DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

A Dieu le Tout Puissant, Le Clément, Le Miséricordieux, son prophète **Mohammed,** Paix et Salut sur Lui ;

A mes parents Papa Ousmane DIANTE et Diatou FAYE, qui m'ont comblé de leur soutien et m'ont voué un amour inconditionnel. Vous êtes pour moi un exemple de courage et de sacrifice continu.

Que cet humble travail témoigne mon affection, mon éternel attachement et qu'il appelle sur moi votre continuelle bénédiction.

Vous qui avez tout sacrifié pour mon éducation et qui avez su veiller au bon déroulement de mes études. Je vous souhaite une longue vie et beaucoup de bonheur.

A mes chers frères et sœurs Aboubacar, Codou, Tidiane, kéba, Modou, Diariétou, El Habib, vous m'avez donné trop de marque de bienveillance. Je garderais toujours un attachement profond pour vous et vous serais toujours reconnaissant pour l'assistance que vous m'avez apportée dans ma vie. **Je vous souhaite beaucoup de réussite.**

A mes Ami(e)s qui sont la source de ma confiance et qui n'ont jamais manqué de témoigner leurs estimes à mon égard.

A mes professeurs à qui je tiens à leur montrer que je suis et resterais toujours à la hauteur de leur espérance.

A toutes les familles : DIANTE et FAYE.

REMERCIEMENTS

Louange à Dieu, Le miséricordieux, Le très miséricordieux
sans Lui rien de tout cela n'aurait pu être.
Nous remercions le Seigneur de l'Univers,
qui nous a orienté au chemin du savoir et les portes de la science.
Nous tenons à remercier vivement tous ceux qui nous ont aidés de prés ou de loin à l'élaboration de ce mémoire ; je pense particulièrement à :

A mon père
Qui nous a donné une bonne éducation et nous a inculqué les vertus d'un bon musulman.

A ma mère
Etant ta fille aînée, vous m'avez toujours donné votre amour, votre soutien et votre dévouement sans faille à m'accompagner dans mes études.

Que DIEU vous donne une longue vie afin que vous puissiez jouir les fruits de l'éducation exemplaire que vous nous avez donnée.

Mon directeur de mémoire Mr Issa DIEYE expert financier à la Direction de la Microfinance, je lui témoigne toute ma reconnaissance et ma gratitude pour m'avoir inculqué le goût de la recherche, de la rigueur et de l'abnégation.

Aux membres du jury, qui ont bien voulu juger ce travail j'exprime ma gratitude. Messieurs, j'ai l'honneur et le plaisir de vous avoir comme membre du jury. Je vous remercie du fond du cœur d'avoir corrigé ce mémoire. Je vous en suis très reconnaissant.

J'exprime toute ma reconnaissance et ma gratitude à l'ensemble du corps professoral et administratif de la SUPDECO. C'est grâce à leur accueil, soutien et leur formation efficace que nous en somme arrivés à ce stade. Merci d'avoir fait de moi un ingénieur financier.

Mes remerciements vont aussi à tous ceux qui, financièrement, moralement ou d'une autre manière, ont contribué à la réalisation de ce travail, et dont nous n'avons pas mentionné les noms. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma sincère gratitude.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACEP : Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production

AFSSEF : Accès des femmes sénégalaises aux services financiers

AID: Association internationale de développement

APBF : Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers

APD : Aide publique au développement

APSFD: Association Professionnelle des Systèmes financiers décentralisés

BAD : Banque Africaine de Développement

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

BHS : Banque de l'Habitat du Sénégal

BIMAO : Banque des Institutions Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest

BOAD : Banque ouest-africaine de développement

BRVM : Bourse régionale des valeurs mobilières

CAURIE : Caisse Autonome pour le Renforcement des Initiatives Economiques

CEC: Coopératives d'Épargne et de Crédit

CIRAD : Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

CLEP: Comité Local d'Examen des Projets

CMS : Crédit Mutuel du Sénégal

CNCAS: Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal

DMF : Direction de la Microfinance

DSRP: Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté

FMI : Fonds monétaire international

FNM : Fonds National de la Microfinance

GPS : Gestion de la Performance Sociale

GRET : Groupe de recherche et d'échanges technologiques

IMF : Institutions de **Micro-Finance**

OMD: Objectifs du Millénaire pour le développement

ONG: Organisation non gouvernementale

PAR: Portefeuille A Risque

PIB : Produit Intérieur Brut

PLCP : Programme de lutte contre la pauvreté

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PNUD : Programme des nations unies pour le développement

PPTE : Pays Pauvres Très Endettés

ROA : Rentabilité Economique

ROE : Rentabilité Financière

SFD : Système Financier Décentralisé

TPE : Très Petites Entreprises

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

U-IMCEC : Union des Institutions Mutualiste et Coopératives d'Épargne et de Crédit

UM-PAMECAS : Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit Au Sénégal

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableaux

Tableau 1 : Situation du secteur de la Microfinance au 30 juin 2011

Tableau 2: Les indicateurs de recherches

Tableau 3: Principaux indicateurs macroéconomiques

Tableau 4: Typologie des banques et Etablissements Financiers aux Sénégal

Tableau 5: Comparaison IMF sénégalaises et IMF au niveau mondial

Tableau 6: Evolution synthétique des indicateurs d'IMF au Sénégal (de 2005 à 2011)

Tableau 7: Synthèse d'indicateurs des Grandes IMF Sénégalaises

Tableau 8: Tableau de comparaison des résultats aux prévisions de l'ACEP

Tableau 9: Tableau de comparaison des résultats aux prévisions de l'UM PAMECAS

Tableau 10: Evolution des indicateurs du CMS :

Tableau 11: Evolution des indicateurs U-IMCEC

Tableau 12: Evolution des indicateurs CAURIE-MF

Tableau 13: Evolution des indicateurs de REMEC NIAYES :

Tableau 14: Evolution des indicateurs de l'URMECS:

Tableau 15: Evolution des indicateurs de MEC FEPRODES

Tableau 16: Evolution des indicateurs de MEC FADEC NDIAMBUR:

Tableau 17: Evolution des indicateurs de MEC DELTA

Graphiques

Graphique 1: PIB Per capita (Méthode Atlas) 2007

Graphique 2: Distribution du PIB par secteur au Sénégal (2007)

Graphique 3: Structure du PIB (2007) Comparaison Sénégal et pays pairs

Graphique 4: Crédit par Secteur

SOMMAIRE

Introduction……10

Première partie : Cadre théorique……15

A. Clarification des concepts……16
B. Revue de littérature……22

- Littérature théorique……22
- Littérature expérimentale……26
- Les limites de la microfinance au Sénégal……30

Deuxième partie : Cadre opératoire……33

A. Problématique……34
B. Les objectifs……41

- Objectif générale……41
- Objectifs spécifiques……41

C. Hypothèses de recherche……42

Troisième partie : Cadre méthodologique……43

1. L'identification du thème de recherche……44
2. La revue documentaire……45
3. Le choix de la méthode et du type d'évaluation……46
4. Les cibles d'enquêtes……47
5. L'échantillonnage……48
6. La collecte des données……49
7. Le traitement et l'analyse de données……50
8. Les difficultés et limites rencontrées……51

Quatrième partie : Présentation du Cadre de l'étude : Le Sénégal……52

A. Présentation du Sénégal : Structure de l'économie……53

- **Le secteur financier……59**
- **Le Système bancaire et financier……60**
- **Le secteur de la microfinance……63**

B. Présentation de la Direction de la Microfinance……66

1. **Structuration de Direction de la Microfinance……66**
2. **Objectifs de la Direction de la Micro finance……67**

Cinquième partie : Cadre analytique……69

A. La présentation, analyses et discussions des résultats……70

1. **Analyse de la viabilité des IMF Partenaires de Direction de la Microfinance……70**

1. 1 **Analyse de la viabilité des Grands réseaux……70**

- **Analyse de la viabilité de l'ACEP……71**
- **Analyse de la Viabilité de l'UM PAMECAS……71**
- **Analyse de la Viabilité du CMS……72**

1. 2 **Analyse de la viabilité des institutions émergentes ……73**

- **Analyse de la viabilité de l'U-IMCEC……74**
- **Analyse des Indicateurs de Performance de Caurie IMF……75**
- **Analyse des Indicateurs de Rentabilité de REMEC NIAYES….76**
- **Analyse des Indicateurs de performance de l'URMECS……77**

1. 3 Analyse de la viabilité des Institutions de Microfinance Isolées.....78

- Analyse des Indicateurs de performance de MEC FEPRODES.....78
- Analyse des indicateurs de performance de MEC FADEC NDIAMBUR.....79
- Evaluation du niveau d'atteinte des performances ciblées par MEC DELTA.....80

2. Contribution de la Microfinance dans la lutte contre la pauvreté.....80

B. Recommandations.....84

1. Renforcer la viabilité des SFD.....84

1. 1 Pour les Institutions de Microfinance.....84
1. 2 L'état.....87

2. Faire de la Microfinance, un outil de lutte contre la pauvreté.....87

- Intégrer le système dans le paysage financier local.....87
- Encourager l'appropriation et la participation.....88
- Avoir un accès durable au refinancement à un niveau suffisant.....88
- Introduire des innovations.....89

Conclusion.....90

RESUME

Puissant instrument de **lutte contre la pauvreté**, l'intégration de la **microfinance** dans les plans de développement est de plus en plus urgent surtout dans les pays dits sous-développés qui cherchent des moyens de développements alternatifs à ceux déjà expérimentés. Mais les impacts réels de la micro finance sur le développement au Sénégal, est à l'heure actuelle l'objet de nombreux controverses, car certains voient la microfinance comme une **« arme à double tranchant ».** Cette étude s'inscrit dans la volonté de la **Direction de la Microfinance** de promouvoir et développer le secteur de la microfinance au Sénégal.

Globalement, les **capacités institutionnelles** sont avec une satisfaction qui croit avec la taille de l'IMF. L'absence de politique et la planification de développement apparaît comme sérieusement problématique. Même s'ils parviennent à assurer la production des états financiers, ou à assurer une gestion relativement satisfaisante du portefeuille de crédit, l'analyse des états financiers est cependant plus délicate (méconnaissance et/ou manque de maîtrise de l'interprétation des ratios pertinents).

L'étude s'appuie sur deux enquêtes menées sous la forme de questionnaires auprès des institutions de microfinance membres de la DMF visant l'autodiagnostic. Les thèmes couverts ont été :

• Planification de développement ;
• Formation du personnel
• Systèmes, politiques et procédures (budgets, états financiers, indicateurs sur le portefeuille, ratios de rentabilité et d'efficacité) ;

INTRODUCTION

Le demi-siècle qui s'est écoulé depuis la fin de la 2éme guerre mondiale, a été une période troublante pour le monde entier, mais aussi **une ère de désespoir croissant pour des centaines de millions d'êtres humains.**

Au milieu d'un progrès matériel sans précédent, l**a misère humaine a atteint des proportions inimaginables**. Progressant du même pas que la prospérité, la pauvreté est devenue un phénomène mondial, un des plus grands fléaux auquel fait face le monde entier.

La lutte contre ce fléau voire son éradication est aujourd'hui une préoccupation mondiale, d'autant plus qu'un cinquième de la population mondiale est affectée par la pauvreté ; plus de deux milliards de personnes vivent sous le seuil de pauvreté avec seulement moins de deux dollars par jour (source : rapport Banque Mondiale), malgré cela, les pauvres ont toujours mené des activités génératrices de revenus pour subvenir à leur besoin. Un des problèmes majeurs auxquels ils sont confrontés est l'accès au financement.

Comment se constituer une épargne, même modeste, si l'on ne dispose d'aucun lieu sûr où déposer son argent ? Comment investir dans une petite affaire si l'on n'a accès à aucune source de financement ? Comment prendre en main son propre développement si l'on ne dispose d'aucune option raisonnable pour gérer le peu de revenus que l'on a ?

Ces questions se posent aujourd'hui à une large majorité de la population des pays en développement, qui n'a accès aux banques. Il existe un fossé entre **l'essentiel de la population** (les paysans, les familles des milieux pauvres et populaires des villes, les petites entrepreneurs du secteur informel) et **les établissements financiers du secteur formel.** Les banques les voient comme des **clients peu rentables et extrêmement risqués**. En retour, ceux-ci sont conscients que les banques sont **trop formelles, trop distantes, trop prudentes et sont inadaptées à leurs besoins**. La seule solution pour gérer son argent est de se tourner vers les acteurs financiers informels, dont les taux d'intérêt sont souvent exorbitants et les services inadaptés.

Les défis qui se posent aujourd'hui dans la plupart de nos pays africains sont essentiellement **des défis de développement**. En effet, les chocs successifs qui ont affecté l'économie mondiale ont porté un violent coup aux économies encore balbutiantes des pays noirs africains en particulier.

Le Sénégal, à l'instar des autres pays sahéliens, a subi les contre-performances enregistrées dans les périodes qui ont suivi les indépendances amenant ainsi les institutions de **Bretton Woods** à mettre en œuvre des politiques de stabilisation vers la fin des années 70, suivies des premiers programmes d'ajustement structurel au milieu des années 80.

Mais comme les recettes toutes faites, sur la manière de rendre un pays prospère sont réputées capricieuses, les **PAS** n'ont pas amélioré la situation des populations sénégalaises confrontées à un élargissement des cercles de pauvreté. Si on ajoute à la pauvreté urbaine, celle rurale due en partie aux dérèglements du commerce mondial, à l'atonie de l'agriculture et à la persistance de la sécheresse au Sahel, le Sénégal ne pouvait échapper d'abord à **la récession de 1993** entraînant le « Plan d'urgence », ensuite à **la dévaluation de sa monnaie** en janvier de l'année qui a suivi.

Cette dévaluation du franc CFA a boosté l'économie sénégalaise qui a commencé à partir de 1996 à renouer avec la croissance, le PIB croissant de plus de 5% par an en moyenne de 1995 à 2001 (source : DSRP).

Cette embellie du cadre macro-économique n'a cependant pas contribué à faire reculer la pauvreté. Pour faire face, les populations ont recours au secteur informel qui désigne les très petites entreprises qui ont recours à des modes de production et de gestion peu sophistiqués et fonctionnant sans statut légal. Il est considéré par les experts au développement comme **incubateurs de PME** et **une gigantesque éponge capable d'absorber une grande partie des chocs dus aux contractions périodiques de l'économie,** en absorbant d'une part la main d'œuvre excédentaire, et d'autre part en offrant des revenus supplémentaires à ceux dont les revenus réels se trouvent érodés par l'inflation et par la réduction des dépenses publiques (Leila M. Webster et Peter Fidler, le secteur informel et les institutions de micro financement en Afrique de l'ouest).

Le développement de ce secteur informel comme outil de lutte contre la pauvreté est cependant limité par son financement. Or des études de Chen, 1992 ; Schuler et Hashemi, 1993 ; Wahid, 1993 ; Kandaker, 1994 ; Khalid et IRBD, 1994 ont pu expliquer l'impact de la Grameen Bank au Bangladesh sur la croissance des revenus des ménages, sur les dépenses des ménages pour satisfaire leurs besoins essentiels, les opportunités d'embauche et le régime alimentaire.

L'émergence de la microfinance en Afrique répond alors d'un besoin urgent de mettre à la disposition d'une masse considérable d'exclus du système de financement classique, un outil souple et adapté à leur situation de pauvreté afin de les accompagner dans le processus de création de revenus stables.

De par son rôle de mobilisation de l'épargne et de redistribution du crédit aux populations pauvres exclues du Système bancaire classique. La microfinance occupe une place incontournable dans le cadre de la lutte contre la pauvreté au Sénégal.

La microfinance a connu ses débuts au Sénégal vers la fin des années 80. La dernière décennie a connu une prolifération des acteurs qui ont sensiblement modifié le paysage du secteur. Selon la publication « Overall Microfinance Business Environment », le Sénégal occupe la 7ème place des pays africains et leader dans la Zone UEMOA (Union Economique Monétaire Ouest Africaine).

Au Sénégal, les SFD ont une plus grande portée que les banques classiques. Fin 2011, le taux de pénétration de la population totale se chiffrait à 13% pour les Institutions de Microfinance contre plus ou moins 7 % pour les Banques Classiques.

Depuis son émergence, le secteur de la microfinance au Sénégal est en pleine croissance. Les structures offrent des services et produits financiers à bon nombre de populations actives à divers niveaux et secteurs de l’économie nationale contribuant ainsi à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté.

Le secteur de la micro finance est devenu un sous-secteur importante du système financier. Conscient de son importance, le Gouvernement du Sénégal a créé en 2003 un Ministère en charge de la microfinance avec une Direction de la Microfinance chargée de la promotion et du développement du secteur.

Ceci démontrait clairement la volonté de l'Etat de faire de la microfinance un instrument performant au service du développement économique et social, de garantir son articulation à l'économie et aux marchés et d'assurer un accès durable aux services financiers pour les micros entreprises et les ménages à faibles revenus.

A la fin de l'exercice 2011, le nombre de sociétaires des instituions de Microfinance au Sénégal se chiffrait à 1 624 319 contre 1 485 000 en 2010, soit un taux de pénétration de 13%. Toutefois, il faut souligner que le nombre de comptes dormants depuis au moins deux ans est estimé à 213 334 en décembre 2011. La clientèle féminine (décompte ne tenant pas compte des femmes membres de groupements) représente 44% de la clientèle totale ;

L'épargne mobilisée au sein des Institutions de Microfinance s'établit à 159,18 milliards FCFA en 2011 contre 151 milliards en 2010, soit une progression de 4,6%. La part des dépôts à terme est de 28%, soit 44,2 milliards FCFA, les ressources du secteur sont essentiellement constituées de dépôt à court terme. L'épargne mobilisée par la clientèle féminine au 31 décembre 2011 se chiffre à 42 milliards FCFA, soit près de 26,3% des dépôts ;

Les Crédits consentis par les Institutions de Microfinance à la date du 31 décembre 2011 se chiffraient à 204 milliards contre 177,55 milliards au 31 décembre 2010, soit une progression de 15%. Cette hausse de l'encours est imputable en grande partie aux lignes crédits attribuées aux SFD par les banques et autres structures de refinancement. Les crédits octroyés aux femmes se chiffraient à 33 milliards contre 26,7 milliards un an auparavant.

Le but principal recherché dans mon sujet de mémoire d'apprécier la viabilité des Institutions de microfinance partenaires de Direction de la Microfinance.

Pour aborder une telle recherche, nous avons opté pour la structuration suivante :

La première partie traitera de la problématique à travers laquelle nous déclinons nos objectifs de recherche, construisons nos hypothèses de recherche, justifions le choix du thème, revisitons la littérature pertinente, posons le cadre conceptuel.

Dans la deuxième partie nous avons traité de la méthodologie

En dernière partie, nous présentons, analysons, interprétons les résultats afin de formuler des recommandations formulées en vue de parfaire l'action de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

A. Clarification des Concepts

Ce chapitre consiste, dans le cadre de notre recherche en la définition de quelques concepts et mots clés qui ont été utilisés. Cela permet non seulement de mieux circonscrire le thème, mais aussi de contribuer à une meilleure compréhension de notre travail.
Certes, bon nombre de concepts et expressions ont été utilisés tout au long de notre travail, mais les plus essentiels sont clarifiés à ce niveau.

1. Micro finance

Fodé NDIAYE dans son livre intitulé « **Micro finance en Afrique de l'ouest, quelle viabilité ? »** définit la Micro finance comme la fourniture de produits et services financiers (**épargne**, crédit, assurance, transfert, moyens de paiement, leasing etc.) aux couches de la population, pauvres et à bas revenus (le niveau de pauvreté variant d'un pays à un autre) par divers intermédiaires financiers professionnels (Organisation Non Gouvernementales, Banques, Caisses d'épargne et de crédit, Institution financière non bancaire…) est considéré de nos jours comme un outil adéquat pour aider à l'éradication de la pauvreté et contribuer au développement économique.

D'après le **document actualisé de Politique Sectorielle de la Micro finance et plan d'action (2008-2013)**, la micro finance fait référence à l'offre de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économique et professionnelles. Les services financiers dont il s'agit ici sont principalement de deux types, épargne et crédit, auxquels s'ajoutent maintenant les assurances et les services de transfert.

2. Institutions de Micro finance

Sabrina DJEFAL dans son ouvrage **« La micro finance entre le marché et la solidarité »** désigne par Institutions de Micro finance, des structures d'épargne et/ou de crédit à destination d'une tranche de population généralement exclue du circuit de

financement bancaire classique. Ces institutions jouent un rôle important dans la facilitation de l'intégration, car elles sont particulièrement bien placées pour toucher les populations rurales pauvres.

3. Système Financier Décentralisé

L'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés du Sénégal (AP/SFD-SENEGAL) dans son document intitulé **« Banques-Micro finance »** définit les SFD comme étant des institutions dont l'objet principal est d'offrir des services financiers (collecte de dépôt, prêt d'argent ; engagement par signature) à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissement tels que définis par la loi portant réglementation bancaire. **Sébastien BOYE, Jérémy HAJDENBERG et Christine POURSAT Dans « Le Guide de la Micro finance »** désignent par Systèmes Financiers Décentralisés, des structures de financement de proximité qui mobilisent l'épargne et/ ou octroient des crédits à leurs membres. Ils regroupent une variété d'expériences d'épargne et/ou de crédit divers par la taille, l'objectif, les moyens techniques, financières et humains mis en œuvre pour la population à la base, avec ou sans soutien des bailleurs en vue d'assurer l'auto promotion économique et sociale de ces populations.

4. Micro crédit

Bouakary Sidiki DIAKITE dans son ouvrage intitulé « De la finance formelle et informelle à la micro finance » désigne par micro crédit, un crédit d'un montant peu élevé sensiblement inférieur au crédit qu'une entreprise ou qu'un ménage peut solliciter auprès d'une banque. Il est accordé sans garantie ou presque à des personnes exclues du système bancaire traditionnel et souhaitant développer une petite activité génératrice de revenus.

5. Epargne

Le dictionnaire d'analyse économique (3e édition) de Bernard GUERRIEN définit l'épargne comme étant la part du revenu qui n'est pas consommé. L'épargne est le fait des ménages mais aussi des entreprises, qui peuvent s'en servir pour leur

autofinancement. **Le vocabulaire Juridique de Gérard CORNU** Quant à lui définit l'épargne comme étant la part du revenu qui n'est pas immédiatement dépensé pour la consommation courante. Dans une acception plus large, elle désigne tout comportement qui inclut un sacrifice dans l'espoir d'obtenir un meilleur rendement.

6. Performance

Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat par rapport aux efforts fournis ou aux actions menées, ce qui sous-entend que ce résultat doit être « bon ». C'est également un résultat positif obtenu par une utilisation optimale des ressources mises en œuvre. Elle exige au minimum que soient assurées : la qualité des services offerts, l'efficacité du travail, la productivité des ressources. Elle est déterminée par l'optimisation et la compétitivité des résultats et est associée au concept de mesure et induit la capacité à se repérer par rapport à des objectifs de ce qui correspond au concept de mesure. L'objectif dans une IMF résidant dans sa capacité à faciliter l'accès aux services financiers aux populations défavorisées afin d'améliorer leur bien-être et ce, de manière durable. La performance d'une IMF peut être mesurée au niveau de :

- La qualité du portefeuille ;
- L'efficacité et la productivité ;
- La gestion financière ;
- La rentabilité ;

7. Partenariat

Dans le petit Robert, 1993, p.1595 (dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française), le partenariat est une association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune. Selon la définition proposée par **Guy PELLETIER, « Qu'appelle-t-on partenariat** ? » dans **http//www.unige.ch/fapse/SSSE/groupes**, le partenariat désigne une relation privilégiée basée sur un projet partagé entre deux ou plusieurs organisations et se manifestant par l'échange formalisé de personnes, d'informations ou de ressources.

De ces différentes définitions, il ressort clairement que le partenariat n'est pas une entreprise de domination d'une partie sur une autre, mais une collaboration permettant aux deux parties ayant conclu un accord de pouvoir atteindre des objectifs visés ou du moins une collaboration dans laquelle chacun des partenaires trouve son compte même si les objectifs fixés ne sont pas toujours les mêmes. Cette idée n'étant pas loin de la définition courante qui désigne le partenariat comme étant une association active de différents intervenants qui, en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.

8. La pauvreté

Une précision de la notion de pauvreté et de ses causes est essentielle si l'on veut définir un cadre conceptuel de réduction de la pauvreté. La pauvreté est un phénomène multidimensionnel. C'est pourquoi, le Sénégal a considéré d'une part, la perception de la pauvreté et, d'autre part, l'analyse du profil basée sur une information quantitative résumée à travers un indicateur monétaire ou non monétaire. (DSRP 2 Page 8).

Les populations s'auto-désignent pauvres ou non pauvres selon des critères qui leur sont propres. La pauvreté est ainsi définie comme *« l'absence d'avoir, de savoir et de pouvoir »*. L'absence d'avoir peut s'interpréter comme une insuffisance de revenus et de patrimoines physiques, tandis que l'absence de savoir et de pouvoir peuvent s'interpréter respectivement comme une insuffisance de capital humain et de capital social.

La pauvreté peut être aussi considérée comme une situation d'une personne qui ne dispose ni des moyens ni d'un pouvoir suffisants pour maintenir un niveau de vie acceptable. En d'autres termes, la pauvreté est la combinaison de plusieurs facteurs :

- famine et malnutrition persistante, manque de logement adéquat ;
- impossibilité de bénéficier de soins médicaux en cas de maladie ;

- décès d'enfants ou de membres de la famille des suites de maladies évitables ;

- incapacité à s'instruire, lire, écrire ou parler correctement ;

- nécessité de parcourir de longues distances à pied pour acheter et vendre des produits ou chercher un emploi, de l'eau et du bois de feu ;

- fortes inégalités fondées sur le revenu et le genre, peur du futur due à un sentiment d'impuissance, au manque de représentation, à une absence de liberté et d'espérance.

La pauvreté a donc de multiples facettes, d'où la nécessité d'établir un lien entre les activités dans les secteurs de l'agriculture, de l'éducation, de la santé et des infrastructures, à l'échelon non seulement national, mais aussi individuel, familial et communautaire.

Deux indicateurs permettent de mesurer la pauvreté liée au revenu : le seuil national de pauvreté qui représente le coût de la nourriture et d'autres besoins essentiels; et le seuil international de pauvreté qui est d'un dollar par jour. La pauvreté se limite t-elle à la considération matérielle, monétaire, au manque de revenus ?

Ne doit-on pas aussi penser à la pauvreté en termes de capacité, qui inclut le manque de formation, d'informations, d'interaction ou d'accessibilité au secteur formel et aux institutions gouvernementales, associatives ou bancaires et qui affecte l'autonomie et les capacités d'autopromotion des personnes ?

Au-delà de ces formes de pauvreté individuelle, la plus grande n'est-elle pas la pauvreté au niveau relationnel, c'est à dire l'exclusion des liens sociaux, l'isolement, l'impossibilité de faire quelque chose avec d'autres, de s'entraider et de construire un projet en commun ?

Cette dernière problématique, conséquence de l'absence ou de la faiblesse des systèmes de protection sociale, risque d'annihiler les efforts des plus démunis pour sortir de la pauvreté à travers la génération de revenus. Cette précarité, due à l'effritement des liens sociaux, n'est pas compensée par un système de sécurité et de protection sociale.

"De manière générale, dans la littérature socio-économique relative à la pauvreté, on distingue la pauvreté absolue de la pauvreté relative. La pauvreté absolue désigne un état prononcé de privations à la fois matérielles, intellectuelles et symboliques. Cette approche associe pauvreté à des déficiences fortes d'accès aux ressources, des carences structurelles qui se traduisent par des formes d'aliénation, d'exclusion et de marginalisation des groupes socio-économiques.

En revanche, la pauvreté relative met l'accent sur les représentations et perceptions que les acteurs ont de leurs propres conditions de vie. Dans ce cadre les critères de définition de la pauvreté sont variables selon le contexte social, les rapports de force entre acteurs, les pratiques sociales et valeurs qui fondent leurs représentations.

Qu'il s'agisse de pauvreté absolue ou de pauvreté relative, les perceptions que les acteurs ont de leurs conditions de vie sont essentielles à comprendre le vécu de la pauvreté, ses manifestations, ainsi que ses conséquences. L'accent est donc mis sur les enjeux de l'espace temps et les pratiques sociales, économiques et politiques des acteurs sociaux.

9. La Viabilité

La viabilité financière est le principal objectif poursuivi par les principaux acteurs du secteur de la microfinance. Elle peut se définir comme la capacité d'une institution à couvrir l'ensemble de ses charges de fonctionnement grâce aux revenus financiers générés par son activité d'intermédiation financière.

Le premier indicateur à partir duquel la viabilité d'une institution peut être évaluée est le l'autosuffisance opérationnelle, entendu comme le ratio de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation. Il indique la capacité d'une institution à couvrir l'ensemble de ses charges d'exploitation par des revenus de même nature.

Le taux de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation hors subventions d'exploitation est un indicateur de la capacité d'une institution à générer des revenus exclusivement issus de son exploitation et permet de nuancer les performances indiquées dans l'analyse ci-avant.

B. Revue de littérature

Depuis le début de son expansion vers les années 70, le secteur de la microfinance a fait l'objet d'une attention particulière de la part de la communauté scientifique. C'est ainsi qu'il faut comprendre les écrits relativement importants qui traitent du sujet, lesquels écrits ont trouvé à travers le contexte d'aggravation de la pauvreté, un terreau fertile pour exploiter les champs en friche du « secteur financier pour les pauvres ».

La littérature théorique

Vincent Fernand (1994) dans « **FINANCER AUTREMENT les associations et ONG de développement du Tiers Monde** » pense que rechercher l'alternative dans un monde marqué par la victoire des forces capitalistes constitue un « impossible réalisme », mais c'est justement cette utopie dont parlait Edgar Morin (Terre, Patrie, par Edgar Morin et Anne Brigitte Kem, Edition du Seuil, Paris, 1992, 116 pages.) qu'il faut transformer en réalité. Pour l'auteur, il s'agit de rechercher une alternative par la voie de l'économie sociale et solidaire basée sur les hommes et la satisfaction de leurs besoins et qui selon lui, permettra un partage des moyens de production et des revenus, mais également du pouvoir de décision. C'est comme ça seulement que les organisations de développement pourront tendre vers leur autonomie financière et se détourner de l'aide internationale. Les organisations de développement et leurs dirigeants devraient se mettre à l'avant-garde du combat pour l'orientation vers la production pour la création d'une épargne qui, réinvestie à son tour ajoutera une plus value nécessaire au développement.

Par ailleurs, l'auteur consacre une bonne partie de son travail aux outils et instruments novateurs pour réaliser la stratégie de mobilisation et de capitalisation des organisations de développement. Il s'agit des outils pour mobiliser les ressources locales comme l'inventaire villageois, la monographie régionale ou de la ville, le fonds de solidarité des élites pour leur village et des outils pour mobiliser l'épargne locale.

Il pose l'effort propre comme condition du crédit mais note que cet effort propre n'est pas nécessairement financier : on peut accorder sa confiance à un groupe local motivé et bien organisé et qui a prouvé ses compétences et sa volonté de réussir. Pour l'auteur, accorder du crédit à un groupe qui ne pourra rembourser est à coup sûr « tuer » ce groupe. C'est pourquoi il remet au goût du jour la lancinante question : **Le petit crédit a-t-il un effet d'entraînement pour le développement économique ?**

La réponse à cette question déterminera certainement les stratégies futures d'accès des plus pauvres au crédit.

Les grands maux dont souffre le crédit ont également été abordés par Fernand Vincent et ont pour noms les taux d'intérêt élevés, la couverture des frais de gestion ainsi que le contrôle démocratique nécessaire dans l'attribution du crédit.

L'auteur présente avec un réel souci didactique avec de nombreuses études de cas, les différents outils de financement qui peuvent être utilisés pour le développement par les hommes et les femmes des pays du Sud. La richesse des cas présentés ainsi que leur intérêt permet de mieux se familiariser avec les outils innovateurs de l'économie sociale et solidaire. Cependant, force est de reconnaître que peu de place est laissée à l'analyse de la gouvernance des institutions de microfinance, laquelle gouvernance se pose aujourd'hui comme un défi majeur pour la survie de toute activité en direction des hommes et des femmes en proie à des difficultés de tous ordres.

Betty Wampfler (CIRAD-SAR) dans **Grain de sel** n℃ s'interroge en ces termes : Le micro-crédit est-il vraiment cette solution miracle pour laquelle le monde du développement s'enthousiasme si fort depuis quelque temps ?

Il est difficile d'apporter une réponse unique à une telle question de fond ; car pour l'auteur l'impact du microcrédit se trace entre autres sur des études en cours au Burkina Faso et en Albanie par CIRAD, au Niger par l'université allemande de Hohenheim, au Cambodge et au Vietnam par GRET.

Les effets positifs du microcrédit sont connus et reconnus de tous. L'achat d'une vache par exemple est un investissement productif à moyen terme et une

recapitalisation des exploitations agricoles éprouvées par la sécheresse (Sahel) ou alors les bouleversements politiques (Albanie).

Si les effets positifs du microcrédit sont réels, l'auteur n'en minimise pas pour autant les conséquences plus complexes voire même négatifs. L'étude menée par l'université allemande de Hohenheim a révélé au Niger des situations où le crédit permettait aux femmes d'augmenter leur activité mais réduisait leur responsabilité pour l'entretien des enfants en bas âge. Les bébés étaient moins bien nourris que ceux des femmes qui n'avaient pas bénéficié de crédits. Ce qui conforte l'idée de l'auteur que le microcrédit n'est pas un outil miracle de développement. En effet, au-delà d'un certain seuil d'activité, il n'apporte plus de réponse au développement en raison de son montant limité et des échéances à court terme inadaptés à des projets rentables à moyen et long terme. En outre, parce qu'il profite davantage aux emprunteurs « riches » qu'aux emprunteurs les plus démunis, comme le montre une étude du **G**roupe de **R**echerche et d'**E**tudes **T**echnologiques(GRET) en cours au Cambodge. Des conclusions de l'étude menée en 1994 par CIRAD dans les zones du Sahel, il découle que le microcrédit n'est en réalité qu'un outil parmi d'autres dans les stratégies des familles démunies.

C'est pour toutes ces limites que l'auteur nous invite en définitive à retenir que pour être pleinement efficace, le microcrédit doit s'appuyer sur d'autres formes de soutien au développement notamment l'organisation des marchés, la mise en place d'infrastructures, l'aide technique aux producteurs...

Stoleru Lionel « Vaincre la pauvreté dans les pays riches », Flammarion, Evreux, 1977 se propose de démontrer la possibilité de faire disparaître la pauvreté et la misère dans le monde grâce à la richesse accumulée par certains pays. Il s'interroge sur l'efficacité de la croissance dans le recul contre la pauvreté. En effet, pour l'auteur la pauvreté est une réalité complexe et très ambivalente quant à sa mesure et ses dimensions. Mais cette complexité ne doit pas nous amener à baisser les bras sur le combat que l'on doit lui consacrer surtout quand on sait que de la richesse a été accumulée et qui pourrait permettre de l'éradiquer.

Il pense notamment à l'impôt négatif relativement à la politique sociale dans un pays donné et pour cela, il décline volontiers les bénéficiaires, les gains à prendre en

compte, la période de temps que prendra l'aide, la manière dont il faut s'y prendre pour faire la liaison avec l'impôt positif et enfin la manière d'éviter la fraude à ce niveau. L'impôt négatif consiste à mettre en place un système unique qui fasse payer des impôts aux riches et distribuer des allocations aux pauvres.

L'auteur termine son travail par dévoiler ce qu'il considère comme sa stratégie pour vaincre la pauvreté. Il préconise au coeur du dispositif, des aides en espèces à la fois aux personnes inaptes au travail (personnes âgées, handicapées), aux travailleurs pauvres et enfin aux personnes aptes au travail mais sans emploi.

Pour les premiers, il propose un revenu minimum garanti, un impôt négatif pour les travailleurs pauvres et un système d'allocations chômage pour les autres.

C'est par cette stratégie sociale des revenus que Stoleru envisage le combat contre la pauvreté en France, dispositif qui se présente à ses yeux comme la seule clef pour le rétablissement durable de l'équilibre économique et de la croissance.

L'œuvre de Lionel Stoleru édité au deuxième trimestre de l'année 1977 est aujourd'hui encore plus qu'actuelle du point de vue de l'analyse de la pauvreté, notamment en sa définition et en ses différentes dimensions. L'intérêt du travail est aussi lié au questionnement pertinent sur la meilleure formule de système social applicable dans un pays en proie à des déséquilibres sociaux marquants comme c'est le cas aussi bien en France qu'aux Etats-Unis et en Angleterre mais aussi dans nos pays sous-développés qui ont de tout le temps souffert de politique sociale endogène.

C'est donc après un diagnostic exhaustif des besoins que les expériences pourraient s'avérer concluantes. Et c'est pourquoi **Eric R. Nelson** dans « **Intermédiation financière en faveur du Pauvre »,** juillet 1999 s'est particulièrement intéressé aux besoins financiers du pauvre à travers une étude qui couvre la littérature mondiale. Pour cet économiste du développement, le besoin le plus important est l'accès à une alimentation adéquate, l'amélioration du standard de vie, l'obtention d'une source de revenus et la croissance, nécessitant l'accumulation d'actifs productifs, y compris le capital humain sous forme de santé, d'éducation et de formation.

La littérature expérimentale

Ndiaye Bécaye (2000) dans **« Contribution sur l'autonomie financière et la rentabilité des caisses d'épargne et de crédit encadrées par Enda-Graf. », Mémoire de fin d'études, déc.2000, ENEA**

Le développement de la microfinance appelle de nouvelles interrogations et c'est ce qui pousse M.Bécaye Ndiaye à étudier les conditions d'autonomie financière et de viabilité des CEC encadrées par Enda-Graf dans la région de Dakar.

L'étude est réalisée sur le département de Dakar et elle comprend les hommes, les femmes et les groupements-Organisations-Associations (GAO) des seize caisses encadrées par Enda-Graf, les dirigeants de ces caisses, les employés et les dirigeants de la structure d'accueil, soit donc des cibles ultimes et des cibles intermédiaires.

L'échantillon comprend 200 personnes physiques ou morales enquêtées.

Les résultats obtenus révèlent ceci :

- des défaillances organisationnelles liées à la tenue des réunions, à la communication dirigeants-membres, et à la prise de décisions ;

- des défaillances techniques liées à la qualité des services rendus, à la formation des élus, à la planification et à la tenue des outils comptables ;

- des défaillances liées à la tenue du membership, dans la mobilisation de l'épargne, dans l'octroi des crédits, dans l'offre de services, et dans la gestion des coûts ;

- des capacités financières faibles pour favoriser l'autonomie financière des caisses.

Par ailleurs, dans l'exploitation de ces résultats l'auteur en est arrivé à infirmer l'hypothèse de départ concernant l'autonomie financière des caisses ainsi que leur viabilité.

La problématique abordée par l'auteur constitue sans conteste une préoccupation fondamentale dans le cadre de l'expansion des services financiers décentralisés et

de leur apport dans le financement du développement. Il est en effet important pour les principaux bailleurs de fonds et les acteurs au développement de se pencher sérieusement sur les conditions d'autonomie financière des institutions de microfinance et de leur viabilité financière afin de permettre à celles-ci de poursuivre sans difficultés leurs missions d'élimination de l'exclusion financière. De ce point de vue, le travail de M. Ndiaye contribue à mieux cerner les pesanteurs qui pèsent sur l'atteinte de ces objectifs. En outre le « design de recherche » répond globalement aux critères de scientificité qui s'imposent pour un tel exercice. Néanmoins, abordant les recommandations stratégiques pour une meilleure viabilité financière et une meilleure autonomie des caisses, l'auteur passe sous silence ce qui constitue à l'heure actuelle l'une des préoccupations les plus aiguës du milieu microfinancier c'est-à-dire l'inadéquation entre les taux d'intérêt jugés élevés appliqués par les IMF et les revenus modestes des populations cibles dans une perspective de viabilité. Ceci est d'autant plus préoccupant que la caution solidaire qui s'était jusque là substituée aux garanties matérielles, tend à être remise en cause par cette viabilité financière surtout que cette dernière valorise les biens matériels à la place de l'engagement moral précisément dans les villes où la modernité a fortement altéré la pression du groupe comme le pense **Aminata Ndiaye** (Ndiaye Aminata, « la microfinance dans la lutte contre la pauvreté, MEMO Maîtrise sociologie, UGB, Saint Louis , 2001).

Olga Didi « Capacité de réponse des mutuelles d'épargne et de crédit dans l'amélioration de l'environnement social et économique des femmes : L'exemple de la MEC de l'unité 26 des Parcelles Assainies de Dakar », ENTSS, DAKAR, 2005

- Si la viabilité financière est préoccupante pour certains chercheurs du secteur microfinancier, il n'en est pas moins de la capacité de réponse du système financier décentralisé comme le privilégie le chercheur Olga Didi dans son mémoire de fin de cycle à l'**E**cole **N**ationale des **T**ravailleurs **S**ociaux **S**pécialisés (**E.N.T.S.S.).** En effet, l'auteur cherche à analyser l'environnement socio-économique des femmes bénéficiaires, à analyser aussi les capacités de réponses de la mutuelle d'épargne et de crédit dans l'amélioration de l'environnement socioéconomique des femmes et

enfin à proposer des axes pour renforcer les capacités de réponses de la MEC en vue d'une amélioration de l'environnement socioéconomique de ces femmes.

- La recherche a permis de découvrir la prédominance des femmes âgées (83.3%), de femmes mariées (63%) du fait, selon l'auteur de la conjoncture économique difficile.

Les activités développées sont le commerce (80%) suivi de la couture (10%).

En ce qui concerne les capacités de réponse de la mutuelle dans l'amélioration de l'environnement socioéconomique des femmes, les résultats révèlent que 10 femmes ont demandé et obtenu leur crédit une fois, soit 33% de l'échantillon ; 23% l'ont obtenu deux fois ; 16,7% l'ont obtenu trois fois, même pourcentage pour ceux qui l'ont obtenu quatre fois. Le nombre de femmes bénéficiaires de prêts plus de cinq fois est de trois seulement soit 10%.

Le tableau montre que plus de la moitié des enquêtés a bénéficié de plus de deux prêts. L'auteur souligne le chemin de croix pour obtenir un crédit, ce qui selon lui dissuade le plus souvent les bénéficiaires à demander un nouveau crédit.

En ce qui concerne les montants obtenus, les pourcentages les plus significatifs concernent les montants compris entre 100000 et 300000FCFA avec le taux de 66,7%.Les montants dépassant trois cent mille (300.000 F) représentent un pourcentage de 6,6%, ce qui est dérisoire comparé au 66,7% au encore au 26,7% qui concerne ceux qui ont entre dix mille et quatre vingt dix neuf mille francs.

Le crédit a permis à ces femmes de se motiver au travail, de faire de l'épargne et des investissements. L'acquisition d'un meilleur statut social, le développement de l'épargne pour certaines qui disent avoir développé des activités rentables qui engendrent des revenus qu'elles peuvent garder au niveau de la mutuelle comme épargne.

Le travail mené par Olga Didi nous a permis de mieux réajuster notre perception sur le statut de la femme dans la société sénégalaise et particulièrement son potentiel d'engagement et d'initiatives si les conditions lui sont aménagées. Cependant malgré l'apport important pour la recherche, il nous semble opportun, pour mesurer avec

objectivité les capacités de réponses de la mutuelle, de procéder à une identification des besoins réels de la cible femme et de manière absolue et non en rapport avec le montant du crédit disponible.

Diop, Amadou, « Microfinance et lutte contre la pauvreté : Cas des grands réseaux du Sénégal », ENEA, 2005.

La lutte contre la pauvreté par la microfinance a emporté l'adhésion des milieux financiers et dicte les orientations de la recherche en ce sens. Amadou Diop s'y est penché avec comme objectif de pérenniser les IMFs et étendre leurs offres de services aux plus pauvres. Il s'est agi d'évaluer la pauvreté, la contribution de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté, de déterminer les limites et les contraintes de la microfinance et enfin de trouver les voies et moyens pouvant permettre de faciliter la pérennité et l'offre de services aux plus démunis.

Les résultats auxquels est parvenu **Diop** montrent que malgré une forte adhésion des populations aux SFD, le sociétariat est encore dominé par des membres issus des milieux urbain et périurbain. La zone rurale ne semble pas trop préoccuper les SFD du moins si on se fie au faible niveau de financement de la principale activité du monde rural qu'est l'agriculture (5%), comparé au commerce, à la restauration et à l'hôtellerie (58%) et au transport (37%).

Les objectifs de pérennisation et d'autonomie financière sont encore loin d'être atteints du fait d'une trop grande confiance accordée aux pauvres car pour l'auteur, plus les pauvres sont ciblés, plus les risques de disparaître sont élevés chez les SFD. Ce sont en outre des institutions à capacité institutionnelle faible. Les ressources financières sont insuffisantes pour assurer aux institutions de microfinance la réalisation du double objectif de rendre service aux pauvres et de pérennisation.

L'intérêt du travail d'Amadou Diop est proportionnel à la préoccupation grandissante des milieux financiers du monde entier à relever le défi de la pérennisation. La pérennité du système requiert une vision stratégique claire et surtout une organisation transparente, efficace et acceptée par tous ; et c'est sur ces aspects

que l'on attendait davantage d'attention de la part de **M.Diop**. Il nous semble allé de soi que c'est dans une appropriation effective de l'outil microfinancier dans sa genèse par les populations elles-mêmes que dépend sa pérennité. Et la transparence est un gage d'engagement pour les populations qui n'ont pas attendu l'envol de la microfinance vers les années 80 pour faire face à leurs difficultés par des pratiques communautaires comme la tontine.

Les limites de la microfinance au Sénégal

Cependant, malgré son développement et son importance reconnue, le secteur de la microfinance au Sénégal rencontre des difficultés parmi lesquelles **les aspects liés à la maitrise de la croissance, à la gouvernance, au contrôle de la qualité du portefeuille, à l'amélioration quantitative et qualitative de l'offre de produits et de services financiers, à la nature de la clientèle et au marché, à l'insuffisance en nombre de ressources humaines compétentes, à la faiblesse de la capacité institutionnelle intrinsèque des IMF et aux aspects de la politique de développement**, notamment de lutte contre la pauvreté et de promotion des systèmes financiers et de la microfinance.

En fait, les institutions financières devant être profitables, doivent trouver des voies innovantes pour équilibrer la gestion du risque et les coûts de transaction. Le secteur informel dans ce cadre fournit des exemples certains. Tous les facteurs précipités concourent à avoir un impact négatif sur la viabilité des institutions de microfinance. Ils posent donc **le problème de la pérennité** définie comme la capacité d'une IMF à fournir, de manière adéquate et durable, une offre étendue, diversifiée et en expansion de produits et services financiers.

La pérennité implique donc la nécessité d'assurer la viabilité de manière durable. Or, il est couramment reconnu que la contrainte essentielle de développement de la microfinance réside dans l'existence d'institutions compétentes et capables de fournir, sur une base élargie, de manière permanente et à des prix compétitifs, des produits et services adaptés aux populations concernées.

Les difficultés que traversent la plupart des grands réseaux de microfinance des PED constituent une preuve des problèmes du secteur de la microfinance

malgré ses performances indéniables. Une telle situation appelle à de nouvelles réflexions et à l'instauration de nouvelles priorités.

N'est-il pas opportun et plus adéquat d'appuyer la consolidation des réseaux dans le sens de leur pérennisation plutôt que d'appuyer leur extension au risque d'en faire des colosses aux pieds d'argiles ?

Si l'assistance financière et l'assistance technique sont souvent nécessaires lors IMF, elles ne peuvent des débuts d'une être éternellement renouvelées. En effet, les donateurs attendent d'une IMF qu'elle tienne à terme sa promesse de couvrir des coûts et ne se tourne plus vers eux pour boucler son budget. Du point de vue de l'IMF, dépendre durablement des bailleurs est un risque important car leurs prises de décisions peuvent être lentes et leurs choix soumis à d'éventuels impératifs politiques internes ou externes.

Pour servir ses clients durablement, une IMF doit se doter des moyens d'assurer sa propre continuité, c'est-à-dire devenir un organe pérenne ou viable. Ceci implique la capacité d'assumer chacune des cinq fonctions décrites ci-dessous :

- → Définir ses propres objectifs
- → Contrôler si les objectifs sont atteints, les définir
- → Générer les ressources financières nécessaires
- → Prendre les décisions stratégiques et opérationnelles
- → Mettre en œuvre les actions en découlant

L'étude nous permettra d'éviter de concevoir des programmes de réduction de la pauvreté qui pêchent par manque de précision et d'efficacité des institutions microfinance au Sénégal.

« **Les Institutions de Microfinance au Sénégal sont-ils professionnels, viables et pérennes, diversifiés et innovants, intégrés au secteur financier, assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté ? »**

DEUXIÈME PARTIE : CADRE OPERATOIRE

A. Problématique

La crise financière survenue au Sénégal dans les années 80 a précipité la réforme de l'ensemble du système financier. Cette réforme a eu à modifier considérablement le paysage bancaire, se traduisant ainsi par la suppression de certaines banques, la restructuration de quelques unes et la création de nouvelles institutions financières.

Le constat fait dans les pays en développement est que les circuits classiques de financement n'ont pas su remplir pleinement leur rôle qui consistait principalement à octroyer des crédit, créant alors un environnement économique peu propice car se basant sur le modèle occidental qui exige toute forme de garantie avant l'octroi d'un crédit (salaire fixe par exemple). Face aux limites du secteur bancaire à développer l'intermédiation financière et à améliorer durablement et sensiblement les conditions de vie des plus démunis, les autorités monétaires ont favorisé l'émergence de la micro finance en particulier des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

Les Systèmes Financiers Décentralisés font référence à l'ensemble des institutions financières non régies par la loi bancaire. Le développement de ces SFD est alors apparu comme une alternative au financement bancaire car ayant pour vocation de fournir des services financiers à un grand nombre de personnes à faibles revenus qui n'ont pas accès aux crédits bancaires. En effet, le secteur de la micro finance au Sénégal est en pleine expansion, comme en témoigne la multiplication des Systèmes Financiers Décentralisés qui offrent des produits et services financiers à des populations actives à divers niveaux. On compte alors aujourd'hui plus de 350 structures financières selon le dernier publié par la Direction de Réglementation et de Supervision des Systèmes Financiers et Décentralisés, à cela s'ajoute l'évolution de certains indicateurs enregistrés en décembre 2011, comme le nombre de membres et de clients qui passe de 1 485 000 à 1 624 319, l'encours de crédit qui passe de 177,55 à 204 milliards de FCFA mais aussi un accroissement des dépôts qui passe de 151,46 à 159,18 milliards de FCFA.

A l'instar des autres secteurs où la dynamique d'évolution surprend souvent les services publics en charge de les organiser, le secteur de la micro finance se

présente comme un microcosme d'interrelations et d'interactions d'acteurs, de flux financiers et surtout de profits substantiels.

Cette croissance du secteur a été favorisée grâce à la conjugaison d'un certain nombre d'atouts tels que la volonté clairement affichée du gouvernement sénégalais de promouvoir le secteur, l'engouement des populations et leur dynamisme vis-à-vis du secteur, l'existence d'une réglementation souple qui cherchait à s'adapter aux réalités du secteur et à son évolution etc.

Toutefois, ces atouts ne doivent pas faire perdre de vue la fragilité du secteur qui rencontre de nombreuses contraintes pour son évolution. En effet, une étude réalisée par la coopération belge sur le secteur de la micro finance en 2011 a décelé plusieurs contraintes, il s'agit notamment de :

- Un faible professionnalisme d'un nombre très élevé d'intervenants qu'il n'est quasiment pas possible de superviser ;
- Un cadre réglementaire non maîtrisé par divers acteurs ;
- Une insuffisance de ressources financières adaptées pour la promotion du secteur ;

A cela s'ajoute des difficultés liées à la gouvernance et à la gestion dans certaines IMF, une comptabilisation non uniforme, une mauvaise structuration de ces institutions avec un personnel technique (gérant, caissier, agent de crédit…) qui n'est pas toujours à même de diriger correctement une institution.

Ainsi, le Gouvernement sénégalais, soucieux d'assainir le secteur s'est manifesté par l'élaboration d'une Lettre de Politique Sectorielle (LPS) de la micro finance. Cette Lettre de Politique Sectorielle constitue un cadre de référence de l'élaboration de toutes les politiques publiques en matière de micro finance, représente une vision d'ensemble pour tous les intervenants du secteur. Cette vision n'est rien d'autre que de "disposer d'un secteur de la micro finance professionnel, viable et pérenne, diversifié et innovant, intégré au secteur financier, assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté".

Dans le secteur de la microfinance, la transparence financière, grâce à l´existence de critères de performance clairs, de reporting réguliers, d´évaluations externes et de ratings, a joué un rôle significatif dans la mise en place d'institutions de microfinance (IMF) solides. En effet, le succès d'une IMF a pendant longtemps été associé à ses résultats financiers mesurés par une batterie d'indicateurs liés à la qualité du portefeuille, à l'efficacité opérationnelle et la rentabilité, entre autres. Cependant, ces indicateurs financiers ne parlent que d'une partie de la performance d'une institution : celle financière. Afin de poursuivre le renforcement du secteur, il est nécessaire d'accroître la transparence des SFD en ce qui concerne leur capacité à réaliser leurs objectifs sociaux en incluant les pauvres et les personnes marginalisées, précisément le segment de populations pour lequel les premières institutions de microfinance ont été créées.

Le secteur de la microfinance a connu une évolution ces dernières années et se présente sur le tableau ci-dessous :

Tableau 2: Situation du secteur au 30 juin 2011

INDICATEURS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	juin-11	Progression depuis décembre 2010
Taux de pénétration population totale	6%	7%	8%	9.47%	10.15%	12.04%	12.13%	0.75%
Nombre de membres-clients	682 949	803 517	943 595	1 093 838	1 207 095	1 447 692	**1 495 027**	3,27%
% de femmes membres/clientes (*)	41%	38%	44%	44,21%	39%	44%	**43%**	-2,27%
Comptes inactifs depuis au moins 2 ans	ND	ND	ND	148 472	231 386	222 834	**27 554**	-87.63%
Nombre d'emprunteurs actifs	115 711	166 871	214 483	256 016	281 679	384 387	**404 707**	5,29%
Encours des dépôts (milliards)	62,438	74	91	102,84	119	135,2	**151,46**	12,03%
% Dépôt à Terme	13%	12%	14,80%	26%	22%	26%	**27%**	3,85%
Nombre d'épargnants	-	-	-	-	845 064	1 131 721	**1 197 183**	5,78%
Encours de crédit (milliards)	81,163	90	111	132,5	140,53	170,45	**177,55**	4,17%
Emprunts de + de 2 ans contractés auprès des instituts° financières (milliards)	ND	ND	ND	ND	17	25,4	**26,7**	5.12%
Total Actif (milliards)	94,67	123,37	168,7	184,76	257,75	252,88	**282,54**	11,73%
Productivité des agents de crédit	ND	493	496	518	606	616	**590**	**-4,22%**
Situation du PAR à 30 jours	ND	ND	ND	ND	6,79%	4,80%	**8,31%**	73,13%
Situation du PAR à 90 jours	2,75%	3,81%	2,50%	3,13%	3,63%	3,55%	**3,65%**	2,82%
Taux d'abandon de créances	ND	ND	ND	ND	ND	0,26%	**0,50%**	92,31%
Autosuffisance opérationnelle	123%	129%	125%	121,24%	108,40%	110,80%	**113,80%**	2,71%
Taux de capitalisation	ND	ND	27%	28,63%	23,50%	27,33%	**25,45%**	-6,88%

Au sein des IMF et lors des réunions de direction, la discussion porte essentiellement sur la croissance, la santé du portefeuille, les données d'encours de crédit, de volume des dépôts, etc. Les questions telles que l'extension des services aux clients ciblés, la satisfaction de la clientèle et l'impact sont rarement mentionnées alors qu'elles sont fondamentales dans l'analyse de la viabilité sociale de l'institution.

Dans les années récentes, les succès de la microfinance traduits en termes de croissance du nombre des clients, du ciblage des exclus, de la promotion de l'entrepreneuriat, etc. et l'engouement médiatique qu'elle a suscité comme outil de lutte contre la pauvreté, ont renforcé l'attention pour ce secteur. Cette tendance a permis à la microfinance de poursuivre sa croissance et de se professionnaliser.

Cependant, considérées par essence comme "sociales", les institutions de microfinance faisaient alors uniquement l'objet d'une évaluation de leurs performances financières. On voit aujourd'hui émerger des critiques sévères sur les risques de dérives : commercialisation croissante, surendettement, manque de transparence des taux, impact parfois limité des services, etc.

Des événements se produisent dans certaines régions du monde comme en Inde, au Maroc, au Nicaragua, etc., entrainant des vagues de suicides parmi les clients pauvres de microcrédit. Ces drames sont mis en lien avec les pratiques de recouvrement abusives de certaines IMF, également accusées de pratiquer des taux d'intérêt exorbitants, le surendettement et le manque d'information sur les conditions de crédit. Ils provoquent la colère de nombreux emprunteurs et auraient en outre incité ces derniers à suspendre leurs remboursements.

Avec l'expérience, le secteur a identifié les risques de son activité et a travaillé sur les conditions d'une, microfinance vertueuse. Dans ce contexte, un certain nombre d'initiatives, ont développé des approches et outils innovants pour évaluer et améliorer les performances sociales de la microfinance. Ces outils facilitent l'évaluation du public ciblé en fonction de critères internationalement reconnus de seuils de pauvreté et permettent de suivre l'évolution du niveau de vie des ménages pour s'assurer que la gamme de services proposés répond bien aux attentes des clients.

La microfinance travaille également sur l'amélioration de ses pratiques. Il s'agit en premier lieu d'éviter de nuire à ses clients, et de suivre, comme standards minimum, des principes de protection des consommateurs qui évitent les risques de surendettement, promeuvent la transparence des taux d'intérêt, le comportement éthique des employés ou encore la confidentialité des données des clients.

Au-delà de cette approche de responsabilité sociale, la microfinance cherche à avoir un impact positif sur ses clients. Elle travaille alors sur une gamme adaptée de services pour répondre aux besoins diversifiés des ménages et des micro-entreprises, réduire la vulnérabilité des clients et les accompagner à différentes étapes de leur cycle de vie.

Elle s'efforce de toucher des clients exclus du système financier classique par des stratégies de ciblage, s'assure que ses services sont bien utilisés (éducation financière) et apportent un changement positif sur les conditions socio-économiques des populations touchées.

La maturité de la microfinance appelle à une croissance maîtrisée, des retours financiers raisonnables, des niveaux de coûts en lien avec les services apportés et les capacités de remboursement des clients. Elle doit également continuer de se reposer solidement sur les principes de base qui ont construit le secteur et fondé sa notoriété : proximité, inclusion, protection des clients, transparence, adaptation d'une gamme de services.

L'ensemble de ces outils et approches apportent désormais une feuille de route au secteur et permettront de promouvoir, en toute transparence, les pratiques vertueuses de son développement.

Si nous sommes d’accord sur le principe selon laquelle « on gère ce qui peut être mesuré », alors les performances sociales doivent être gérées comme le sont les performances financières. Il est donc essentiel que les dirigeants de l’institution communiquent à tous les niveaux sur l’importance des performances sociales et leur intégration dans les systèmes de gestion de l’institution.

L'industrie de la microfinance se développe à un rythme où les IMF doivent de plus en plus assumer leur responsabilité sociale envers leurs membres, clients et la communauté au sein de laquelle elles opèrent, et être plus transparentes vis-à-vis de l'accomplissement d'objectifs sociaux. Un nombre croissant de donateurs et d'investisseurs exige que les IMF suivent leur progrès dans l'exécution des principes de protection du client et dans l'évaluation du travail social de proximité vers les marchés cibles. Pour cela, dans les années récentes, un nombre de plus en plus important d'institutions de microfinance, à travers les associations nationales en Afrique, se sont intéressées aux pratiques de Gestion de la Performance Sociale.

Toujours dans le souci d'appuyer le secteur de la micro finance l'Etat sénégalais s'est doté d'un organe qui n'est rien d'autre que la Direction de la Micro finance (DMF). Celle-ci a été le maître d'œuvre de l'élaboration de cette Lettre de Politique Sectorielle. Elle a pour mission majeure de promouvoir le développement du secteur de la micro finance au Sénégal, ce qui passe nécessairement par une participation à l'encadrement des institutions de Micro finance (IMF) à travers la mise en place des projets et programmes, à une harmonisation des procédures d'interventions de ces institutions etc. Force est de nouveau de nous poser la question à savoir : quels ont été les résultats obtenus grâce à cet encadrement de la DMF sur les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ?

En effet, les activités effectuées par la DMF en 2011 ont permis d'enregistrer certaines réalisations, il s'agit notamment du renforcement du niveau de professionnalisation des SFD, de l'élargissement et de la diversification de l'offre des services financiers, de l'amélioration du niveau de financement des PME etc. Etant donné que le secteur de la micro finance est constitué des grands réseaux (CMS, ACEP, PAMECAS) qui occupent près de 80% des parts de marché6, les réseaux émergents constitués sous la forme mutualistes (CAURIE Micro finance, MICROCRED etc.), et les SFD isolés qui sont pour la plupart en milieu rural et périurbain, ces derniers occupent une faible part de marché.

Aujourd'hui, ces structures bénéficient de l'appui de la Direction de la Micro finance. Dès lors, il devient important de porter des analyses sur leur niveau de professionnalisation et leurs capacités à satisfaire les populations défavorisées à travers les produits et services qu'ils leurs offrent. C'est ce qui nous amène à nous poser la question de recherche suivante :

Quels sont les effets de l'encadrement de la Direction de la Micro finance sur les performances des Systèmes Financiers Décentralisés?

Pour mieux cadrer notre sujet, la performance de ces SFD sera mesurée par ses perspectives de viabilité et la qualité du portefeuille. D'où les questions spécifiques suivantes :

QS1 : Les produits d'exploitation générés par les SFD sont ils suffisants pour couvrir les charges inhérentes à leurs fonctionnements (Viabilité) ?

QS2 : Quelles est la contribution des SFD partenaires de la Direction de la Microfinance dans la lutte contre la pauvreté?

B. Les objectifs

Objectif Général

Il s'agit à travers ce mémoire d'apprécier la viabilité des institutions de Microfinance partenaire de la Direction de la Microfinance.

Objectifs spécifiques

- **Objectif spécifique 1 :** Définir les déterminants de la viabilité des IMF et de faire ressortir les tendances pour les IMF partenaires de la DMF.
- **Objectif spécifique 2 :** Examiner la contribution du secteur de la microfinance dans le cadre de la lutte contre la pauvreté

C. Les hypothèses de recherche

Hypothèse 1

Le partenariat de la Direction de la Micro finance a permis une amélioration des performances des Institutions de Microfinance.

Hypothèse 2

Les SFD partenaires de la Direction de la Microfinance ont contribué à lutter contre la pauvreté.

Indicateurs de recherche

Tableau 2: Les indicateurs de recherche

Hypothèse 1	**Indicateurs**	
Le partenariat de la Direction de la Micro finance a permis une amélioration des performances des Institutions de Microfinance	- Autosuffisance Opérationnelle ; - Portefeuille à Risque - Taux de capitalisation - Bénéfice net	Exploitation Données des SFD
Hypothèse 2	**Indicateurs**	
Les SFD partenaires de la Direction de la Microfinance ont contribué à lutter contre la pauvreté.	- Encours de crédit - Nombre sociétaires - Nombre Epargnants	Exploitation Données des SFD

TROISIÈME PARTIE :

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Toute recherche en sciences sociales fait nécessairement appel à une méthode scientifique en vue de produire des informations valides et fiables. Cependant, la rigueur et la fiabilité des résultats obtenus exigent une démarche fondamentale constituée de différentes. Ainsi, dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour les étapes suivantes :

- Le choix du thème
- La revue documentaire
- Le choix de la méthode et du type d'évaluation
- Les cibles d'enquêtes
- L'échantillonnage
- La collecte de données
- Le traitement et l'analyse de données
- Les difficultés et limites rencontrées

1. Identification du thème de recherche

La réduction de l'extrême pauvreté et de la faim faisant partie des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD1), elle devient de ce fait une préoccupation majeure pour les organismes de développement. La micro finance qui est un outil parmi tant d'autres permettant d'atteindre cet objectif visé devient un secteur sur lequel se tournent les aspirations des autorités publiques soucieuses d'améliorer la situation socio-économique des couches les plus vulnérables, et ceci, particulièrement dans les pays en développement. Ainsi, diverses structures qui mettent en avant l'accès aux services financiers naissent de part et d'autres.

Cependant, l'offre de ce type de services nécessite le respect de certaines normes à l'exemple des normes déontologiques et des normes de gestion, surtout en matière d'épargne et de crédit.

Au regard du nombre à croissance exponentielle des structures qui œuvrent dans cette lancée d'après les statistiques données, il s'y impose une organisation et structuration et surtout des appuis venant premièrement de l'Etat et éventuellement

des partenaires extérieurs dans le but de les rendre plus performants et de répondre aux besoins des populations qui en sont les ultimes bénéficiaires. A cet effet, au Sénégal, il a été érigé un Ministère de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro finance avec une forte Direction (Direction de la Micro finance) dont la vocation principale est d'assainir, de promouvoir et de restructurer le secteur de la micro finance. Celle-ci s'est engagée dans cette dynamique à travers l'érection de la Lettre de Politique Sectorielle qui renferme les lignes directrices du secteur. La promotion et la restructuration de ce secteur passe par un encadrement et un accompagnement des Mutuelles d'Epargne et de Crédit encore fragiles qui sont surtout les mutuelles isolées et dont on compte un grand nombre dans la région de Kaolack plus précisément dans la commune, ville économique très dynamique.

C'est pour cela que nous avons jugé utile de porter notre réflexion sur les apports de la DMF à dans le renforcement de la viabilité des Institutions de Microfinance.

2. Revue documentaire

Cette partie a consisté à consulter les différents ouvrages et documents étant en rapport avec notre sujet d'étude. Ces écrits ont servi de guide, de moyens de clarification et de compréhension du sujet. Ils ont également servi d'orientation dans la composition et la structuration du travail à aborder. A cet effet, divers centres de documentation ont été visités, à savoir : le Centre de Ressources et de Documentation en Micro finance où nous avons pu consulter les ouvrages qui ont porté sur le thème de la micro finance en général et en particulier sur la genèse de la micro finance, sa situation actuelle, ses perspectives. Entre autres ouvrages consultés, nous pouvons citer les suivants : « **De la finance formelle et informelle à la Micro finance** » de Bouakary Sidiki DIAKITE, « **Micro finance en Afrique de l'Ouest** : **quelle viabilité ?** » de Fodé NDIAYE », **« Une aventure en Micro finance »** de Pierre DAUBERT, **« La micro finance entre le marché et la solidarité »** de Sabrina DJEFAL, « **La micro finance n'est plus une utopie ! »** de Sylvain ALLEMAND.

En outre, nous nous sommes rendus dans les bibliothèques de l'ESEA du CESAG et de la SUPDECO où nous avons eu l'occasion de parcourir les mémoires de fin d'étude traitant du Secteur de la Micro finance d'une manière globale car nous n'avons pas pu retrouver un mémoire qui traite du sens même de notre sujet. Toutefois, nous avons consulté les mémoires traitant des sujets suivants : **« Analyse des performances sociales dans les institutions de Micro finance : cas de l'ACEP et PAMECAS au Sénégal », « Problématique de renforcement des capacités financières et techniques des institutions de micro finance au Bénin : expérience du Fonds National de la Micro finance (FNM) ».**

N'oublions pas la Direction de la Micro finance qui nous a fourni un certain nombre de documents (Rapports et études réalisées) sur le secteur de la Micro finance au Sénégal. Ils ont généralement porté sur les principales innovations, à savoir : la loi portant réglementation des SFD au Sénégal, les règlements et principes de la micro finance, le Lettre de Politique Sectorielle etc. Ces documents ont été une bonne source d'informations pour notre travail car nous permettant d'avoir une connaissance générale du secteur.

Nous avons également usé de certains sites internet comme Wikipédia, Google et le portail de Micro finance qui sont venus renforcer nos informations concernant le secteur de la micro finance au Sénégal.

3. Le choix de la méthode et du type d'évaluation

La démarche adoptée pour réaliser cette étude repose d'une part sur la synthèse des connaissances sur l'environnement de la microfinance et sur les questions de pauvreté, au Sénégal et, d'autre part, sur la définition des méthodes et du choix des critères d'analyse des informations recueillies.

La démarche adoptée est participative et a impliqué tous les acteurs concernés. C'est une démarche qui nous a permis d'avoir une connaissance approfondie du contexte global de la pauvreté au Sénégal, du secteur de la microfinance et de l'environnement socio-économique et institutionnel des institutions de microfinance.

Notre démarche a été axée d'abord sur la lecture de la documentation existante sur la pauvreté au Sénégal et sur l'environnement de la microfinance au Sénégal. Il s'agissait essentiellement de :

- rapports d'étude sur la pauvreté au Sénégal ;
- de documents de projets de lutte contre la pauvreté ;
- de documents relatifs à la situation des institutions de microfinance et de leur environnement ;
- de documents de programmes de microfinance pour la lutte contre la pauvreté.

Sur la base des informations obtenues à partir de la documentation, des guides d'entretien ont été élaborés aussi bien pour les programmes, fonds et projets de microfinance de lutte contre la pauvreté que pour les institutions de microfinance visitées.

Plusieurs structures impliquées dans le cadre de cette étude ont été visitées. Il s'agit des IMFs, des Ministères et services du gouvernement impliqués dans la microfinance, des partenaires techniques, des structures d'appui, etc.
Ces entretiens nous ont permis de recueillir leurs opinions et perceptions de la relation entre la viabilité des IMF et les objectifs de lutte contre la pauvreté et d'obtenir les informations faisant ressortir les tendances pour les IMF du Sénégal vers la viabilité.

Le choix des IMF visitées a tenu compte de leur partenariat avec la direction de la microfinance. À ce niveau, notre démarche était participative et nous avons impliqué tous les responsables concernés à travers des entretiens. Nous avons analysé tous les documents et rapports qui pouvaient nous édifier sur la situation de ces IMF.

4. Les cibles d'enquêtes

La constitution de l'échantillon s'est faite sur une base aléatoire. Plus que la taille de l'échantillon, c'est sur sa structure et sa composition qui ont été privilégiée dans ce contexte.

Les enquêtes de terrains ont été orientées vers les individus exerçant une activité génératrice de revenu et pouvant faire recours aux services des structures financières en place. A cet effet, nous avons privilégié la qualité des enquêtés plutôt que le nombre. Les informations qui ont fait l'objet de la présente analyse ont été recueillies auprès des personnes suivantes : agriculteurs, artisans, commerçants, conducteurs de taxi, les groupes de tontines traditionnelles, les tontiniers ambulants, et les responsables des institutions de micro finance.

Toutes ces personnes et structures accessibles à divers niveaux ont été rapprochées en tenant compte de la nature des informations recherchées. C'est donc sur la base de ces critères que les enquêtes ont été menées sur le terrain en vue de la collecte de données.

5. L'échantillonnage

L'**échantillonnage** est la sélection d'une partie dans un tout. Il s'agit d'une notion importante en métrologie : lorsqu'on ne peut pas saisir un événement dans son ensemble, il faut effectuer des mesures en nombre fini, afin de représenter l'événement.

→ La méthode

La technique de sondage, utilisée en particulier en sciences sociales mais pas seulement, consiste à établir des mesures statistiques sur un échantillon seulement de la population étudiée et à en étendre l'interprétation à la population elle-même. Les conditions de validité de cette extension sont établies par la discipline mathématique des statistiques et des probabilités ;

L'incapacité à interroger toute la population mère nous a amené à choisir entre méthode probabiliste et méthode non probabiliste. Du fait de l'avantage reconnu de la première méthode (produire des échantillons représentatifs), nous avons arbitré en faveur de la méthode qui nous éloigne le plus possible des risques plus élevés de biais et d' «erreurs d'échantillonnage ».

De plus, l'avantage de la méthode probabiliste c'est qu'elle permet d'apprécier la marge d'erreur si l'on est tenté par l'interprétation des résultats et la généralisation.

→ La technique d'échantillonnage

Ainsi donc la méthode choisie et la taille retenue, notre préoccupation a été également de recourir à une technique qui donne à « chaque élément de la population une chance égale d'être inclus dans l'échantillon, et, en conséquence chaque combinaison possible ou nombre voulu a le même degré de probabilité d'être choisi » (Seltiz et AL., 1977). Cette exigence est dictée, moins par la cible elle-même qu'à l'intérêt qu'elle porte sur les services de la caisse. A partir de ce moment, il nous été plus opportun de nous orienter vers l'échantillon de hasard simple. La technique du hasard simple a consisté à mener les opérations suivantes :

1. Nous attribuons à chaque unité de la population mère un numéro. (ceci a été rendu facile par la taille de la population mère mais aussi grâce à l'outil informatique).

2. Les unités numérotées sont ensuite mises dans une caisse.

3. nous tirons enfin au hasard 36 unités qui vont constituer notre échantillon.

6. La Stratégie de collecte de données

Cette étape du travail nécessite des descentes sur le terrain en vue d'obtenir des informations fiables. Elle a été réalisée grâce aux outils de collecte de données tels que l'entretien et le guide d'entretien.

- Le guide d'entretien

Les guides d'entretien qui sont au nombre de 2 ont été élaborés non seulement pour les responsables des mutuelles enquêtées mais aussi pour les responsables de la DMF.

Celui destiné aux responsables des mutuelles nous renseigne sur l'identification des répondants mais en grande partie sur le dynamisme économique et financier desdites structures et de leur organisation même. Quant au guide des responsables

de la DMF, il nous édifie en grande partie sur la nature de l'encadrement qu'offre la DMF à travers son programme dédié aux institutions de Microfinance.

- **Les entretiens**

Ce fut le moment des rencontres et de larges discussions avec les personnes ciblées. Ces dernières nous ont permis d'avoir des opinions diverses par rapport à l'encadrement de la

DMF surtout au niveau des mutuelles d'épargne et de crédit. Chaque personne avec laquelle nous nous sommes entretenus a pu donner sa position. Quelques responsables de la Direction de la Micro finance ainsi que les membres du programme mis en place nous ont édifiés sur la nature de cet accompagnement ainsi que les activités réalisées surtout en termes de renforcement des capacités.

Ce qui a été vérifié et apprécié au niveau des responsables des différentes mutuelles enquêtées. L'ensemble des idées recueillies à été très important pour l'analyse des données.

- **L'observation directe**

Cette dernière nous permet d'avoir des informations en plus de celles obtenues à travers le questionnaire et le guide d'entretien. Grâce à notre présence sur les lieux, nous avons pu avoir les informations par nous-mêmes, surtout en ce qui concerne la durée d'attente des clients avant de se rendre à la caisse pour effectuer leurs opérations, le niveau d'équipement des mutuelles , l'état des bâtiment, le nombre de caisses disponibles et bien évidemment l'effectif du personnel.

7. Le traitement et l'analyse de données

Le traitement et l'analyse des données ont suivi aussitôt l'étape de la collecte. L'élément ayant servi de support pour le traitement et l'analyse des données est l'outil informatique. Les données obtenues ont été classées, dénombrées puis ont servi de base dans la confection des matrices d'analyse et de calcul de certains ratios.

Quant aux outils d'analyse statistique utilisés, il s'agit des matrices et tableaux confectionnés à partir des informations recueillies à l'issu des enquêtes d'une part, les résultats de la recherche documentaire d'autre part.

Le traitement des données

Le traitement des données a consisté d'abord à faire le dépouillement des questionnaires. L'opération a permis d'extraire les données et les regrouper par centre d'intérêts. Les données recueillies ont permis de confectionner les tableaux à partir du Logiciel Excel.

L'analyse des données

L'analyse des données s'est faite sur la base des résultats obtenus du traitement des données. Elle a permis de faire ressortir les liens entre les différentes données pour servir de base à la vérification des hypothèses de recherche.

L'analyse qualitative a consisté à interpréter les données collectées au regard de la théorie et les normes en vigueur dans le secteur de la micro finance. En ce qui concerne l'analyse quantitative, nous avons construit un tableau qui a servi de base de calcul des pourcentages et des taux de variation.

L'analyse des données a permis d'apprécier les aspects tels que l'évolution de l'encours de crédits, du portefeuille à risque, de l'efficacité du personnel et autres.

8. Les difficultés et limites rencontrées

L’indisponibilité de quelques responsables de la Direction de la Microfinance du fait de leurs nombreux déplacements n’a pas permis que nous ayons de longs moments d’entretien avec eux. En plus de cela, il y a également le fait que le temps nous était imparti

QUATRIÈME PARTIE :

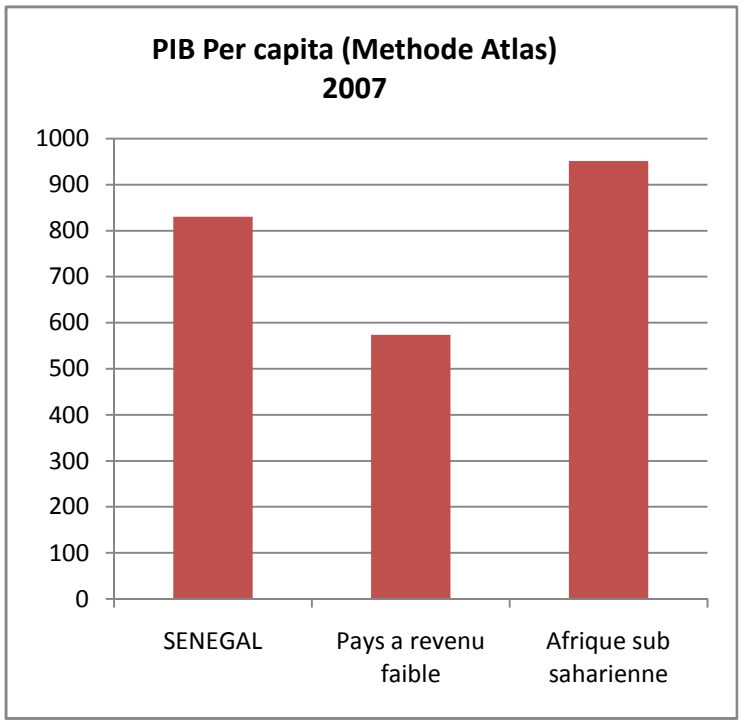
PRÉSENTATION DU CADRE DE L'ETUDE : LE SÉNÉGAL

A. Présentation du Sénégal

Structure de l'économie

Situé sur la côte occidentale de l'Afrique dans la zone sahélienne, le Sénégal a une superficie de 19,6 millions d'ha, 700 km de côtes, et une zone économique exclusive (ZEE) de 180.000 km2. Trois grands fleuves traversent le pays d'Est en Ouest avant de se jeter dans l'océan Atlantique: le fleuve Sénégal (1.700 km), la Gambie (750 km) et la Casamance (300 km). En 2007, le PIB par habitant au Sénégal s'évaluait à 830 USD contre 574 et 951 USD en moyenne respectivement pour les pays à revenu faible et les pays de l'Afrique Subsaharienne.

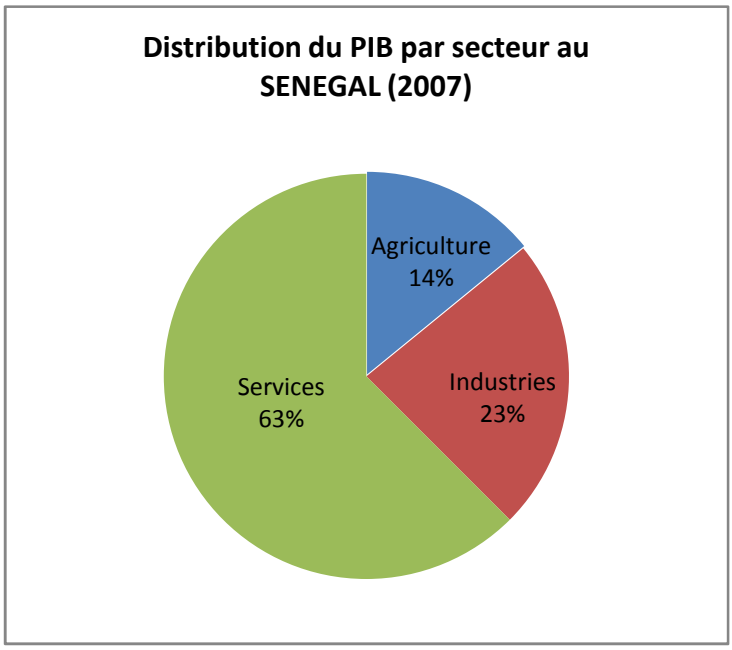
Graphique 5: **PIB Per capita (Méthode Atlas) 2007**



Source : Banque Mondiale (2007), Private Sector at a glance.

La production intérieure est inégalement repartie entre les secteurs avec une forte concentration des activités dans le secteur des services.

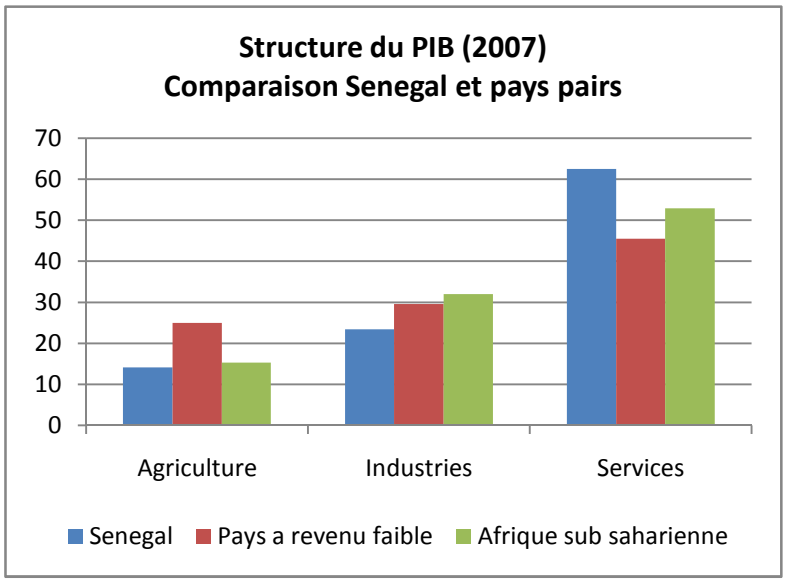
Graphique 6: **Distribution du PIB par secteur au Sénégal (2007)**



Source : Banque Mondiale (2007), Private Sector at a glance.

Cette structure économique est plus ou moins la même dans les pays à revenu faible et les pays d'Afrique Subsaharienne. Néanmoins, des petites différences subsistent. Les statistiques de 2007 révèlent que l'agriculture et l'industrie représentaient des parts faibles du PIB au Sénégal que dans les pays à revenu faible et d'Afrique subsaharienne. A l'opposé, une part beaucoup plus importante du PIB était concentrée dans les activités de services (soit 62.5%) au Sénégal que dans les pays pairs.

Graphique 7: **Structure du PIB (2007) Comparaison Sénégal et pays pairs**



Source : Banque Mondiale (2007), Private Sector at a Glance.

Une analyse sectorielle approfondie renseigne que le Sénégal n'a pas des réserves minérales importantes et les activités minières apportent une contribution marginale au PIB. Compte tenu de la forte demande mondiale pour les produits minéraux, cependant, le Sénégal a intensifié ses activités de prospection et d'exploration. Le pétrole brut est importé et ensuite affiné par l'entreprise publique Société Africaine de Raffinage (SAR), pour fournir les marchés locaux et les marchés d'exportation, notamment le Mali.

En 2006, environ 60 pour cent de la population économiquement active du Sénégal a été employé dans les activités agricoles (y compris la pêche et l'élevage). Les cultures pratiquées et les méthodes utilisées sont traditionnelles et familiales. L'agriculture est également pratiquée sur la périphérie des villes. L'agriculture, notamment l'élevage de bétail et de la sylviculture et les activités de la pêche, a contribué pour environ 14.1% du PIB en 2007. Néanmoins, le secteur manque de dynamisme, et a progressé plus lentement que d'autres parties de l'économie. Comme le système de production au Sénégal repose essentiellement sur l'eau de pluie, les saisons de culture varient en fonction des précipitations.

Les principaux produits de l'agriculture industrielle sont notamment l'arachide et le coton. La culture de l'arachide au Sénégal engage actuellement environ 10 pourcent de la population (plus ou moins un million de personnes), et se fait sur 50 pourcent des terres ensemencées en rotation avec le mil et le sorgho. Elle est utilisée pour la fabrication de la pâte d'arachide, le beurre, elle est aussi transformée en pétrole brut et raffiné, fleur d'arachide, fanes et les tourteaux pour nourrir le bétail. L'industrie manufacturière sénégalaise est encore modeste et elle reste dominée par la transformation de produits agricoles et miniers, suivi par le raffinage de pétrole brut.

Le secteur des services notamment les transports et la télécommunication ont impulsé la croissance économique enregistrée ces dernières années. Les principales sources des revenus d'exportation sont notamment la pêche, le tourisme, l'arachide et le pétrole raffiné. Les principales importations sont le pétrole brut, les produits alimentaires (surtout le riz) ainsi que les machines et les biens d'équipement. Les principales origines d'importations sont l'Union Européenne (la France), la Chine, le Nigeria, les USA, l'Inde et le Brésil. Les principales destinations des exportations sont le Mali, l'Union européenne (la France) et l'Inde.

La balance courante du Sénégal est structurellement déficitaire. L'Aide Publique au Développement (APD) et les allègements de dette extérieure ont en majeure partie financé ce déficit. Entre 2005 et 2008, l'APD représentait en moyenne 9% du PIB. Les principaux bailleurs de fonds sont la Banque Mondiale (AID), la France, l'Allemagne, L'union Européenne, la Banque Africaine de Développement et les USA. Les apports des bailleurs des fonds émergents (Chine et Inde) demeurent faibles.

La dette publique extérieure a été ramenée à un niveau soutenable par le biais de l'Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés (Initiative PPTE). Le Sénégal a atteint le point d'achèvement de l'initiative PPTE renforcée en 2004. Sa dette extérieure a été annulée à hauteur de 1069.7 milliards de FCFA dont 841.1 milliards par l'AID et 163.9 milliards de FCFA par la BAD.[1]

[1] BAD (2007)

Situation macroéconomique récente

Tableau 3: Principaux indicateurs macroéconomiques

Indicateur	2007	2008	2009
Population[2] (estimation a la fin en millions)	11.615	11.894	-
PIB nominal[3] (US$ millions)	11,169	12,602	-
PIB par habitant6[6] (USD prix courant)	902	993	-
Taux de croissance du PIB reel[5]	4.8	2.5	1.25
Taux de croissance du PIB non agricole[8]	6.2	1.3	0.7
Balance Compte Courant [8] (% du PIB)	–11.8	–12.3	–11.7
Dette (en % of GDP)	17.7	17.9	19.7
Prix à la consommation[4]	124.5	129.8	127.0
Inflation (en %)[9]	5.9	5.8	–1.0
Taux de Change (USD/XOF)[5]	466.14	439.26	462.89
Taux de Change (EUR/XOF)[10]	655.96	655.96	655.96
Indice de Perception de la Corruption (rang occupé sur 180) [6]	71	85	99
Ease of Doing Business (rang occupé sur 183)[7]	168	149	152
IDH Rang (out of 179)[8]	172	156	166

La situation macroéconomique se stabilise après les fluctuations conjoncturelles et les dérapages budgétaires enregistrés sur la période 2006-2009 sous l'effet des chocs exogènes qui ont secoué l'économie mondiale. Plus précisément, l'économie sénégalaise a été d'abord affectée par la double crise alimentaire et énergétique et tout récemment par les effets secondaires de la crise financière internationale. Les projections économiques sont positives mais elles restent tributaires de la reprise économique sur le plan mondial.

[2] Ministère des Finances, projections

[3] www.africaneconomicoutlook.org

[4] World Economic Outlook, October 2009

[5] Annual averages obtained from www.oanda.com

[6] Transparency International

[7] Ease of Doing Business Reports (2008, 2009)

[8] UN Human Development Report (2005, 2006, 2007/8)

En effet, l'économie du Sénégal est extravertie et elle dépend fortement de l'importation des ressources énergétiques et des denrées alimentaires. Cette situation la rend vulnérable à l'égard des chocs internationaux, comme en témoigne la crise alimentaire et pétrolière, dont l'impact sur la balance des paiements entre 2006 et 2008 a été estimé à 5,25% du PIB par le FMI[9]. Pour enrayer la dégradation de la situation sociale entraînée par la hausse des prix du carburant et des denrées alimentaires, le Gouvernement avait mis en place un programme de subvention et de suspension des taxes appliquées à ces produits. Ces subventions s'étaient chiffrées à 7% du PIB entre 2006 et 2008. De même, certaines dépenses non prévues et payées grâce à des avances de trésorerie avaient enregistré une croissance rapide. Par ricochet, le déficit public s'était creusé considérablement pour atteindre -4.6% en 2008. Les arriérés de la dette publique intérieure à l'égard du secteur privé s'étaient accumulés pour atteindre 175 milliards de FCFA en Octobre 2008.

En 2009, les effets de contagion de la crise financière internationale qui a débuté une année auparavant, ont été ressentis sur l'économie Sénégalaise. D'après une étude du PNUD, les principaux canaux de transmission de la crise ont été le commerce extérieur, le tourisme et la baisse des flux financiers (Aides Publiques au Développement, Investissements Directs Etrangers, Transferts des migrants, etc.)[10] Les estimations du FMI font état d'un ralentissement de la croissance du PIB réel qui aurait atteint 1.25 % en 2009, alors qu'elle était déjà léthargique (2.5 %) l'année précédente. Ces résultats constituent une véritable contre performance, comparés au taux de croissance moyenne de 4.37 % affiché par l'économie sénégalaise entre 2001 et 2007.

Pendant la majeure partie de l'année 2009, le secteur agricole a profité des mesures de soutien et des conditions climatiques favorables mais les secteurs industriel et tertiaire ont souffert pour la plupart de la faiblesse de la demande aussi bien au Sénégal qu'à l'étranger.

[9] FMI, Janvier 2010, Quatrième revue du programme soutenu par l'instrument de soutien à la politique économique, et deuxième revue de l'accord au titre de la facilité de protection contre les chocs exogènes.

[10] MABURUKI T, Juin 2009, L'impact de la crise financière et économique sur les économies africaines, le cas du Sénégal La réponse du PNUD

Le taux annuel d'inflation est devenu négatif en Mai 2009, à cause principalement de la chute des cours des denrées alimentaires et de l'énergie. L'inflation s'est finalement établi a -1.0% en Décembre 2009.[11]

Toutefois, des progrès ont été enregistrés dans l'exécution du « programme soutenu par l'Instrument de Soutien à la Politique Economique ISPE ». Un communiqué de presse du FMI daté de Janvier 2010 accordait un satisfecit au Gouvernement Sénégalais. La quatrième revue du programme de stabilisation macroéconomique (ISPE) a été conclue et tous les critères quantitatifs on été respectés. De même, la deuxième revue de l'accord au titre de la Facilité de Protection contre les Chocs Exogènes a été conclue.

Sur le plan des Finances Publiques, les règlements de la dette publique intérieure ont progressé et le stock de factures impayées dans la chaîne de la dépense a été normalisé et ramené de 175 milliards de FCFA (3 % du PIB) en Octobre 2008 à moins de 45 milliards (0,6 % du PIB) en Septembre 2009.[12] Le cadrage macroéconomique projette une amélioration de l'activité économique en 2010. Cependant, des risques subsistent à cause de la fragilité de l'environnement international. Les résultats dépendront fortement de la reprise de l'économie mondiale.

Le secteur financier

Conformément à la réglementation et à la classification en vigueur dans l'UEMOA, le secteur financier sénégalais comprend :

- Le système bancaire et financier
- Les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ou Institutions de Microfinance
- Le marché financier commun à tous les Etats de l'UEMOA connu sous l'appellation de la « Bourse Régionale des Valeurs mobilières BRVM »

[11] Données de l'Agence Nationale de Statistiques et de la Démographie du Sénégal

[12] FMI, Janvier 2010, Quatrième revue du programme soutenu par l'instrument de soutien à la politique économique, et deuxième revue de l'accord au titre de la facilité de protection contre les chocs exogènes.

Pour la présente étude, l'attention va porter essentiellement sur Le système bancaire et les SFD.

Le Système bancaire et financier[13]

Au 31 Décembre 2012, le système bancaire sénégalais comptait 16 Banques (contre 17 en 2007) et 3 Etablissements Financiers (contre 4 en 2007). Le nombre d'institutions financières a diminué suite au retrait d'agréments de la banque ABS, qui a été absorbée par la CBAO, et de l'établissement financier SENFAC. Par sa taille, le système bancaire Sénégalais se classe en deuxième position derrière la Cote d'Ivoire dans l'UEMOA. En effet, au 31 Décembre 2008, le Sénégal possédait 24% de l'actif total et 21 % du nombre total des guichets de l'Union. Cependant, le taux de bancarisation reste faible. Seulement 6.15% de la population possèdent un compte bancaire. En outre, le crédit accordé au secteur non financier représentait 25.94% du PIB, ce qui suggère un faible niveau d'intermédiation financière.[14]

Le paysage bancaire est marqué par une présence d'intérêts étrangers. Parmi ceux-ci, on peut citer notamment les Français (BNP Paribas, Crédit lyonnais, Société Générale), Marocains (Attijariwafa), Américains (Citibank) et Togolais (Ecobank). Le secteur financier est aussi caractérisé par une forte concentration des activités dans la ville de Dakar. A la fin de l'année 2008, sept grands groupes bancaires (Ecobank, Société Générale, BOA groupe, BNP Paribas, Attijariwafa, AFG-group Atlantic, IUB Holding-Crédit Agricole) possédaient 87.5% des dépôts et emprunts totaux, et 82.4 % des fonds propres nets du secteur[15].

[13] Les données contenues dans cette section sont extraites du Rapport annuel 2008 de la commission bancaire et des calculs des auteurs.

[14] Calcul des auteurs sur la base des données de la BCEAO et du Ministère des Finances

[15] D'après la Commission Bancaire, les sept groupes dominent aussi bien le paysage bancaire de l'UEMOA que celui des pays membres. En prenant cette hypothèse et à défaut des statistiques nationales pour le Sénégal, nous avons utilisé les statistiques de l'UEMOA.

Tableau 4: Typologie des banques et Etablissements Financiers aux Sénégal

Banques Universelles	Banques à vocation spécialisée	Etablissements Financiers
Attijariwafa Bank (CBAO)	Banque Régionale de Solidarité BRS (Microfinance)	Société de Crédit et d'Equipement du Sénégal
Bank of Africa – Sénégal (BoA)	Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (Microfinance)	Alios Finance Sénégal (Crédit-bail)
International Commercial Bank-Sénégal	Banque de l'Habitat du Sénégal (Habitat)	Compagnie Ouest Africaine de Crédit Bail (Crédit-bail)
Banque Atlantique Sénégal	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal « CNCAS » (Agriculture)	
Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce-Sénégal		
Société Générale de Banques au Sénégal (SGBS)		
Ecobank-Sénégal		
Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal		
Banque Sénégalo-Tunisienne		
Crédit Lyonnais Sénégal		
CITIBANK Sénégal		
Banque Islamique du Sénégal		
United bank of Africa		
Diamond Bank		

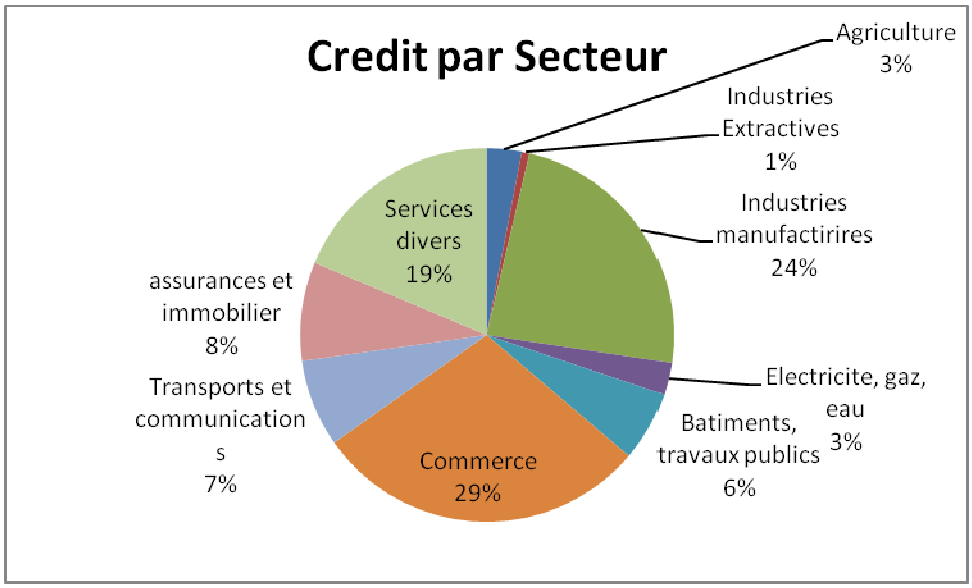
Source : BCEAO (2008)

Douze des seize institutions financières ont un caractère généraliste. A part les banques régionales de développement (BAD et BOAD), il n'existe pas d'institution financière de développement au Sénégal. Le pays compte quatre banques spécialisées. Une d'entre elles, la BHS est dédiée à l'habitat, et le CNCAS à l'agriculture et la BRS et la BIMAO à la microfinance. Deux sur les trois Etablissements financiers non bancaires sont impliqués dans les activités de Crédit

bail. L'autre établissement financier est spécialisé dans la vente à crédit aux entreprises.

Entre 2005 et 2008, l'encours total du crédit à la clientèle s'est accru en moyenne de 11.15%. Il a été évalué à 1540 milliards de FCFA en 2008. Sur la même période (2005-2008), les activités de commerce ont reçu le plus grand volume de crédit soit 29% de l'encours total. Les secteurs de l'industrie manufacturière et les services divers ont bénéficié respectivement de 24% et 19% du volume total de crédit. Le secteur agricole ainsi que les industries extractives ont reçu les montants de prêts les plus faibles.

Graphique 8: Crédit par Secteur



Source : BCEAO, Rapport Annuel 2008 de la Commission bancaire et calcul des auteurs

Le secteur de la microfinance

La microfinance a connu ses débuts au Sénégal vers la fin des années 80. La dernière décennie a connu une prolifération des acteurs qui ont sensiblement modifié le paysage du secteur. A la fin de 2009, le secteur comptait 353 coopératives et mutuelles d'épargne et de crédit, 8 structures signataires de la convention cadre et 219 Groupements d'Epargne et de Crédit. L'entrée des nouvelles institutions a constitué un défi à relever pour les anciennes IMF avec l'émergence d'un environnement plus compétitif. A l'échelle macroéconomique, il s'est avéré nécessaire de renforcer la régulation et la professionnalisation des IMF.

Au Sénégal, les IMF ont une plus grande portée que les banques classiques. En Juin 2009, le taux de pénétration de la population totale se chiffrait à 10% pour les SFD contre plus ou moins 6 % pour le système bancaire mais la taille du secteur de microfinance est faible. Les actifs consolidés des IMF représentaient seulement 3.11% du PIB en 2008 contre 51.18% pour les banques classiques au cours de la même année.

→ IMF du Sénégal dans l'environnement local et international

Le rapport de la situation globale du secteur de la microfinance de la DMF du mois de Juin 2009, a récemment comparé les IMF sénégalaises et leurs paires au niveau mondial sur la base des quelques indicateurs de performance utilisés par le MIX Market. Comme le montre le tableau ci-dessous, seule l'autosuffisance opérationnelle des IMF sénégalaises était meilleure. Le nombre d'emprunteurs actifs par agent de crédit était de loin plus élevé au Sénégal (410) qu'au niveau mondial (245) et dans la zone Afrique (288).

Tableau 5: Comparaison IMF sénégalaises et IMF au niveau mondial

Indicateurs	Toutes les IMF	IMF de la Région Afrique	IMF du Sénégal
Situation du PAR 30 jours	3.1%	4.7%	9.7%
Productivité des Agents de Crédit	245	288	410
Autosuffisance opérationnelle	113.1%	108%	117%

Ceci traduit la charge de travail élevée des agents de crédit avec les conséquences qui s'en suivent sur leur productivité. Logiquement, la qualité du portefeuille des IMF sénégalaises était inferieure aux benchmarks. Le ratio du PAR à 30 jours se situait à 9,7% au Sénégal alors qu'il s'évaluait respectivement à 3,1% et 4,7% au niveau mondial et africain.

→ Développements récents et perspectives d'avenir

Le secteur de la microfinance est en pleine expansion. En prenant 2005 comme l'année de référence, le total actif a été multiplié par 2, le taux de pénétration a augmenté de 67% et l'encours des dépôts s'est accru de 83%. Sous l'effet de la concurrence, le nombre d'emprunteurs actifs a plus que doublé et l'encours de crédit a augmenté de 57%.

Tableau 6: Evolution synthétique des indicateurs d'IMF au Sénégal (de 2005 à 2011)

Indicateurs	2005	Juin de 2009	Taux de croissance
Taux de pénétration de la population totale	6%	13%	67%
% des femmes	41%	43.67%	7%
Nombre d'emprunteurs Actifs	115711	241745	109%
Encours de dépôts	62.438	114.21	83%
Depot a terme	13%	21%	62%
Encours de Crédit (en milliard)	81.163	127.4	57%
Total Actif (en Milliard)	94.673	188.38	99%
PAR 90 Jours	2.75	5.2	89%
PAR 90 Jours PME	4.4	8.69	98%

Source : DMF, Rapport sur la situation globale du secteur (Juin 2011) et calcul des auteurs

Parallèlement, la qualité du portefeuille de crédit s'est détériorée significativement. En effet, le PAR à 90 jours est passé de 2.75 % à 5.2 % de 2005 à 2009. La situation est encore plus inquiétante pour les crédits aux PME dont le portefeuille à risque s'est détérioré plus rapidement et a atteint une proportion alarmante de 8.69%.

Trois grands réseaux (CMS, PAMECAS et ACEP) dominent le secteur. En juin 2009, ces réseaux représentaient à eux seuls 92% de l'actif total, 74% des clients, 86% du volume de dépôts et 84 % de l'encours de crédit.[16]

Tableau 7: Synthèse d'indicateurs des Grandes IMF Sénégalaises

Réseau	Total Actif	Membres Clients	Emprunteurs actifs	Volume des depots	Encours de Credits
CMS	56%	35%	31%	61%	47%
PAMECAS	20%	32%	29%	20%	18%
ACEP	16%	7%	13%	5%	19%
Part du Secteur	92%	74%	73%	86%	84%

Source : DMF, Rapport sur la situation globale du secteur (Juin 2009)

Comparée à ses concurrents directs, l'ACEP dispose de l'actif et du nombre des clients les plus faibles. La mobilisation de l'épargne est aussi faible (5% seulement du volume total du secteur) alors que CMS et PAMECAS mobilisent respectivement 61% et 20 %.

Sous l'effet de la nouvelle réglementation, le secteur de la microfinance va certainement connaitre des mutations. En effet, le législateur compte renforcer le dispositif de contrôle et de régulation des grandes IMF qui représentent un risque systémique. Les 3 grands réseaux seront désormais soumis au contrôle de la Commission Bancaire en plus du contrôle actuel effectué par la DRS. Pour ce faire, ces institutions devront transmettre des rapports comptables et financiers mensuels auprès de l'autorité de régulation. Cette obligation légale représente un véritable défi à relever pour améliorer les SIG existants, réduire les délais de production des états financiers et améliorer la qualité et la transparence de l'information financière. Plus de détails sur les changements dans le cadre réglementaire seront présenté dans le chapitre suivant.

[16] Calcul des auteurs sur la base des données extraites du rapport sur la situation globale du secteur (Juin 2009) de la DMF. Les données sont basées sur un échantillon des 13 SFD représentant 93% de l'encours de crédit en 2003

B. Présentation de la Direction de la Microfinance

1. Structuration de Direction de la Microfinance

La Direction de la Micro finance (DMF) est née en 2003 au sein du Ministère de la femme, de l'enfance et l'Entreprenariat Féminin et de la Micro finance. Elle est chargée de la promotion et du développement du secteur de la micro finance au Sénégal. Elle assure également la coordination de la politique générale du Gouvernement en matière de micro finance, le suivi des activités et des opérations des intervenants du secteur et l'évaluation des performances des projets et programmes.

La DMF convoque et préside les rencontres sur le secteur et assure le secrétariat permanent du Comité National de Coordination des activités de micro finance. Elle travaille également en étroite collaboration avec les autres ministères impliqués dans le secteur de la micro finance, notamment le Ministère de l'Economie et des Finances. Celle-ci est structurée de la sorte :

1. Une Division Professionnalisation et Promotion de la micro finance qui a pour attributions :

- La promotion des institutions faîtières ;
- L'accompagnement et l'encadrement des IMF ;
- De recenser et d'assurer les besoins en formation des populations cibles ;
- Mettre en place un système d'information sur le secteur ;
- Elaborer un système de suivi et d'évaluation des IMF
- Appuyer les SFD à se doter d'outils de gestion et d'équipements appropriés pour le suivi-évaluation ;
- Renforcer le maillage des SFD sur le territoire national ;
- Diffuser la lettre de politique sectorielle ;
- Réaliser un portail Internet ;
- Créer un centre de ressources et de documentation ;
- Editer une revue spécialisée ;
- Développer la politique de communication de la Direction ;

- Réaliser les études d'impact de la Micro finance ;
- · Etablir une cartographie des SFD ;
- Proposer des mesures incitatives pour une décentralisation des SFD

2. Une Division du Financement et du Partenariat qui a pour attributions :

- Susciter la création d'une centrale de risque ;
- Assurer Le suivi des relations avec les partenaires au développement ;
- Exécuter et gérer les lignes de crédit destinées aux IMF ;
- Mettre en place et la gérer le fonds de refinancement ;
- Mettre en place un cadre de concertation entre les banques et institution de Microfinance
- Renforcer le partenariat institutionnel, État, collectivités, IMF ; Equiper les services techniques du MPMEMF, d'outils de gestion et d'équipements appropriés pour le suivi-évaluation du Plan d'action de la Lettre de Politique Sectorielle de la Micro finance (PA-LPS-MF).

2. Objectifs de la Direction de la Micro finance

La direction de la Micro finance a comme objectifs :

- D'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de développement de la Micro finance
- De faciliter la création de caisses d'épargne et de crédit ;
- De promouvoir les institutions faîtières ;
- De participer à l'encadrement des Institutions mutualistes financières (I.M.F) ;
- De réaliser des actions de promotion en vue de la création d'un organe financier par les caisses d'épargne et de crédit ;
- De mettre en place un système de gestion des crédits destinés au refinancement des IMF ;
- De mettre en œuvre des mécanismes permettant la participation des institutions bancaires à une politique de développement de la micro finance ;
- De contribuer à l'information et à la formation des populations cibles ;

- D’améliorer la capacité d’intervention des IMF par la mise en place d’un fonds de refinancement de la micro finance ;
- Développer la communication intra sectorielle, la concertation et le partenariat institutionnel entre les acteurs ;
- D’appuyer la professionnalisation des SFD ;
- De promouvoir l’inclusion financière ;

CINQUIÈME PARTIE :

CADRE ANALYTIQUE

A. Présentation, analyses et discussions des résultats

1. Analyse de la viabilité des IMF Partenaires de Direction de la Microfinance

La viabilité est le principal objectif poursuivi par les principaux acteurs du secteur de la microfinance. Elle peut se définir comme la capacité d'une institution à couvrir l'ensemble de ses charges de fonctionnement grâce aux revenus financiers générés par son activité d'intermédiation financière. Le premier indicateur à partir duquel la viabilité d'une institution peut être évaluée est le coefficient brut exploitation entendu comme, ***le ratio de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation.*** Il indique la capacité d'une institution à couvrir l'ensemble de ses charges d'exploitation par des revenus de même nature. A travers les données fournies par la Direction réglementation et de la Supervision, nous allons apprécier la viabilité d'une vingtaine de SFD établie au Sénégal et classée suivant cette typologie:

- Les Grands réseaux (Um PAMECAS, CMS, ACEP) ;
- Les réseaux émergeants
- Les Institutions de base isolées

1.1 Analyse de la viabilité des Grands réseaux

Les trois grandes IMF, l'ACEP, le CMS et le PAMECAS dominent largement le secteur et englobent 81.3% du portefeuille de prêts du secteur ainsi que 83 % des dépôts du secteur. Ces institutions ont une étendue très vaste, comptant un peu plus de 1 000,000 membres au total, ainsi que les réseaux de succursales nationales les plus larges.

1. 1.1 Analyse de la viabilité de l'ACEP

Tableau 8: Comparaison des résultats aux prévisions de l'ACEP

Indicateurs	31/12/2010	31/12/2011	Sept.2012
Autosuffisance opérationnelle	153%	153%	148.6%
Portefeuille à risque à 30 jours	6.05%	7.1%	9.9%
Encours de Crédit	NC	30 391 milliards	31 348 milliards

- **L'encours de crédit** a évolué de 30 391 687 865 à 31 348 938 315, soit une augmentation de 3.14% ;

- **Le portefeuille à risque** s'est légèrement dégradé, passant de 9.4% à 9.9%. Pourtant, dans un souci de mieux maitriser la qualité de son portefeuille, ACEP a mis en place depuis 2010 un comité d'arriérés qui se réunit chaque semaine et un comité contentieux qui se réuni sur la base mensuelle. Les mesures engagés n'ont pas permis d'atteindre l'objectif de 5% et

- **L'autosuffisance opérationnelle** a régressé de 171.7% à 148.6% au cours de la période et mais reste largement supérieure à la norme édictée par la Banque Centrale (110%). Les produits d'exploitation générés par l'ACEP couvrent largement les charges d'exploitation, confirmant ainsi la viabilité de cette institution.

1.1.2 Analyse de la Viabilité de l'UM PAMECAS

Tableau 9: Comparaison des Resultats aux prévisions de l'UM-PAMECAS

Indicateurs	2010	2011	30 septembre 2012
Autosuffisance Opérationnelle	100,6%	118%	120,72%
Qualité du portefeuille	6,63%	6,80%	7%
Encours de Crédit	N C	35 292 milliards	37 205 milliards

- La qualité du portefeuille du réseau est restée quasi stationnaire sur la période étudiée. Ce ratio est nettement supérieur à la norme édictée par la BCEAO,

- L'encours de crédit a progressé de 35.292 à 37.205 milliards de F CFA dans la période soit une hausse de 5.42%

- Sur la période étudiée, les charges d'exploitation sont couvertes par les produits d'exploitation comme l'atteste le ratio d'autosuffisance opérationnelle, démontrant ainsi la viabilité d'UM PAMECAS.

1.1.3 Indicateurs de Performance du CMS

Tableau 30: Evolution des indicateurs du CMS

Indicateurs	2010	2011	Sept 2012
Encours crédit (en milliards)	77.810	94.758	96.49
PAR + 30 jours	7.2%	3.7%	5.7%
Autosuffisance opérationnelle	100.7%	101.9%	102.1%

- **Le taux du portefeuille à risque + 30 jours** s'est légèrement amélioré, passant de 5.8% à 5.7% sur la période sous revue, légèrement de la norme fixée par la Banque Centrale.

- **L'autosuffisance opérationnelle** s'est légèrement améliorée sur la période étudiée, en effet de 100,7% à 102,1, dégageant ainsi une petite marge permettant de conforter le niveau des fonds propres.

Conclusion partielles sur la viabilité des grands réseaux

Ces trois IMFs ont le niveau moyen de rentabilité le plus élevé du secteur avec une moyenne de rendement de l'actif de 3%. Leur taux de capitaux propres, qui est d'environ 20%, se situe bien en deçà de la moyenne sectorielle, et ce sans prendre en compte la capitalisation particulièrement forte de l'ACEP. Les portefeuilles des 3 IMF se sont développés à une vitesse moyenne en 2010 et 2010 (+12% par an). En outre, la qualité des portefeuilles (moyenne PAR 90 jours 7%) est légèrement plus faible dans les Réseaux Emergeants et les IMF Hors Réseaux – mais toutefois bien meilleure que celle des Petits Réseaux d'IMF (moyenne PAR 90 jours 11%). Les produits d'exploitations couvrent largement les charges d'exploitation, permettant ainsi d'assurer leurs viabilités.

1.2 Analyse de la viabilité des institutions émergentes

Les réseaux des 4 IMF Emergeantes, (REMEC NIAYES, la CAURIE IMF, l'UIMCEC et l'URMECS) regroupent 11,2% des prêts sectoriels impayés et 10,8% de l'ensemble des dépôts. Ils possèdent 235,000 membres. Leurs réseaux, allant de 5 à 56 filiales par IMF, couvre l'ensemble du pays, ou au moins plusieurs régions, à l'exception de REMEC qui n'a d'activités que dans la Zone des Niayes. Les réseaux émergeants offrent des services aussi bien aux clients des zones urbaines que rurales.

1. 2 .1 Analyse de la viabilité de l'U-IMCEC

Tableau 41: Evolution des indicateurs De l' U-IMCEC

Indicateurs	2010	2011	Sept 2012
Encours crédit (en milliards)	6.458	7.923	8.689
PAR + 30 jours	6.75%	5.9%	11.6%
Autosuffisance opérationnelle	118.30%	119%	123%

- **L'encours de crédit** passe de 6,45 milliards F CFA à 8,69 milliards sur la période sous revue, soit une augmentation de 34% en valeur relative.

- **Qualité du portefeuille :** le taux du portefeuille à risque +30 jours durant la même période est passé de 6,75% à 11.4%, soit pratiquement le double, largement supérieur à la norme fixée par la Banque Centrale. Des efforts doivent être consentis dans montage des dossiers de crédit se conformer aux dispositifs prudentiels.

- **Autosuffisance opérationnelle :** il est passé de 118% à 123% au cours du de la période étudiée. Ce niveau atteste que les charges sont bien couvertes par les produits d'exploitation, gage de la pérennité du SFD.

Le rendement du portefeuille de l'UIMCEC se stabilise autour de 21% entre 2010 et 2013, ce qui montre que l'institution parvient à valoriser ses ressources financières. Le ROE (Résultat sur capitaux propres) et le ROA (résultat net sur actif) sont positifs au cours des années, même si, comme précédemment mentionné, les bons résultats nets sont liés aux produits exceptionnels dont la reprise sur provision et les recouvrements de créances optionnelles. Le volume de ces derniers est très élevé et il est nécessaire d'approfondir ce sujet avec UIMCEC.

Nous avons procédé à une classification de ce poste mais les circonstances qui expliquent ce phénomène font défaut avec l'absence de notes sur les états financiers

et de d'informations détaillées. Le ratio d'autosuffisance opérationnelle est supérieur à 100% et montre que l'organisation est capable de couvrir avec les produits financiers les charges d'exploitation, les charges financières et les provisions.

1. 2 .2 Analyse des Indicateurs de Performance de Caurie IMF

Tableau 52: Evolution des indicateurs De CAURIE-MF

Indicateurs	2010	2011	Sept 2012
Encours crédit (en milliards)	3.966	4.254	4.410
PAR + 30 jours	0%	0%	0%
Autosuffisance opérationnelle	NC	72.3%	80.9%

- **Encours de crédit** : suivant la même courbe que les emprunteurs actifs, le portefeuille de crédit passe de 3.72 à 4.41 milliards de francs, soit une hausse de 18.54%

- **L'autosuffisance opérationnelle** a connu une légère hausse, passant de 72.3% à 80.9%, soit une augmentation de plus de 8 points. Caurie IMF n'a pas encore l'équilibre, ses charges d'exploitation ne sont pas couvertes par ses produits d'exploitation et les pertes engendrées sont compensées par les subventions d'exploitations octroyées par ses partenaires techniques et financiers. Toutefois, au regard du rythme de progression de l'autosuffisance opérationnelles, les dirigeants tablent sur un équilibre financier avant 2015.

- **Qualité du portefeuille** : Le portefeuille à risque de +30 jours est toujours égal à 0% et le taux d'abandons de créances est aussi égal à 0%.

1. 2 .3 Analyse des Indicateurs de Rentabilité de REMEC NIAYES:

Tableau 63: Evolution des indicateurs de REMEC NIAYES

Indicateurs	2010	2011	Sept 2012
Encours crédit (en milliards)	21.3	9.39	8.14
PAR + 30 jours	13.60%	73.1%	40.3%
Autosuffisance opérationnelle	89.10%	32.2%	68.1%

- **L'encours brut de crédit** est passé à 21,3 milliards à 8,14 milliards F CFA sur la période étudiée, soit une baisse de 162%, imputable essentiellement au non renouvellement des lignes de refinancement et le remboursement des crédits échus.

- **Le portefeuille à risque de + 30 jours** a dépassé la barre des 40.3% en 2012, plus de 8 fois la norme de 5%. Si aucune mesure corrective n'est prise pour assainir le portefeuille de crédit, la viabilité de cette institution sera compromise.

- **L'autosuffisance opérationnelle** ressort à 68.1% au septembre 2012 contre 32,2% en 2011, soit une progression de 36 points. Consciente des risques de faillite de l'institution, les dirigeants de cette institution ont mis en place un plan de redressement en 2012 dans le but d'assainir la situation financière de l'institution. La mis en œuvre du plan de redressement commence à donner les résultats escomptés, l'autosuffisance opérationnelle passe de 32,2% à 68,1%.

1. 2 .4 Analyse des Indicateurs de performance de l'URMECS

Tableau 74: Evolution des indicateurs De l'URMECS

Indicateurs	2010	2011	Juin 2012	30 Sept 2012
Encours crédit (en milliards)	0.469	0.569	0.566	0.571
PAR + 30 jours	7.44%	7.96%	5.9%	15.9%
Autosuffisance opérationnelle	82.7%	60.8%	85.7%	105.9%

- **Le sociétariat :** Le nombre de clients actifs a chuté de 6 686 à 5 917, soit une baisse de 11.50% en valeur relative ;

- **Emprunteurs actifs :** Le nombre d'emprunteurs actifs a régressé de 3468 à 3042 au 30 septembre, soit une baisse de 14% en valeur relative ;

- **L'encours de crédit** a progressé de 514 596 225 FCFA, soit une hausse de 11.06% en valeur relative ;

- **Le portefeuille à risque + 30 jours** a presque triplé au cours du trimestre, passant de 5.9% à 15.9%.

- **L'autosuffisance opérationnelle** a connu une hausse de 20.2 points, passant de 105.9% à 85.7% au 30 septembre 2012. En dépit de ces problèmes d'organisation et de gouvernance notés en 2010, l'URMECS est en train de réaliser de bons résultats sur le plan financier. En 2012, les charges d'exploitation étaient couvertes entièrement par les produits d'exploitation. Les efforts consentis par la nouvelle équipe et l'appui des partenaires techniques et financiers comme ACRA et la DMF ont permis à cette institution d'assainir sa situation financière.

1. 3 Analyse de la viabilité des Institutions de Microfinance Isolées

Trois IMF appartiennent au groupe des **Institutions Hors Réseaux**: la MEC FADEC NDIAMBOUR, la MEC FEPRODES, MEC DELTA ont fait objet d'analyse :

1. 3 .1 Analyse des Indicateurs de performance de MEC FEPRODES

Tableau 85: Evolution des indicateurs de MEC FEPRODES

Indicateurs	2010	2011	Sept 2012
Encours crédit (en milliards)	1.017	1.016	1.011
PAR + 30 jours	8.90%	17.3%	17.6%
Autosuffisance opérationnelle	111.80%	144%	106.4%

- **Le PAR +30 jours** s'est encore dégradé 14.2% à 17.6% et devient de plus en plus préoccupant par rapport à la norme du secteur 5%. Cette dégradation s'explique essentiellement par la concentration des crédits sur les campagnes agricoles et qu'à la fin des récoltes, les producteurs n'ont pas trouvé de marchés pour écouler leurs produits.

- **L'autosuffisance opérationnelle** a également baissé, passant de 139.7% à 106.4% mais reste supérieure à la norme édictée par la Banque Centrale (105%). Les Charges d'exploitation sont couvertes par les produits d'exploitation permettant de dégager un résultat positif pour renforcer le niveau des fonds propres de l'Institution.

1. 3 .2 Analyse des indicateurs de performance de MEC FADEC NDIAMBUR

Tableau 96: Evolution des indicateurs de MEC FADEC NDIAMBOUR

Indicateurs	2009	2010	2011	30 Sept 2012
Encours crédit (en milliards)	0.457	0.514	0.436	0.375
PAR + 30 jours	2.7%	4.70%	3.8%	4.4%
Autosuffisance opérationnelle	120.00%	102.2%	116.7%	110%

- **L'encours du crédit de MEC FADEC NDIAMBUR** a connu une baisse significative de 14.61% au troisième trimestre 2012, passant de 439 715 533 FCFA à 375 460 782 FCFA.

- **Le ratio du portefeuille à risque +30 jours** a connu une hausse d'environ un point, passant de 3.5% à 4.4%, mais reste toujours inférieur à la norme du secteur (5%).

- **L'autosuffisance opérationnelle** a légèrement baissé sur la période étudiée, en passant ainsi de 120% à 110%, imputable en une grande partie à la baisse de l'encours de Crédit. Toutefois, ce niveau permet de couvrir les charges d'exploitation.

1. 3 .3 Evaluation du niveau d'atteinte des performances ciblées par MEC DELTA

Tableau 107: Evolution des indicateurs de MEC DELTA

Indicateurs	2010	2011	Juin 2012
Encours crédit (en centaines de millions)	0.316	0.322	0.316
PAR + 30 jours	8.9%	5.2%	4.5%
Autosuffisance opérationnelle	98.5%	73.8%	95.8%

- **Le portefeuille à risque + 30 jours** s'est amélioré, passant de 8,9% à 4.5% entre 2010 et juin 2012 ;

- **Le ratio d'autosuffisance opérationnelle** a encore baissé de 98.5% à 95.8% au sur la période sous revue. Les charges d'exploitation sont couvertes à hauteur de 95% par les produits d'exploitation, des efforts doivent être consentis pour améliorer le niveau de rentabilité de la Mutuelle d'Epargne et de Crédit.

2. Contribution de la Microfinance dans la lutte contre la pauvreté

Si la microfinance répond à un besoin évident pour les personnes qui sont exclues du marché du crédit, ses objectifs vont au-delà du développement de la seule activité économique. Elle vise aussi à améliorer les conditions de vie de ses clients. Alors qu'il existe finalement peu de preuves empiriques rigoureuses fautes d'évaluations vraiment convaincantes, le principe même d'évaluation d'impact a suscité un nombre important de débats, aussi bien chez les praticiens qu'auprès des universitaires.

Certains remettent, en effet, fondamentalement en cause l'intérêt même de l'évaluation spécifique: la microfinance serait un marché comme un autre en ce sens, pas plus légitime à être évalué. D'autre questionne l'utilité des évaluations puisque l'impact du microcrédit ne ferait aucun doute étant donné le nombre important de personnes qui utilisent les microcrédits et restent dans le cycle d'emprunt. Certains, enfin, estiment qu'il est méthodologiquement très difficile d'évaluer l'impact de la microfinance et qu'il est préférable d'utiliser des approches de types Second Best **(1),** en se concentrant sur l'analyse de la clientèle, sur les performances sociales de IMF et sur l'analyse des processus plutôt que sur l'impact lui-même.

Ces différents arguments comportent des limites. La microfinance contrairement à d'autres marchés reste fortement alimentée par les fonds publics, notamment parce que les bailleurs estiment qu'elle impacte fortement les conditions de vies en favorisant par exemple la sécurité alimentaire, l'autonomie des femmes, l'éducation ou la santé. L'évaluation de cet impact comporte donc de réels enjeux. Par ailleurs, il semble naïf de mesurer positivement l'impact de la microfinance en se basant sur la présence durable des clients dans le cycle de crédit, puisqu'on ne prend pas en compte la situation de ces clients s'ils n'y étaient pas entrés. La microfinance peut avoir des, effets pervers, tels que le surendettement croisés ; enfin, si un grand nombre de clients restent dans le processus de crédit, une forte proportion en sort. Ce n'est pas sans doute pas sans raisons.

Au Sénégal, aucune étude d'impact de la microfinance sur la lutte contre la pauvreté n'a pas été réalisée à ce jour. La Direction de la Microfinance d'un commun accord

avec la Coopération Financière Allemande et l'Agence Française de développement compte mesurer la contribution de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté en 2015.

Compte tenu de la faiblesse de nos moyens et du temps imparti à l'étude, ce mémoire se focalisera sur les personnes touchées par les Institutions de microfinance, le volume de crédit consenti, l'épargne mobilisée et des témoignages recueillis auprès de la clientèle des Institutions de Microfinance partenaire de la Direction de la Microfinance.

Les populations ciblées par les SFD sont assez diversifiées. Quelques expériences mettent l'accent sur un groupe cible précis (femmes par exemple). Dans l'étendue du pays, les activités financées couvrent une large gamme. Ces financements concernent davantage les activités du secteur informel que celle du secteur dit moderne. Un intérêt particulier est porté sur les activités génératrices de revenus des femmes.

Par ailleurs plus de 350 institutions de microfinance couvrent l'ensemble du pays avec toutefois des disparités géographiques. Leurs sièges se trouvent pour la plupart en milieu urbain et péri urbain.

Le maillage du territoire se fait au travers de caisses de base et pour l'essentiel de réseaux parmi lesquels on peut distinguer le CMS, PAMECAS, ACEP, CAURIE IMF, UMECA… D'après le dernier rapport publié par la Direction de la Microfinance, le nombre de bénéficiaires des services des SFD a fortement progressé durant cette décennie, en effet, il passe 412 910 membres à 1 624 319 à fin de l'exercice 2011, soit une progression de plus de 200%. Dans le secteur de la microfinance, le taux de pénétration s'établit à 13% contre 7% dans le secteur bancaire. Les institutions de permis à milliers de sénégalais d'accéder à des services financiers de base (Crédit, Epargne, transfert…) et bénéficier de financement leur permettant de mettre en place des projets porteurs de revenus et d'emplois.

L'épargne mobilisée au sein des Institutions de Microfinance s'établit à 159,18 milliards FCFA en 2011 contre 151 milliards en 2010, soit une progression de 4,6%. La part des dépôts à terme est de 28%, soit 44,2 milliards FCFA, les ressources du secteur sont essentiellement constituées de dépôt à court terme. L'épargne

mobilisée par la clientèle féminine au 31 décembre 2011 se chiffre à 42 milliards FCFA, soit près de 26,3% des dépôts ;

Les Crédits consentis par les Institutions de Microfinance à la date du 31 décembre 2011 se chiffraient à 204 milliards contre 177,55 milliards au 31 décembre 2010, soit une progression de 15%. Cette hausse de l'encours est imputable en grande partie aux lignes crédits attribuées aux SFD par les banques et autres structures de refinancement. Les crédits octroyés aux femmes se chiffraient à 33 milliards contre 26,7 milliards un an auparavant.

En termes d'empois directement créés, un effectif de 3 512 personnes travaillant dans les SFD a été recensé au Sénégal en 2011 contre 793 en 2000 par l'Association Professionnelles des Systèmes Financiers Décentralisés. Cette importante augmentation résulte des embauches supplémentaires réalisées par certaines institutions, dont le CMS, l'UMPAMECAS, l'ACEP et MICROCRED et par la prise en compte du personnel des structures recensées en

Le secteur de la microfinance a beaucoup contribué à la lutte contre l'usure dont beaucoup de gens notamment les fonctionnaires étaient victimes. La mise en place de la MECAP (Mutuelle d'épargne et de Crédit des Agents du secteur Public et Parapublic) a été une tentative de réponse réussie pour lutter contre ce phénomène.

Certaines structures de financement décentralisé incluent la lutte contre la pauvreté parmi leurs objectifs principaux et d'autres n'ayant pas principalement cet objectif, contribuent à la lutte contre la pauvreté en développant des programmes ou des produits spécifiques destinés à toucher les populations les plus pauvres. Le programme AFSSEF (Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers), initié par PAMECAS, les CLEC (Caisses locales d'épargne et de Crédit), initiées par le PLCP, le Projet Jeunesse du CMS et les bancs villageois de CAURIE IMF.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons recueilli les témoignages des clients qui affirment que les crédit octroyés par les SFD leur ont permis d'améliorer leur situation financière.

Témoignages

Sanou Cissé

« J'ai bénéficié d'un micro crédit de l'UM PAMECAS d'un montant de 100.000 F pour développer une activité génératrice de revenus. Grâce à ce micro crédit, j'ai payé du sucre, du tamarin, etc. pour développer mon activité de fabrique de jus. Mon activité m'aide beaucoup car elle me permet de m'épanouir. Avec la vente du jus, j'arrive à m'occuper de mes enfants, à participer pour certaines petites dépenses de la famille par la grâce de Dieu. J'aimerai ouvrir un kiosque si Dieu le permet. Ma suggestion est que je puisse gagner un micro crédit d'un montant supérieur pour pouvoir réaliser mon projet. »

Aissatou Seck

« J'ai bénéficié d'un micro crédit de l'ACEP d'un montant de 250.000 F pour développer mon activité. Avec mon micro crédit, j'ai eu à payer des plastiques (seaux, gobelets, assiettes, plats). Grâce à mon activité, j'arrive à réaliser plein de choses dans ma famille. J'aide mon mari souvent en contribuant aux dépenses de la famille ; notamment participer au règlement des factures d'électricité, d'eau et participer pour la popote. Ma suggestion est que nous puissions avoir plus de montant que cette fois-ci afin de réaliser un autre projet. »

Mor Fall

« J'ai bénéficié d'un micro crédit d'un montant de 150.000 F du CMS pour développer mon affaire. Grâce à ce micro crédit, j'ai pu payer des chaussures ajoutées à ce que j'avais avant. Sans ce micro crédit, je n'allais pas m'en sortir pour arriver à développer mon activité. Cela m'a vraiment beaucoup aidé. Pour le moment je ne m'occupe pas d'une famille puisque je suis célibataire. Dans les jours à venir, avec le développement de mon activité et de mes bénéfices, je pourrai fonder une famille et la nourrir grâce à ce boulot. Ma suggestion est que vous puissiez nous aider plus en augmentant les montants des micros crédits ».

B. Recommandations

1. Renforcer la viabilité des SFD

1.1 Pour les Institutions de Microfinance

Les IMF ont à leur disposition quelques leviers qu'elles peuvent actionner pour améliorer leur rentabilité et assurer leur pérennité. L'analyse peut tout d'abord s'attacher à identifier et à isoler les facteurs sur lesquels l'IMF n'a aucune prise.

L'environnement macroéconomique impacte par exemple directement la structure financière d'une IMF sans qu'elle puisse s'en abstraire ; ainsi, le cout des ressources humaines aligné sur des niveaux de vie locaux, le cout du refinancement ou encore le statut et la fiscalité applicables aux IMF sous forme se société anonyme, sont des facteurs qu'elle ne maitrise pas. Ces éléments exogènes ayant un impact direct sur sa performance financière, l'IMF sera alors amenée à facturer des taux suffisamment importants pour couvrir ces couts, liés aux contraintes structurelles.

Une fois, ces facteurs exogènes identifiés et isolés, seule une analyse financière permettra d'identifier les véritables leviers dont dispose l'IMF pour améliorer sa performance. Une approche financière possible consiste à concentrer l'analyse sur quatre éléments clés qui permettent d'évaluer rapidement la performance d'une IMF, quel que soit son statut. Simplifiée, cette approche permet de dégager les points essentiels l'analyse devant par ailleurs, bien entendu, approfondir son étude. Pour assurer une fourniture continue des services financiers (Viabilité), L'IMF doit respecter les critères suivants :

- La part de portefeuille de crédits (rapportée à l'ensemble des actifs) consacrée au financement d'activités génératrices de revenues aux micro entreprises et éventuellement au TPE et PME doit être supérieure à 70% du total du bilan. Ce ratio indique que l'IMF se concentre sur son cœur de métier, qui est son activité la plus rentable.

- La qualité de son portefeuille doit être suffisante, avec un PAR à 30 inférieur à 3% en général et de 5% au maximum. En effet, le PAR des IMF ayant un statut

bancaire est de 2% et celui des 45 premières IMF dans le monde est de 3.7% à la fin de l'année 2010. La bonne connaissance de ses clients reste le savoir-faire premier de l'IMF ; lorsqu'elle s'en écarte, elle prend un risque et fait peser le poids des provisions sur sa rentabilité.

- Le cout des ressources financières (capital, dette, dépôts) doit être optimisé en essayant de privilégier les dépôts, qui représente souvent la ressource la moins chère. En cas d'impossibilité, l'IMF devra optimiser l'effet levier dette/capital pour éviter un financement de la croissance uniquement au prix exorbitant des résultats accumulés. Dans ce dernier cas en effet, seuls des taux élevés vont permettre d'atteindre un résultat net suffisant, qui viendra à son tour augmenter la taille du capital de manière à alimenter la croissance ou du moins à ne pas trop la freiner. Une attention particulière doit être apportée au poids de la rémunération du captal, les dividendes qui sera potentiellement plus lourd à supporter si le ratio dette/ capital n'est pas optimisé.

- Les couts d'exploitation, élevés par nature, doivent être maitrisés. Il ne s'agit pas de se rapprocher à tout prix des ratios d'exploitation bancaires ce qui pourrait facilement générer des dérives (nombre trop important de clients par agent de crédit, augmentation du montant unitaire des prêts sans vérification de l'affectation des fonds, etc.) mais simplement de rationnaliser certains couts, quand cela a du sens. Il convient de signaler que les charges d'exploitation ne doivent pas 60% des produits d'exploitation

Outre ces mesures, pour relever le défi de la viabilité, les IMF doivent aussi prendre les dispositions suivantes :

→ Une meilleure organisation et structuration permettant une bonne gouvernance et une vie associative dynamique. Cette dernière sera facilitée par une appropriation, une participation et un fonctionnement démocratique des IMF.

→ Des produits financiers et non financiers adaptés aux besoins de la clientèle cible ;

- La construction d'une infrastructure financière adaptée et favorisant le contrôle interne, la capitalisation et la gestion des risques ;

- Une adéquation des outils technologiques et du système d'information.

- renforcer la formation de leurs personnels en vue d'accroître leurs capacités professionnelles.

- Développer des innovations technologiques comme le Mobile Banking et la Warrantage pour toucher les populations vivant dans des zones rurales

1.2 L'état

Il devra renforcer les capacités de la Directions en charge de la promotion et de la supervision. Ces dernières doivent :

- effectuer régulièrement des missions de contrôle et d'information dans tous les réseaux de SFD et dans l'essentiel des caisses de base, au moins une fois par an
- mettre en œuvre des programmes de formation pour renforcer la capacité du personnel des SFD.
- renforcer sa concertation avec les SFD ;
- améliorer les liens de partenariat entre les SFD et les Banques en instituant des rencontres périodiques entre l'APBF et l'APSFD ;
- favoriser l'accès des SFD aux couches les plus défavorisées en renforçant les ressources de ceux qui interviennent en faveur de ces groupes et en créant des programmes spécifiques pour ces groupes au sein des autres SFD ;
- améliorer la couverture géographique du pays en services de microfinance en subventionnant l'extension des SFD existants aux zones défavorisées ;
- aider les petites institutions de base à se regrouper en réseaux ou les appuyer à intégrer les grands réseaux existants ;
- augmenter les ressources destinées au refinancement des SFD par la mise en place d'un fonds national pour la microfinance ;

→ aider les IMF à mettre en place une centrale de risques pour prévenir le surendettement;

2. Faire de la Microfinance, un outil de lutte contre la pauvreté

Intégrer le système dans le paysage financier local

Ceci implique une bonne connaissance de l'offre et de la demande financière, formelle et informelle dans le milieu, les expériences (bonnes ou mauvaises) et les savoir-faire locaux en la matière, ainsi qu'une bonne compréhension des stratégies économiques des individus, des familles et des groupes. Elles sont à la base d'une définition, avec les clients concernés, du système et des produits financiers à mettre en place, susceptibles de compléter, d'élargir et d'améliorer l'offre globale, sans détruire les organisations et les solidarités préexistantes.

Dans une zone reculée, un système financier pour être pérenne, doit être proche des gens culturellement, trouver sa place parmi les institutions et les organisations de la localité et apporter des services supplémentaires qui justifient son utilité.

Encourager l'appropriation et la participation

En milieu défavorisé, un système de microfinance ne peut réussir que s'il parvient à mobiliser une participation forte, un sentiment fort d'appropriation ou d'identification, se traduisant par une prise en charge de fonctions et de tâches, à un niveau significatif et à titre non salarial.

Cette participation est une condition incontournable de réductions de coûts, dans un contexte où les salaires sont souvent élevés. Des mécanismes d'intéressement et de rémunérations, liés aux résultats, se révèlent à la fois incitatifs et dynamiques, permettant d'éviter des charges fixes élevées et coupant court aux revendications de type salarial. Ils préservent l'esprit de participation tout en motivant les intéressés à la réussite et aux performances de l'entreprise.

Au-delà des réductions de coûts, la participation et l'appropriation (ou l'identification des clients sont des éléments essentiels de fidélisation, qui dans une situation de concurrence forte, jouent un rôle déterminant tant pour préserver un niveau élevé de remboursement que pour stabiliser et consolider le portefeuille.

Avoir un accès durable au refinancement à un niveau suffisant

Les pauvres épargnent et même proportionnellement davantage que les plus riches. Cependant, ce constat ne doit pas amener à penser que le volume d'épargne mobilisable en zone défavorisée pourrait être élevé et à la hauteur des besoins en crédits pour le développement économique de la zone.

L'épargne est faible et difficilement mobilisable dans ces zones où il y a une longue tradition d'épargne en nature et de thésaurisation. Ainsi, il n'est pas possible de s'appuyer uniquement sur l'épargne pour les crédits. Des ressources externes à des taux concessionnel sont nécessaires et très rapidement. Ces ressources complémentaires peuvent provenir de dotations en capital ou de prêts, provenant de bailleurs de fonds ou de Programmes étatiques.

Introduire des innovations

Comme on le voit, les contraintes liées aux zones reculées engendrent des coûts supplémentaires aux programmes de microfinance qui s'y implantent. C'est donc pour minimiser ces coûts, liés aux contraintes de ces zones, que des innovations sont impératives si les Institutions de Microfinance, qui ont décidé de relever le défi, veulent parvenir à la pérennité.

Dans ces zones, on peut s'inspirer de la façon de s'organiser des populations, pour mettre en place des institutions financières, certes plus modernes dans le sens des outils et plus fiables, avec les règles clairement écrites et connues de tous, mais suffisamment endogènes pour s'insérer naturellement dans le paysage. C'est ainsi

qu’elles apporteront à leurs clients une perception de permanence, élément clé de sa pérennité.

L’innovation est vitale. Elle peut s’appliquer dans tous les domaines : gestion, organisation, produits, institutionnalisation, mode d’appui, ciblage d’une clientèle particulière comme les pauvres, etc.

Conclusion

Au Sénégal, la microfinance a connu une expansion remarquable qui se traduit par l'augmentation du nombre de structures financières et la diversification des services et produits offerts aux populations. Elle cherche à offrir un accès aux ressources financières à des populations exclues des circuits bancaires classiques aux fins d'appuyer leurs efforts pour améliorer leurs revenus et leurs conditions de vie.

Il convient de souligner que, outre l'engouement des populations, l'essor de la microfinance découle également de l'engagement des pouvoirs publics et des partenaires à appuyer le développement et la promotion de la microfinance considérée comme un moyen qui contribue à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté.

La croissance qu'a connue ce secteur ces dernières années, a rendu plus nécessaire et certainement moins aisé pour les IMF, le pari de toucher le maximum de population pauvre tout en gardant leur pérennité. Autrement dit, offrir et maintenir de façon durable, des services financiers de qualité à des populations démunies, selon les modalités différentes des banques et établissements financiers classiques est devenu plus problématique.

Par la double vocation sociale et financière dont se réclame le secteur de la microfinance, il apparaît de plus en plus indispensable de s'intéresser à la façon dont ses institutions définissent leur mission sociale et la mettent en pratique dans leur mode de gouvernance (actions spécifiques, système d'information et de gestion, etc.). En effet, le contexte général suscite de nombreuse interrogations sur l'évolution du secteur de la microfinance (développement des approches « commerciales », renforcement de l'investissement privé et émergence de partenariats bancaires, etc., alors que sa contribution « réelle » à un ensemble d'objectifs sociétaux tels que la lutte contre la pauvreté, le développement local ou la réduction des inégalités sociales fait toujours débat.

Le secteur a connu des performances qui sont entres autres favorisées par la mise en place de nombreux projets de microfinance qui ont permis de créer ou d'appuyer la multiplication des réseaux de microfinance.

Le secteur de la microfinance est à la croisée des chemins. Les institutions de microfinance (IMF) ont montré leur capacité à offrir de façon durable aux exclus des systèmes bancaires classiques des services financiers diversifiés et adaptés (petites sommes, remboursements réguliers, ciblage des activités des ménages pauvres, contacts directs avec des agents de crédits locaux, etc.). Elles ont su innover dans les garanties non traditionnelles et ont développé des systèmes basés sur la solidarité, la proximité et la participation pour accroître la confiance et pour atténuer les barrières sociales et informationnelles entre les clients et l'institution. Les bénéficiaires apprécient ces services et remboursent généralement bien les prêts. Si les défis techniques ont été relevés, c'est en premier lieu grâce aux innovations développées en particulier par les ONG depuis une trentaine d'années, pour renforcer les liens sociaux et repousser les frontières des services financiers avec des produits adaptés aux contraintes économiques et sociales des populations cibles.

Des études d'évaluation des IMF ont montré qu'elles ont des impacts tangibles sur la communauté, sur les entreprises, sur les individus et leurs familles. L'amélioration des revenus et des conditions de vie, la sécurité et le développement économique tous les principaux effets positifs. Les IMF ont contribué également par le biais de formations et des mobilisations à une élévation de la prise de conscience des populations des enjeux de développement.

Au Sénégal, l'intégration de la performance sociale peut contribuer à la logique de professionnalisation du secteur et faire en sorte que les résultats de la microfinance soient directement perceptibles sur les populations bénéficiaires. Dans cette logique, la Direction de la Microfinance (DMF) doit s'engager à soutenir la gestion des performances sociales au Sénégal en menant le plaidoyer au niveau de l'Etat, des partenaires au développement, des SFD et, plus largement, du public. Un dispositif de promotion des performances sociales doit être mis en place pour les sensibiliser davantage à la GPS. Compte tenu de l'engagement des SFD dans la réduction de la

pauvreté, la DMF doit véritablement œuvrer afin de faire des performances sociales une exigence dans la réglementation au même titre que les performances financières. L'AP-SFD, dans sa mission, doit compléter son action par un plaidoyer sur la réglementation et promouvoir de nouveaux instruments comme la centrale des risques qui peut constituer un moyen de contrôle et de réduction du surendettement. L'engagement des institutions de microfinance dans la gestion des performances sociales constitue un gage de transparence pour fournir des réponses aux nombreuses critiques auxquelles le secteur est confronté.

Et pourtant aujourd'hui, c'est au sein de ces IMF que le rôle de microfinance par rapport à la lutte contre la pauvreté semble être remis en cause. La plupart d'entre elles prétendent dépasser ce stade de financement de la survie pour soutenir l'entreprenariat. Le souci de pérennité est à la base des évolutions notées dans la conception de leur rôle par rapport à la pauvreté.

Face à leurs difficultés de concilier viabilité et lutte contre la pauvreté, certaines institutions ont choisi d'élargir leur sociétariat à des cibles considérées comme moins pauvres ou en se comportant comme des banques classiques.

Les IMF sont confrontées à un dilemme de rester autonome financièrement tout en offrant des services financiers de proximité adaptés à leur clientèle. La question est sans état d'âme, d'aucuns estiment qu'aujourd'hui "si les IMF veulent continuer d'exister et de rendre les services qui sont attendus d'eux, elles ne peuvent le faire qu'avec des populations capables d'épargner et de rembourser un crédit. Le risque est en effet grand à force de mettre l'accent sur les pauvres, de ne plus exister, ni pour les pauvres, ni pour les moins pauvres".

Cette difficulté pour les IMF à réaliser ce double objectif est due en partie aux difficultés du secteur qui, selon certains spécialistes, sont liées d'une part à l'insuffisance de ressources financières adaptées pour la promotion du secteur, la faiblesse de certains crédits qui ne contribuent pas à un impact significatif sur les populations et l'inadaptation du cadre réglementaire dans le contexte actuel, et, d'autre part par la propension à créer de nouvelles institutions peu viables au

détriment des choix pouvant favoriser la synergie souhaitable avec les réseaux existants pour le renforcement et la viabilité du secteur.

En vue de mieux garantir la viabilité des institutions de microfinance et leur permettre de jouer un rôle important dans la stratégie de lutte contre la pauvreté, il s'avère nécessaire de tenir compte des recommandations formulées.

BIBLIOGRAPHIE

ATTALI Jacques et ARTHUS-BERTRAND, Yann, *Voyage au cœur d'une révolution*. *La microfinance contre la pauvreté*, Jean Claude Lattès, 2006.

Betty Wampfler (CIRAD-SAR) dans Grain de sel n°6

CERISE/IRAM, *Guide opérationnel de l'analyse de la gouvernance d'une IMF*, 2005.

COHEN Monique, *connaître la clientèle d'une IMF*. *Outils d'analyse pour les praticiens de la microfinance*, USAID/AIMS, Septembre 2001.

Diop, Amadou, « Microfinance et lutte contre la pauvreté : Cas des grands réseaux du Sénégal », ENEA, 2005.

Ndiaye Bécaye (2000) dans « Contribution sur l'autonomie financière et la rentabilité des caisses d'épargne et de crédit encadrées par Enda-Graf. », Mémoire de fin d'études, déc.2000, ENEA

Olga Didi « Capacité de réponse des mutuelles d'épargne et de crédit dans l'amélioration de l'environnement social et économique des femmes : L'exemple de la MEC de l'unité 26 des Parcelles Assainies de Dakar », ENTSS, DAKAR, 2005

Stoleru Lionel « Vaincre la pauvreté dans les pays riches », Flammarion, Evreux, 1977

Vincent Fernand (1994) dans « FINANCER AUTREMENT les associations et ONG de développement du Tiers Monde »

YUNUS Muhammad, *Vers un monde sans pauvreté*, Jean- Claude Lattès 1997.

Les principaux sites d'information sur le secteur

http://www.themicrofinancegateway.com	**Le site de référence en anglais crée par le CGAP**
http://www.lamicrofinance.org	**Le portail francophone de la microfinance, à l'initiative du GRET, de l'ONG luxembourgeoise ADA et du CGAP**
http://www.microfinance.lu	**Site crée et animée par ADA**
http://www.cerise-microfinance.org	**Le site de CERISE**
http://www.themixmarket.org	**Site crée par le CGAP**

TABLE DES MATIERES

Dédicaces ……1

Remerciements……..2

Sigles et abréviations……3

Liste des tableaux et graphiques……..5

Sommaire……6

Résumé……9

Introduction……10

Première partie : Cadre théorique……..15

C. Clarification des concepts……16

1. **Micro finance……16**
2. **Institutions de Micro finance……16**
3. **Système Financier Décentralisé……17**
4. **Micro crédit……17**
5. **Epargne……17**
6. **Performance……18**
7. **Partenariat……18**
8. **La pauvreté ……19**
9. **La Viabilité ……21**

D. Revue de littérature……22

- **Littérature théorique……22**
- **Littérature expérimentale……26**
- **Les limites de la microfinance au Sénégal……30**

Deuxième partie : Cadre opératoire……33

D. Problématique……34

E. Les objectifs……41

- **Objectif générale……41**
- **Objectifs spécifiques……41**

F. Hypothèses de recherche……42

Troisième partie : Cadre méthodologique……43

9. **L'identification du thème de recherche……44**
10. **La revue documentaire……45**
11. **Le choix de la méthode et du type d'évaluation……46**
12. **Les cibles d'enquêtes……47**
13. **L'échantillonnage……48**
14. **La collecte des données……49**
15. **Le traitement et l'analyse de données……50**
16. **Les difficultés et limites rencontrées……51**

Quatrième partie : Présentation du Cadre de l'étude : Le Sénégal……52

C. Présentation du Sénégal : Structure de l'économie……53

- **Le secteur financier……59**
- **Le Système bancaire et financier……60**
- **Le secteur de la microfinance……63**

  → **IMF du Sénégal dans l'environnement local et international……63**

  → **Développements récents et perspectives d'avenir……64**

D. Présentation de la Direction de la Microfinance……66

3. **Structuration de Direction de la Microfinance……66**
4. **Objectifs de la Direction de la Micro finance……67**

Cinquième partie : Cadre analytique……69

B. La présentation, analyses et discussions des résultats……70

2. Analyse de la viabilité des IMF Partenaires de Direction de la Microfinance……...70

2. 1 Analyse de la viabilité des Grands réseaux……70

- Analyse de la viabilité de l'ACEP……71
- Analyse de la Viabilité de l'UM PAMECAS……...71
- Analyse de la Viabilité du CMS……72

2. 2 Analyse de la viabilité des institutions émergentes……73

- Analyse de la viabilité de l'U-IMCEC……74
- Analyse des Indicateurs de Performance de Caurie IMF……75
- Analyse des Indicateurs de Rentabilité de REMEC NIAYES.....76
- Analyse des Indicateurs de performance de l'URMECS……77

3. 3 Analyse de la viabilité des Institutions de Microfinance Isolées……78

- Analyse des Indicateurs de performance de MEC FEPRODES……78
- Analyse des indicateurs de performance de MEC FADEC NDIAMBUR……79
- Evaluation du niveau d'atteinte des performances ciblées par MEC DELTA……80

4. Contribution de la Microfinance dans la lutte contre la pauvreté……80

Témoignages

Témoignages……83

C. Recommandations……84

3. Renforcer la viabilité des SFD……84

1. 1 Pour les Institutions de Microfinance……84

2. 2 L'état……..87

4. Faire de la Microfinance, un outil de lutte contre la pauvreté……87

- Intégrer le système dans le paysage financier local……87
- Encourager l'appropriation et la participation……..88
- Avoir un accès durable au refinancement à un niveau suffisant……..88
- Introduire des innovations……..89

Conclusion……90

Bibliographie……94