D47	Corporelles	0	0	0	0	L60	Capital	845 120 000	845 120 000
		0	0	0	0	L61	Capital appelé	845 120 000	845 120 000
D50	Credit bail et opérations assimilées	0	0	0	0	L62	Capital non appelé	0	0
D51	Credit-bail	0	0	0	0	L65	Fonds de dotation	265 580 462	195 547 022
D52	L.O.A.	0	0	0	0	L70	Report à nouveau (+ou-)	-90 629 846	-163 743 925
D53	Location-vente	0	0	0	0		Excédent des produits sur les charges	0	0
		0	0	0	0	L80	Resultat de l'exercice (+ou-)	60 664 335	73 114 079
D60	Créances rattachées	0	0	0	0	L81	Excédent ou déficit en Instance d'approbation	60 664 335	73 114 079
		0	0	0	0	L82	Excédent ou déficit de l'exercice	0	0
D70	Créances en souffrance	0	0	0	0			0	0
D71	Créances en souffrance de 6 mois au plus	0	0	0	0			0	0
D72	Créances en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus	0	0	0	0			0	0
D73	Créances en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus	0	0	0	0			0	0
		0	0	0	0			0	0
E01	ACTIONNAIRES, ASSOCIES OU MEMBRES	0	0	0	0			0	0
E02	Actionnaires, associés ou membres, capital non appelé	0	0	0	0			0	0
E03	Actionnaires, associés ou membres, capital appelé non versé	0	0	0	0			0	0
	EXCEDENT DES CHARGES SUR LES PRODUITS	0	0	0	0			0	0
		0	0	0	0			0	0
E90	TOTAL DE L'ACTIF	8 399 154 656	518 910 574	7 880 244 082	7 066 259 928	L90	TOTAL DU PASSIF	7 880 244 082	7 066 259 928

COMPTE DE RESULTAT AU 31-12-2014

Code Poste	CHARGES	Déc 2014	Déc 2013	Code Poste	PRODUITS	Déc 2014	Déc 2013
R08	CHARGES SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	198 952 537	177 007 098	V08	PRODUITS SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	13 718 367	13 120 174
R1A	Intérêts sur comptes ordinaires créditeurs	0	0	V1A	Intérêts sur comptes ordinaires créditeurs	33 367	79 557
R1B	Organe financier	0	0	V1B	Organe financier	0	0
R1C	Caisse centrale	0	0	V1C	Caisse centrale	0	0
R1D	Trésor public	0	0	V1D	Trésor public	0	0
R1E	CCP	0	0	V1E	CCP	0	0
R1F	Banques et correspondants	0	0	V1F	Banques et correspondants	33 367	0
R1H	Etablissements financiers	0	0	V1H	Etablissements financiers	0	79 557
R1I	SFD	0	0	V1I	SFD	0	0
R1K	Autres institutions financières	0	0	V1K	Autres institutions financières	0	0
R1L	Intérêts sur autres comptes de dépôts créditeurs	0	0	V1L	Intérêts sur autres comptes de dépôts créditeurs	13 685 000	13 031 507
R1N	Dépôts à terme reçus	0	0	V1Q	Intérêts sur Dépôts à terme constitués	13 685 000	13 031 507
R1P	Dépôts de garantie reçus	0	0	V1R	Intérêts sur Dépôts de garantie constitués	0	0
R1Q	Autres dépôts reçus	0	0	V1S	Intérêts sur Autres dépôts constitués	0	0
R2A	Intérêts sur comptes d'emprunts	157 304 191	129 213 449	V2A	Intérêts sur comptes de prêts	0	0
R2F	Intérêts sur emprunts à moins d'un an	0	0	V2C	Intérêts sur prêts à moins d'un an	0	0
R2G	Intérêts sur emprunts à terme	157 304 191	129 213 449	V2G	Intérêts sur prêts à terme	0	0
		0	0			0	0
R2R	Autres Intérêts	23 305 473	22 698 768	V2Q	Autres Intérêts	0	0
R2T	Divers Intérêts	23 305 473	22 698 768	V2S	Divers Intérêts	0	0
		0	0			0	0
R2Z	Commissions	18 342 873	25 094 881	V2T	Commissions	0	9 110
		0	0			0	0
R3A	CHARGES SUR OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	2 374 903	232 689	V3A	PRODUITS SUR OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	1 217 448 981	1 105 383 331
		0	0			0	0
R3C	Intérêts sur comptes des membres, bénéficiaires ou clients	2 374 903	232 689	V3B	Intérêts sur crédits aux membres, bénéficiaires ou clients	1 056 281 587	947 235 515
R3D	Intérêts sur comptes ordinaires créditeurs	0	0	V3G	Autres crédits à court terme	979 623 951	906 491 427
R3F	Intérêts sur dépôts à terme reçus	2 374 903	232 689			0	0
R3G	Intérêts sur comptes d'épargne à régime spécial	0	0	V3M	Intérêts sur crédits à moyen terme	71 806 235	37 278 363
R3H	Intérêts sur dépôts de garantie reçus	0	0	V3N	Intérêts sur crédits à long terme	4 851 401	3 465 725

R3H	Intérêts sur dépôts de garantie reçus	0	0	V3N	Intérêts sur crédits à long terme	4 851 401	3 465 725
R3J	Intérêts sur autres dépôts reçus	0	0			0	0
R3N	Intérêts sur emprunts et autres sommes dues	0	0	V3R	Autres Intérêts	30 398 458	22 146 748
R3Q	Autres Intérêts	0	0	V3T	Divers Intérêts	30 398 458	22 146 748
R3T	Commissions	0	0	V3X	Commissions	130 768 936	136 001 068
		0	0			0	0
	MARGES D'INTERÊT BENEFICIAIRE	1 051 595 661	970 276 311		MARGES D'INTERÊT DEFICITAIRE	21 755 753	29 012 593
	TOTAL CHARGES D'INTERETS	201 327 440	177 239 787		TOTAL PRODUITS D'INTERETS	1 231 167 348	1 118 503 505
		0	0			0	0
R4B	CHARGES SUR OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERES	0	0	V4B	PRODUITS SUR OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERES	0	0
R4C	Charges et pertes sur titres de placement	0	0	V4C	Produits et profits sur titre de placement	0	0
R4K	Charges sur opérations diverses	0	0	V4E	Produits sur opérations diverses	0	0
R4N	Commissions	0	0	V4F	Commissions	0	0
		0	0			0	0
R5B	CHARGES SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0	V5B	PRODUITS SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0
R5C	Frais d'acquisition	0	0	V5C	Produits sur prêts et titres subordonnés	0	0
R5D	Etalement de la prime	0	0	V5D	Dividende et produits assimilés sur titre de participation	0	0
		0	0	V5F	Produits et profit sur titres d'investissement	0	0
		0	0			0	0
R5E	CHARGES SUR CREDIT BAIL et OPERATIONS ASSIMILEES	0	0	V5G	PRODUITS SUR OPERATIONS DE CREDIT BAIL et OPERATIONS ASSIMILEES	0	0
R5G	Charges sur opérations de crédit bail	0	0	V5H	produits sur opérations de crédit bail	0	0
R5H	Dotation aux amortissements	0	0	V5J	Loyers	0	0
R5J	Dotation aux provisions	0	0	V5K	reprises de provisions	0	0
R5K	Moins-valeur de cession	0	0	V5L	plus-values de cession	0	0
R5L	Autres charges	0	0	V5M	autres produits	0	0
R5M	Charges sur opérations de location avec option d'achat	0	0	V5N	produits sur opérations de location avec option d'achat	0	0
R5N	Dotation aux amortissements	0	0	V5P	loyers	0	0
R5P	Dotation aux provisions	0	0	V5Q	reprises de provisions	0	0
R5Q	Moins-valeur de cession	0	0	V5R	plus-values de cession	0	0

Performances sociale et financière de CAURIE-MF : Analyse d'indicateurs pertinents

R5R	Autres charges	0	0	V5S	autres produits	0	0
R5S	Charges sur opérations de location-vente	0	0	V5T	produits sur opérations de location vente	0	0
R5T	Dotations aux amortissements	0	0	V5V	loyers	0	0
R5U	Dotations aux provisions	0	0	V5W	reprises de provisions	0	0
R5V	Moins-values de cession	0	0	V5X	plus-values de cession	0	0
R5X	Autres charges	0	0	V5Y	autres produits	0	0
R5Y	Charges sur emprunts et titres émis subordonnés	0	0			0	0
R6A	CHARGES SUR OPERATIONS DE CHANGE	0	0	V6A	PRODUITS SUR OPERATIONS DE CHANGES	0	0
R6B	Perte sur opérations de change	0	0	V6B	Gains sur opérations de change	0	0
R6C	Commissions	0	0	V6C	Commissions	0	0
		0	0			0	0
R6F	CHARGES SUR OPERATIONS HORS BILAN	0	0	V6F	PRODUITS SUR OPERATIONS HORS BILAN	7 976 255	0
R6K	Charges sur engagements de financements reçus des institutions financières	0	0	V6K	Produits sur engagements de financements donnés aux institutions financières	0	0
R6M	Charges sur engagements de garantie reçus des institutions financières	0	0	V6L	produits sur engagements de garantie donnés institutions financières	0	0
R6L	Charges sur engagements de financements reçus des membres, clients ou bénéficiaires	0	0	V6N	produits sur engagements de financements donnés aux membres, clients ou bénéficiaires	0	0
R6P	Charges sur engagements de garantie reçus des membres, bénéficiaires ou clients	0	0	V6P	produits sur engagements de garantie donnés aux membres, bénéficiaires ou clients	0	0
R6S	Charges sur engagements sur titres	0	0	V6Q	produits sur engagements sur titres	0	0
R6T	Charges sur autres engagements reçus	0	0	V6R	produits sur autres engagements donnés	0	0
		0	0	V6S	Produit sur les opérations effectuées pour le compte de tiers	7 976 255	0
R6V	CHARGES SUR PRESTATIONS DE SERVICES FINANCIERS	0	0	V6U	PRODUITS SUR PRESTATIONS DE SERVICES FINANCIERS	0	0
R6W	Charges sur les moyens de paiement	0	0	V6V	produits sur les moyens de paiement	0	0
R6X	Autres charges sur prestations de services financiers	0	0	V6W	Autres produits sur prestations de services financiers	0	0
R7A	AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION FINANCIERE	0	0	V7A	AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION FINANCIERE	26 008 192	26 996 103
R7B	Moins-values sur cession d'éléments d'actif	0	0	V7B	Plus-values sur cession d'éléments d'actif	0	0
R7C	Transferts de produits d'exploitation financière	0	0	V7C	Transferts de charges d'exploitation financière	0	0
R7D	Diverses charges d'exploitation financière	0	0	V7D	Divers produits d'exploitation financière	26 008 192	26 996 103

Performances sociale et financière de CAURIE-MF : Analyse d'indicateurs pertinents

	AUTRES PRODUITS FINANCIERS NETS	33 984 447	26 996 103		AUTRES CHARGES FINANCIERS NETTES	0	0
		0	0			0	0
	PRODUIT FINANCIER NET	1 085 580 108	997 272 414		CHARGE FINANCIERE NETTE	21 755 753	29 012 593
		0	0			0	0
	ACHATS ET VARIATIONS DE STOCKS	-553 865	1 518 813		VENTE	0	0
R8G	Achats de marchandises	0	0	V8B	MARGE COMMERCIALE	0	0
R8J	Stocks vendus	0	0	V8C	VENTES DE MARCHANDISES	0	0
R8L	Variations positives de stocks de marchandises	-553 865	1 518 813	V8D	VARIATIONS NEGATIVES DE STOCKS DE MARCHANDISES	0	0
		0	0			0	0
	CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION	1 071 886 380	994 122 423		PRODUITS GENERAUX D'EXPLOITATION	25 248 763	47 340 138
S02	FRAIS DE PERSONNEL	388 678 710	375 903 916			0	0
S03	Salaires et traitements	326 831 830	321 928 707	W4A	PRODUITS DIVERS D'EXPLOITATION	0	0
S04	Charges sociales	58 078 201	51 150 209	W4B	Redevances pour concessions, brevets, licences, droits et valeurs similaires	0	0
S05	Rémunérations versées aux stagiaires	5 768 679	2 825 000	W4D	Indemnités de fonction et rémunération d'administrateurs, gérants reçues	0	0
		0	0			0	0
S1A	IMPÔTS ET TAXES	811 348	2 312 663	W4G	Plus-values de cession	0	0
S1B	Autres impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations	283 050	177 635	W4H	Sur immobilisations incorporelles et corporelles	0	0
S1C	Autres impôts, taxes et prélèvements assimilés versés à l'administration des Imp	528 298	2 135 028	W4J	Sur immobilisations financières	0	0
S1D	Impôts directs	0	0	W4K	Revenus des immeubles hors exploitation	0	0
S1G	Impôts indirects	0	0	W4L	Transferts de charges d'exploitation non financière	0	0
S1H	Droits d'enregistrement et de timbre	351 798	1 044 348	W4M	Charges refacturées	0	0
S1J	Impôts et taxes divers	176 500	1 090 680	W4N	Charges à répartir sur plusieurs exercices	0	0
S1K	Autres impôts, taxes et prélèvements assimilés versés aux autres organismes	0	0	W4P	Autres transferts de charges	0	0
		0	0	W4Q	Autres produits divers d'exploitation	0	0

Performances sociale et financière de CAURIE-MF : Analyse d'indicateurs pertinents

S2A	AUTRES CHARGES EXTERNES ET CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION	523 183 128	490 205 425	W50	PRODUCTION IMMOBILISEE	0	0
S2B	Services extérieurs	86 234 012	88 678 088	W51	Immobilisations corporelles	0	0
S2C	Redevances de crédit-bail	0	0	W52	Immobilisations incorporelles	0	0
S2D	Loyers	19 391 050	21 043 600			0	0
S2F	Charges locatives et de co-propriété	0	0	W53	SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	16 280 283	46 777 471
S2H	Entretien et réparations	39 984 946	31 538 747			0	0
S2J	Primes d'assurance	12 068 582	9 786 278	X50	REPRISES DU FONDS POUR RISQUES FINANCIERS GENERAUX	0	0
S2K	Etudes et recherches	1 133 800	2 206 930			0	0
S2M	Frais de formation du personnel	12 988 557	23 540 883	X51	REPRISES D'AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	187 477	0
S2L	Divers	667 075	561 650	X54	Reprises d'amortissements des immobilisations	187 477	0
		0	0	X56	Reprises de provisions sur immobilisations	0	0
		0	0			0	0
S3A	Autres services extérieurs	414 015 000	386 653 138	X6B	REPRISES DE PROVISIONS ET RECUPERATIONS SUR CREANCES AMORTIES	8 781 003	562 667
S3B	Personnel extérieurs à l'institution	0	0	X6C	Reprises de provisions sur créances en souffrance	8 108 982	562 667
S3C	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	38 191 900	39 734 845	X6D	Reprises de provisions sur créances en souffrance de 6 mois au plus	1 042 656	562 667
S3E	Publicité, publications et relations publiques	11 839 535	6 830 800	X6E	Reprises de provisions sur créances en souffrance de 6 mois à 12 mois au plus	6 363 282	0
S3G	Transports de biens	240 000	430 555	X6F	Reprises de provisions sur créances en souffrance de 12 mois à 24 mois au plus	703 044	0
S3J	Transports collectifs du personnel	0	590 000	X6G	Reprises de provisions pour dépréciation des autres éléments d'actif	0	0
S3L	Déplacements, missions et réceptions	235 356 017	222 054 689	X6H	Reprises de provisions pour risques et charges	672 021	0
S3M	Achats non stockés de matières et fournitures	110 524 614	98 704 952	X6J	Récupération sur créances amorties	0	0
S3N	Frais postaux et frais de télécommunication	17 833 149	18 202 697	X6I	Reprises de provisions réglementées	0	0
S3P	Divers	29 785	104 600			0	0
		0	0	X80	PRODUITS EXCEPTIONNELS	43 018 714	54 351 323
S4A	Charges diverses d'exploitation	22 934 116	14 874 199			0	0
S4B	Redevances pour concessions, brevets, licences, procédés, droits et valeurs simili	0	0	X81	PROFITS SUR EXERCICES ANTERIEURS	0	0
S4D	Indemnités de fonction versées	0	0			0	0
S4I	Frais de tenue d'assemblée	1 592 125	2 293 012			0	0
S4K	Moins-value de cession sur immobilisations	0	194 607			0	0
S4L	Sur immobilisations corporelles et incorporelles	0	194 607			0	0

S4M	Sur immobilisations financières	0	0		0	0
S4P	Transferts de produits d'exploitation non financière	0	0		0	0
S4Q	Produits récédés	0	0		0	0
S4R	Autres transferts de produits	0	0		0	0
S4S	Autres charges diverses d'exploitation non financière	21 341 991	12 386 580		0	0
		0	0		0	0
T50	DOTATIONS AU FONDS POUR RISQUES FINANCIERS GENERAUX	0	0		0	0
		0	0		0	0
T51	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	106 466 762	108 161 875		0	0
T53	Dotations aux amortissements de charges à répartir	1 131 961	3 207 254		0	0
T54	Dotations aux amortissements des immobilisations d'exploitation	105 334 801	104 954 621		0	0
T55	Dotations aux amortissements des immobilisations hors exploitation	0	0		0	0
T56	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations en cours	0	0		0	0
T57	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations d'exploitation	0	0		0	0
T58	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations hors exploitation	0	0		0	0
		0	0		0	0
T6B	DOTATIONS AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CREANCES IRRECOUVRABLES	52 746 432	17 538 544		0	0
T6C	Dotations aux provisions sur créances en souffrance	52 019 742	9 281 286		0	0
T6D	Dotations aux provisions sur créances en souffrance de 6 mois au plus	12 310 893	965 834		0	0
T6E	Dotations aux provisions sur créances en souffrances de 6 mois à 12 mois au plus	37 792 049	7 804 764		0	0
T6F	Dotations aux provisions sur créances en souffrances de 12 mois à 24 mois au plus	1 916 800	510 688		0	0
T6G	Dotations aux provisions pour dépréciation d'autres éléments d'actif	0	0		0	0
T6H	Dotations aux provisions pour risques et charges	0	0		0	0
T6J	Dotations aux provisions réglementées	0	7 714 343		0	0
T6K	Pertes sur créances irrécouvrables couvertes des provisions	726 690	642 915		0	0
T6L	Pertes sur créances irrécouvrables non couvertes par des provisions	0	0		0	0

Code Poste	CHARGES	Déc 2014	Déc 2013	Code Poste	PRODUITS	Déc 2014	Déc 2013
		0	0			0	0
T80	CHARGES EXCEPTIONNELLE	94 982	1 195 967			0	0
		0	0			0	0
T81	PERTES SUR EXERCICES ANTERIEURS	0	0			0	0
		0	0			0	0
T82	IMPOTS SUR LES EXCEDENTS	0	0			0	0
		0	0			0	0
L80	EXCEDENT	60 664 335	73 114 079	L80	DEFICIT	0	0
T84	TOTAL CHARGES	1 333 419 272	1 247 191 069	X84	TOTAL PRODUITS	1 333 419 272	1 247 191 069

HORS BILAN CONSOLIDE

Code poste	LIIBELLE	Déc 2014	Déc 2013
	ENGAGEMENTS DONNEES	0	0
	ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT	0	0
	En faveur des institutions financières	0	0
	En faveur des membres, bénéficiaires ou clients	0	0
	ENGAGEMENTS DE GARANTIE	0	0
	D'ordre des institutions financières	0	0
	D'ordre des membres, bénéficiaires ou clients	0	0
	ENGAGEMENT SUR TITRES	0	0
	ENGAGEMENTS RECUS	0	0
	ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT	0	0
	Reçus des membres, bénéficiaires ou clients	0	0
	ENGAGEMENTS DE GARANTIE	0	0
	Reçus des institutions financières	0	0
	Reçus des membres, bénéficiaires ou clients	0	0
	ENGAGEMENT SUR TITRES	0	0

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. ADAIR Philippe et BERGUIGA Imène (2010), *Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de microfinance dans la région MENA : une analyse en coupe instantanée*, www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-etudes-de-cas-performances-sociale-et-financiere-en-tunisie-2008.pdf.
2. ADAMS Dale et VON PISCHKE (1992), Microentreprise Credit Programs : Déjà Vu, *World Development*, Vol. 20 (10) : 2-8.
3. ASSELIN Louis-Marie et DAUPHIN Anyck (2000), *Mesure de la pauvreté : un cadre conceptuel*, www.pep-net.org/fileadmin/medias/pdf/asselin/mesure.pdf.
4. AYUK Elias (2015), *La Microfinance En Afrique Centrale : Le Defi Des Exclus*, Langaa RPCID, Bamenda, 438 pages.
5. BANQUE MONDIALE (2016), *Poverty in a rising Africa*, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/22575/9781464807237.pdf?sequence=10&isAllowed=y>.
6. BARET Pierre (2006), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck Supérieur, Bruxelles, 408 pages.
7. BCEAO (2013), *Recueil des textes législatifs et réglementaires applicables aux systèmes financiers décentralisés dans l'UMOA*, www.bceao.int/IMG/pdf/recueil_texte_sfd.pdf.
8. BCEAO/BIT (1998), *Banque de données sur les Systèmes Financiers Décentralisés 1998*, www.staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1999/99B09_413_fren.pdf.
9. BOGDAN Robert et Taylor Steven (1975), *Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences*, John Wiley & Sons, New York, 352 pages.
10. BOUQUIN Henri (2004), *Le contrôle de gestion*, 6^{ème} édition, Presses Universitaires de France, Paris, 508 pages.
11. BOURGUIGNON Annick (1995), Peut-on définir la performance ?, *Revue Française de Comptabilité*, Vol. 7 (269) : 6-11.
12. BOURGUIGNON Annick (2000), *Performance et contrôle de gestion*, in *Encyclopédie comptabilité-contrôle-Audit*, Economica, Paris, 1472 pages.
13. BUCKLEY Graeme (1997), Microfinance in Africa : is it either the problem or the solution?, *World Development*, Vol. 25 (7): 1081-1093.
14. BUSS Terry (1999), Microentreprise in International Perspective: An Overview of the Issues, *International Journal of Economic Development*, Vol. 1 (1): 1-12.

15. CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2005), Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol 1 (1) : 5-17.
16. CERISE (2003), L'évolution des enjeux et outils de l'analyse d'impact en microfinance, *Techniques financières et développement*, Vol. 1 (70) : 6-14.
17. CGAP (2007), *Au-delà des bonnes intentions : évaluation de la performance sociale des institutions de microfinance*, <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-evaluation-performance-sociale-des-imf-05-2007-note-focus.pdf>.
18. CORNEE Simon (2006), *Microfinance : entre solidarité et marché – Analyse de la convergence entre performances financières et performances sociales : application de la méthode Data Envelopment Analysis sur 18 institutions de microfinance péruviennes*, www.base.socioeco.org/docs/cornee_simon_rennes2006.pdf.
19. DE BRIEY Valérie (2005), Plein feu sur la microfinance en 2005, *Regards Economiques*, Vol. 1 (28) : 1-14.
20. LABIE Marc (2004), Microfinance : un état des lieux, *Mondes en Développement*, Vol. 32 (126) : 7-8.
21. LAPENU Cécile, ZELLER Manfred, GREELY Martin, CHAO-BEROFF Renée et VERHAGEN Koenraad (2004), Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance... et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes, *Monde en Développement*, Vol. 32 (126) : 10-16.
22. LEBAS Michel (1995), Oui, il faut définir la performance, *Revue Française de Comptabilité*, Vol. 10 (269) : 6-7.
23. LELART Michel (2006), *De la finance informelle à la microfinance*, Agence Universitaire de la Francophonie EAC, Paris, 112 pages.
24. MORDUCH Jonathan (2000), The microfinance schism, *World Development*, Vol. 28 (4): 7 – 9.
25. MORDUCH Jonathan (1999), The Microfinance Promise, *Journal of Economic Literature*, Vol. 37 : 9-16.
26. NISSANKE Machiko (2002), *Donnors' Support for Microcredit as Social Enterprise: A Critical Reappraisal*, United Nation University WDP, Tokyo, 31 pages.
27. OLSZYNA-MARZYS Raphael (2006), *Microfinance institutions: profitability at the service of outreach? A study of the microfinance industry in the ECA region*, College of Europe, Bruges, 241 pages.

28. OTERO Maria et RHYNE Elisabeth (1994), *The New World of Microenterprise Finance: Building Health Institutions for the Poor*, Kumarian Press, West Hartford, 318 pages.
29. SALOME Jacques (2003), *Relation d'aide et formation à l'entretien*, Presses Universitaires du Septentrion, Lille, 242 pages.
30. SCHREINER Mark (2002), Aspects of Outreach: A Framework for the Discussion of the Social Benefits of Microfinance, *Journal of International Development*, Vol. 14 : 3–6.
31. SERVET Jean-Michel et GUERIN Isabelle (2005), L'économie solidaire entre le local et le global : l'exemple de la microfinance, *Revue Internationale de l'Économie Sociale RECMA*, Vol. 17 : 6-10.
32. VAN BASTELAER Thierry et ZELLER Manfred (2006), *Achieving the Microcredit Summit and the Millennium Development Goals of Reducing Poverty: What is the Cutting Edge on Cost Effectively Measuring Movements across the \$1/Day Threshold*, www.globalurban.org/.../Daley-Harris%20PDF.pdf.
33. WALLER Suzanne, (1999), *L'analyse documentaire, une approche méthodologique*, ADBS, Paris, 319 pages.
34. WARDLE Leah (2014), *Les normes universelles de Gestion de la Performance Sociale : Un Guide de Mise en Œuvre*, http://sptf.info/images/usspm%20impl%20guide_french_jan%202015.pdf.
35. WOLLER Gary, DUNFORD Christopher et WOODWORTH Warner (1999), Where to microfinance, *International Journal of Economic Development*, Vol. 1 : 29-64.
36. WOLLER Gary (2006), *Evaluating MFIs' social performance: A measurement tool*, www.pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pdacg793.pdf.
37. ZELLER Manfred (2003), *The triangle of microfinance: financial sustainability, outreach and impact*, John Hopkins University Press, Baltimore, 424 pages.