

Sommaire

Résumé des Fondements de l'Évaluation	2
Profil institutionnel	3
Analyse des facteurs et sous facteurs de l'EPS de CAURIE-MF	9
Marché de la Microfinance au Sénégal	23

Analyste en chef

ESPAGNE

Moustapha Gueye

Directeur de l'Analyse

Analyste

ESPAGNE

Javier Fernández Letamendi

Directeur du Marketing

Informations de contact

+34 635 24 28 28

mgueye@inclusionafrica.org

Bureau Espagne

Inclusion [Africa] Ltd.

Impact Hub

Plaça Reial, 18

08002 Barcelona

Espagne

www.inclusionafrica.org

Ce rapport fournit une analyse approfondie de la performance sociale de Caurie-MF et doit être lu conjointement avec la méthodologie mondiale de Inclusion [Africa] en matière d'évaluation de la performance sociale des Institutions de Microfinance. Cette méthodologie est disponible sur le site de Inclusion [Africa] Ltd. (www.inclusionafrica.org). Ce rapport n'est pas une notation du crédit ou toute autre analyse sur la solvabilité de l'IMF.

Évaluation de la Performance Sociale : CAURIE-MF SÉNÉGAL

Figure 1

Notation Finale SP générée par le Scorecard

Note définitive						
-	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1	+
	0 - 29	30 - 49	50 - 64	65 ——— 77	78 - 100	

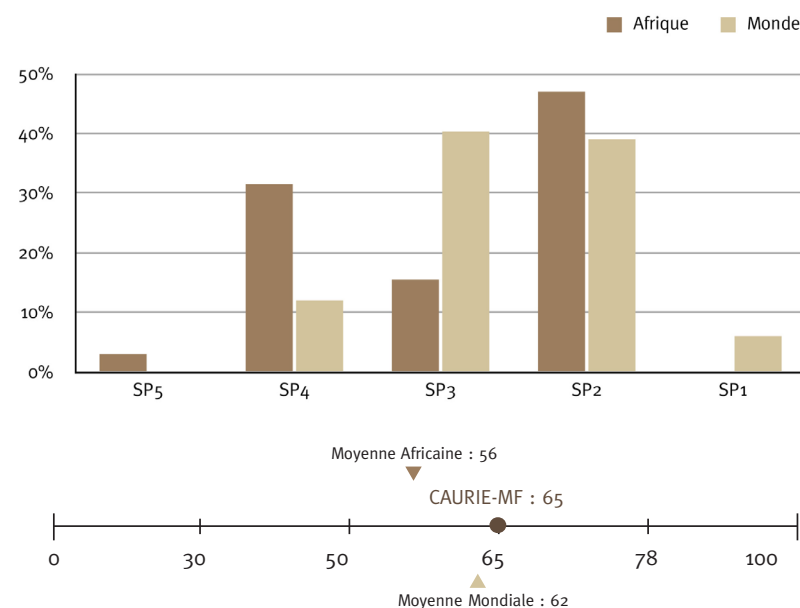
Notation implicite du Scorecard : SP2 / Score total : 65

CAURIE-MF Aperçu : Raison Sociale

Date de création	2005
Forme juridique	COOPERATIVE
Portefeuille brut de prêt (F CFA)	6.832.551.490
Emprunteurs actifs	66.723
Montant moyen de prêt (F CFA)	102.412

Figure 2

Comparaison Mondiale



Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard



Résumé des Fondements de l'Évaluation

- » Le Scorecard a généré pour CAURIE la note implicite SP2 avec un score global à peu près les 65. Le comité de notation après délibération a assigné à l'institution la note SP3. Le remplacement de la note SP2 par SP3 était plus approprié en raison du faible score (SP3) réalisé dans les pratiques de protection des clients, qui agit comme une référence sur la note globale à attribuer.
- » L'énoncé de mission sociale de CAURIE ainsi que ses buts et objectifs intègrent les aspects suivants du Scorecard du SPA : réduction de la pauvreté, création d'emplois, les questions de genre et l'accès aux zones et populations mal desservies.
- » Les objectifs sociaux de la mission sociale de l'institution ainsi que les indicateurs pour mesurer leurs niveaux de réalisation sont clairement définis. Un suivi annuel est fait et les résultats sont consignés dans le rapport d'activité annuel.
- » Le conseil d'administration est composé uniquement de représentants des membres de l'assemblée générale de l'institution.
- » Le personnel cadre dispose d'une large expérience dans le secteur de la microfinance et dans l'occupation de postes avec des responsabilités sociales.
- » Des manuels guidant les actions et le comportement des employés sont en place.
- » Les performances sociales sont prises en compte dans les évaluations du personnel.
- » Le taux de rotation des employés féminins ainsi que de l'ensemble du personnel est faible à tous les niveaux de responsabilité. Cependant les entretiens avec le personnel quittant l'institution ne sont pas systématiques.
- » En l'absence d'un département spécifique, le chef du département étude et partenariat est le point focal en matière de performance sociale.
- » De par ses origines, l'institution offre principalement ses services à travers le système des Banques Villageoises. CAURIE utilise le terme « Banques Villageoises » pour désigner des « banques villageoises » à l'effet de bien montrer le fait qu'il s'agit de groupements de villageois et pour se distinguer du terme plus formel de « Banque ».
- » Bien qu'un ciblage récent ait été opéré, l'écrasante majorité de ses clients sont des femmes.
- » Le SIG de l'institution permet de faire un suivi, l'analyse des données du PPI et les résultats sont publiés annuellement.
- » Les conditions et prix des différents produits sont communiqués verbalement et par écrit aux clients. Cependant le taux d'intérêt annuel et le taux effectif global ne sont pas communiqués.
- » Des tableaux de remboursement sont fournis aux clients individuels, où sont énumérés le principal, le taux d'intérêt mensuel, le type d'intérêt et les échéances. Pour les clients des Banques Villageoises, le paiement est en un seul coup au bout de 6 mois et les intérêts totaux du crédit sont à payer sur les 5 premiers mois.
- » Les prix, termes et conditions ne sont pas affichés publiquement.
- » Des procédures écrites sont en place et servent de guide aux employés dans leur relation avec la clientèle dans le processus de recouvrement des dettes.
- » Des politiques concernant l'élaboration et la conception des produits adaptés aux clients sont établies et l'opinion de ces derniers est régulièrement collectée par l'intermédiaire d'enquêtes de satisfaction et des études d'impact.
- » Un mécanisme formel de gestion des plaintes fait défaut.
- » Plusieurs produits sont offerts. Il existe également des offres de formation mais qui sont assez restrictives et surtout destinées aux gestionnaires de Banques Villageoises (BV).
- » Les délais de traitement et décaissement des crédits sont acceptables.
- » Un code d'éthiques avec plusieurs dispositions est disponible, quoique des politiques spéciales pour les minorités et les femmes lors du recrutement ne soient pas clairement établies.
- » La rémunération incitative est clairement définie, malgré l'absence de primes due à la situation financière.
- » Les promotions se fondent en partie sur des évaluations au cours desquelles certains aspects sociaux sont pris en compte.
- » Il n'y a pas un mécanisme spécifique pour recueillir et traiter les griefs des employés.
- » Les politiques en faveur de l'environnement aussi bien en interne que dans les relations avec la clientèle ne sont pas formelles.



Profil Institutionnel

Mission sociale

« Contribuer durablement à la promotion économique et sociale des micro-entrepreneurs pauvres, principalement les femmes en leur offrant des produits et services financiers appropriés. »

Données clés (Décembre, 2014)	
Portefeuille brut de prêt (F CFA)	6.832.551.490
Montant moyen du prêt (F CFA)	102.412
Produits :	
Prêt classique (PC), Prêt Spécial (PS), Prêt d'Initiation à la Petite Entreprise (PIPE), Prêt Individuel Mixte (PIM), Epargne Sur Livret (ESL), Dépôt à Vue Individuelle Personne Physique (DAVI-PP), Dépôt à Vue Individuelle Personne Morale (DAVI-PM), Compte bloqué (CB), Plan d'Epargne (PE), Dépôt à Terme (DAT), transfert d'argent, assurance-vie liée au crédit (en partenariat avec des compagnies d'assurance).	
Nombre d'emprunteurs	66.723
Effectif du personnel	133
Clients par agent de crédit	568
Nombre d'agences	7 agences et 14 guichets
Pays d'intervention	Sénégal
Zone d'intervention	L'ensemble du territoire national
Urbain/Rural	45 % / 55 %
Forme Juridique	COOPERATIVE
Régulateur	Ministère de l'économie et des finances/BCEAO

Figure 3

Présence géographique





INDICATEURS SOCIAUX	2012	2013	2014
% des clients ruraux	55	55	55
% des clients femmes	99	98,9	96,33
% de femme épargnante active	99,19	98,93	98,66
% Clients en dessous de \$ 1,25 par jour	ND	ND	ND
% Clients en dessous de \$ 2,00 par jour	ND	ND	ND
% Clients en dessous du seuil de pauvreté	ND	ND	ND
% Clients sans éducation formelle	ND	ND	ND
Taux de désertion des clients	4,98	16,66	ND
Solde moyen de prêt par emprunteur / RNB par habitant	18,19	18,07	18,17
% d'employés féminins	43	41	46

INDICATEURS FINANCIERS	2012	2013	2014
Rendement du portefeuille	21,5	18,3	18,0
Ratio des frais d'exploitation	24,32	24,32	24,32
Ratio des frais financiers	2,53	2,62	2,25
Dotation aux provisions (milliers F CFA)	6.212	17.538	52.746
Ratio d'autosuffisance opérationnelle	97,5	97,7	99,6
Ratio capital / actif	18,71	18,67	21,01
Ratio d'endettement sur capitaux propres	4,34	4,36	3,76
Rendement des actifs	-0,5	-0,3	-0,1
Rendement des capitaux propres	-2,5	-1,6	-0,3

- » Pour s'adapter à la nouvelle réglementation et mieux répondre à sa mission sociale, l'institution s'est transformée en coopérative en 2009 avec autorisation N° TH 1-10-00596 et régie par la loi N°2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des systèmes financiers Décentralisés.
- » L'institution opère principalement à travers les Banques Villageoises, au niveau desquels des crédits sont mis à la disposition des femmes pour le développement de leurs activités. Un nouveau ciblage vise les clients individuels avec le crédit spécial, prêt d'introduction à la petite entreprise, prêt classique et le prêt individuel mixte. Des prêts immobiliers aux employés ainsi que des produits d'épargne sont disponibles.
- » La gouvernance est assurée par un conseil d'administration, un comité de crédit et un conseil de surveillance élus par les membres.
- » Au 31 décembre 2014, l'institution comptait 133 employés dont 40 % de femmes.
- » L'encours de crédit au 31 décembre est de 6.832.551.490 F CFA pour un total de clients de 75.557 à la même date, dont 99 % sont des femmes et 55 % viennent du monde rural.



Facteurs analysés par le EPS – Notes implicites générées par le Scorecard

Résumé du Scorecard

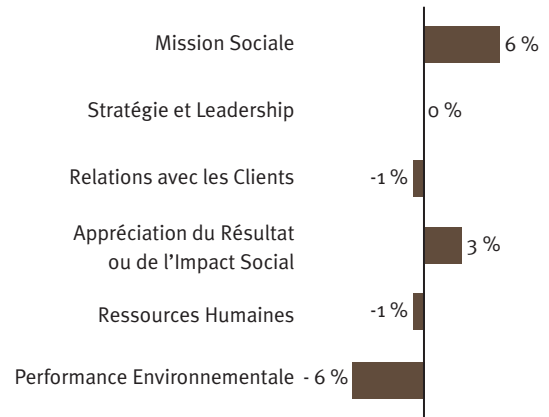
Figure 4

Note obtenue sur chaque facteur analysé

FACTEURS	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Mission Sociale					85
Stratégie et Leadership			64		
Relations avec les Clients			62		
Appréciation du résultat ou de l'impact social				76	
Ressources Humaines			60		
Performance Environnementale	22				

Figure 5

Contribution relative de chaque facteur à la note globale obtenue par CAURIE-MF (SP3)

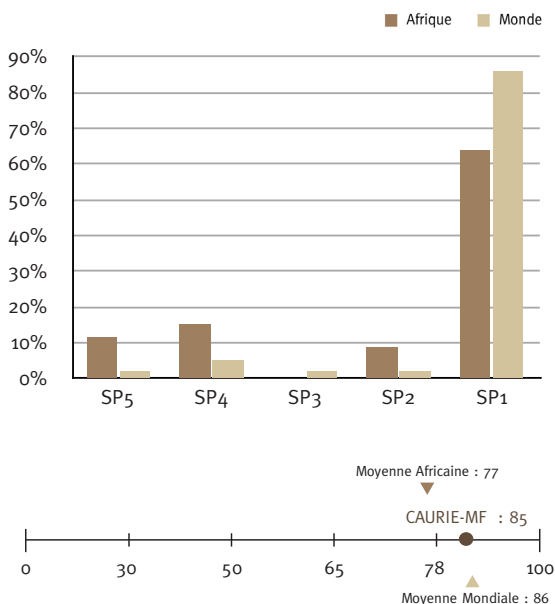




Comparaison régionale et internationale des notes obtenues par CAURIE-MF

Figure 6

Mission Sociale

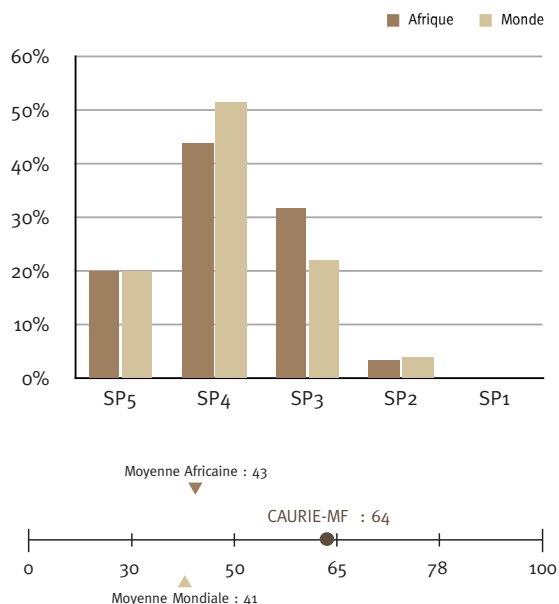


Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard

- » La mission sociale a été déclinée en trois buts principaux que sont: la sélection ou ciblage des clients, la satisfaction, la promotion économique et sociale.
- » Chaque but social est à son tour décliné en objectifs sociaux avec des indicateurs pour mesurer leur niveau de réalisation. La mission sociale se focalise sur les micro-entrepreneurs pauvres principalement les femmes par l'octroi de produits financiers, mais également non financiers.

Figure 7

Stratégie et Leadership



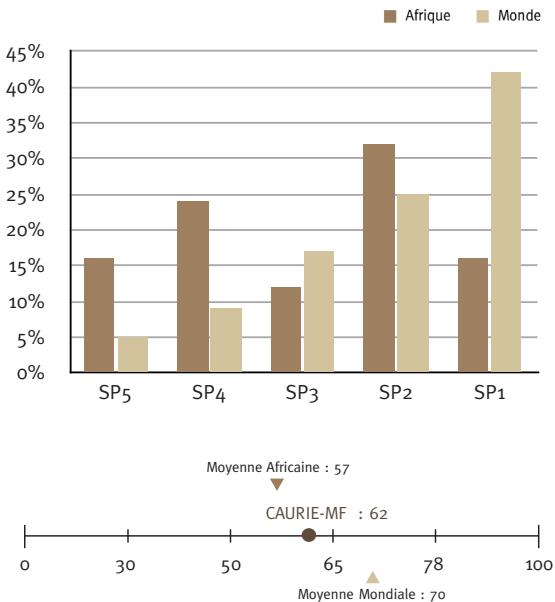
Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard

- » Les expériences en microfinance et en occupation de postes avec des responsabilités en performances sociales, sont notables pour les cadres de l'institution et acceptables pour les agents de crédit.
- » Les personnes composant le conseil d'administration sont élues parmi les membres de l'assemblée générale et au nombre desquelles se trouve la présidente nationale des Banques Villageoises du Sénégal. Leur niveau d'étude et d'expertise dans plusieurs domaines est élevé.
- » Pour l'année 2014, le CA a tenu un total de 3 réunions au cours desquelles les performances, aussi bien financières que sociales, de l'institution ont été discutées.



Figure 8

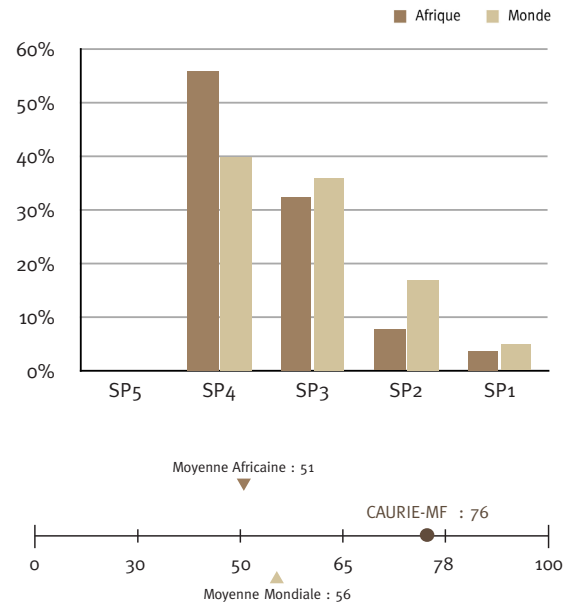
Relation-Client



Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard

Figure 9

Appréciation du Résultat ou de l'Impact Social



Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard

- » Les produits à la disposition de la clientèle sont: le Prêt Classique (PC), le Prêt Spécial (PS), le Prêt d'Initiation à la Petite Entreprise(PIPE), le Prêt Individuel Mixte (PIM) et plusieurs produits d'épargne.
- » Des crédits immobiliers ont été instaurés pour le personnel.
- » L'épargne des clients des BV peut être redistribuée sous forme de prêts internes au sein même de ces BV.
- » Les prix, conditions et termes des produits sont communiqués verbalement et par écrit aux clients.
- » Ni le taux d'intérêt annuel, ni le taux d'intérêt effectif ne figurent sur les tableaux d'amortissement, et sur les contrats de crédits.
- » Le taux d'intérêt mensuel figure sur les tableaux de remboursement et sur le contrat pour les clients individuels.
- » Pour les clients des BV, c'est le montant total des intérêts à payer par cycle de 6 mois qui est répercuté sur le tableau de remboursement.
- » Le niveau de compréhension des conditions et termes expliqués n'est pas assez élevé de façon générale.
- » Des politiques concernant le traitement respectueux, confidentiel et sans discrimination des clients sont en place.
- » Des études d'impacts et de satisfaction sont menées.
- » Un mécanisme formel de gestion des plaintes fait défaut.

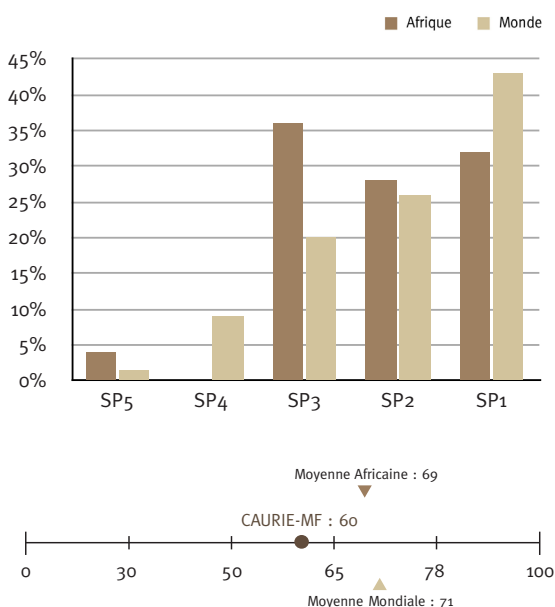
- » Par rapport aux objectifs sociaux fixés, l'institution collecte, suit, et analyse les données du PPI de ses clients de façon annuelle et des rapports sont émis.
- » Cependant ce suivi concerne seulement un échantillon de 10 % de la clientèle féminine.



Comparaison Globale et Régionale

Figure 10

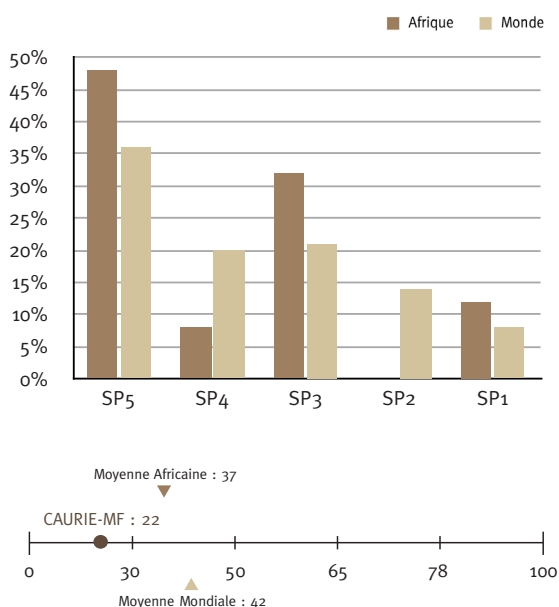
Ressources Humaines



Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard

Figure 11

Performance Environnementale



Sources : 2009 et 2010 MIX data et Inclusion [Africa] EPS Scorecard

- » CAURIE-MF dispose d'un département pour la gestion administrative et des ressources humaines, dirigé par un cadre supérieur totalisant une large expérience dans le secteur de la microfinance et au niveau de l'institution.
- » Des manuels définissant les procédures à suivre dans l'exercice de leurs fonctions sont disponibles.
- » Un code d'éthique a été élaboré et vulgarisé au sein du personnel.
- » La rémunération se fait selon la grille salariale élaborée par le directeur en prenant en compte la convention collective du secteur.
- » Des évaluations du personnel sont menées de façon trimestrielle avec une moyenne annuelle avec un formulaire préétabli.
- » Ces évaluations prennent en compte certains aspects liés à la performance sociale.
- » Les primes sont suspendues à cause de la difficile situation financière de l'institution.
- » Dans un souci de mettre les employés dans de bonnes conditions de travail, certaines mesures sont prises.
- » L'auditeur interne mène plusieurs actions d'inspection mais qui sont surtout centrées sur la sécurisation, l'amélioration des opérations et non sur l'application des mesures de santé et sécurité des employés.

- » L'institution n'a pas de politiques formelles en faveur de l'environnement.
- » Cependant, le non financement d'activités illégales est clairement défini.



Analyse des facteurs et sous facteurs du EPS de CAURIE-MF

Mission Sociale	Stratégie et Leadership	Relations avec les clients	Appréciation du résultat ou de l'impact social	Ressources Humaines	Performance Environnementale
-----------------	-------------------------	----------------------------	--	---------------------	------------------------------

Historique de la mission et des objectifs sociaux | Focalisation de la mission sociale | Plan d'action et mesure de communications en vue de la réalisation de la mission sociale et des objectifs

Note générée par le Scorecard – SP1 (85)

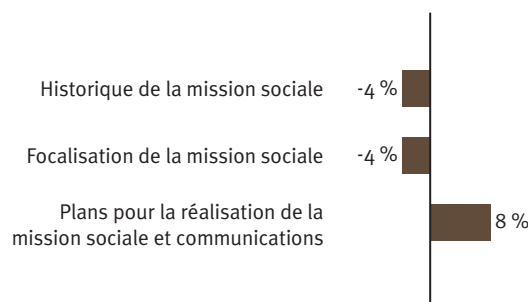
Figure 12

Tableau des sous facteurs

Sous Facteur	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Historique de la mission sociale				66	
Focalisation de la mission sociale				75	
Plans pour la réalisation de la mission sociale et communications					100

Figure 13

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Dans son plan d'affaires 2010-2014, CAURIE-MF a défini sa mission sociale ainsi que ses objectifs sociaux avec des indicateurs pour mesurer leur niveau de réalisation.
- » Cette mission sociale et ces objectifs sont revisités de façon annuelle en même temps que le plan d'affaires.
- » L'institution cible les micro-entrepreneurs principalement les femmes en leur offrant des services financiers, mais également non financiers.
- » Les objectifs sociaux suivants ont été fixés pour la période 2010 - 2014 :
 - Au cours de chacune des 5 prochaines années, 60 % des nouveaux clients de sexe féminin sont en dessous du seuil de pauvreté,
 - Au cours de chacune des 5 prochaines années, 60 % des nouveaux clients sont du milieu rural,
 - Dans les 5 prochaines années, les femmes représentent au moins 95 % de la clientèle,
 - Au cours de chacune des 5 prochaines années, le taux d'abandon de nouveaux clients de sexe féminin ne dépasse pas 5 %,
 - Au cours de chacune des 5 prochaines années, le taux de fidélisation des clients se trouvant entre le 2ème et 5ème cycles atteint au moins 90 %,
 - 60 % des nouveaux clients de sexe féminin sont au dessus du seuil de pauvreté au bout de 5 ans,
 - 60 % des clients ont un dépôt moyen qui augmente de 10 % par an.
- » La mission sociale est bien définie et affichée au niveau de toutes les agences. Elle est visible sur la page web de l'institution et sur le site de Mix Market.
- » Les rapports d'activités annuels englobent les objectifs sociaux ainsi que les indicateurs pour mesurer leur réalisation.
- » Les employés ont une bonne connaissance de la mission sociale et dans une moindre mesure des objectifs spécifiques de celle-ci.



Mission Sociale	Stratégie et Leadership	Relations avec les clients	Appréciation du résultat ou de l'impact social	Ressources Humaines	Performance Environnementale
-----------------	--------------------------------	----------------------------	--	---------------------	------------------------------

Qualité des dirigeants | Gouvernance | Portée et accessibilité | Organisation administrative

Note générée par le Scorecard – SP₃ (64)

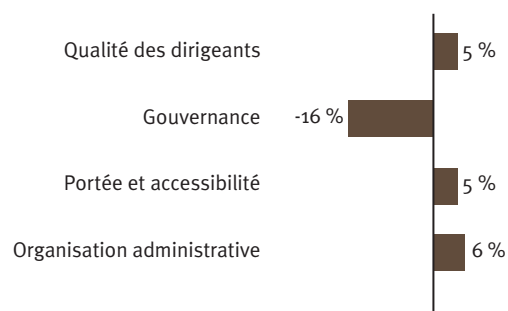
Figure 14

Tableau des sous facteurs

Sous Facteur	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Qualité des dirigeants				74	
Gouvernance	26				
Portée et accessibilité				77	
Organisation administrative					87

Figure 15

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Le conseil d'administration, composé de 4 personnes élues par l'assemblée générale dont une femme, s'est réuni 3 fois durant l'année 2014.
- » Dans la plupart de ces réunions, les données et sujets relatifs à la performance sociale n'étaient pas à l'ordre du jour.



Mission Sociale	Stratégie et Leadership	Relations avec les clients	Appréciation du résultat ou de l'impact social	Ressources Humaines	Performance Environnementale
-----------------	-------------------------	----------------------------	--	---------------------	------------------------------

Qualité des dirigeants | Gouvernance | Portée et accessibilité | Organisation administrative

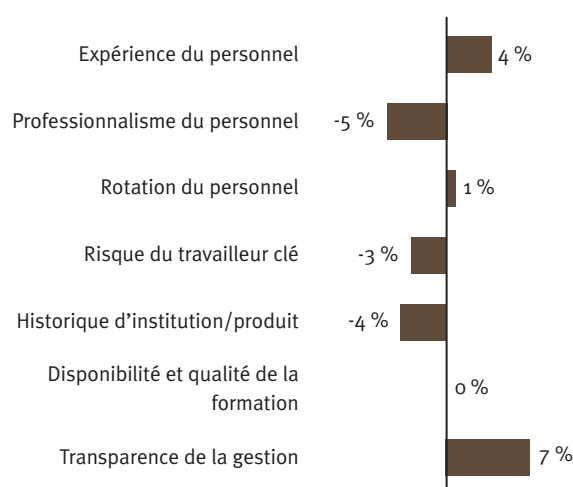
Figure 16

Tableau des sous facteurs

Sous Facteur	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Expérience du personnel					97
Professionalisme du personnel			52		
Rotation du personnel					81
Risque du travailleur clé			57		
Historique d'institution/ produit		47			
Disponibilité et qualité de la formation				73	
Transparence de la gestion					100

Figure 17

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Les cadres dirigeants justifient d'une large expérience dans le domaine de la microfinance, du marché cible et dans des postes avec des responsabilités en performances sociales et la moyenne tourne autour de 15 ans. Généralement tous ont déjà travaillé dans les programmes de microfinance du CRS et de Caritas précurseurs de CAURIE. Les cadres intermédiaires et les agents de crédit ont respectivement 10 et 4 ans d'expérience dans ces mêmes domaines.
- » Les informations sociales, non confidentielles, sont partagées avec les employés.
- » Des audits sociaux sont menés de façon fréquente en collaboration avec des cabinets externes et les différents rapports sont disponibles et fournis en cas de besoin aux parties intéressées comme les agences de notation sociale.
- » Un manuel des opérations, un manuel de la gestion administrative et financière, un manuel de la procédure de crédit et d'épargne et celui du code d'éthiques, sont disponibles.
- » Des évaluations trimestrielles avec une moyenne annuelle sont menées et tiennent compte des qualités humaines de l'employé, c'est à dire son comportement dans ses relations avec les clients. Selon le directeur, les commentaires négatifs des clients sur un agent peuvent être source de licenciement, quoiqu'un mécanisme formel de gestion des plaintes fasse défaut.
- » Les entretiens avec le personnel quittant l'institution se font de façon informelle.
- » Le taux de rotation est assez faible au niveau des cadres supérieurs (17 %) et des agents de crédit (3 %) et nulles pour les cadres intermédiaires de façon générale et particulièrement chez les employés femmes.
- » De façon formelle, un plan d'urgence pour les travailleurs clés n'est pas en place, quoique le manuel des procédures de gestion administrative et financière définisse la formation et les qualités requises pour occuper un poste et les tâches à effectuer.
- » L'institution, depuis sa création, continue d'offrir le Prêt Classique à ses clients de sexe féminin membres des BV.
- » Environ 4 jours de formation sur les sujets contenus dans les principes de protection des clients ont été organisés pour le personnel, en plus de la vulgarisation de la mission sociale.



Mission Sociale	Stratégie et Leadership	Relations avec les clients	Appréciation du résultat ou de l'impact social	Ressources Humaines	Performance Environnementale
-----------------	-------------------------	----------------------------	--	---------------------	------------------------------

Qualité des dirigeants | **Gouvernance** | Portée et accessibilité | Organisation administrative

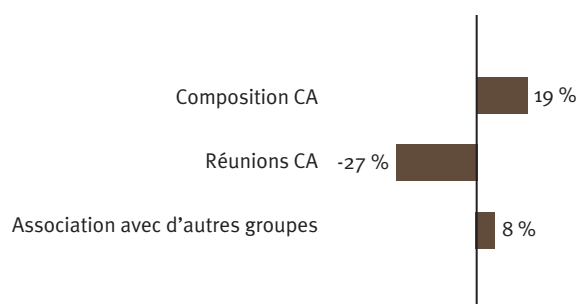
Figure 18

Tableau des sous facteurs

Sous Facteur	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Composition CA		36			
Réunions CA	3				
Association avec d'autres groupes		34			

Figure 19

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Le conseil d'administration est composé de 4 personnes élues parmi les membres de l'institution.
- » Ces personnes ont une formation académique élevée, des expériences professionnelles notables et assurent des fonctions de haut niveau.
- » Trois assurent des fonctions de direction dans des ONG caritatives, plus la présidente de l'association des femmes membres des BV du Sénégal.
- » Leurs expertises sont seulement dans la gestion des ressources humaines, dans le secteur et relation publics.
- » Elles ne sont pas rémunérées et ne reçoivent que des jetons de présence pour couvrir leurs frais lors des réunions.
- » Au cours de l'année 2014, le CA s'est réuni 3 fois.
- » La gestion de la performance sociale de l'institution (buts sociaux, objectifs sociaux avec indicateurs) ne figure pas de façon permanente sur l'agenda de ces réunions.
- » Les performances de l'institution ont été un point à l'ordre du jour au cours d'une seule réunion.
- » Un comité chargé de la performance sociale n'est pas en place au sein du CA.



Mission Sociale	Stratégie et Leadership	Relations avec les clients	Appréciation du résultat ou de l'impact social	Ressources Humaines	Performance Environnementale
-----------------	-------------------------	----------------------------	--	---------------------	------------------------------

Qualité des dirigeants | Gouvernance | **Portée et accessibilité** | Organisation administrative

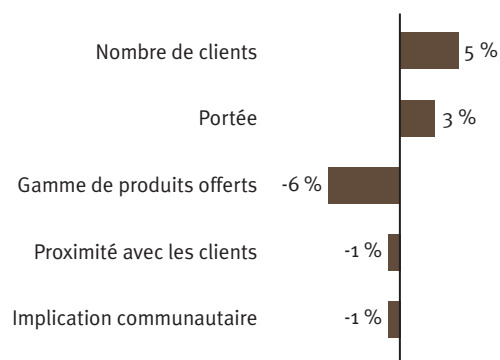
Figure 20

Tableau des sous facteurs

Sous Facteur	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Nombre de clients					100
Portée					85
Gamme de produits offerts			57		
Proximité avec les clients				72	
Implication communautaire				72	

Figure 21

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Au 31 Décembre 2014, CAURIE-MF comptait 97.557 clients, dont plus de 99 % sont des femmes. Parmi ces clients 55 % proviennent du monde rural. Il est à noter que malgré un nouveau ciblage, l'immense majorité des clients sont des membres des BV.
- » Au niveau des Bacs Villageois, les clients ont accès au crédit de groupe comme le Prêt Classique (nécessitant une caution solidaire) et pour les clients nécessitant des financements plus importants, les crédits individuels comme le Prêt Spécial (PS) et le Prêt d'Initiation à la Petite Entreprise (PIPE) sont offerts.
- » Le Prêt Individuel Mixte (PIM) est mis à la disposition de tout client potentiel de l'institution de façon individuelle.
- » CAURIE-MF dispose de plusieurs produits d'épargne tels que l'Épargne Sur Livret (ESL) pour les membres des BV, le Dépôt à Vue Individuelle Personne Physique (DAVI-PP) pour les clients individuels, le Dépôt à Vue Individuelle Personne Morale (DAVI-PM) pour les personnes morales, le Compte Bloqué (CB), le plan Epargne (PE) et le Dépôt à Terme (DAT).
- » Du transfert d'argent peut être effectué à travers les guichets de l'institution.
- » Bien que n'étant pas explicitement spécifié dans sa mission sociale, CAURIE organise des sessions de formation sur l'éducation financière et sur le développement des activités pour ses clients, surtout pour les membres des comités de gestion des Bacs Villageois.
- » CAURIE-MF dispose de 7 agences avec 14 guichets et couvrant 13 des 14 régions du Sénégal.
- » Pour les clients des BV (la large majorité des clients), toutes les transactions financières se font entièrement lors des réunions mensuelles et ce sont donc les agents de crédit qui se déplacent sur les lieux de résidence des clients.
- » Pour le montage et le suivi post décaissement, les agents visitent les domiciles ou lieux d'activités des clients individuels.
- » L'utilisation de la téléphonie mobile dans la livraison des produits n'est pas encore effective.
- » L'institution participe financièrement à l'organisation de certaines manifestations religieuses et culturelles, au développement des structures sanitaires et éducatives, mais aussi à la prise en charge médicale de certaines personnes.



Mission Sociale	Stratégie et Leadership	Relations avec les clients	Appréciation du résultat ou de l'impact social	Ressources Humaines	Performance Environnementale
-----------------	-------------------------	----------------------------	--	---------------------	------------------------------

Qualité des dirigeants | Gouvernance | Portée et accessibilité | **Organisation administrative**

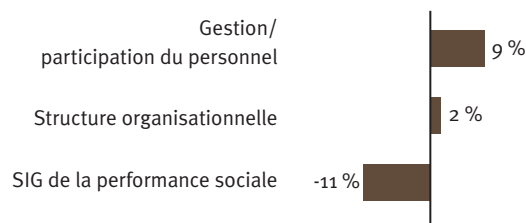
Figure 22

Tableau des sous facteurs

Sous Facteur	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Gestion/participation du personnel					100
Structure organisationnelle					100
SIG de la performance sociale			51		

Figure 23

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » En l'absence d'un département spécifique dédié à la GPS, le chef du département du Partenariat, d'Etudes et Développement (DPED) est le point focal de la gestion de la performance sociale au niveau de l'institution.
- » Les responsabilités de chacun des employés en matière de performances sociales sont clairement définies dans le manuel de gestion administrative et financière.
- » Des sujets relatifs aux données de performance sociale sont discutés au cours des réunions de coordination au niveau de la direction.
- » Au niveau des agences, certaines données sociales sont discutées au cours des réunions de planification hebdomadaires et mensuelles, mais aussi reflétées dans les rapports des réunions des BV.
- » Un système informatique de gestion est utilisé par l'institution pour suivre d'une part les données du PPI concernant les clients de sexe féminin et d'autre part pour suivre les indicateurs des autres objectifs sociaux de l'institution.
- » Les résultats sont consignés dans le rapport d'activité annuel, mais n'incluent pas le nombre total de clients en dessous du seuil de pauvreté.



Mission Sociale	Stratégie et Leadership	Relations avec les clients	Appréciation du résultat ou de l'impact social	Ressources Humaines	Performance Environnementale
-----------------	-------------------------	----------------------------	--	---------------------	------------------------------

Protection des clients | Attention aux clients

Note générée par le Scorecard – SP3 (62)

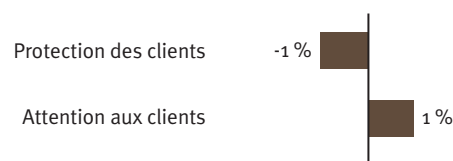
Figure 24

Tableau des sous facteurs

Sous Facteur	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Protection des clients			61		
Attention aux clients			64		

Figure 25

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Le taux nominal annuel et le taux effectif global ne sont pas communiqués aux clients, bien qu'ils soient inclus dans le rapport annuel de l'institution.
- » Cette non-communication n'est pas en phase avec la réglementation en vigueur qui exige la nécessité de communiquer le TEG.
- » Le montant des intérêts du crédit, pour le Prêt Classique et le taux mensuel pour le reste des prêts sont communiqués et reflétés sur les documents remis aux clients.
- » Des études d'impacts et de satisfaction sont menées afin de connaître l'opinion des clients par rapport aux produits et services proposés.
- » Un bureau de crédit formel ou un registre partagé par les IMF n'existe pas au Sénégal.
- » Le niveau d'endettement est vérifié par consultation des données internes pour les anciens clients mais aussi par le truchement des voisins et des agents de crédits des autres institutions de façon informelle.
- » Les produits disponibles sont destinés aux clients micro-entrepreneurs et les délais de traitement et décaissement sont acceptables.
- » Un mécanisme formel de gestion des plaintes n'est pas encore en place.



Mission Sociale	Stratégie et Leadership	Relations avec les clients	Appréciation du résultat ou de l'impact social	Ressources Humaines	Performance Environnementale
-----------------	-------------------------	----------------------------	--	---------------------	------------------------------

Protection des clients | Attention aux clients

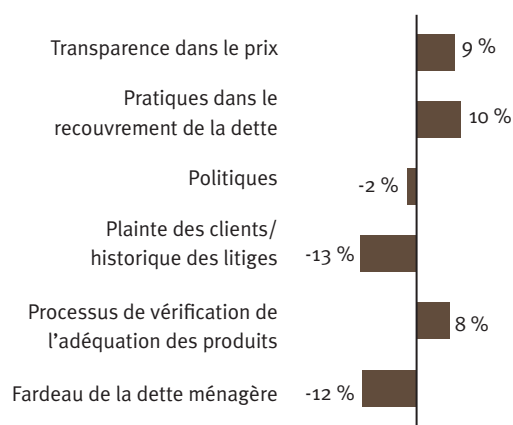
Figure 26

Tableau des sous facteurs

Sous Facteur	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Transparence dans le prix					90
Pratiques dans le recouvrement de la dette					100
Politiques			53		
Plainte des clients/historique des litiges	0				
Processus de vérification de l'adéquation des produits					93
Fardeau de la dette ménagère		32			

Figure 27

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Le taux d'intérêt annuel et le taux effectif global ne sont ni communiqués aux clients, ni consignés dans les documents qui leur sont remis. En effet, c'est le montant total des intérêts qui est communiqué et mentionné sur les livrets pour les membres des BV et le taux mensuel pour les clients individuels.
- » Des contrats et des tableaux de remboursement avec une nette séparation du capital, des intérêts, commissions et pénalités sont fournis aux clients.
- » Le personnel est formé pour expliquer les termes et conditions des produits aux clients en langues locales.
- » Les réunions des BV et rencontres avec les clients individuels sont utilisées pour connaître leur niveau de compréhension et répondre à leurs inquiétudes.
- » Des études de satisfaction sont aussi menées dans ce sens.
- » En pratique, le niveau de compréhension n'est pas uniforme au sein des clients. Le niveau est acceptable au sein des membres des comités de gestion des BV et faible pour le reste des clients.
- » L'institution n'affiche pas publiquement les prix et conditions des produits au niveau des agences et ne les publie pas non plus sur sa page web.
- » Le Manuel des Opérations sert de guide pour les actions que devront entreprendre les employés dans le processus de recouvrement des dettes.
- » Ce manuel, conjointement avec le code d'éthique, définit la nécessité : d'informer les clients par écrit sur le partage des informations les concernant, de les informer des conditions avant et durant le décaissement des prêts notamment de l'utilisation de l'épargne obligatoire pour rembourser la dette, de s'adresser et de traiter les clients avec respect et de manière confidentielle.
- » L'auditeur effectue également des investigations sur le processus de recouvrement, surtout quand le bilan des fonds du BV est moindre que le montant réel.



- » Des politiques de protection des clients contre le surendettement, pour une communication compréhensible des prix et conditions, pour un traitement avec respect et sans discrimination sont en place, même si elles ne sont pas communiquées à tous les acteurs externes de l'institution et qu'elles ne respectent pas entièrement la législation concernant le taux d'intérêt effectif global.
- » Un mécanisme formel de gestion des plaintes n'est pas encore en place.
- » Les réclamations et suggestions sont collectées et traitées de façon informelle.
- » Un suivi et une analyse, continus dans le temps, de ces plaintes ne sont pas faits.
- » Néanmoins, par les études de satisfaction menées, l'institution tente de connaître les préoccupations des clients et des mesures d'améliorations sont prises.
- » Un des objectifs de l'institution est la mise en place d'un numéro vert afin de canaliser les plaintes et suggestions des clients.
- » La mise en place de nouveaux produits est précédée par des études de marché comme ce fût le cas pour le PIPE en 2008.
- » La capacité économique est déterminée par le biais: d'une auto- déclaration du client de ses revenus et dépenses, de l'examen des mouvements de son compte d'exploitation sur une période de 15 jours, des enquêtes auprès des voisins et des agents de crédit de la place et surtout de la dextérité de l'agent de crédit lors de la visite au domicile du client ou à son lieu d'activité et la consultation de la base de données interne.
- » En dehors du prêt du compte interne des BV, CAURIE refuse de financer toute personne ayant une dette en cours. Il en est de même si le coefficient d'endettement (Revenus/dépenses) est inférieur à 33 %.
- » On dénote l'absence d'un bureau de crédit, ainsi qu'une base de données partagée par les systèmes financiers décentralisés du pays. Cependant il y a une collaboration informelle entre agents de crédit des différentes institutions de la place.



Mission Sociale	Stratégie et Leadership	Relations avec les clients	Appréciation du résultat ou de l'impact social	Ressources Humaines	Performance Environnementale
-----------------	-------------------------	----------------------------	--	---------------------	------------------------------

Protection des clients | **Attention aux clients**

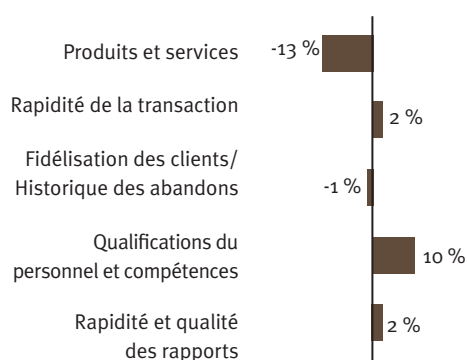
Figure 28

Tableau des sous facteurs

Sous Facteur	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Produits et services	27				
Rapidité de la transaction				73	
Fidélisation des clients/ Historique des abandons			63		
Qualifications du personnel et compétences					96
Rapidité et qualité des rapports				72	

Figure 29

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Les activités telles que : l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'artisanat, le commerce, les services (réparation, intermédiation, santé, hôtellerie, restauration), la transformation, peuvent être financées.
- » Plusieurs produits d'épargne sont disponibles pour les clients, ainsi que l'assurance-crédit-vie (en partenariat avec des compagnies d'assurance).
- » L'institution, de façon systématique, offre des formations en littératie financière et en leadership aux membres des comités de gestion des BV.
- » En 2014, 17 sessions de formation sur la gestion du crédit et de l'épargne ont été organisées au bénéfice d'un total de 470 femmes membres des BV. Indirectement, CAURIE participe aux ateliers de formation sur des activités comme la teinture, la transformation des céréales et produits locaux, organisés par l'association nationale des Bacs Villageois du Sénégal.
- » La durée d'approbation des demandes de crédit va de 7 jours pour les clients des BV sollicitant le Prêt Classique à 15 jours pour les clients individuels.
- » Le décaissement est relativement rapide : de 2 jours pour les membres des BV et de 1 jour pour les individuels. Les Prêts du compte interne des BV se font de façon automatique.
- » Le taux de fidélisation des clients tourne autour de 84 %. Cependant, même si l'institution cherche les raisons de la sortie des clients avec des enquêtes de satisfaction, un formulaire préétabli de façon permanente n'est pas en place.
- » Les cadres supérieurs et intermédiaires justifient de 17 d'années d'étude (niveau maîtrise).
- » Les agents de crédit ont au moins le Bac (13 d'années d'étude).
- » Le capital, les intérêts et le montant de chaque quota sont bien séparés dans les tableaux de remboursement fournis aux clients.
- » Les livrets sont régulièrement mis à jour.
- » Actuellement, l'institution ne dispose pas de boîtes à suggestions et de numéro vert.



Mission Sociale	Stratégie et Leadership	Relations avec les clients	Appréciation du résultat ou de l'impact social	Ressources Humaines	Performance Environnementale
-----------------	-------------------------	----------------------------	--	---------------------	------------------------------

Participation à des études sur l'impact ou le résultat social | Fiabilité de l'outil utilisé pour évaluer le résultat ou l'impact social |
Fréquence de collecte des données sur le résultat ou l'impact social | Transparence

Note générée par le Scorecard – SP2 (76)

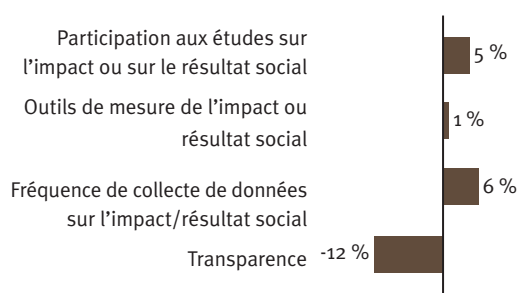
Figure 30

Tableau des sous facteurs

Sous Facteur	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Participation aux études sur l'impact ou sur le résultat social					100
Outils de mesure de l'impact ou résultat social					80
Fréquence de collecte de données sur l'impact/résultat social					100
Transparence			55		

Figure 31

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » En 2013, l'institution a mené une étude pour connaître l'impact de ses produits et actions sur les clients et mesurer en même temps leur niveau de satisfaction.
- » Cette étude menée grâce à l'appui de partenaires externes, visait à connaître les raisons des démissions de clients surtout au niveau des BV et prendre les dispositions adéquates pour pallier cela.
- » Depuis fin 2011, l'institution a implanté le PPI afin de suivre l'évolution de 10 % de sa clientèle féminine uniquement.
- » Chaque année, au mois d'octobre, CAURIE-MF mène ces enquêtes sur cette frange de la clientèle et les résultats sont comparés aux objectifs de la mission sociale.
- » Une évaluation sur les principes de protection des clients a été réalisée avec la Smart Campaign, en 2014.
- » Le rapport d'activité annuel et le SIG constituent les principaux supports de communication des données sociales collectées.
- » La communication des données sociales relatives aux objectifs sociaux à travers le MIX Market n'est pas encore effective, quoi qu'étant un souhait au sein de l'institution.



Mission Sociale	Stratégie et Leadership	Relations avec les clients	Appréciation du résultat ou de l'impact social	Ressources Humaines	Performance Environnementale
-----------------	-------------------------	----------------------------	--	---------------------	------------------------------

Organisation et facilités | Code d'éthiques | Politique de recrutement (genre/anti-discriminations) | Délégation de compétences | Rémunération équitable | Compétence et formation du personnel | Promotion et rétention du personnel | Mesure d'incitation à la performance et audits

Note générée par le Scorecard – SP3 (60)

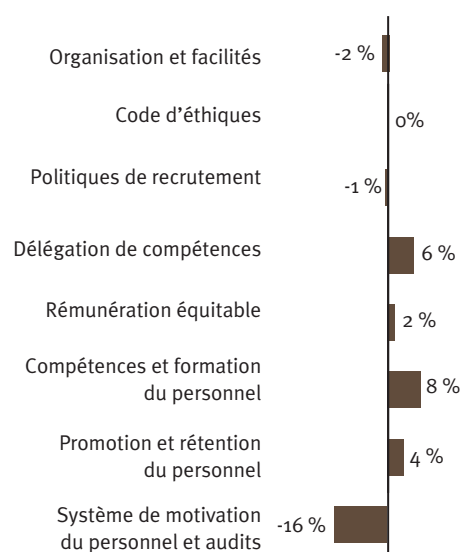
Figure 32

Tableau des sous facteurs

Sous Facteur	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Organisation et facilités		46			
Code d'éthiques			58		
Politiques de recrutement			52		
Délégation de compétences					100
Rémunération équitable				69	
Compétences et formation du personnel					89
Promotion et rétention du personnel					78
Système de motivation du personnel et audits	0				

Figure 33

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Un département spécifique, dirigé par un cadre supérieur, est dédié aux ressources humaines.
- » Les employés sont évalués trimestriellement avec une moyenne annuelle, en tenant compte de leur niveau de conformité avec le code d'éthiques, mais également de leur niveau de satisfaction.
- » C'est aussi un moyen de collecte des commentaires et suggestions des employés.
- » Un mécanisme spécifique et formel de gestion des doléances des employés fait défaut. Il en est de même pour les entretiens avec les employés quittant l'institution.
- » La visite médicale avant embauche, les dépenses médicales supportées à moitié par l'institution et l'assurance décès, sont des mesures en faveur du personnel en matière de santé.
- » Certaines normes concernant la sécurité dans les locaux ont été aussi adoptées.
- » Cependant, des rapports sur la bonne application de ces mesures en santé et sécurité n'ont pas pu être consultés.
- » Le code d'éthiques approuvé par l'assemblée générale contient différentes politiques telles que :
 - La lutte contre les conflits d'intérêts ;
 - La non-discrimination ;
 - Lutte contre le harcèlement sexuel ;



- Lutte contre la corruption ;
 - Politiques en faveur des femmes ;
 - Des pratiques responsables de recouvrement des dettes.
- » A défaut d'un comité d'éthique, l'auditeur avec l'appui du directeur est chargé de vérifier l'application conforme du code.
 - » Le recrutement se fait d'abord en interne par des tests ou promotions suite à un appel à candidature par voie d'affichage où sont spécifiées les conditions et caractéristiques du poste. En cas de défaut de candidats internes, un appel à candidature externe est émis.
 - » En dehors des politiques contenues dans le code d'éthiques, il n'y a pas de dispositions spécifiques concernant l'égalité rémunération à compétences égales, la non-discrimination, le harcèlement sexuel ou les politiques de quotas, au niveau du recrutement.
 - » Pas de dispositions en faveur de la conciliation de la vie professionnelle et familiale, mais aussi pour faciliter la mobilité des employés de sexe féminin sur le terrain.
 - » Le personnel féminin peut disposer du congé de maternité en cas de besoin.
 - » Au niveau de l'institution, les employés de sexe féminin représentent 40 % des cadres supérieurs, 71 % des cadres intermédiaires et 50 % des agents de crédit.
 - » Le manuel de gestion des procédures administratives, situe les responsabilités de chaque catégorie d'employés en matière de collecte des données en performance sociale et de leur suivi et évaluation. Bien que le point focal en matière de GPS soit représenté par le chef du DPED, tous les employés (de l'agent de crédit au directeur) y sont impliqués.
 - » La rémunération se fait selon une grille salariale élaborée par le directeur en tenant compte des principes d'équité et en conformité avec la convention collective du secteur, surtout concernant le respect du salaire minimum.
 - » Cette grille salariale est révisée à chaque fois que le besoin se fait sentir notamment avec les ajustements du marché.
 - » Une fiche salariale est remise à chaque travailleur où sont détaillés les termes de la rémunération.
 - » Les écarts dans la rémunération, surtout entre le plus bien payé et le moins payé, ne sont pas pris en compte.
 - » Selon le poste à pourvoir, les employés (nouvelles recrues comme les anciens), sont formés sur les thèmes comme la performance sociale, l'analyse de crédit, sur le code de conduite, la mission sociale de l'institution, la prévention du surendettement, sur les pratiques responsables dans le processus de recouvrement, sur les communications avec les clients relatives aux prix et conditions, sur la collecte des données sociales, sur les principes de protection des clients, sur le PPI...
 - » L'avancement et la promotion sont accordés aux agents performants ou remarquables en cas de sélection pour un poste, sur la base d'appréciations émises par le directeur ou un comité ad-hoc installé à cet effet.
 - » D'après les fiches d'évaluation et les entretiens avec les chefs d'agences, les critères en relation avec la performance sociale comme le nombre de clients atteint, la qualité du portefeuille, le taux de fidélisation, minimisation des conflits, la bonne application du code d'éthiques, la qualité des données collectées, sont pris en compte dans cet avancement.
 - » Cependant les aspects relatifs à l'environnement n'y sont pas pris en compte.
 - » Les principales primes sont suspendues du fait de la situation financière de l'institution, quoi que les politiques écrites définissant les différents types et leurs conditions soient en place.
 - » Les données sociales ne sont pas auditées au même niveau que les données financières.



Mission Sociale	Stratégie et Leadership	Relations avec les clients	Appréciation du résultat ou de l'impact social	Ressources Humaines	Performance Environnementale
-----------------	-------------------------	----------------------------	--	---------------------	------------------------------

Normes Client | Normes internes

Note générée par le Scorecard – SP5 (22)

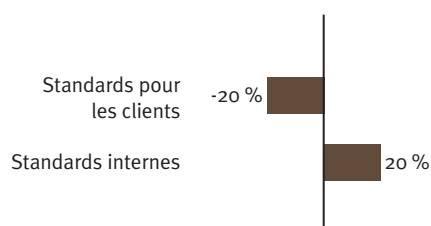
Figure 34

Tableau des sous facteurs

Sous Facteur	SP5	SP4	SP3	SP2	SP1
Standards pour les clients	11				
Standards internes	29				

Figure 35

Contribution relative des sous facteurs



Indicateurs clés

- » Des politiques écrites en faveur de l'environnement aussi bien en interne qu'en externe font défaut.
- » Au niveau interne des affiches conseillent sur l'utilisation rationnelle des appareils électriques pour une meilleure efficacité énergétique.
- » En relation avec ses clients, l'institution se limite à ne pas financer les activités telles la vente de médicaments en dehors des pharmacies, la vente de charbon, du fait de leur caractère illégal et non pas comme une mesure en faveur de l'environnement.



Marché de la Microfinance au Sénégal

En 2014, Moody's Investors Service a accordé à la dette sénégalaise la qualification B1 avec des perspectives positives, témoignant d'une amélioration de la situation économique .

Figure 36

Sénégal : Indicateurs Clés

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015F
PIB Réel (% croissance)	2,4	4,2	1,7	3,4	3,5	4,5	4,6
IPC Inflation (% change Déc/Déc)	-2,2	1,2	3,4	1,4	0,7	-0,5	ND
Solde Budgétaire/PIB (%)	-	-	-	-	-5,5	-5,1	-4,5
Dette Publique/PIB (%)	34,0	35,5	40,7	43,4	46,8	50,3	51
Compte courant/PIB (%)	-6,7	-4,4	-7,9	-10,8	-10,4	-9,8	-9,4

Source : *opendataforafrica.org, African Economic Outlook et Banque Mondiale*

Facteurs macroéconomiques et situations clés en matière du crédit

Selon le dernier recensement conduit en 2013, la population sénégalaise est estimée à 13.567.338 habitants avec presque les mêmes proportions de femmes et d'hommes (50,1 % de femmes) et avec 54,8 % issus du monde rural. Cette population est jeune et inégalement répartie sur les 196.712 km² dont dispose le pays. Une forte concentration est constatée dans les régions de l'ouest (principalement DAKAR), contrairement aux régions du sud-est. Plus de 47 % de cette population sont en dessous du seuil de pauvreté.

Au plan économique, le Sénégal reste le deuxième pays de l'UEMOA, bien que sa croissance reste en dessous de la moyenne des pays de la sous-région. De 2007 à 2011 l'économie sénégalaise a connu une désaccélération passant de 4,9 % à 2,1 %. Mais depuis 2013, il y'a une nette récupération (2,8 % en 2013 et 4,5 % en 2014) et les projections pour 2015 situent ce taux à 4,8 %. Cependant les facteurs externes, avec la maladie de l'EBOLA et l'absence de réelles politiques de relance du secteur touristique, risquent de réduire l'apport du secteur service (moteur de l'économie) dans le PIB.

Employant jadis plus de 70 % de la population active, l'agriculture perd de plus en plus de poids dans l'économie sénégalaise. Cela est dû d'une part aux aléas climatiques avec une irrégularité des pluies et de l'absence de diversification surtout concernant les cultures de rente. De même, la raréfaction des ressources halieutiques a eu un impact négatif sur la pêche qui était un des secteurs clé du pays. Les difficultés de la principale industrie minière du pays (les phosphates) et du secteur du bâtiment ont aussi impactées négativement l'économie. A cela on peut ajouter les troubles au Mali qui est un des principaux partenaires du Sénégal.

Cependant la stabilité politique du pays, la baisse des cours du pétrole, la modernisation et diversification de l'agriculture et de l'élevage, les politiques de sauvegarde de ses ressources halieutiques, l'apport financier des sénégalais de l'extérieur, la réorganisation du secteur touristique et la mise en place de plans ambitieux comme le PSE (plan pour un Sénégal émergent), devront permettre à l'économie de connaître une croissance notable, soutenue et durable.

Marché actuel

Selon les données de la BCEAO, le Sénégal comptait à la date du 31/12/2014, 206 SFD pour un total de clients estimé à 1.861.233, un encours de crédit de 228.242 de milliards de F CFA et les dépôts évalués à 216.554 milliards de F CFA et avec 496 points de service dont plus de 70 % sont concentrés dans les régions de l'ouest.



Du point de vue de la Loi, les IMF ont 3 principales formes juridiques :

- Les mutuelles ou coopératives qui sont les plus répandues
- Les associations
- Les sociétés anonymes (SA) et les sociétés anonymes à responsabilité limitée (SARL).

Environnement réglementaire

Plusieurs lois et règlements, en plus des circulaires de la BCEAO, sont en place et régissent les activités de microfinance. Ceux-ci définissent d'une part le cadre légal, mais aussi d'autre part le taux effectif global maximal, la nécessité de communiquer ces TEG, la nécessité de la protection des données, la réglementation et saisie des garanties, et la protection des clients illettrés.

Plusieurs organismes sont en place en vue d'épauler le secteur :

- L'Observatoire de la qualité des services financiers (OQSF) qui essaie de traiter les réclamations des clients des SFD.
- La Direction de la Microfinance (DMF) pour l'appui technique, la formation des clients et acteurs de la microfinance.
- L'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (APSPD) pour l'appui technique, réglementaire et la formation.

Concurrence

Le marché de la microfinance au Sénégal reste dominé par le CMS (Crédit Mutuel du Sénégal), ACEP (Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production) et PAMECAS (Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit Au Sénégal) qui représentent à eux seuls, plus de 80 % du secteur. Cela aussi bien en nombre de clients, en points de services, en encours de crédits qu'en dépôts.

Bien que se situant parmi les 6 premières institutions de microfinance avec près de 2 % de la clientèle, CAURIE doit faire face de plus en plus à la concurrence des banques de la place, mais aussi au secteur informel.

Inclusion [Africa] Ltd. est la première agence de notation basée en Afrique qui se focalise exclusivement sur le rating de l'impact social. Créée en tant qu'entreprise sociale, sa mission première est de promouvoir l'inclusion financière et sociale dans toute l'Afrique. Ceci se traduit par la fourniture de services de Rating de l'Impact et de la Performance Sociale (Social Performance & Impact Ratings (SPIR)) aux organisations de Microfinance de la région dont les missions et objectifs prennent en compte, tout ou partie des buts visant la promotion de l'inclusion financière et la responsabilité sociale. En plus du SPIR des Institutions de Microfinance, Inclusion [Africa] réalise également sur la base d'une méthodologie qui lui est propre, des ratings sociaux des institutions financières, compagnies d'assurance, entreprises, entreprises sociales et autres organisations opérant dans le domaine de l'impact social en Afrique.

Avec des bureaux à Kigali, au Rwanda et à Cotonou, au Bénin, son personnel regroupe actuellement des évaluateurs et analystes expérimentés dans les domaines de la performance sociale, l'évaluation, l'analyse financière, le conseil d'entreprise et de la recherche.

La société est enregistrée au Royaume-Uni sous le numéro Reg No: 09305849.

© Inclusion [Africa] Ltd.