



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion



- CESAG -
Master en Banque et Finance
- MBF -

Année académique : 2010 – 2011

Option " Gestion bancaire et maîtrise des risques "

Mémoire de fin de formation

THEME

**Gestion du risque crédit lié à la
clientèle d'une institution de
microfinance : Cas de PACIFIC
SAVINGS & LOANS GHANA
(Kumasi)**

Présenté par :

KONE Brahima

Sous la Direction de :

M.KONE Katoh Hamadou

Directeur Commercial du pôle professionnel
ALIOS FINANCE Côte d'Ivoire

Dakar, Octobre 2011

Dédicace

Ce mémoire est dédié à mon père LADJI KONE,

à ma mère DIARRASSOUBA Makoroni,

à mes frères et sœurs,

à toutes mes connaissances

Tout au long de la formation, ils n'ont cessé de m'apporter leurs soutiens et conseils. Qu'ils voient en ces lignes, l'expression de ma profonde gratitude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Avant – Propos

La crise bancaire des années 90 des Etats membres de la zone franc CFA a fortement détérioré l'environnement économique et financier contraignant un bon nombre d'établissements financier et crédit au dépôt de bilan.

Ainsi, les représentants de pays, des banques centrales, d'institutions financières et d'entreprises africaines ont fait part d'un besoin de formation bancaire et financière de haut niveau.

Ceci a conduit à mettre en œuvre le Programme d'études post universitaire en banque et finance dont l'objectif général est de former aux techniques avancées de la banque et de la finance les cadres supérieurs des établissements financiers et les entreprises du secteur privé et du secteur public.

Le Master en Banque et Finance est un programme professionnel parfaitement bilingue (français et anglais) initié par le Centre Africain d'Etudes Supérieure en Gestion (CESAG) avec la collaboration de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et de la Banque des Etats de l'Afrique de Centrale (BEAC), la Banque de France, la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), l'Agence Française de Développement (AFD), l'Union Européenne et la Banque Mondiale. Le programme accueille chaque année depuis 2002 environ 40 stagiaires recrutés sur la base d'un concours très sélectif organisé dans chaque pays de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest.

Le Master Banque et Finance prépare à l'ensemble des métiers liés à la finance de marché, qu'elle soit de banque ou d'entreprise, à la gestion et à la maîtrise des risques bancaires et financiers. La formation est organisée en deux étapes :

- une phase théorique : elle porte sur une durée de huit (8) mois de cours comprenant un tronc commun et une spécialisation en Gestion bancaire et maîtrise des risques ou Marchés financiers et finance d'entreprise
- une phase pratique : c'est un stage pratique d'une durée de trois (3) mois ou des travaux de recherche.

Remerciements

Je voudrais avant tout remercier le Tout puissant Allah pour m'avoir offert cette opportunité de participer au prestigieux Programme Master Banque et Finance du CESAG. Ce qui m'a conduit à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie mes parents et toute ma famille pour leur soutien indéfectible.

Mes remerciements vont à l'endroit du personnel de l'institution financière PACIFIC SAVINGS & LOANS du Ghana pour leur encadrement, leur soutien et leur disponibilité.

Je m'adresse particulièrement à :

- Mr. OSEI Kwaku Joseph, Business Development Manager (Alabar Branch);
- Mr. KESSE-Yeboah, Administrative Officer;
- Mr. NANA Adu, Mobile Banking Coordinator;
- Mr. Oduro Albert, Relationship Officer

Mes remerciements vont également à :

- la coordination du projet MBF du CESAG
- tous les stagiaires MBF de la 10^{ème} promotion
- tous mes amis qui n'ont jamais cessé de me soutenir et de m'encourager. Il s'agit particulièrement de mes amis et inséparables KONE Moussa et TRAORE Moussa.

Tous mes remerciements à mon tuteur et ami KONE Abdoulaye pour tous les sacrifices qu'il a consentis à mon endroit durant mon séjour à Dakar.

Liste des sigles et abréviations

ALM : Asset and Liability Management (Gestion Actif-Passif)

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

BOG : Bank of Ghana

CAMELS : adéquation du Capital, qualité des Actifs, du Management, niveau des revenus (Ernings), de la Liquidité et Sensibilité du risque de marché.

CES : Crédit en Souffrance

COOPEC : Coopératives d'Epargne et de Crédit

IMF : Institution de Microfinance

LCR : Liquidity Coverage Ratio

NSFR: Net Stable Funding Ratio

MTO: Marketing Officers

PCB: Plan Comptable Bancaire

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PNB: Produit Net Bancaire

PSL: Pacific Savings & Loans

RMBS: Residential Mortgage-Backed Securities

SFD: Structures Financières Décentralisées

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux et figures

Figure 1 : Catégories des risques en micro finance

Figure 2 : Organigramme de PACIFIC SAVINGS & LOANS

Tableau 1 : L'appréciation du risque crédit

Tableau 2 : Evolution des indicateurs des SFD de l'UEMOA

Tableau 3 : Les 5C pour une meilleure identification du client

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

Dédicace	i
Avant – Propos	ii
Remerciements	iii
Liste des sigles et abréviations	iv
Liste des tableaux et figures	v
Sommaire	vi
Introduction	8
Première Partie : Cadre théorique de l'étude	11
Chapitre 1 : Généralités sur l'activité de crédit dans une banque commerciale	12
1.1. Cadre institutionnel et réglementaire	12
1.2. Les axes stratégiques en matière de crédit	16
1.3. Les différents types de crédits bancaires	17
1.4. Développement d'affaires et analyse de crédit	18
1.5. Validation et documentation du crédit	20
1.6. La revue du crédit	21
Chapitre 2 : Les principaux types de risques dans les institutions de microfinance	22
2.1. Définition de la microfinance	22
2.2. Origines de la microfinance	22
2.3. Les principaux types de risques du secteur de la microfinance	23
Chapitre 3 : Prévention et traitement du risque crédit dans les institutions de microfinance	27
3.1. La prévention du risque crédit	27
3.2. Le traitement du risque crédit	34
Deuxième partie: Analyse et recommandations du système de gestion du risque crédit à la PACIFIC SAVINGS and LOANS	37
Chapitre 4 : Présentation du système de gestion du risque crédit à la PACIFIC SAVINGS and LOANS	38
4.1. Présentation de l'établissement de crédit	38
4.2. Les différents types de concours de la PACIFIC SAVINGS & LOANS offerts à la clientèle	39
4.3. Mécanisme de gestion de risque avant décision d'octroi de crédit	41
4.4. Mécanisme de gestion du risque pendant la période du crédit	43
4.5. Mécanisme de gestion du risque après la période du crédit : le recouvrement des créances et traitement des impayés	44
Chapitre 5 : Analyse du système de gestion du risque crédit de la PACIFIC SAVINGS and LOANS	45
5.1. Les points forts des techniques de gestion du risque crédit	45
5.2. Les points faibles du système de gestion du risque crédit	46
Chapitre 6 : Les recommandations pour le renforcement du système de gestion du risque crédit à la PACIFIC SAVINGS & LOANS	49
6.1. La recapitalisation de l'institution	49
6.2. Mise en place d'un manuel de procédure d'octroi de crédit	49
6.3. La mise en place d'un service d'engagement	49
6.4. Intégration d'outils d'analyse de risques crédits	49
6.5. Délégation de pouvoir d'octroi de crédit	49
6.6. Formalisation des procédures de provisionnement des créances	50
Conclusion	51

Bibliographie	52
Annexes	54
Table des matières	58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

A l'instar des pays industrialisés notamment la France qui a connu sa plus forte crise bancaire pendant les années 1930, la région Ouest africaine a été fortement secouée par la grande crise bancaire des années 90 avec pour conséquence la détérioration de l'environnement économique et financier dans son ensemble. Ainsi, plusieurs institutions financières seront contraintes au dépôt de bilan. Pour remédier à la crise, les autorités de régulation du système financier vont prendre des mesures rigoureuses afin d'assainir les portefeuilles détenus par les établissements de crédit, protéger les déposants et prévenir d'autres crises. Les contraintes réglementaires en termes d'exigence de fonds propres et de limitation aux risques (comité de Bâle) occasionneront le rationnement du crédit par les banques.

Dans cette situation assez préoccupante du système bancaire, la possibilité d'accès au crédit de groupements de type formel ou informel qui n'ont pas, pour la majeure partie d'entre eux, d'expérience avec ces institutions de financement apparaît comme un véritable pari. En conséquence, les petits opérateurs économiques en général et le monde rural en particulier qui constituent la plus grande couche de la société se trouve exclus des systèmes classiques de financement.

La micro finance est apparue comme une alternative pour répondre à cette marginalisation des plus démunis. A mesure que le secteur de la micro finance se développe, les prestataires de services cherchent de plus en plus à mettre au point de produits nouveaux. L'importance accordée au développement de nouveaux produits s'expliquent par l'intensification de la concurrence dans le secteur, la fidélisation de la clientèle puis l'accroissement de part de marché tout en réalisant des profits.

Le secteur de la microfinance en Afrique Subsaharienne a connu au cours de la dernière décennie un essor considérable et une évolution positive du point de vue des performances.

Dans ce milieu d'intermédiation financière en pleine mutation, toute institution de micro finance est vulnérable aux risques. Le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. Il est donc indispensable pour la bonne marche des activités de crédits, mais il est très important de prendre plutôt des risques calculés. La prise de risque calculée réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait.

Dans le cas de la microfinance PACIFIC SAVINGS & LOANS, d'énormes efforts sont déployés par les dirigeants dans la gestion du risque crédit. Toutefois certains aspects méritent d'être pris en compte pour une parfaite maîtrise de ce risque.

C'est dans ce contexte que notre sujet d'étude s'intitule «Gestion du risque crédit dans une institution de microfinance : cas de PACIFIC SAVINGS & LOANS».

i. Problématique

Le système financier mondial a traversé en 2007 et 2008 une crise d'une ampleur sans précédent suite à la mauvaise maîtrise des innovations financières sur le marché des prêts hypothécaires à risques (subprimes) et dans l'éclatement d'une bulle de l'immobilier (*les prêts hypothécaires subprimes titrisés représentaient au 2nd semestre 2008, 1800 milliards de dollars de RMBS (Residential Mortgage Backed-Securites) soit 26% des 6800 milliards de*

prêts hypothécaires titrisés et 16% des 11300 milliards du marché hypothécaire (F. Mishkin, 2009 page 285) sur le marché du logement des particuliers. Evolutive, elle a successivement atteint les marchés financiers (crise de liquidité généralisée marquée par la dépréciation des actifs financiers et la chute des bourses), les différents acteurs, les pays avant de se muer à une crise économique touchant l'économie réelle.

Les efforts conjugués des autorités de régulation et les représentants des grandes puissances industrialisées par le canal des forums de stabilité financière (G8 ; G20, etc.) se sont révélés efficaces mais insuffisants. Face à l'ampleur de la crise bancaire, le comité de Bâle a publié le 17 décembre 2009 (**consultative proposals to strengthen the resilience of the banking sector from 17 December 2009**, <http://www.bis.org/publ/bcbs164.htm>), un ensemble de propositions pour refondre la régulation et la supervision financière connue sous le nom de Bâle III.

L'impact de la crise sur l'économie réelle a considérablement affecté le pouvoir d'achat des agents économiques notamment les clients des institutions de microfinance.

Comme nous l'avons annoncé un peu plus haut, les institutions de microfinance sont vulnérables aux risques non seulement du fait de la nature de leur activité, mais aussi de leur clientèle cible.

Dans le cadre de notre mémoire, nous nous intéresserons aux risques de contrepartie et plus particulièrement le risque crédit.

ii. Objectif de la recherche

L'environnement économique et financier se trouve fragilisé depuis la crise des subprimes de 2007.

La timide reprise des activités économiques observée au cours de ces dernières années ne rassure toujours pas les investisseurs. Les établissements de crédit jouent un rôle prépondérant dans cette reprise par leur fonction de financement de l'économie à travers l'octroi de crédits. Dans un tel climat d'incertitude, elles sont très vulnérables aux risques.

L'objectif principal de notre recherche est de proposer aux IMF en général et en particulier à la PACIFIC SAVINGS & LOANS une meilleure pratique dans leur prise et gestion de risque crédit.

Notre objectif spécifique sera d'attirer l'attention des responsables des IMF sur les différents types de risques du secteur, suggérer des méthodes de prévention et traitement du risque crédit.

Au sein d'une institution de microfinance, l'allocation de crédit est la principale source de revenu et donc le cœur de l'activité de l'institution. La pérennité et l'expansion d'une institution de crédit dépend en grande partie de sa capacité à octroyer du crédit et de maîtriser les risques y afférents. Ainsi se pose la question de la gestion du risque crédit dans une institution de microfinance. Qu'est-ce que le risque crédit ? Quelles sont les meilleures pratiques susceptibles de mitiger le risque dans une IMF ? Toutefois, avant de développer notre thème, nous essayerons de faire une généralité sur la gestion de risque crédit dans les établissements classiques de crédit notamment les banques commerciales. En effet, ces établissements, ayant la même attribution (l'allocation de crédits) que les IMF d'une part et

capitalisant plusieurs années d'expérience dans la distribution de crédit d'autre part, leurs pratiques en gestion de risques crédit pourraient servir de benchmark aux institutions de microfinance.

iii. Méthodologie de la recherche

Notre démarche méthodologique sera la suivante :

- Une revue de littérature avec consultation de documents internes et administratifs de l'institution financière PACIFIC SAVINGS & LOANS ;
- Les interviews réalisées avec les chargés de crédits, le manager de ALABAR branch, Central market branch et Adum head office ;
- L'interview réalisée avec le general manager et le credit risk manager
- Les ouvrages et anciens mémoires traitant du sujet ;
- La recherche internet ;
- La pratique d'un stage de quatre mois à l'institution financière PACIFIC SAVINGS & LOANS.

iv. Plan du travail

Le contenu de notre travail sera présenté en deux parties :

- La première partie traitera d'abord les généralités de la gestion de risque dans un établissement de crédit, ensuite l'identification des différents types de risque dans les IMF et enfin la prévention et traitement du risque crédit dans les IMF.
- La seconde partie sera entièrement consacrée au cas particulier que représente PACIFIC SAVINGS AND LOANS. Il s'agira de l'évaluation du système du risque crédit de cette institution. Successivement, nous présenterons le système de gestion du risque crédit, nous ferons quelques analyses et commentaires sur ledit système et nous terminerons par des recommandations.

Première Partie : Cadre théorique de l'étude

Chapitre 1 : Généralités sur l'activité de crédit dans une banque commerciale

Traditionnellement, en dehors des apports en compte courant d'associés, dans le cadre de leurs activités, les agents économiques ont recours à deux sources de financement : le financement par les marchés financiers et le financement bancaire.

Cette dernière source reste de loin la principale source de financement en Europe et notamment en zone euro (*Banque de France, 2010*).

Dans les pays en développement où l'activité économique est fortement dominée par les petites et moyennes entreprises, le financement bancaire joue un rôle prépondérant.

L'octroi de crédits aux clients (ménages ou individus, entreprises, sociétés, professionnels) constitue une activité génératrice de revenus pour les banques commerciales et un circuit privilégié pour la vente de certains services et autres produits financiers. Cependant, l'offre de crédits est une activité très risquée et complexe nécessitant certaines compétences et expertises.

Dans les principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace relatif au risque de crédit, le comité de Bâle précise : «les autorités de contrôle bancaire doivent avoir l'assurance que les banques disposent d'une procédure de gestion du risque de crédit qui tienne compte du profil de risque de l'établissement, et de politiques et procédures prudentes permettant l'identification, la mesure, le suivi et le contrôle de risque de crédit (y compris le risque de contrepartie). Ce principe inclut l'octroi de prêts et la réalisation d'investissements, l'évaluation de la qualité de ces prêts et investissements, ainsi que la gestion courante de ces portefeuilles (Banque des règlements internationaux, principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace-octobre 2006) ».

En fonction de ses objectifs de marché, chaque établissement de crédit définit et arrête sa stratégie en matière de crédit dans le respect de la réglementation en vigueur.

Afin de mieux comprendre les généralités sur l'activité de crédit dans une banque commerciale, nous ferons un focus sur le cadre institutionnel et réglementaire régissant le secteur bancaire, ensuite nous essayerons de définir certains axes stratégiques en matière de crédit avant d'énumérer les différents types de crédits bancaires puis terminerons-nous par les différentes étapes d'octroi de crédit (développement d'affaires et analyse de crédit, validation et documentation de crédit, la revue du crédit).

L'objectif principal pour nous, à travers ce chapitre, est d'attirer l'attention des dirigeants des IMF sur la gestion du risque crédit dans une banque commerciale. Celle-ci devrait contribuer à l'amélioration du dispositif de maîtrise du risque crédit au sein des Institutions de Microfinance dont ils assurent la gestion courante.

1.1. Cadre institutionnel et réglementaire

1.1.1. Cadre institutionnel

Une économie solide et dynamique a besoin d'un système financier capable de transférer les fonds des agents à capacité de financement (épargnants) vers les agents auxquels s'offrent des occasions d'investissement productif. Ceci implique donc la tenue d'une politique économique et monétaire efficace. Ainsi, l'exercice de la profession bancaire obéit à des prescriptions définies par les autorités monétaires (*Ibrahima Ba-Ibrahima Camara-Mouhamadou L.Gaye-E.H. Gueye-Boubacar Hane, 1996*).

Dans le cadre de l'union européenne, le traité instituant la communauté européenne (le traité de Maastricht) a mandaté l'Eurosystème (l'Eurosystème désigne le dispositif permettant au

Système européen de banque centrale d'accomplir sa mission en zone euro. Il est formé par la Banque Centrale Européenne et des banques centrales nationales) de la définition de la politique économique et monétaire permettant d'assurer le bon fonctionnement des établissements de crédit. Toutefois les établissements de crédits sont soumis aux contrôles des autorités de surveillances financières de chaque Etat membre.

Au niveau de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), le traité du 1^{er} août 1994 a créé le cadre institutionnel nécessaire à l'organisation. Ainsi, la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) est chargée de la conduite de la politique monétaire de la zone et la commission bancaire créée le 1^{er} octobre 1990, a pour objectif d'assurer une intermédiation financière saine, solide et de qualité au service de l'économie. Quant au Ghana, la conduite de la politique monétaire et la surveillance des établissements financiers sont les prérogatives de la Bank Of Ghana (BOG).

1.1.2. Cadre réglementaire

L'activité des établissements de crédit s'exerce dans le cadre de la réglementation prudentielle applicable aux banques. Les principes fondamentaux élaborés par le comité de Bâle constituent un cadre de normes minimales pour de saines pratiques en matière de contrôle et sont considérés comme universellement applicables.

1.1.2.1. Dispositif réglementaire et prudentiel

Le système financier est caractérisé par une forte réglementation compte tenu de l'impact d'un dysfonctionnement sur l'économie. Compte tenu son rôle dans le. Les banques faisant partie des institutions financières, sont donc soumises à une stricte réglementation.

La réglementation tend à maintenir en toutes circonstances les établissements de crédit sûrs, saines, solvables, et solides, tout en garantissant les conditions concurrentielles équitables à tous les acteurs. Les règles prudentielles portent sur les restrictions de détention d'actifs, les exigences en capital réglementaire, l'agrément et le contrôle, l'évaluation du contrôle interne des risques, les exigences de communication financière, la protection des consommateurs et les restrictions de concurrence (*Frederic Mishkin, 2010*).

a. Les restrictions de détention d'actif

L'existence de l'asymétrie d'information dans le secteur ne permet pas aux investisseurs et déposants de suivre les activités des banques et de sanctionner celles qui s'adonneraient à des activités très risquées pouvant entraîner leur faillite. Les banques étant soumises au risque de panique, elles sont soumises à de strictes réglementations de leur portefeuille d'actifs risqués. La réglementation bancaire encourage les banques à la diversification de leurs portefeuilles clients en limitant le montant des prêts accordés à des catégories particulières d'agent ou à un emprunteur individuel. Aussi, la prise de participation au capital des entreprises par l'acquisition d'actions ordinaires est limitée, voire interdite.

b. Les exigences en capital réglementaire

Dans le but d'assurer leur sécurité et solidité et d'amortir les chocs négatifs, les banques sont tenues de détenir un minimum de capitaux propres définis par les autorités de supervision.

c. L'agrément et le contrôle

L'exercice de l'activité bancaire est soumis à l'obtention préalable d'un agrément délivré par les autorités compétentes. Aussi, dans un souci d'assurer la qualité du management à la tête des établissements de crédits et d'évincer ainsi les mauvaises graines, les dirigeants des banques doivent obtenir des agréments avant la prise de fonction.

d. Evaluation du contrôle interne des risques

En raison de la spécificité de l'activité bancaire, les établissements de crédit sont tenus de se doter d'un système de contrôle interne permettant de mitiger les risques. Pour s'assurer de la mise en application des prescriptions édictées en matière du dispositif de contrôle interne, les autorités de supervision bancaire procèdent périodiquement à l'évaluation du contrôle interne des risques. Aux Etats-Unis l'évaluation des banques commerciales s'établit sur la base de critères CAMELS : adéquation du capital, qualité des actifs, du management, niveau des revenus (earnings), de la liquidité et sensibilité du risque de marché.

L'encadrement de la prise de risque par les banques vise à réduire le risque moral et de limiter l'anti-sélection.

e. Les exigences de communication financière

Afin d'assurer une meilleure information des déposants et du marché, les banques ont obligation de respecter certaines normes comptables et de procéder à la publication d'une large gamme d'informations pouvant aider le marché à évaluer la qualité du portefeuille d'actifs et son exposition aux risques.

f. La protection des consommateurs

L'existence d'asymétries d'information implique que les consommateurs sont moins informés pour se protéger pleinement. La réglementation bancaire impose aux banques de porter à leur connaissance une large gamme d'informations notamment les conditions d'accès aux prêts, les taux d'intérêts pratiqués et l'ensemble des charges financières du prêt.

g. Les restrictions de concurrence

Le renforcement de la concurrence diminue la profitabilité des banques et peut inciter les dirigeants à accepter plus de risques pour rétablir le niveau antérieur de profit. Ainsi, la réglementation bancaire visant à renforcer la solidité des banques, veille à l'atténuation de la concurrence en créant les conditions d'égalité.

1.1.2.2. Les évolutions du Comité de Bâle

i. De Bâle I à Bâle II

En raison de la spécificité de l'activité bancaire et de l'interconnexion des établissements de crédits il était important de mettre en place un cadre de concertation international. Ainsi les banquiers centraux des pays du G10 sous l'égide de la Banque des Règlements Internationaux à Bâle ont formulé les premières recommandations du Comité de Bâle adoptées en 1988 connue sur le nom du ratio Cooke. Ces recommandations reposaient sur l'harmonisation des bases juridiques en matière de surveillance bancaire et un taux de fonds propres de 8% uniforme à l'échelle internationale (www.culturebanque.com/bale-i-ii-iii). Cependant, certaines insuffisances notamment l'inadaptation aux évolutions de l'activité économique et financière et d'importantes possibilités d'arbitrage réglementaires observées au niveau de cette norme conduira à la mise en place d'un nouvel accord (Bâle II) sur la surveillance bancaire en 2004. Ces nouvelles recommandations visaient une meilleure prise en compte de la complexité accrue de l'activité bancaire, les nouvelles techniques en matière de gestion des risques et de faire dépendre les exigences en fonds propres plus étroitement des risques économiques (Frederic Mishkin, 2010)

ii. Le nouvel accord sur la régulation bancaire : Bâle III

La crise financière de 2007-2009 a fortement ébranlé l'environnement bancaire et financier contraignant plusieurs grandes institutions financières au dépôt de bilan ou à une

restructuration. C'est le cas de la faillite de Lehmann Brothers le 15 septembre 2008 et du rachat de Bear Stearns le 14 mars 2008 par JP Morgan aux Etats Unis (*Frederic Mishkin, 2010*). En réponse aux recommandations des chefs d'Etats et de gouvernements du G20 (notamment suite au sommet d'avril 2009) et celles du Conseil de stabilité financière, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a publié le 17 décembre 2009 un ensemble de propositions pour refondre la régulation et la supervision financière connue sous le nom Bâle III. Ainsi, à la fin du 3^{ème} trimestre de l'année 2010, les réflexions ont débouché sur une harmonisation au niveau international des fonds propres réglementaires et renforcer la capacité d'absorption des pertes des établissements de crédit, la mise en place d'un ratio de levier financier (*leverage ratio*), le provisionnement prospectif comptable et l'édition d'une norme internationale de liquidité (www.bis.org).

➤ **La révision de la définition des fonds propres**

La structure des fonds propres doit être simplifiée. Ainsi, elle renferme désormais deux composantes : les fonds propres de base (Tier 1), permettant d'absorber les pertes, et les fonds propres complémentaires (Tier 2) permettant d'absorber les pertes en situation de liquidation. La 3^{ème} composante des fonds propres tels que définie par Bâle II (fonds propres sur complémentaires), destinés à la couverture des risques de marché est supprimée. Les fonds propres Tiers sont maintenant constitués principalement d'un noyau dur ou core Tier 1, composés des actions ordinaires, des réserves et du report à nouveau. Quant aux fonds propres complémentaires, ils doivent être subordonnés et d'une échéance de cinq ans minimum et leur comptabilisation dans les fonds propres réglementaires doit être graduellement réduite au cours des cinq dernières années précédant l'échéance. Toutes les composantes des fonds propres devraient faire l'objet de publication par les établissements de crédit, de même que la liste de tous les ajustements, la présentation des seuils minimum applicables, une description des principales caractéristiques des instruments des fonds propres et l'ensemble des ratios réglementaires impliquant les composantes des fonds propres (*Banque de France, 2010*).

Le renforcement de la qualité des fonds propres réglementaires prévoit également des volants de conservation, des volants contracycliques et un échéancier de mise en œuvre qui prévoit de porter à l'horizon 2019 le ratio de solvabilité à 10,50% après prise en compte des volants de conservation (4,50% de couverture par les actions ordinaires, 6% par les fonds propres de base, 8% après prise en compte des fonds propres complémentaires). La mise en œuvre de ses réformes débute en 2013 (www.acrp.banque-france.fr) avec un ratio de solvabilité maintenu à 8% (3,50% de couverture par les actions ordinaires, 4,50% par les fonds propres de base, 8% après prise en compte des fonds propres complémentaires).

➤ **L'introduction d'un ratio de levier**

Ce ratio vient en appoint du dispositif Bâle II fondé sur le risque. C'est à dire qu'il sera complémentaire du ratio de solvabilité tel que défini par le pilier 1 de Bâle II. Il met en rapport les fonds propres au total des expositions (y compris les éléments du hors bilan) sans pondération des risques.

➤ **La mise en place d'un provisionnement prospectif**

Avec les difficultés qu'ont rencontrées les banques pour faire face aux différentes pertes enregistrées lors de la récente crise, le comité de Bâle a proposé la mise en place d'un modèle de provisionnement fondé sur les pertes attendues. Ce modèle permettrait non seulement aux banques d'améliorer la qualité d'anticipation en identifiant et constatant plus en amont les pertes de crédit attendues, sans qu'un élément déclencheur ne soit nécessaire mais également d'optimiser l'usage des informations issues de leurs systèmes de gestion de risque et de fonds propres.

➤ Introduction d'une norme internationale de liquidité

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nombreuses sont les banques qui ont rencontrées des difficultés pendant la récente crise. L'une de ces difficultés résidait dans l'assèchement de leur trésorerie. Ce qui a conduit les Etats à recourir à des méthodes souvent non conventionnelles pour injecter de la liquidité et instaurer des facilités spéciales à leur intention. C'est ainsi que le comité de Bâle a élaboré des normes de liquidité harmonisées au niveau international afin d'accroître la résilience systémique aux chocs sur la liquidité et le renforcement des exigences prudentielles concernant l'amélioration de la gestion du risque de liquidité. Deux normes de liquidité ont été éditées (*Frederic Mishkin, 2010*): un ratio de liquidité à court terme (Liquidity Coverage Ratio, LCR) et un ratio de liquidité de long terme (Net Stable Funding Ratio, NSFR).

La détermination du ratio de liquidité de court terme (1 mois) exige aux banques la détention d'actifs liquides de très grande qualité, à hauteur d'un montant qui sera déterminé à partir de scénario de stress combinant à la fois des éléments de chocs spécifiques et des éléments de chocs systémiques. Quant au ratio de liquidité de long terme (échéance 1 an), sa détermination par les banques entraîne l'exigence d'un certain niveau de ressources stables, afin de limiter les stratégies de transformation excessives.

1.2. Les axes stratégiques en matière de crédit

Toute organisation fonctionne à partir des stratégies définies par le top management. Les établissements de crédits ne sont pas en reste de cette doctrine. En effet, depuis le découplage de l'activité de crédit et l'émergence de nouvelles sources de financement, les banques sont confrontées à une intensive concurrence. Cette dernière influence ou oriente les dirigeants dans le choix de la politique de crédit pratiquée par leur banque. Ainsi, nous avons la stratégie mettant l'accent sur la qualité du portefeuille, la stratégie basée sur l'optimisation du profit à court terme et enfin la stratégie de pénétration (*wikimemoire.com/2011/05/gestion du risque au credit agricole*).

1.2.1. La stratégie basée sur la qualité du portefeuille

Les dirigeants mettent l'accent sur la qualité de la signature du client. Ceci dit, la banque refuse de s'exposer aux risques en se dotant de systèmes efficaces de gestion et contrôle de risques. Le regard est beaucoup plus tourné sur le Pilier 1 de Bâle II. La banque opte ici pour un petit profit avec l'assurance de pouvoir contenir les risques de perte sur les crédits octroyés.

1.2.2. La stratégie portant sur l'optimisation du profit à court terme

Cette politique de crédit met l'accent sur le profit immédiat. Les dirigeants ont un souci de présenter au conseil d'administration un résultat élevé et de procéder ainsi à la distribution de dividende pour les actionnaires. Si elle réussit, les gains seront élevés car beaucoup de prêts à taux d'intérêts élevés ont été consentis. Toutefois, la banque s'expose au risque de l'anti-sélection pouvant conduire à d'importantes pertes sur les crédits distribués et mettre à défaut la qualité du portefeuille de la banque, voire le risque de sa solvabilité.

1.2.3. La stratégie de pénétration

L'objectif visé est le développement du portefeuille clients. Habituellement, cette politique est adoptée par les nouvelles banques qui viennent de s'implanter. Il y a beaucoup de largesses dans l'octroi de crédits. Le plus important ici est d'attirer beaucoup plus de clients par rapport aux concurrents et les dirigeants sont prêts à accepter les concentrations de crédit et des risques au-delà de la normale. Les intérêts pratiqués parfois en dessous du seuil admis, de

même que l'accumulation du risque de crédit peut entraîner l'établissement de crédit dans une situation critique. Car, les marges bénéficiaires dégagées par les bons prêts seront insuffisantes pour couvrir le risque de défaut des mauvais clients.

1.3. Les différents types de crédits bancaires

Les banques jouent un rôle prépondérant dans le financement de l'économie par l'octroi de crédits. Elles disposent au sein de leurs portefeuilles une clientèle diversifiée, à savoir l'Etat et ses démembrements, les entreprises, les professionnels et les particuliers ou ménages. Pour ce faire, les banques proposent plusieurs gammes de produits bancaires afin de répondre aux besoins et attentes des clients (*Gisèle Chanel-Reynaud, Eddy Bloy, 2001*).

1.3.1. Les crédits d'exploitation

1.3.1.1. La mobilisation des créances commerciales

Le client sollicite la banque pour un besoin de trésorerie sous présentation d'un effet de commerce prouvant qu'il a des créances en cours d'encaissement. Dans ces conditions, après analyse de la demande de crédit, la banque met à la disposition du client le montant de la créance sollicitée en échange de la remise de l'effet qui sera encaissé à l'échéance par elle.

1.3.1.2. Les crédits de trésorerie

Ce type de crédit est sollicité par l'entreprise pour couvrir un besoin de trésorerie. Son obtention n'est pas soumise à un dépôt préalable d'un quelconque effet de commerce. Il est librement négocié entre le client et la banque et présente un risque élevé aux yeux du banquier. Car son remboursement repose sur les entrées futures de cash-flows de l'entreprise. Pour atténuer le risque de défaut, la banque applique très souvent un taux d'intérêt élevé puis demande l'obtention d'une garantie dont la valeur varie en fonction des fonds sollicités.

1.3.2. Les crédits d'investissements

1.3.2.1. Les crédits d'investissements à moyen ou à long terme

De durée supérieure ou égale à cinq ans, ce type de crédit permet aux entreprises et aux professionnels de parfaire le financement de leurs investissements incorporels (fonds de commerce...), corporels (matériels, immeubles,...) ou financiers (prises de participation, acquisition de filiale). En raison du montant du prêt octroyé et de la date de l'échéance, ces crédits sont appuyés par une garantie ou caution (*KOUAME ISRAEL, 2002*).

1.3.2.2. Le crédit – bail

C'est une technique de financement des investissements professionnels (*Ibrahima Ba-Ibrahima Camara-Mouhamadou L.Gaye-E.H. Gueye-Boubacar Hane, 1996*). L'entreprise sollicite la banque et lui demande d'acheter le bien dont elle a besoin et de le lui louer pour une durée convenue d'avance avec une option d'achat par l'entreprise à terme.

1.3.3. Le financement du commerce extérieur

1.3.3.1. Les avances en devises

L'entreprise sollicite la banque pour une avance en devises étrangères afin de procéder au règlement d'une facture. L'objectif pour l'entreprise est de se couvrir contre le risque de change.

1.3.3.2. Le crédit documentaire

C'est un outil indispensable pour le bon dénouement du commerce international, car permettant à l'importateur de rentrer en possession de la marchandise achetée et à l'exportateur de recevoir les fonds relatifs à la vente de ses marchandises.

Le banquier de l'importateur s'engage à payer à l'exportateur contre la remise d'un certain nombre de documents prouvant que la marchandise est conforme et a bien été expédiée à la date comme convenue dans le contrat (*Gisèle Chanel-Reynaud, Eddy Bloy, 2001*).

1.3.3.3. Les crédits à court terme ou moyen et long terme à l'exportation

Ce sont des crédits qui consiste pour la banque à ouvrir des lignes de crédits pour le client afin de couvrir les frais des opérations effectuées avec l'étranger ou encore pour assister l'entreprise exportatrice à résoudre des problèmes financiers en attendant le règlement effectif des exportations.

1.3.4. Les crédits aux particuliers

Avec l'émergence des nouvelles innovations financières et les effets néfastes de la crise financière sur la rentabilité des entreprises, la clientèle des particuliers intéresse de plus en plus les banquiers en raison de leur nombre et de leur contribution en Produit Net Bancaire (PNB). Les crédits aux particuliers sont en grande partie composés du crédit à la consommation. C'est à dire que la banque accorde du crédit aux particuliers afin que ceux-ci puissent se procurer d'un certain nombre de biens notamment les biens d'équipement (voitures, ordinateurs,...).

A côté du crédit à la consommation, les particuliers peuvent bénéficier des prêts au logement. Ce sont les crédits immobiliers (*Gisèle Chanel-Reynaud, Eddy Bloy, 2001*).

1.4. Développement d'affaires et analyse de crédit

1.4.1. Développement d'affaires (business development)

Le développement d'affaire s'analyse comme un processus par lequel le banquier met en exergue ses compétences relationnelles et son sens d'approche afin de proposer ses services et produits aux clients actuels et potentiels. Pour ce qui est du crédit, dans la plupart des établissements de crédit, le développement du portefeuille est l'affaire des chargés d'affaires. Toutefois, chaque employé de la banque du caissier au Directeur général en passant par les conseillers clientèles et les gestionnaires de compte ainsi que les autres employés de la banque sont susceptibles d'être apporteur d'affaires en raison de leur contact avec l'extérieur. Ceci dit que le développement d'affaires ne relève pas seulement des chargés d'affaires même si ceux-ci sont les plus outillés en la matière.

L'étude de marché est un préalable à tout développement d'affaires. Ainsi, les agents procèdent régulièrement aux études de marchés pour des nouvelles opportunités d'affaires (détection de nouveaux promoteurs, des besoins et aspirations du marché) de la banque afin de renfoncer le portefeuille client et de conforter la position de la banque face à la concurrence.

Pour ce faire, ils procèdent régulièrement à des visites terrains, multipliant ainsi les contacts avec les potentiels clients avant qu'une opportunité ne se développe pour se transformer en affaires. Il convient de noter que les chargés d'affaires ont des objectifs chiffrés et rendent compte périodiquement à la hiérarchie.

1.4.2. Analyse de crédit

Comme toute entreprise commerciale, la banque se doit d'être rentable. Par conséquent, elle doit réussir à accorder des prêts qui seront intégralement remboursés. Car elle travaille avec l'argent d'autrui. Aussi, la banque doit surmonter les problèmes d'anti-sélection et du risque moral qui rendent les défaillances sur les prêts plus probables.

La banque doit arriver à collecter et vérifier toutes les informations sur les potentiels emprunteurs afin de réduire le risque de défaut. C'est ce qui a amené Monsieur Walter Wriston, un ancien président de Citigroup (l'un des plus grands conglomérats financiers aux Etats-Unis) a déclaré que le métier de banquier est une activité de production d'information.

De façon générale, le banquier fait face à trois types de risques : le risque général lié à la survenance de crises politiques ou économiques, le risque corporatif ou professionnel lié aux brusques modifications affectant les conditions d'exploitation de l'activité et le risque particulier à un client ou à une opération renfermant une panoplie de risques. Tous ces risques doivent être circonscrits par le banquier dans le processus d'octroi de crédit.

Habituellement, dans le développement de ses affaires, la banque intervient sur trois types de segments de marché dont le marché des particuliers, le marché des professionnels et le marché des entreprises pour lesquels des analyses sont faites lorsque des facilités de crédits sont sollicitées.

1.4.2.1. Analyse de crédits accordés aux particuliers

Juridiquement, le particulier est une personne caractérisée par un état civil, un patrimoine et jouissant de la capacité civile.

Economiquement est considéré comme particulier, le salarié, le retraité, l'étudiant ou la personne sans activité.

Lorsque les agents de banques rentrent en contact avec un client particulier qui sollicite la banque pour un prêt, une série de questions lui est posé afin de circonscrire le risque, réduisant ainsi la probabilité de défaut. Les questions portent sur les sources de revenus (le salaire), les compte bancaires du client et autres actifs (voitures, polices d'assurance, mobiliers,...) et les charges périodiques. L'emprunteur doit aussi fournir à la banque les relevés de ses autres prêts (s'il n'est pas à son premier prêt), le relevé de ses cartes de crédit et aussi de ses remboursements, le nombre d'années pendant lesquelles il a travaillé et le nom de ses employeurs. En outre, il doit également répondre à des questions personnelles : âge, état de santé, situation de famille et nombre d'enfants en charge. Le banquier analyse toutes ces informations et attribue un score au client. A côté de ce dernier, la banque peut être amenée à rentrer en contact avec les employeurs qui ont donné leur référence dans le but de collecter certaines informations sur la personnalité de l'emprunteur. C'est à la suite de ces différentes analyses que le banquier se prononcera sur la demande de crédit sollicitée par le client. Trois situations peuvent intervenir après analyse : la demande de prêt est accordée dans sa forme actuelle comme souhaitée par l'emprunteur, ou soit la demande est acceptée après amendement ou enfin elle est rejetée. Dans le dernier cas, une notification est faite au client mentionnant les motifs du rejet. Toutefois, celui-ci peut solliciter à nouveau la banque après prise en compte des recommandations formulées.

1.4.2.2. Analyse de crédits accordés aux entreprises et aux professionnels

Les professionnels regroupent l'ensemble des opérateurs économiques exerçant des professions libérales (les cabinets d'avocat, les médecins, les experts comptables,...).

Le principe d'analyse de crédit est le même qu'il s'agisse d'entreprises ou de professionnels.

Dans un souci de faciliter la collecte d'informations sur les profits et les pertes de la société d'une part, et sur ses revenus d'actifs d'autres part, les chargés d'affaires entrent en contact avec les candidats pour l'obtention d'un prêt. Ils les entretiennent et les orientent afin que

ceux-ci apportent à la banque les documents requis pour la constitution d'un dossier de demande de crédit.

Plusieurs facteurs rentrent en ligne de compte dans l'analyse du dossier de crédit : la politique de crédit définie par la direction générale et le conseil d'administration de la banque, et l'analyse de l'environnement de l'entreprise dont la prise en compte est nécessaire pour la décision de crédit. L'analyse de l'entreprise ne peut outre- passer la connaissance du marché et de l'environnement dans lequel évolue la société. Puisque le crédit est amené à être remboursé selon un échéancier bien défini, il appartiendra à la banque d'évaluer le succès futur de l'emprunteur à travers des projections financières.

En pratique, le système d'analyse de crédit doit mettre l'accent sur l'analyse du management de l'entreprise ; l'analyse des besoins de l'entreprise et la position de la banque ; l'analyse du secteur d'activité du client ; la détermination des facteurs clés de réussite pour l'industrie dans laquelle évolue le client ; l'analyse financière approfondie de l'entreprise (l'analyse des états financiers des trois au cinq derniers exercices); l'analyse des risques et contraintes ; l'analyse des perspectives d'avenir et enfin l'analyse des garanties offertes par le client.

Qu'il s'agisse des prêts aux particuliers ou aux professionnels et entreprises, la ligne de conduite des banquiers consiste à se tenir en alerte. Car plus le taux de crédit en souffrance est important, moins est rentable l'établissement de crédit et ce qui peut poser la question de sa solvabilité et compromettre ainsi la continuité de ses activités dans un futur proche.

Tableau 1 : Appréciation du risque crédit

- Marché : parfaite maîtrise du marché de l'entreprise
- Environnement :
 - Période difficile : limitation du risque
 - Evaluation, mesure du risque
 - Etudes (financières, de marché, de produits, au niveau de l'industrie
 - Discipline économique
- Analyse du management de l'entreprise
- Analyse des perspectives d'avenir de l'entreprise
- Analyse des garanties offertes par l'entreprise

Source : Gisèle Chanel-Reynaud, Eddy Bloy, 2001

1.5. Validation et documentation du crédit

Après les analyses effectuées par les agents de crédits et les chargés d'affaires d'une part et par les analystes crédits d'autre part, la dernière étape du processus d'octroi de prêt est sa validation suivi de la documentation.

1.5.1. Validation du crédit

Chaque établissement de crédit définit le processus de validation du crédit en fonction de sa structure organisationnelle. La décision de prêt peut être prise par un seul individu ou par un département ou soit par un collège de personnes appelé comité de crédit.

Généralement, dans un souci d'efficacité, une fois l'analyse financière terminée, une fiche de circulation d'approbation de prêt est jointe au dossier de crédit et l'ensemble est acheminé chez chacun des membres du comité de crédit pour avis.

Cependant dans certaines circonstances, le comité peut solliciter l'avis du Conseil d'Administration pour des volumes importants de crédit jugés trop risqués pour la banque.

Avant de se prononcer sur le dossier, le comité vérifie si le processus d'analyse de crédit a été respecté et que tous les éléments y figurent. Si le crédit est accordé, l'agent de crédit le notifie au client et prépare le dossier contenant l'accord de prêt. Cet accord formalise les clauses du contrat. C'est à dire à quelle fin le prêt est-il utilisé, les termes, l'échéancier de remboursement, les garanties requises pour sécuriser le prêt, les taux d'intérêt pratiqués, les clauses relatives à la situation de défaut du client, la violation d'une partie ou toute de la convention de prêt ou de toute autre convention.

Par ailleurs, si le comité n'approuve pas le crédit, les motifs du refus sont communiqués à l'agent de crédit qui le notifie au client.

1.5.2. Documentation du crédit (au cas où le prêt est assorti de garantie)

Les documents requis pour le prêt servent non seulement d'instruments d'analyse pour apprécier la situation financière de l'emprunteur, mais également de la sécurisation du même prêt. Les documents varient en fonction de la nature du crédit, du montant et de la qualité de l'emprunteur.

Dans la plupart des banques commerciales, les prêts individuels doivent être accompagnés de relevé de compte bancaire de l'emprunteur, d'une copie de son bulletin de salaire, une convention de prêt signée par l'emprunteur attestant son accord pour les termes du contrat.

Pour les professionnels, la banque réclame selon le cas un contrat de cautionnement, un contrat de nantissement, les justificatifs de titres de propriété (ex : titre foncier) ou autre convention dûment signé par l'emprunteur. Après toute cette documentation, l'emprunteur est informé de la mise à sa disposition du fonds sollicité.

1.6. La revue du crédit

La revue du crédit est initiée dans le but de renforcer le système de contrôle crédit mis en place par la banque. Ainsi, il permet de prévenir et gérer les créances en souffrance et de procéder à la réalisation des actifs des clients ou des garanties en cas de défaillance.

En pratique, le service chargé du suivi des prêts fait périodiquement la situation des crédits sous forme de rapport. Ensuite, pour ce qui est des créances en souffrance, la situation financière de l'emprunteur est à nouveau analysée afin d'arrêter de nouvelles dispositions pour le recouvrement de la dette. En fonction de la qualité du client et de sa situation financière, la banque peut procéder à la revue de certains termes de contrat, notamment les échéances. On parle ainsi de restructuration de la dette. Dans le cas contraire, le service juridique est saisi pour le recouvrement forcé. Il convient de noter que la rupture de la relation commerciale avec le client par la voie judiciaire est le dernier recours de la banque. Car, en dépit de tout, elle privilégie toujours la relation commerciale.

Qu'il s'agisse du secteur de la microfinance ou du secteur des banques commerciales, l'allocation de crédit n'est pas un exercice aisé. C'est une activité intellectuelle qui demande la maîtrise d'une bonne méthodologie d'analyse de risques. Elle est très complexe et requiert des compétences et expérience en la matière. Le cycle du crédit part de la collecte des informations sur le client jusqu'au remboursement du principal et des intérêts.

Chapitre 2 : Les principaux types de risques dans les institutions de microfinance

Les établissements de crédits et les institutions financières non bancaires (les Institutions de Microfinance) jouent un rôle d'intermédiation financière. Ce qui explique le fait que le risque est inhérent à leurs activités.

Les institutions de microfinance moins structurées et moins réglementées que les banques, sont plus vulnérables et présentent beaucoup plus de risques : les risques institutionnels, risques de gestion financières, risques externes, risques de contrepartie et les risques opérationnels.

Avant de procéder à la revue des différents risques énumérés, il serait important de savoir ce qu'est la microfinance et ses origines.

2.1. Définition de la microfinance

La microfinance consiste à offrir des services financiers aux populations pauvres n'ayant pas accès aux institutions financières classiques ([http : www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen)). Elle s'est développée en tant qu'approche de développement économique qui s'intéresse spécifiquement aux populations à faible revenu. Le crédit et l'épargne constituent l'essentiel des services financiers offerts. Aujourd'hui avec l'évolution du secteur et les exigences du marché, certaines Institutions de Microfinance (IMF) ou Structure Financières Décentralisées (SFD) ont développé et mis en place d'autres types de produits d'appuis tels que les services de transfert de fonds et d'assurances.

Les IMF ou SFD désignent les institutions financières composées de coopératives d'épargne et de crédit, de crédit solidaire, de caisses villageoises et des banques communautaires, etc.

Elles se caractérisent par leur proximité par rapport à leur clientèle et par la flexibilité de leurs procédures d'octroi de crédits et de recouvrement qui sont peu contraignantes pour les populations pauvres.

La microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté. L'accès à des services financiers viables permet aux pauvres d'accroître leurs revenus, de se doter d'actifs et de se protéger dans une certaines mesures des chocs extérieurs.

2.2. Origines de la microfinance

La microfinance existe dans le monde depuis des siècles mais elle était présente sous d'autres formes. Toute personne quel que soit son niveau de revenu, a toujours besoin de services financiers et y a recours à tout moment. Nombreux sont ceux qui sollicitent le service des usuriers qui imposent généralement des taux d'intérêt élevés sur les fonds octroyés.

L'origine de la microfinance remonte au 19^{ème} siècle avec la création de la première société de coopératives d'épargne et de crédit, en 1849 par Frédéric-Guillaume Raiffeisen en Europe (fr.wikipedia.org/wiki/Microfinance). Cette institution financière offrait des services d'épargne aux populations ouvrières pauvres et exclues des banques classiques.

En Asie, cette origine remonte dans les années 1970, avec la création, au Bangladesh par Muhamad Yunus, de la Grameen Bank, spécialisée dans le microcrédit (fr.wikipedia.org/wiki/Microfinance).

En Afrique et particulièrement dans l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), l'origine de la microfinance se situe au début des années 1970 (*Antoine TRAORE séminaire mai 2005*). Elle s'est développée en prenant appui sur une tradition séculaire de finance informelle (tontines), et surtout avec la crise bancaire des années 1980 qui a conduit à la disparition de la plupart des institutions nationales de financement du développement, compromettant ainsi le financement de certains secteurs d'activités notamment le secteur rural et le secteur des petites et moyennes entreprises. Par ailleurs, du fait de l'inadéquation des services offerts par les

établissements de crédit, certains ménages à revenus modestes ont difficilement accès aux sources conventionnelles de financement.

Face à cette situation, les autorités de l'union ont convenu de procéder à une réforme de la politique de la monnaie et du crédit en favorisant l'émergence et le développement d'institutions alternatives du financement de développement notamment les institutions de microfinance.

2.3. Les principaux types de risques du secteur de la microfinance

La microfinance offre aujourd'hui un ensemble de services financiers (prêt, épargne, assurance et transfert de fonds) à des populations en marge des banques commerciales traditionnelles. Elle n'est cependant pas à l'abri des risques.

Les IMF font face aux risques institutionnels, risques de gestion financière, risques externes, risques de contrepartie et aux risques opérationnels.

2.3.1. Les risques institutionnels

Le succès d'une institution de microfinance repose sur sa capacité à fournir de façon indépendante des services financiers de façon durable à un nombre important de personnes à faibles revenus. L'évaluation des risques par rapport à cette définition expose l'institution à trois niveaux de risques institutionnels que sont les risques liés à la mission sociale, risques liés à la mission commerciale et les risques de dépendance.

2.3.1.1. Les risques liés à la mission sociale

La mission sociale des institutions de microfinance est de fournir des services financiers abordables à un nombre important de pauvres, de personnes ne bénéficiant pas des services financiers des banques classiques, les assister afin de les aider à améliorer leurs conditions de vie.

Au risque de ne pas respecter sa mission sociale, l'IMF doit parfaitement définir son rayon d'intervention notamment le marché et la clientèle cible. Aussi, doit-elle se doter de mécanismes de suivi permettant d'évaluer la qualité des services financiers fournis. C'est l'exemple d'une IMF qui s'adresse à une catégorie de clients nantis au détriment d'une autre tranche de population qui a de besoins de financement.

2.3.1.2. Les risques liés à la mission commerciale

Les institutions de microfinance sont des entreprises commerciales. Elles renferment en leur sein plusieurs facteurs de production, des ressources humaines, les ressources financières dans le but de réaliser des produits et des services afin de les mettre à la disposition de la clientèle. Les dirigeants ont obligation de réaliser des résultats de manière à permettre à l'organisation de se pérenniser et de devenir autosuffisante vis-à-vis des subventions des bailleurs de fonds.

Ainsi, les IMF seront –elles exposées au risque commercial si la marge dégagée par la fixation des taux d'intérêts appliqués à clientèle ne parviendrait pas à couvrir les charges de l'organisation ou aussi lorsqu'elles font l'objet d'une mauvaise gestion.

2.3.1.3. Les risques de dépendance

En raison de leur mission sociale, plusieurs institutions de microfinance bénéficient des aides ou reçoivent des subventions de la part des bailleurs de fonds ou des États. À long terme, cette situation aura tendance à rendre les IMF tributaires de ces avantages. Le revers trouve ses origines dans la suspension de ces avantages et pourrait avoir des répercussions sur la pérennité des institutions déjà tributaires

2.3.2. Les risques de gestion financière

Inhérents aux choix de la stratégie employée par le top management pour optimiser la performance financière de l'institution, les risques de gestion financière englobent les risques de gestion de l'actif et du passif.

La gestion actif/passif se fonde sur la gestion de la marge d'intérêt (le spread). C'est à dire la différence positive entre le revenu net sur les actifs circulants et le coût du capital. La vulnérabilité financière des IMF est donc composée de risques liés aux taux d'intérêts et des risques de liquidité

➤ Le risque de taux d'intérêt

Si le taux d'intérêt sur le passif à court terme augmente avant l'ajustement du taux de crédit, le différentiel entre le revenu d'intérêt et les charges financières se rétrécit affectant ainsi la marge de l'institution. Ainsi le risque du taux d'intérêt augmente si la gestion de l'actif et du passif n'est pas adéquate en termes de taux d'intérêts et d'échéances.

➤ Le risque de liquidité

Une institution financière est dite liquide lorsqu'elle a la capacité de mobiliser immédiatement des fonds pour faire face à ses engagements (remboursement de dettes, déboursement de prêts, règlement de factures, etc.). Par contre le risque de liquidité se pose quand une IMF devient incapable de couvrir un déficit de liquidité.

2.3.3. Les risques externes

Contrairement aux autres risques, les risques externes sont difficilement maîtrisables par les institutions financières. Ce sont la réglementation, la concurrence, la démographie, l'environnement physique et la macroéconomie.

2.3.3.1. Les risques réglementaires

L'activité bancaire est soumise à une réglementation afin d'assurer l'intégrité du système financier et de protéger les déposants. Moins structurées que les banques et tenant compte de leur particularité, les IMF ne sont pas soumises à la rigueur appliquée aux banques en matière de surveillance. Toutefois, elles sont tenues au respect de certaines normes dans le cadre de leur activité notamment dans la prise de risques.

Ainsi, l'ignorance de la spécificité des IMF conjuguée avec une mauvaise appréciation des normes par les autorités de surveillance serait préjudiciable à la santé financière de l'organisation.

2.3.3.2. Les risques de concurrence

Le secteur de la microfinance est en plein essor en Afrique de l'ouest. Pour illustration, l'analyse du tableau ci-dessous indique que les encours de crédits octroyés par les SFD dans la zone UEMOA sont passés de FCFA 488 549 Millions en 2009 à FCFA 589 907 Millions à fin 2011, soit une hausse de +17%. Quant aux dépôts mobilisés auprès de ses membres, au cours de la même période, ils sont passés de FCFA 504 382 Millions à FCFA 616 667 Millions et enregistrent à cet effet une croissance de 18%.

Ce fort taux de croissance a attiré de nouveaux acteurs institutionnels tels que les banques et autres institutions de crédit à la consommation. Ainsi, le secteur de la microfinance devient excessivement compétitif.

Les risques de concurrence peuvent provenir d'une veille concurrentielle inexistante ou inefficace car ne permettant pas de connaître l'offre des concurrents.

Tableau 2 : Evolution des indicateurs des SFD de l'UEMOA (statistique 2009 et 2011)

PAYS	Membres/ Clients			Points de vente			Dépôt (en Millions de FCFA)			Crédits en cours		
	2009	2011	Var.	2009	2011	Var.	2009	2011	Var.	2009	2011	Var.
Bénin	1 555 938	2 007 603	22%	688	650	-6%	56 387	65 313	14%	65 682	77 387	15%
Burkina	1 555 390	1 778 803	13%	654	542	-21%	74 588	95 576	22%	72 496	73 801	2%
Côte d'Ivoire	2 288 643	1 705 712	-34%	502	494	-2%	97 878	98 231	0%	32 822	21 306	-54%
Guinée-Bissau	18 378	23 147	21%	94	102	8%	271	279	3%	237	242	2%
Mali	1 572 470	1 785 155	12%	1 126	1 108	-2%	56 428	65 710	14%	75 607	81 090	7%
Niger	563 505	265 155	-	168	228	26%	8 274	9 895	16%	15 328	18 111	15%
Sénégal	2 076 805	2 405 123	14%	868	928	6%	135 948	174 440	22%	158 041	221 575	29%
Togo	1 049 203	1 639 968	36%	732	644	-14%	74 608	107 222	30%	68 335	96 396	29%
UEMOA	10 680 332	11 610 666	8%	4 832	4 696	-3%	504 382	616 667	18%	488 549	589 907	17%

Source : Direction des Etablissements de Crédit et de Microfinance, Statistiques 2009-2011, BCEAO

2.3.3.3. Les risques démographiques

Les risques démographiques sont les événements notamment les mouvements humains, les grandes endémies ou décès qui affectent la croissance de la population.

Le portefeuille client des IMF est constitué en grande partie des agents économiques à revenus faibles ou modestes qui présentent une forte vulnérabilité aux risques démographiques. Par exemple, une épidémie de fièvre Ebola peut entraîner plusieurs décès ou un déplacement massif des populations d'une région à une autre affectant ainsi la clientèle de l'IMF.

A mesure que diminue la population, le portefeuille client de l'IMF se contracte et ce qui pourrait impacter sur sa rentabilité voire même compromettre la continuité de son exploitation.

2.3.3.4. Le risques de l'environnement physique

L'environnement physique dans lequel opère une IMF peut avoir un impact sur la continuité de ses opérations. En effet, certaines localités sont astreintes à des calamités naturelles (inondations, tsunamis, sécheresse, etc.) qui affectent les ménages, les entreprises, les flux de revenus, et la prestation des services offerts. Aussi, la disponibilité des infrastructures bancaires dans la localité de l'IMF peut l'exposer à une vulnérabilité dans la mesure où les banques proposent des services et produits financiers de qualité comparativement aux IMF.

2.3.3.5. Les risques macroéconomiques

Les institutions de microfinance sont particulièrement vulnérables aux changements dans l'environnement macroéconomiques tels que la dévaluation et l'inflation. La survenance de ces risques affecte non seulement l'IMF dans le cas de remboursement de ses dettes contractées en devises étrangères, mais aussi les activités économiques des clients. Autrement dit, la capacité de remboursement des clients fait l'objet de dégradation.

2.3.4. Le risque de contrepartie ou risque de crédit

L'appréciation de la qualité des débiteurs est l'une des principales responsabilités des agents des institutions financières.

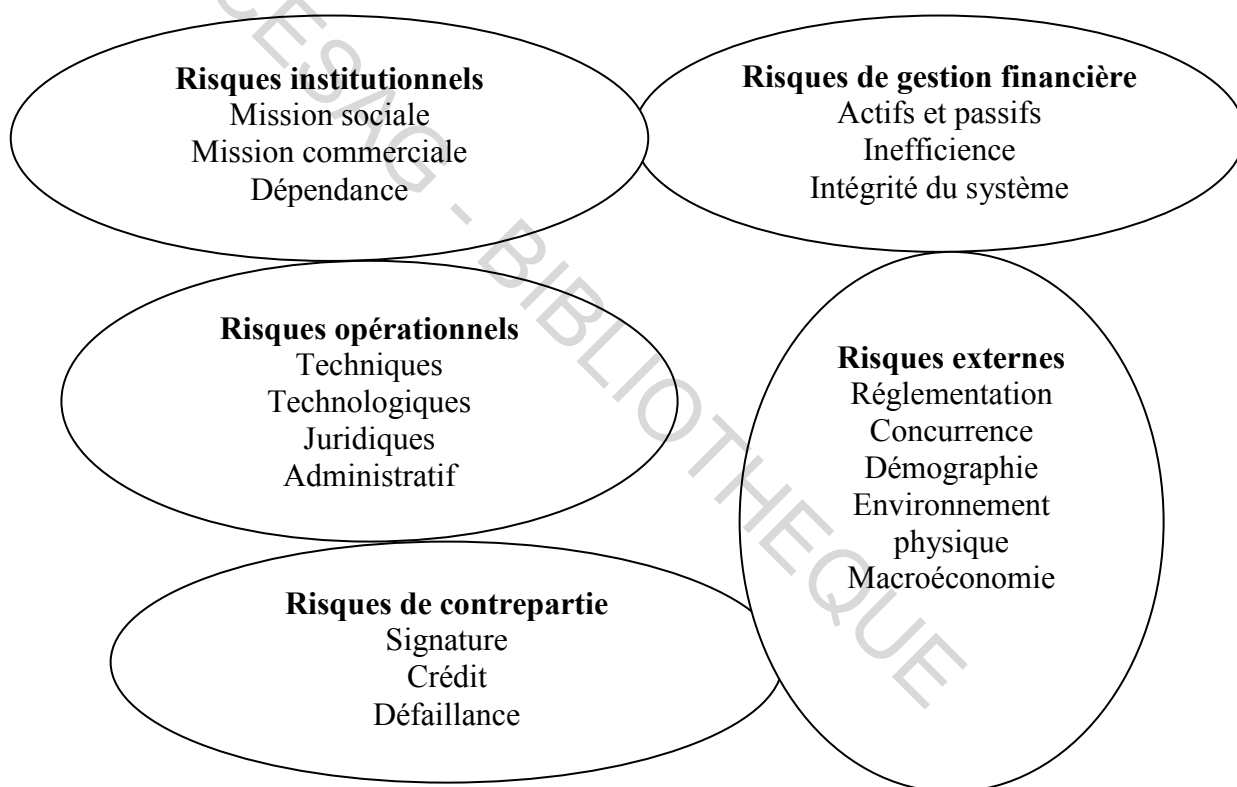
Le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements et est occasionné par la mauvaise appréciation des emprunteurs.

2.3.5. Les risques opérationnels

Les risques opérationnels sont les risques de pertes résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre de procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement.

Ce sont donc les risques techniques, les risques technologiques, les risques juridiques (ex : absence de garanties, mauvais montage, etc.), risques administratifs (pertes de dossiers, lenteur dans les prises de décision, etc.).

Figure1 : Catégories des risques en microfinance



Source : Craig Churchil et Dan Coster, CARE 2001, Manuel de gestion des risques en micro finance.

Chapitre 3 : Prévention et traitement du risque crédit dans les institutions de microfinance

Toute activité commerciale et financière implique un risque de crédit. Pour les institutions de crédit, ce risque est matérialisé par la perte qu'induit le défaut de l'emprunteur ou sur la dégradation de la qualité d'une signature.

L'une des plus grandes priorités des établissements de crédit depuis la dernière décennie est d'améliorer sensiblement leur capacité en analyse de risques. Comme dans le secteur bancaire, la gestion du risque crédit dans le secteur de la microfinance commence en amont depuis la collecte d'informations sur le potentiel emprunteur jusqu'au recouvrement de la créance.

La gestion du risque crédit consiste d'abord en la mise en place de mesures préventives et ensuite au traitement du risque lorsque celui-ci advient (MOUSSA SEIBOU Ali, 2004).

3.1. La prévention du risque crédit

Elle est partie intégrante de la gestion stratégique de l'IMF qui recouvre l'ensemble des décisions susceptibles d'impacter durablement le fonctionnement quotidien de l'institution. La Direction générale ainsi que les organes délibérants de la structure tels que le Conseil d'Administration ont la lourde tâche de définir les axes stratégiques.

Un système de gestion de crédit doit disposer (Craig Churchill et Dan Coster, CARE 2001) :

- d'une politique déclinée en stratégie qui oriente l'action ;
- des ressources qui alimentent le système ;
- des structures qui optimisent le fonctionnement du système et
- des outils de gestion modernes pour assurer son efficacité.

3.1.1. Politique de gestion du risque crédit

La mise en place d'un système de gestion de risque crédit part de la définition d'une politique claire. C'est un ensemble d'orientation stratégique qui cadre les actions en la matière et assure leur cohérence et intégrité. Les dirigeants et les organes délibérants doivent clairement définir la politique de crédit à mettre en œuvre et fixer par la même occasion les objectifs généraux de l'institution. Ces objectifs viseront à optimiser le développement, la rentabilité et les risques en matière de politique de crédit.

3.1.1.1. Le développement

Le développement consiste à engager des actions dans le sens d'accorder plus de crédits et d'accroître ainsi sa part de marché vis-à-vis de la concurrence. Pour ce faire, l'établissement de crédit doit être compétitif sur le marché de crédit en pratiquant une politique de différenciation, en proposant des services et des produits financiers adaptés aux besoins de la clientèle, et enfin assurer la qualité et la célérité des traitements.

3.1.1.2. La rentabilité

La sécurité du portefeuille crédit est une condition sine qua non de la pérennité de l'IMF. Elle suppose l'adéquation permanente entre le niveau de rentabilité et le niveau de risque supporté. La baisse des coûts liés au crédit ainsi que l'amélioration des marges contribuent à la rentabilité du portefeuille crédit.

Le système de gestion de portefeuille nécessite la mise en place ou la mise à niveau de dispositif de pilotage du risque permettant (wikimemoire.com/2011/05/gestion du risque au credit agricole) :

- de prévoir la qualité de risque couru en estimant l'impact du risque individuel de chaque crédit sur le risque global (division des risques) ;

- de surveiller en permanence l'exposition ;
- d'orienter les actions correctives opérationnelles (méthodes de provisionnement, choix des garanties, organisation de la fonction recouvrement,...) et
- de mesurer l'impact des actions correctives.

3.1.1.3. Risques

Compte tenu des aléas de l'environnement économiques, un client qui a reçu une bonne note de cotation aujourd'hui lors de la décision de crédit peut avoir des difficultés dans le remboursement du montant du prêt contracté. Cela dit, petite soit-elle la probabilité de défaut d'une contrepartie, l'institution financière ne doit pas perdre de vue la mise en place d'un système de gestion permettant de contrôler non seulement les pertes mais également les provisions. Il s'agira pour le top management de fixer les critères d'intervention de la structure en matière de distribution de crédit (ces différents critères doivent être connus de tous) : la conception des produits financiers (la conception des prêts), définir le choix des contreparties, la sélection des opérations à réaliser, les limites de risques à prendre en fonction de la position de l'institution et aussi selon le respect des règles prudentielles (*Craig Churchill et Dan Coster, CARE 2001*).

a. La conception du produit

Cette étape est déterminante dans la gestion du risque crédit, car un produit mal conçu, inadapté aux besoins du client ouvre grandement le chemin vers le non remboursement du prêt. Donc pour réduire le risque de défaillance, les IMF doivent développer des produits qui rencontrent les besoins des clients. Ces produits doivent être caractérisés par leur taille, le taux d'intérêt, l'échéancier de remboursement, les conditions de garantie et toutes autres exigences spécifiques.

b. Choix des contreparties

La contrepartie ici s'identifie à l'emprunteur. Celui avec qui l'institution financière veut établir des relations commerciales via la distribution de crédit. Son choix est une des étapes dans la gestion du risque crédit. Les modalités d'interventions de l'institution ne doivent pas être statiques. Elles doivent évoluer dans le temps en tenant compte des contextes macroéconomiques.

Il consiste à définir les marchés sur lesquels l'institution souhaite orienter ses interventions. Une fois la cible identifiée, l'IMF doit procéder à l'analyse de l'historique du client ou du potentiel client afin de limiter le risque crédit en se rassurant que celui-ci a la volonté et la capacité de remboursement. Généralement, les IMF utilisent une règle dénommée «la règle de 5C » résumée dans le tableau suivant :

Tableau 3 : les 5C pour une meilleure identification du client

Eléments	Actions à mener
Caractère	- Identifier la volonté du demandeur à rembourser - Identifier la capacité du demandeur à bien gérer l'entreprise (regard porté sur le management de la structure)
Capacité	- Identifier les sources de revenus de l'entreprise ou du ménage - Vérifier sur le demandeur dégage suffisamment de cash-flow pour couvrir ses dettes y compris les obligations de remboursement du crédit (le service de la dette)
Capital	- Identifier les actifs et passifs du potentiel client ou du client - Procéder à l'évaluation des actifs et passifs du demandeur
Cautionnement	- Disponibilité d'un actif que le demandeur de crédit peut céder en cas de non remboursement ou une garantie d'une personne de bonne moralité (garantie physique) à rembourser le crédit en cas de défaillance.
Conditions	- Etudier le plan d'affaires du demandeur se rassurant que celui-ci tient compte de la concurrence, du marché du produit et service puis de l'environnement légal et économique.

Source : Craig Churchil et Dan Coster, CARE 2001, *Manuel de gestion des risques en micro finance*.

• Caractère

La plupart des Institutions de microfinance ne bénéficient pas des technologies de pointes en matière d'analyses de bases de données telles que l'accès et vérification des centrales de risques. Le caractère demeure donc un des moyens les plus indispensables pour faire l'historique des nouveaux clients. A travers l'analyse du caractère, l'IMF arrive à déceler les intentions du client et se faire une idée sur la faculté de celui-ci à respecter ses engagements par le paiement de sa dette même en cas de difficulté. L'analyse des caractères varie suivant la méthodologie d'octroi de prêt. Pour les groupes de caution solidaire, les membres sont sélectionnés par le groupe sur la base de motivation personnelle et de confiance mutuelle puisque les membres du groupe garantissent le crédit réciproquement.

Avec le crédit individuel, les chargés de crédit réalisent des interviews avec les clients et formalisent ces entretiens par le remplissage d'une fiche de demande de crédit. Il s'agit pour l'IMF de recueillir le maximum d'informations sur le demandeur de prêts ainsi que sur ses affaires. Toutefois, l'ensemble de ces informations doivent faire l'objet de vérification avant toute décision d'octroi de crédit. Pour ce faire, les agents de crédit se rendent sur le terrain pour se rassurer de la fiabilité des informations en leur possession.

• Capacité

Pour évaluer la capacité de remboursement d'un demandeur, les chargés de crédit procèdent à l'évaluation de son affaire et de ses autres engagements sans oublier de porter un regard sur la fongibilité de l'argent. Ainsi, les chargés de crédit doivent se rassurer que les fonds sollicités par le demandeur seront utilisés suivant le respect de la convention de prêt et que le demandeur dégage suffisamment de revenus nets financiers pour couvrir ses obligations et ses engagements financiers.

- **Capital**

Pour déterminer la capacité de remboursement de crédit d'un potentiel client, les chargés de crédit peuvent être amenés à recueillir des informations sur l'actif et le passif de l'affaire afin de constituer un bilan permettant d'orienter leurs analyses. L'établissement du bilan permet à l'IMF de déterminer si l'affaire est solvable et de se faire une idée du fonds de commerce (working capital) qui lui est associé. L'évaluation des actifs est un moyen de réduction de risque crédit, car en cas d'insolvabilité du client, l'IMF pourrait saisir certains actifs, les réaliser et se faire rembourser. Les actifs sont donc une forme de garantie déguisée pour les IMF.

- **Cautionnement ou garantie**

Les actifs du débiteur constituent le gage commun de ses créanciers parmi lesquels figure le banquier (*Ibrahima Ba-Ibrahima Camara-Mouhamadou L.Gaye-E.H. Gueye-Boubacar Hane, 1996*). L'objectif recherché par tout créancier est de se rassurer que la valeur du patrimoine de son débiteur peut couvrir sa créance en cas de défaut de ce dernier et qu'il primera sur les autres créanciers s'il arrivait que le débiteur est redevable à plusieurs créanciers. C'est ce qui amène les créanciers à se prémunir des moyens pratiques de garantie.

L'une des clés de succès des IMF est qu'elles fournissent des services financiers aux individus pauvres ne pouvant pas apporter des garanties que recommandent les banques classiques. Pour une grande partie des IMF, la garantie est utilisée pour déterminer l'engagement du demandeur de crédit. Elle est rarement utilisée comme une source alternative de remboursement en raison des montants souvent très faibles des crédits octroyés. Même si on en arrivait là, la liquidation des garanties n'est pas souvent rentable pour les IMF.

L'usage de la garantie est donc le dernier recours des IMF pour atténuer la perte.

- **Conditions**

L'évaluation de ce dernier élément n'est souvent pas facile pour les chargés de crédit. C'est une activité intellectuelle qui requiert une attention particulière. Pour s'aider dans son analyse, le chargé de crédit doit porter un regard sur le niveau de la concurrence, la taille du commerce du client et les menaces externes potentielles auxquelles le client est soumis.

En raison de leur taille et de leur organisation, nombreuses sont les IMF qui n'ont pas en leur sein des spécialistes dédiés en analyse de risque crédit. Cette tâche est généralement dévolue aux agents marketing. Puisque ces derniers ne sont souvent pas aguerris (ils manquent souvent d'expertise en la matière) en analyse de risques, un des moyens de bord pour contrôler le risque crédit par les IMF est de réclamer aux demandeurs de prêt une certaine expérience dans leur domaine d'activité. Selon le degré de structuration de chaque institution, une période allant de trois (3) à six (6) mois est exigée au client avant d'être qualifié pour une demande de crédit (*Craig Churchill et Dan Coster, CARE 2001*).

Ceci dans l'objectif de se rassurer que le client a une parfaite maîtrise de son activité et qu'il pourra répondre aux questions de condition de marché. La prise en compte de tous ses facteurs rend facile l'évaluation de la capacité de remboursement du demandeur et de ses besoins réels de financement.

c. La sélection des opérations

Il s'agit pour les dirigeants de définir le champ d'intervention vis-à-vis des contreparties sélectionnées. Le choix des opérations à financer doit se faire en tenant compte de la capacité financière de l'institution, des risques générés par ses opérations et évidemment de la rentabilité. Certaines IMF peuvent décider de limiter leur exposition aux risques en ne finançant que des opérations de courte durée (échéance maximum 3mois). D'autres par compte peuvent orienter leur politique de crédit dans les financements à long terme. Donc financer les besoins d'investissement.

d. Respect des règles prudentielles

Aucune institution financière ne peut ignorer le respect des règles prudentielles dans la construction de son système de risque. A l'instar des établissements de crédits classiques notamment les banques, les activités des IMF sont soumises à une réglementation.

Les différentes règles et normes de gestion édictées par les autorités de supervision constituent un outil additif de maîtrise de risques pour les IMF. Car son respect contribue à la limitation des risques. Au-delà de certaines pratiques recommandées par le comité de Bâle sur le secteur de la Microfinance « Microfinance activities and the core principles for effective banking », certaines banques centrales notamment la BCEAO, ont mis en place des instructions prudentielles destinées à protéger les déposants par la sécurisation des opérations d'épargne et de crédit en renforçant l'autonomie financière des institutions. Ces différentes normes sont les suivantes (Antoine TRAORE, 2005) :

- **Le ratio de limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit** : Une autorisation du Ministre des finances est requise lorsque les sommes engagées au titre des opérations autres que la collecte de l'épargne et de crédits atteignent 5% des risques de l'institution, déduction faite des risques pris sur des ressources affectées dont le bailleur de fonds assume les risques. Par risques, il faut entendre essentiellement tous prêts et tous engagements par signature donnés par l'institution ;
- **La réserve générale** : Elle est alimentée par un prélèvement de 15% sur les excédents nets avant ristourne de chaque exercice, après déduction de tout report à nouveau déficitaire ;
- **La limitation des risques portés par une institution** : les risques portés par une institution, à l'exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds, ne peuvent excéder le double des dépôts de l'ensemble des membres ;
- **La couverture des emplois moyens et longs par des ressources stables** : les institutions sont tenues de couvrir, à tout moment leurs emplois à long et moyen termes, par leurs ressources stables ;
- **Limitation des prêts aux dirigeants** : l'encours des prêts accordés par l'institution aux dirigeants et aux personnes dont les intérêts ou les rapports avec l'institution sont susceptibles d'influencer les décisions de cette dernière ne peut excéder 20% des dépôts, à l'exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds ;
- **La limitation des risques pris sur un seul membre** : une institution ne peut prendre, sur un seul membre, des risques pour un montant excédant 10% des dépôts, à l'exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds. Au Ghana, les régulateurs ont établi deux ratios dans ce sens selon le degré d'exposition aux risques. En effet, pour les prêts sécurisés, les IMF peuvent prendre sur un seul membre, des risques pour un montant allant jusqu'à 25% des dépôts. Par contre, si les prêts ne sont pas sécurisés, ce montant ne peut excéder 10% (*Act 774, Non-Financial Institution Act, 2008*).
- **La norme de liquidité** : l'ensemble des valeurs disponibles, réalisables et mobilisables à court terme d'une institution doit représenter, en permanence, au moins 80% de son passif exigible et de l'encours de ses engagements par signature à court terme.

3.1.2. Mise à niveau des outils de gestion du risque

Les établissements de crédits, particulièrement les IMF doivent déployer un grand effort dans la modernisation des outils de mesure du risque crédit en rompant avec la pratique traditionnelle basée en majorité sur des analyses subjectives. Elles doivent également mettre

en place des outils opérationnels de gestion notamment les tableaux de bord risque, le système de délégation de crédit, les techniques de scores, le recours aux fichiers et sources d'informations internes (centrale des risques) et éventuellement les garanties.

3.1.2.1. Le tableau de bord risque

Dans la maîtrise des coûts et le suivi du budget, le tableau de bord s'est révélé comme un outil de gestion indispensable dans le secteur industriel. Le secteur bancaire n'est pas en reste de son utilité.

En effet, le tableau de bord est un outil de gestion permettant de suivre les activités et de pouvoir corriger en temps réel les écarts existants entre les réalisations et les objectifs préalablement établis. La gestion du risque étant le quotidien des établissements de crédit, le tableau de bord risque se révèle comme l'un des outils nécessaires dans la mise en œuvre d'une politique efficace en matière de maîtrise de risque. Pour remplir pleinement son rôle de maîtrise de risque crédit, le tableau de bord risque doit être conçu comme un outil de mesure et de diagnostic qui met en évidence les résultats constatés (nombre et volume de crédits octroyés, marges brutes, taux de risques, coût du crédit, marges nettes,...) par rapport aux objectifs prévisionnels servant de benchmark. Aussi, en tant qu'outil de diagnostic, il doit faciliter l'identification des anomalies ou dérapages et permettre la mise en place des actions correctives. De par-là, l'analyse des écarts, ainsi que leur explication renforcent la compréhension de la politique générale de l'institution par les agents en matière de risques et permet à la direction, si nécessaire de réadapter la politique de crédit aux moyens de l'institution.

3.1.2.2. Le système de délégation de crédit

Le système de délégation de crédit est l'acte par lequel une instance d'une organisation ou un individu, investi d'un pouvoir de décision dans l'exercice de l'activité de crédit, confère, pour une durée déterminée ou indéterminée, tout ou partie de ses pouvoirs à une autre instance ou à un collaborateur de l'institution qui l'accepte (MOUSSA SEIBOU Ali, 2004).

En raison de son caractère, la délégation du pouvoir de décision de crédit doit être formalisée, précise et sans ambiguïté. Il est important de noter que plus est élevé le montant du crédit à octroyer, plus est important le risque encouru. Pour ce faire, le système de délégation de pouvoir doit être motivé et fondé sur un certain nombre de critères notamment la compétence et l'expérience des hommes qui animeront le circuit. Un système de délégation efficace renforce la réactivité de l'établissement de crédit dans la décision d'octroi de prêts et contribue ainsi à l'amélioration des services offerts à la clientèle. Par ricochet, il améliore la satisfaction de clientèle et l'augmentation du part de marché et du Produit Net Bancaire (PNB) de l'institution. Cependant, il est important que soit fixée une borne supérieure quant au montant de l'encours de crédit accordé par délégation de pouvoir. C'est à dire la limite autorisée par chaque agent dans la décision d'octroi de crédit.

Par ailleurs, quelques soit les compétences, l'expérience ou le rang d'un agent ou voir même d'un dirigeant, le volume total de crédit et le montant de crédit à accorder par la décision relevant d'un seul individu doivent être limités. Tout montant supposé engager plus la responsabilité de l'établissement de crédit doit être approuvée par un comité de crédit.

3.1.2.3. Recours aux fichiers et sources d'informations

Depuis la dernière décennie, la microfinance n'a cessé de monter en puissance. Aujourd'hui le secteur est en pleine expansion et la concurrence sur le marché de crédit s'intensifie. En conséquence, les emprunteurs ont désormais un accès plus facile au crédit et cette facilité peut conduire à leur surendettement et insolvabilité si les IMF n'y prennent pas garde.

Malgré l'effet de la concurrence, il devient impérieux pour les IMF de partager les unes avec les autres et même avec les banques, les informations sur les emprunteurs pour réduire leurs risques et éviter ainsi des pertes.

Dans le souci d'aider les établissements de crédit à réduire le risque de contrepartie, plusieurs banques centrales ont développé et mis en place un système d'information qui récence les incidents de paiement et les interdictions bancaires (la centrale des incidents), le volume de crédit déjà emprunté par un tel ou tel client d'une banque (la centrale des risques ou « credit bureau (Kristin Hallberg, April 2000) » selon la zone monétaire). La consultation de ces bases de données est recommandée aux établissements de crédit avant toute décision d'octroi de prêts.

En effet, les informations sur la solvabilité des emprunteurs offrent des avantages aussi bien aux IMF qu'à leurs clients dans un environnement d'information imparfaite et permettent :

- de détecter rapidement les risques d'insolvabilité des emprunteurs ;
- d'éviter les risques d'endettements croisés, la pratique de la cavalerie financière (utilisation d'un crédit pour en rembourser un autre) et le surendettement ;
- d'inciter les emprunteurs à rembourser leur prêt et donc à mettre en œuvre des projets viables capables de générer des revenus nets pour couvrir le service de la dette.

L'inscription des encours de crédits à la Centrale des Risques est une exigence réglementaire. Elle donne des informations précises sur le volume et la nature des engagements pris par chaque client et oriente à cet effet l'institution sur le degré de risque à prendre en cas de nouvelles sollicitations.

La centrale des incidents de paiement et des interdictions bancaires attirent l'attention des établissements de crédit sur les mauvais emprunteurs.

3.1.2.4. Etude du comportement bancaire du client

C'est une pratique qui est couramment utilisée par les IMF dans la décision de crédit. Elle concerne les anciens clients. C'est à dire ceux qui sont déjà en relation commerciale avec l'institution. L'étude consiste à fonder ses analyses sur les soldes crédit et débit des comptes du client, l'importance des mouvements intervenus sur le compte client pendant la période observée, le sens des mouvements et éventuellement la finalité des facilités antérieures accordées au client. C'est une technique qui permet à l'institution de maîtriser au mieux la nature de l'activité du client et d'avoir un bon regard sur la gestion des fonds.

3.1.2.5. La pratique de la technique du scoring

La décision d'octroi de crédit repose sur l'évaluation préalable de l'agent de crédit ou du chargé d'affaires. Ce qui implique qu'avant la présentation des dossiers de demande de prêt au comité de crédit, il doit parvenir à distinguer les « bons » clients des « mauvais » et les extraire desdits dossiers. Il évalue le client en fonction de sa solvabilité et de son historique de remboursement.

Selon **Gilbert Saporta** (*Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris*), « Le terme crédit scoring désigne un ensemble d'outils d'aide à la décision utilisé par les organismes financiers pour évaluer le risque de non remboursement des prêts. Un score est une note de risque ou une probabilité de défaut. ».

En effet, la technique consiste à identifier les profils de risque des clients à travers les connaissances antérieures. Dans la pratique, une note est attribuée à chacun des critères retenus par l'établissement de crédit et jugés pertinents pour prévoir la défaillance d'une entreprise. Ensuite, la moyenne arithmétique obtenue à partir de ces notes permet d'apprécier la nature du risque à attribuer au client. On parle ainsi d'évaluation de risque débiteur (ERD).

3.1.2.6. La garantie

Comme nous l'avons vu un peu plus haut, la garantie est une mesure de sécurisation du crédit quand bien même qu'elle ne constitue pas une priorité pour les IMF dans la décision d'octroi de prêt. Aujourd'hui avec les nouvelles orientations des IMF et la concurrence dans le secteur de distribution de crédit d'une part et d'autre part avec le retrait progressif des bailleurs de fonds (les donateurs), donc la restriction des subventions, les Institution de microfinance sont tenues de bien gérer le capital en leur possession en assurant une bonne rentabilité des fonds octroyés. Ainsi, de plus en plus, les garanties sont exigées par ces institutions dans le but de sécuriser le crédit. Ces garanties peuvent prendre forme de cautionnement individuel ou de garantie réelle selon le volume du prêt sollicité par le demandeur.

3.2. Le traitement du risque crédit

Le risque de crédit est inhérent à l'activité de crédit et constitue la plus grave vulnérabilité d'une institution de microfinance. Jusqu'à ce jour, aucun système de prévention n'a pu contrôler à 100% le défaut de crédit. Ce qui montre la complexité du métier et les exigences dans le traitement du risque crédit. Les IMF doivent avoir en leur sein des procédures efficaces en matière de recouvrement de créances afin d'éviter l'accumulation des impayés ouvrant grandement le chemin vers le dépôt de bilan de l'institution. En dehors de ces procédures, comme dans les établissements de crédits classiques (les banques), les provisions doivent être constatées progressivement par les IMF pour éviter des surprises désagréables en fin d'exercice.

3.2.1. Notion et provisionnement de créances en souffrance

3.2.1.1. Notion sur créances en souffrance

Les créances en souffrance sont les créances (CES) dont le remboursement ne se déroule pas dans les conditions initialement prévues. Le déclassement des créances est effectué suivant les instructions de la réglementation en vigueur dans chaque zone monétaire.

L'instruction n°94-05 du Plan Comptable Bancaire (PCB) de la zone UEMOA définit les CES en créances impayées, créances immobilisées, créances douteuses ou litigieuses.

- **Les créances impayées**

Les créances impayées représentent les échéances de prêts impayées depuis six (6) mois au plus et n'ayant pas fait l'objet de prorogation de terme ou de renouvellement ;

- **Les créances immobilisées**

Il s'agit des échéances impayées depuis six (6) mois au plus et dont le remboursement ne peut être effectué par le débiteur en raison d'obstacles indépendants de sa volonté. Les créances ayant fait l'objet de concordat, amiable ou non, dont les termes sont respectés font partie de cette catégorie.

- **Les créances douteuses ou litigieuses**

Ce sont les créances échues ou non, qui représentent un risque probable ou certain de non-recouvrement partiel ou total.

3.2.1.2. Le provisionnement de créances en souffrance

La constitution de provisions pour les CES est l'une des recommandations des autorités de supervision telle que définie par le comité de Bâle en matière de gestion du risque de crédit. Il est important de mentionner que ces règles de provisionnement constituent une base minimum et chaque établissement de crédit peut aller au-delà de ces normes en procédant à la mise en place de sa propre méthode de provisionnement selon la qualité de son portefeuille. Pour une meilleure pratique, il est conseillé aux institutions de crédit d'adopter la méthode de provisionnement dynamique. En effet, elle permet à l'institution de constituer, dès l'octroi du

crédit, une provision qui est considérée comme un revenu mis en réserve pour couvrir des pertes éventuelles sur le portefeuille de crédit.

Le provisionnement des créances en souffrance diffère selon le type d'établissement de crédit. Pour les banques et établissements financiers intervenant dans la zone UEMOA, l'instruction n° 97-05 de la Banque Centrale relative à la comptabilisation et au provisionnement des engagements en souffrance, élaborée dans le cadre de l'adoption du PCB, définit les règles minimales de provisionnement des risques en souffrance comme suit :

- Risques directs ou engagements par signature sur l'Etat et ses démembrements : la constitution de la provision est facultative ;
- Risques garantis par l'Etat : il est recommandé aux institutions financières sans obligation de leur part, la constitution progressive de provisions, à hauteur de la créance garantie, sur une durée maximale de 5 ans, lorsqu'aucune inscription correspondant au risque couvert n'est effectuée dans le budget de l'Etat.
- Risques privés non garantis par l'Etat et répondant à la définition de créances impayées ou immobilisées : la constitution de la provision est facultative ;
- Risques privés non garantis par l'Etat et répondant à la définition de créances douteuses ou litigieuses : les dispositions suivantes sont exigées :
 - o les risques non couverts par des garanties réelles doivent être provisionnés à 100%, au cours de l'exercice pendant lequel les créances sont déclassées en créances douteuses ou litigieuses ;
 - o les risques assortis de garanties réelles : la constitution de provisions est facultative au cours des deux premiers exercices. Cependant, la provision doit couvrir au moins 50% du total des risques le 3^{ème} exercice et 100% le 4^{ème} exercice.

Dans le secteur de la microfinance, les crédits accordés à la clientèle sont pour l'essentiel à très court terme. Ainsi, les méthodes de comptabilisation et de provisionnement des CES appliquées aux établissements classiques de crédit ne peuvent être identiques à celles appliquées aux institutions de microfinance.

Pour ce faire, les IMF doivent inclure dans la tarification du client un coût du risque qui constituera l'élément de la provision.

Bien que le provisionnement réduise la perte potentielle en cas de défaillance, sa mise en œuvre a un impact négatif sur le résultat et ne permet pas de faire ressortir l'activité réelle de l'institution pendant la période considérée. C'est pourquoi, nombreux sont les établissements de crédit qui se contentent du respect de la base minimum exigée par le régulateur et mettent l'accent sur le recouvrement des créances octroyées.

3.2.2. Les politiques de recouvrement de créances

La procédure de recouvrement de créances consiste en la mise en place et utilisation de moyens permettant de récupérer des fonds dont l'échéance de remboursement est échue. Il s'agit entre autres des techniques amiables et juridiques :

3.2.2.1. Les techniques amiables

Dans le souci de maintenir la relation commerciale avec le client, les IMF privilégient le recouvrement à l'amiable qui se résume aux relances :

- **La relance par appel téléphonique**

Première étape de recouvrement, elle a l'avantage de rentrer en relation avec le client sans en avoir recours au déplacement (qui peut générer des frais supplémentaires) et d'inciter celui-ci à effectuer le règlement de sa dette échue dans un court délai.

- La relance par visite

Les agents chargés du recouvrement visitent le client non seulement pour le dissuader mais aussi pour recueillir les raisons des incidents de paiement.

S'il s'avère que le non-respect des échéances est dû aux difficultés de trésorerie du client, alors une restructuration du crédit est envisagé par la banque afin d'aboutir à un rééchelonnement.

Par contre, lorsque la mauvaise foi du client est mise en cause, une troisième relance est initiée par la banque.

- La relance par correspondance

Par courrier avec accusé de réception, le client est informé de sa défaillance, des pénalités de retard et des actions de recouvrement forcé qui pourraient être envisagées par l'établissement de crédit afin de rentrer dans ses fonds.

Si le client ne se manifeste pas, le service juridique est saisi.

3.2.2.2. Les techniques juridiques

Lorsque la résolution à l'amiable échoue, l'établissement de crédit met en jeu les garanties détenues dans le cadre du dossier de crédit. Si la valeur réalisable de ces garanties est avérée insuffisante, une saisie conservatoire peut être faite sur les biens du débiteur allant même jusqu'à son incarcération.

Cette première partie de notre travail a consisté non seulement à faire ressortir les risques encourus par nos institutions de microfinance, mais aussi-elle nous aura permis de voir les méthodes de prévention et de traitement des risques crédits liés à leur activité.

**Deuxième partie: Analyse et recommandations du système de gestion du
risque crédit à la PACIFIC SAVINGS and LOANS**

Chapitre 4 : Présentation du système de gestion du risque crédit à la PACIFIC SAVINGS and LOANS

Les Petites et Moyennes Entreprises représentent l'un des principaux moteurs de croissance économique des pays en développement. Elles constituent souvent l'essentiel de leur tissu économique et jouent un rôle central en matière de création d'emploi ou d'investissements (www.afd.fr). Ainsi, plusieurs gouvernements de ces pays en développement ont initié des programmes d'appui aux PME (*Kristin Hallberg, April 2000*) à l'effet d'améliorer leurs performances.

C'est dans ce contexte que le Gouvernement Ghanéen, à travers son vaste programme dénommé « Rural Financial Services Project in Ghana » a favorisé avec l'appui des partenaires étrangers, la création de plusieurs structures financières décentralisées. Ces structures financières ont pour objet, la fournir des services financiers aux PME et autres agents économiques exclus du système financier classique dont les banques commerciales.

Pour ce qui est de notre cadre d'analyse, nous nous intéresserons particulièrement à la PACIFIC SAVINGS & LOANS qui est une institution de microfinance située à l'intérieur du Ghana, à Kumasi, capitale de « Ashanti region ».

Notre analyse portera sur les mécanismes mis en place par les dirigeants de cette institution dans le cadre de la gestion du risque crédit. Toutefois, nous ne pourrions y arriver sans porter un regard sur les différents produits offerts à la clientèle

4.1. Présentation de l'établissement de crédit

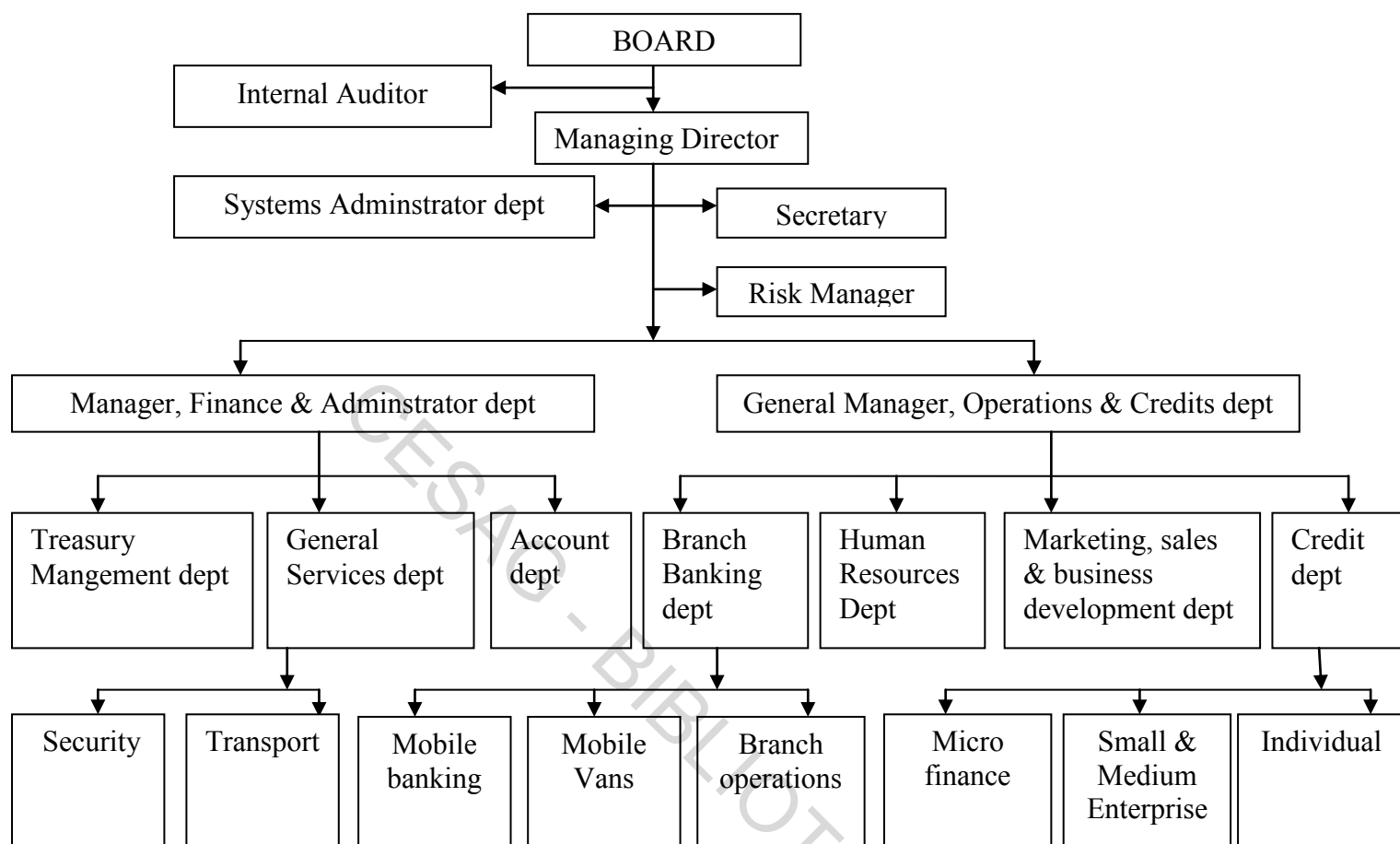
Créée en 2004, PACIFICS SAVINGS & LOANS est une institution financière non bancaire au capital social de Gh¢3.5 Millions, soit l'équivalent de FCFA 1 225 Millions.

Sous contrôle privé national, elle a effectivement démarré ses activités le 20 juillet 2004 après obtention de l'agrément le 28 janvier de la même année.

A la date du 31 décembre 2011, l'institution de crédit renfermait trois (3) agences dont Alabar branch, Central market branch et Adum qui constitue l'agence principale.

Cependant, l'institution prévoyait étendre son réseau dans d'autres régions du Ghana notamment dans la ville d'Accra d'ici fin 2012.

- **Figure 2 : Organigramme de PACIFIC SAVINGS & LOANS**



Source : PACIFIC SAVINGS & LOANS, Organigramme ,2011.

4.2. Les différents types de concours de la PACIFIC SAVINGS & LOANS offerts à la clientèle

Pour répondre aux besoins des clients, l'établissement de crédit offre plusieurs variétés de financement notamment le Current account loan, Savings account loan, Daily Savings (susu) loan, Emergency loan et l'Otherdraft.

4.2.1. Current account loan

C'est un crédit qui est accordé au titulaire d'un compte courant. Pour bénéficier de ce prêt, le client doit posséder un compte courant à la PSL et celui –ci doit être ouvert trois mois minimum avant la demande de crédit. Généralement, ce type de prêt est sollicité par les entreprises et les professionnels. L'avantage, c'est qu'il offre plusieurs facilités dont le volume important du crédit, la durée d'amortissement (maximum 12 mois), les échéances de remboursement (« monthly repayment » : remboursement mensuel) et la flexibilité du taux d'intérêt appliqué au prêt (le taux varie entre 36 et 42% l'an). Selon le montant du crédit accordé, la garantie requise peut être soit un cautionnement par une tierce personne (client ou non client de la banque) se donnant garant du remboursement de la dette en cas de défaut ou

soit une garantie réelle notamment le gage sur espèces (DAT), le nantissement de bien ou l'hypothèque.

Ainsi, pour tout montant crédit **supérieur ou égal Gh¢15, 000.00 (FCFA 5 250 000)**, la garantie hypothécaire est exigée.

4.2.2. Savings account loan

Peuvent bénéficier de ce type de crédit, les clients ayant ouvert un compte d'épargne dans les livres de la banque au moins trois mois avant la demande de crédit. Les termes du contrat sont identiques à celui du Current account loan à l'exception de sa périodicité de remboursement qui est hebdomadaire (weekly repayment).

4.2.3. Daily savings (Susu) loan

C'est un crédit dont bénéficient les titulaires d'un compte de Daily savings account. La banque offre des possibilités aux clients d'effectuer des versements journaliers petit soit-il le montant. Il s'agit pour la banque, d'amener le client à se constituer un capital à terme pour soutenir sa demande de prêt. C'est une manière pour elle de mobiliser non seulement des fonds, mais aussi de permettre aux petits opérateurs économiques de bénéficier du produit de leur épargne.

Donne droit au susu loan, le client ayant alimenté son compte sans en avoir effectué une opération de retrait pendant une période minimum de trois mois. Pour sa première demande de crédit, le client a droit au double du montant du solde de son compte. C'est pourquoi on lui attribue le terme « double benefits loan ». Toutefois ce volume du crédit accordé au client peut accroître selon le respect des termes de remboursement par le bénéficiaire. La durée d'amortissement du prêt est de 4 mois (120 jours) avec un taux d'intérêt annuel de 42% et la périodicité du remboursement est journalière. Deux formes de garanties existent pour ce type de prêt :

- Le cautionnement : une tierce personne (client ou non client de la banque) se porte garant du remboursement du prêt dans le cas où le bénéficiaire serait en situation de défaut ; et
- La contribution du bénéficiaire appelée « margin » : une partie de l'épargne constituée par le demandeur du prêt est saisie par la banque pour atténuer le risque du crédit. Toutefois, l'intégralité de cette somme est restituée au client après remboursement du crédit. Le taux de rétention de cette marge peut varier de 50 à 10% selon le bon comportement du client lors des remboursements.

4.2.4. Emergency loan

Comme son nom l'indique, c'est un crédit pour régler des circonstances d'urgence. Généralement il est demandé par les hommes d'affaires qui ont un besoin immédiat de liquidité soit pour lever leurs marchandises ou soit pour bénéficier d'une offre inhabituelle sur le marché. L'un des caractéristiques de ce prêt est que sa durée d'amortissement ne peut excéder trois (3) mois et la seule garantie utilisée est la garantie physique, plus précisément un véhicule (voiture) ou une hypothèque portant sur une habitation. Par ailleurs, le taux d'intérêt appliqué à ce type de prêt est très élevé (il oscille entre 5% et 7% le mois) par rapport aux autres formes de crédit et le demandeur de prêt n'est pas obligé d'être un client de la banque. Cela dit, l'approbation de la décision du prêt n'est pas soumise à l'ouverture préalable d'un compte par le demandeur. Ce prêt est ouvert à la fois aux clients de la banque qu'aux non clients.

4.2.5. Microloan ou group loan

Tout comme l'emergency loan, le microloan ne nécessite pas l'ouverture d'un compte à la banque de la part des bénéficiaires. Ce sont des microcrédits accordés aux membres d'une même corporation ou ayant des centres d'intérêts communs. Pour être éligible à la demande de prêt, le groupe doit être constitué de cinq (5) membres au minimum et de dix (10) membres au maximum.

Le microloan est caractérisé par :

- Son taux d'intérêt : 40% l'an ;
- La périodicité de son amortissement : semestriel (6 mois);
- L'échéancier de remboursement : hebdomadaire dont le 1^{er} commence deux (2) semaines après l'octroi du prêt ;
- L'absence de garanties matérielles ou classiques : les membres du groupe sont solidaires et responsable de la dette de chacun d'eux. Toutefois, il convient de noter que la banque procède à une rétention de 15% sur le montant du crédit accordé pour atténuer le risque de crédit. Cette valeur est intégralement retournée au client après règlement total du prêt.

Ce sont les prêts de groupe de caution solidaire. La banque s'appuie sur le principe d'autocontrôle du groupe et la pression sociale pour réduire le risque de défaillance dans le remboursement du prêt

4.2.6. Otherdraft

Ce sont des découverts bancaires accordés à la clientèle. Seuls les titulaires d'un compte courant peuvent bénéficier de ce concours financier. Il est caractérisé par son taux d'intérêt légèrement élevé (3.5% par mois) par rapport aux précédents crédits et ne nécessite pas de garantie de la part du client.

4.3. Mécanisme de gestion de risque avant décision d'octroi de crédit

La gestion du risque de crédit au sein de l'institution ne relève pas de la responsabilité d'une seule direction. Toutefois celle du « Credit Department » (Département Crédit) reste de loin la plus engagée.

Interviennent dans le processus de crédit, les départements Marketing, sale & business development department, Credit department et le comité de crédit.

4.3.1. Gestion du risque crédit par le departement « Marketing, sale & business development

Ce département est animé essentiellement par les Marketing officers ou encore appelé Credit officers. Ce sont les employés de banque qui sont au front office. Ils ont le privilège d'être en contact direct et permanent avec la clientèle. Leur mission principale consiste à accroître le portefeuille client de la banque tout en contribuant à l'accroissement du PNB.

A côté de cette mission, les Marketing officers (MTO) ont la lourde tâche d'encadrer les clients en facilitant la constitution du dossier de demande de prêt. Ce faisant, ils doivent travailler dans l'intérêt du client afin que chaque partie du contrat puissent en tirer satisfaction.

Les relations établies avec le client par les MTO créent un climat de confiance et un cadre propice à l'obtention d'informations indispensables à l'analyse du risque crédit. Ainsi, après avoir collecté toutes les informations utiles, sur le demandeur du prêt et ses activités, la première analyse est effectuée par les MTO. Lorsqu'ils jugent recevable la demande, ils transfèrent le dossier au comité de crédit (Credit Committee) pour validation. L'analyse du MTO est consignée dans un document appelé « Credit Memo ». Ce document retrace toutes les informations sur la relation avec le client jusqu'aux garanties requises pour l'obtention du

crédit en passant par l'analyse des sources de remboursement et l'analyse de la santé financière de l'entreprise. Par ailleurs, le MTO doit faire figurer dans son analyse sa vision de risque vis-à-vis du client et faire des propositions quant au risque à prendre (ex : le montant du crédit raisonnable pour le client, la nature de la garantie requise).

A la PSL, les MTO s'intéressent essentiellement au Current Account loan. L'introduction et le suivi des autres formes de crédit émanent du credit department.

4.3.2. Gestion du risque crédit par le Credit department

Le credit department est composé des services administration crédit, service mobile banking and Daily savings loans et le service Microfinance.

4.3.2.1. Service mobile banking and Daily savings loans

Ce service est sous la direction du « Susu coordinator ». Partant de ce fait, il est le responsable des crédits accordés aux clients détenant un compte Daily savings Account. Après réception de la demande de crédit formulée par le client, les agents de ce service constituent l'ensemble des dossiers indispensables à l'analyse du crédit et procèdent à l'évaluation des risques. En raison de l'impossibilité des clients à fournir des documents financiers et comptables fiables pour une bonne analyse financière, la méthode pratique sur le terrain est utilisée. Elle consiste entre autres à :

- Se rendre chez le client pour identifier la localisation de son business ;
- Vérifier la nature de l'activité du client ;
- Evaluer par estimation les actifs du client et ses besoins réels ;
- Donner des conseils au client pour la bonne gestion de ses affaires ;
- Ne jamais accorder du crédit à un client qui ne dispose pas de place fixe pour ses affaires (exemple : les commerçants ambulants) ;
- Si le montant du crédit requiert une garantie, procéder à l'évaluation de celle-ci et vérifier que sa valeur marchande forcée (forcing value) pourra couvrir le risque en cas de défaut ;
- Identifier le domicile du garant et du demandeur du prêt.

Tout comme la demande de crédit introduite par les MTO, les dossiers de demande de prêts Daily savings loans doivent être transmis au comité de crédit après validation du Susu coordinator.

4.3.2.2. Service Microfinance

C'est le deuxième service du « Credit department » après celui du mobile banking and Daily savings loans. Le micro loans ou group loans sont les crédits accordés à un groupe d'individus appartenant à la même corporation ou ayant des centres d'intérêt commun. Sa mise en place ainsi que son développement sont assurés par le service Microfinance. La technique de sécurisation des prêts est différente de celle pratiquée aux Daily savings loans.

Sous la supervision du chef de service, les agents de crédit vont à la rencontre des clients, les organisent et procèdent à leur identification. On parle ainsi d'enregistrement des demandeurs de prêts. Les agents de crédit ou « Credit Officers » jouent un rôle prépondérant dans l'évaluation des risques liés aux crédits. Car, les informations pertinentes sont obtenues pendant la réalisation des interviews avec les emprunteurs. Pour ce faire, les questions doivent être cohérentes et perceptibles afin de ressortir la surface financière, les besoins de financement et la capacité de remboursement du client. Ces questions portent sur :

- Les identités du demandeur ;
- La nature de l'activité du demandeur ;
- L'objet du crédit sollicité ;
- Le niveau d'éducation du demandeur ;

- L'expérience du demandeur dans ses activités ;
- L'historique des ventes réalisées par le demandeur ainsi que l'évaluation de ses charges.

Une fois l'interview terminé, les informations obtenues sont consignées dans un document appelé « group loan application form ». Celui-ci est soumis au chef de service pour approbation avant transmission au comité de crédit pour validation.

4.3.2.3. Service administration crédit

Ce service est animé par un business developer senior et un credit officer senior sous la direction du Credit Manager. Le credit Manager est le responsable du département crédit et est membre du comité de crédit. Le service administration crédit réceptionne tous les dossiers de demande de prêt en provenance du comité de crédit qu'il s'agisse des dossiers validés ou non approuvés.

Les dossiers validés sont par la suite introduits dans le système pour en assurer le suivi. Et, pour ce qui est des dossiers rejetés, le service relève les motifs du rejet et les notifie à l'agent de la banque chargé dudit dossier pour que le demandeur de prêt soit informé. Outre cette mission, le service administration crédit est aussi chargé d'analyser les dossiers de demande de crédit à l'exception des crédits Daily savings loans, le micro loans ou group loans et le Current Account loans.

4.3.3. Le comité de crédit

A la PACIFIC SAVINGS & LOANS, quel que soit le montant et le type de crédit, sa mise en place nécessite obligatoirement l'approbation du comité de crédit (Credit Committee). Sont membre du comité de crédit, le Managing Director (équivalent en zone UEMOA de l'Administrateur Général), le General Manager (équivalent en zone UEMOA du Directeur Général), le Risk Manager et le Credit Manager. Le comité de crédit se réunit deux fois par semaine pour se prononcer sur les demandes de crédit. Toutefois, en cas de nécessité, il peut être expressément sollicité pour statuer sur certaines demandes.

Pour qu'une demande de prêt soit autorisée, elle doit requérir la signature des trois quart (3/4) des membres. Dans le cas, contraire la demande est rejetée et le motif du rejet doit être signifié au client. Le comité de crédit se rassure que le processus d'octroi de crédit a été bien suivi et que les risques ont été bien identifiés. Le comité vérifie que :

- Le dossier du client contient une demande de prêt faisant ressortir clairement le motif du crédit ;
- Le business du demandeur a été bien évalué ;
- Les affaires du demandeur dégagent une bonne rentabilité ;
- Le prêt sollicité par le demandeur est rentable pour l'institution ;
- Le demandeur jouit d'une bonne renommée ;
- Le crédit est sécurisé par l'apport d'une garantie.

4.4. Mécanisme de gestion du risque pendant la période du crédit

En la matière, lorsque la demande de crédit est validée par le Credit committee, le client est informé par la banque de la décision avant la mise à disposition des fonds sur son compte. Durant tout le long de la période du prêt, les MTO ou Mobile Bankers ou Credit Officers font des visites inopinées chez le client pour s'enquérir de la viabilité de ses affaires et aussi l'inciter à honorer ses engagements portant sur les échéances de remboursement.

4.5. Mécanisme de gestion du risque après la période du crédit : le recouvrement des créances et traitement des impayés

4.5.1.1. Le recouvrement des créances

Le recouvrement des créances échues s'effectue aussi bien par les clients que par les agents de l'établissement de crédit.

Les bénéficiaires des crédits emergency loan, Current Account loan, Saving account loan et otherdraft se rendent eux-mêmes à l'une des agences de l'établissement de crédit en vue d'effectuer leur remboursement aux échéances convenues dans le contrat de prêt. En dehors de ces crédits, tout recouvrement de créances relève de la compétence des agents de la banque. Chaque service responsabilise en son sein des agents de crédit en vue de collecter les encours de crédits échus. C'est le cas des mobile bankers qui sont chargés du recouvrement des créances Daily savings loans et des credit officers Microfinance pour les crédits group loan.

4.5.1.2. Le traitement des impayés

Lors de l'évaluation des risques, il est attribué à chaque dossier une note qui représente la probabilité de défaut du demandeur de prêt. La note varie de 1 à 10% selon le degré de risque et oriente le service administration crédit dans la constitution de provision dès lors qu'une créance passe en souffrance.

Les taux de provisions varient de 0 à 100% selon la qualité de la signature du client et de l'échéance du prêt. En raison de la faible probabilité de perte (0,001) sur les crédits, aucune règle de provisionnement n'a encore été formalisée. Le service administration crédit est chargé de la revue des crédits. Dès lors qu'il constate une créance impayée, le client est interpellé de son retard et des charges additionnelles (les pénalités).

Chapitre 5 : Analyse du système de gestion du risque crédit de la PACIFIC SAVINGS and LOANS

Le crédit peut être considéré comme un contrat par lequel une partie (le prêteur ou la banque) s'engage à mettre à la disposition de l'autre partie (l'emprunteur ou le client) une somme d'argent moyennant le paiement d'un taux d'intérêt, fixé au préalable, sur une période bien déterminée. Cependant, la sécurisation des fonds mis à la disposition du client oblige les institutions financières à mettre en place des mécanismes de couverture contre le risque de défaut.

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous d'analyser le mécanisme de gestion de risque crédit mis en place à la PSL. Celle-ci passe par l'identification des progrès réalisés (les points forts) et les insuffisances (les points faibles) à corriger.

Tableau récapitulatif des forces et faiblesses du système de gestion du risque crédit

N°	FORCES	N°	FAIBLESSES ou LIMITES
1	Implication des MTO dans l'appréciation des risques	1	L'absence d'un système d'information et de gestion fiable
2	La conception des produits	2	Les limites du crédit collectif ou les prêts de groupe de caution solidaire
3	L'existence d'un comité de crédit	3	Les limites dans l'analyse des risques attribués aux demandeurs de prêts
4	La technique de recouvrement des fonds prêtés	4	Le non-respect des normes réglementaires
5	La fixation d'objectifs dans la maîtrise des risques	5	La concentration de pouvoir de décision de crédit
6	Le recyclage du personnel	6	La non formalisation des procédures de provisionnement des créances en souffrances
7		7	La transmission des dossiers de demande de crédit

5.1. Les points forts des techniques de gestion du risque crédit

5.1.1. Implication des Marketing officers dans l'appréciation des risques

Les individus opérant dans le secteur informel constituent l'essentiel du portefeuille client des institutions de microfinance. L'évaluation de leurs activités se fait davantage par la présence sur terrain que par l'analyse de documents et du fonctionnement des comptes.

Etant donné que les MTO sont en contact permanent avec les clients, ils ont un avantage comparatif dans l'appréciation de leurs activités, de leurs besoins réels et de leur capacité de management. Aussi, nombreux sont les clients qui ne disposent pas de documents financiers fiables pour une analyse financière rigoureuse. C'est pourquoi, l'analyse des risques sur le terrain est la méthode la plus appropriée. En effet, les exploitants de l'établissement de crédit doivent prendre les meilleures dispositions pour évaluer de façon permanente les risques déjà pris et à prendre par des visites régulières chez les clients. Nous pensons que les MTO peuvent et doivent jouer ce rôle.

5.1.2. La conception des produits

Pour atténuer le risque de contrepartie, il convient d'adapter les produits bancaires au profil de risques des clients de sorte à assurer le remboursement des prêts. A la PSL, les crédits mis en place en faveur des clients sont appropriés à la nature de leurs activités et à leur taille. En plus de la garantie apportée, un apport initial appelé « down payment » est apporté par le client. Cette contribution est l'une des caractéristiques du produit offert.

5.1.3. La création d'un comité de crédit (Credit Committee)

La mise en place d'une instance de décision de crédit au sein de l'établissement de crédit permet de dissiper les distributions fantaisistes de crédits et le favoritisme. Ce qui constitue un atout majeur dans la maîtrise des risques.

5.1.4. La technique de recouvrement des fonds prêtés

Le recouvrement est une fonction importante dans un établissement de crédit. Pour ce faire, il doit être bien organisé et assorti de moyens d'action.

A la PSL, l'on se déplace vers les clients pour procéder au recouvrement des fonds prêtés selon les échéances convenues. C'est aussi l'occasion pour les agents de collecter de nouvelles informations sur la situation actuelle des affaires du client. Ces informations serviront de miroirs dans la mise en place de nouveaux prêts.

5.1.5. La fixation d'objectifs dans la maîtrise de risque

La PSL est un jeune établissement de crédit. Elle n'est présente que dans une seule conglomération. La dégradation des portefeuilles clients sera un handicap très sérieux pour sa croissance et la continuité de son exploitation. Conscient du challenge, la direction générale a fixé des objectifs dans la gestion du risque de crédit. Ainsi l'institution a fixé une limite maximum de probabilité de défaut à ne pas excéder. Cette borne supérieure est de **0.05**, soit **5%**. Elle constitue une motivation pour tout le personnel quant aux efforts à fournir pour l'atteinte du résultat.

5.1.6. Le recyclage du personnel « training course »

Les produits bancaires doivent évoluer dans le temps pour s'adapter aux exigences du marché. Ce qui nécessite plus d'ingéniosité de la part des l'institution financière. Aussi, plus les agents de la banque maîtriseront les caractéristiques d'un produit, mieux ils pourront le vendre pour l'intérêt de l'institution. A la PSL, le recyclage des agents intervenant dans le processus d'octroi de crédit est une des priorités. A ce jour, des séances de 3h de formation se tiennent tous les mercredis.

5.2. Les points faibles du système de gestion du risque crédit

Au cours de notre stage de quatre mois (4), nous avons pu identifier quelques insuffisances du système d'analyse crédit mis en place au sein de l'établissement de crédit. Nous pouvons citer entre autres :

5.2.1. L'absence d'un Système d'Information de Gestion fiable

Certes, avant la décision d'octroi de crédit, un travail préalable est effectué par les MTO sur le terrain en termes de collecte d'informations sur le demandeur, sur son activité (rentabilité, viabilité, etc.), il convient toutefois de noter que ces données ne sont pas automatisées dans un système. En dehors du canal utilisé par les MTO, la PSL ne dispose d'aucune source de collectes d'informations relatives à l'emprunteur. L'absence de base de données fiable sur l'historique du client et sur son activité peut conduire la banque à faire des mauvais choix dans sa décision d'octroi de crédit.

5.2.2. Les limites du crédit collectif ou les prêts de groupe de caution solidaire (microfinance loan)

Utilisée par beaucoup d'IMF pour réduire le risque de défaillance dans le remboursement du prêt, cette pratique n'est pas sans limite. Les membres du groupe constitué par les «Credit officers» peuvent être fictifs du fait de la malversation orchestrée par certains agents de la banque. Dans ces conditions, il n'y a plus d'autocontrôle, ni de pression sociale.

Aussi, les membres d'un groupe peuvent être pénalisés par un mauvais payeur entraînant ainsi leur exclusion dans le processus d'octroi de crédit car la sanction étant collective et non individuelle. La banque rejette ainsi les bons clients en diminuant sa part de marché.

5.2.3. Les limites dans l'analyse des risques attribués aux demandeurs de prêts

L'analyse des risques liés aux clients est le ressort des MTO ou des «Credit officers». Ces agents de banque, dans leur désir effréné d'accroître leurs portefeuilles clients peuvent être amenés à négliger certains aspects qui pourraient conduire à la dégradation du portefeuille crédit.

Pour réduire la dégradation de la qualité de son portefeuille crédit et maîtriser ainsi son exposition aux risques de contrepartie, toute institution financière ayant atteint une certaine taille, doit disposer en son sein d'un service engagement en charge des analyses financières plus approfondies qui permet de ressortir le profil de risque du client.

A la PSL, ce service n'est pas encore d'actualité.

5.2.4. Le non-respect des normes réglementaires

Le capital minimum réglementaire fixé par la Bank of Ghana est de Gh¢ 4,000,000 (quatre millions de Ghana Cedis) et ce montant sera relevé à Gh¢ 7,000,000 (sept millions de Ghana Cedis) courant l'année 2012.

Un établissement de crédit sous capitalisé s'expose au risque de dépôt de bilan en cas de dégradation de son portefeuille. A la fin de l'année 2011, le capital de la PSL était porté à la somme de Gh¢ 3.5 Millions.

5.2.5. La concentration de pouvoir de décision de crédit

Même si le comité de crédit permet d'éviter l'octroi de crédit fantaisiste et le favoritisme, le fait qu'il soit la seule instance de décision peut occasionner souvent le retard dans le traitement des dossiers de demande de crédit. Ainsi, un client ayant un besoin pressant pourrait être tenté de solliciter d'autres institutions financières capables de répondre à ses attentes dans le délai souhaité. Ce qui représenterait un manque à gagner au niveau de la banque.

5.2.6. La non formalisation des procédures de provisionnement des créances en souffrances

Le provisionnement permet de constater les risques et charges qui ne se sont pas encore réalisés, mais que les circonstances rendent probables. La technique permet à l'institution d'anticiper sur les pertes et de prendre les mesures correctives.

A la PSL, les procédures de provisionnement des créances en souffrances ne figurent sur aucun support.

5.2.7. La transmission des dossiers de demande crédit

Les MTO et les Credit officers font le tour des bureaux pour obtenir la validation des dossiers en leur possession. Cette pratique n'est pas rationnelle en termes de gestion de temps. Les

heures gaspillées à l'attente des signatures pourraient servir de prospection en vue de saisir des opportunités d'affaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Les recommandations pour le renforcement du système de gestion du risque crédit à la PACIFIC SAVINGS & LOANS

Les problèmes évoqués constituent une entrave à une meilleure gestion du risque. Il serait nécessaire que des mesures correctives ou des actions soient envisagées en vue de lever ces obstacles pour une meilleure gestion des risques.

Nos recommandations visent en l'amélioration de l'efficacité du système de gestion de risque, de minimiser la dégradation du portefeuille (les pertes) tout en assurant la croissance de l'institution. Les recommandations sont les suivantes :

6.1. La recapitalisation de l'institution

Une institution financière sous-capitalisée est fragile et vulnérable à la dégradation de la qualité de son portefeuille crédit. Elle s'expose ainsi au risque de dépôt de bilan.

Il serait donc indispensable pour la PSL de procéder à sa recapitalisation en augmentant les fonds propres en vue de se conformer aux exigences réglementaires et de renforcer sa solidité.

6.2. Mise en place d'un manuel de procédure d'octroi de crédit

Le manuel de procédure représente un guide pour le personnel de la banque et les auditeurs externes. Il oriente et donne un aperçu sur le processus d'octroi de crédit.

Son élaboration suivie de sa mise à disposition au sein de l'institution dans un meilleur délai permettrait d'accélérer le traitement des dossiers de crédit. Il doit être accessible à tous les agents de la banque pour sa bonne compréhension.

6.3. La mise en place d'un service d'engagement

La pérennité d'une IMF repose sur sa capacité à octroyer des prêts et d'assurer son remboursement. Ainsi, l'absence de spécialistes dédiés à l'analyse de risques au sein de l'établissement de crédit montre le manque d'ambition et fait planer le spectre de dépôt de bilan.

Dit-on par un adage « *qui veut aller loin, aménage sa monture.* ». Il est donc opportun pour la PSL de disposer d'un service engagement animé par des spécialistes (3ème cycle en Master Banque et Finance) du métier de crédit.

Ce service aura les attributions suivantes :

- Réception de dossier de crédit et attribution de numéro interne ;
- Réalisation d'études financières approfondies des clients en vue de ressortir le profil de risque et orienter les décisions d'octroi de crédit ;
- Assurer le suivi des encours et alerter sur les cas d'impayés, etc.

6.4. Intégration d'outils d'analyse de risques crédits

L'implication des MTO dans le processus d'évaluation de risque est certes un atout. Cependant, leur analyse doit être considérée comme primaire et non définitive. Car, le business l'emporte souvent sur les considérations risques.

Nous souhaiterions qu'avant transmission des dossiers de demande de crédit au comité de crédit, qu'une analyse approfondie soit effectuée par les analystes.

Les analystes crédits doivent intégrer dans leur système d'analyse la technique de scoring qui donne une bonne appréciation sur la probabilité de défaut.

6.5. Délégation de pouvoir d'octroi de crédit

La PSL est en pleine croissance. Il est même prévu courant 2012 l'ouverture de nouvelles agences dans d'autres localités autres que Kumasi notamment à Accra. Ainsi, pour une efficacité dans la décision de crédit, il serait nécessaire de mettre en place une politique de

délégation de pouvoir. Les responsables d'agence doivent avoir des pouvoirs de décision quant à l'octroi de crédit. Au-delà d'une certaine limite, toute décision nécessitera l'accord du comité de crédit

6.6. Formalisation des procédures de provisionnement des créances.

Une institution de microfinance de petite taille peut simplement provisionner un pourcentage fixe de son encours, fondé sur l'expérience globale des pertes des années antérieures (*ROBERT PECK CHRISTEN, February 1997*).

Par contre, les institutions financières de grandes tailles ou celles qui ont une dynamique de croissance forte dont la PSL, doivent considérer l'approche plus scientifique du provisionnement.

Cette approche nécessite de segmenter le portefeuille de crédits en classes d'ancienneté notamment en fonction du nombre de jours de retard depuis le dernier remboursement, et de définir ensuite un pourcentage de provisionnement différent pour chaque catégorie, en fonction du niveau de risque estimé.

En pleine croissance, il serait souhaitable pour la PSL de formaliser une procédure de provisionnement des créances douteuses et de l'intégrer dans sa gestion quotidienne.

A cet effet, nous lui recommandons l'approche suivante (*Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (programme de microfinance), 1998*) :

- Echéances de remboursement à jour, taux de provisionnement 0% du solde restant dû de la créance ;
- Retard de 1 à 30 jours, taux de provisionnement 10% du solde restant dû de la créance ;
- Retard de 31 à 90 jours, taux de provisionnement 25% du solde restant dû de la créance ;
- Retard de 91 à 180 jours, taux de provisionnement 50% du solde restant dû de la créance ;
- Retard de 181 à 360 jours, taux de provisionnement 100% du solde restant dû de la créance ;
- Retard de plus de 360 jours, la créance doit être passée en perte.

Nous pensons que la prise en compte de ces recommandations aura un impact positif sur la gestion des risques.

Les difficultés du système bancaire et plus particulièrement des institutions de microfinance sont dues à des insuffisances très prononcées en matière de gestion, de financement et de performance au plan du recouvrement. Ces difficultés sont amplifiées par la mise en place des instruments de gestion de la politique de crédit. Il convient donc de mettre en place un système efficace de gestion de risque crédit dans la mesure où l'essentiel de la clientèle de ces institutions travaillent dans le secteur informel caractérisés par de hauts risques. Les techniques d'évaluation de risque doivent être adaptées à l'environnement du client. Ainsi l'analyse des risques sur le terrain occupe une place prépondérante.

A la PSL, la gestion de risque crédit ne relève pas d'une seule direction. Elle implique plusieurs acteurs notamment le pôle commercial, le département du crédit et le comité de crédit. Tout au long de notre stage dans les différentes agences y compris le siège, nous avons pu noter le dévouement de la direction générale quant à mise en place d'un système efficace de gestion de risque. Cependant, la volonté doit être accompagnée par des actions concrètes, à savoir la formalisation d'un manuel de procédure d'octroi de crédit et de procédure de provisionnement, le respect de la réglementation financière en vigueur et le renforcement de la capacité de l'institution par la création d'un service engagement.

Conclusion

Le renchérissement du crédit par les établissements de crédit et l'exclusion d'une tranche de la population a fortement contribué à l'émergence des institutions de microfinance dans les pays en développement. Le succès enregistré dans le secteur attire aujourd'hui d'importants volumes d'investissement en capitaux privés.

La convergence entre la microfinance et la banque traditionnelle stimule la qualité des opérations dans le secteur de la microfinance, mais crée aussi de nouvelles pressions à travers la concurrence conduisant ainsi à un accroissement du risque de crédit. L'un des défis majeurs du secteur consiste aujourd'hui à concevoir des produits correspondant aux attentes des clients et aussi pouvant aider l'institution à mieux gérer les risques. Les mécanismes souples d'épargne et d'assurance, les crédits à l'habitat et crédit à l'éducation ainsi que les prêts d'urgence sont des exemples de produits pouvant conduire à mieux gérer ces risques.

Notre passage au Ghana dans le cadre du stage pratique, nous a permis de constater des avancées notables dans le secteur de la microfinance. Dans ce pays, les acteurs ont su développer et mettre en place de véritables produits microfinance offrant des opportunités aux exclus des services financiers d'entreprendre des activités économiques génératrices de revenus. Cependant, le développement du secteur risque de se heurter à certaines pratiques de gestion devenues aujourd'hui artisanales notamment la concentration des pouvoirs de décision par un seul organe. Contrairement aux établissements de crédits classiques notamment les banques, les IMF ne sont pas dotées suffisamment de fonds propres. Ainsi, une accumulation de créances douteuses serait préjudiciable à l'institution. La mise en place d'un système efficace de gestion de risque et la création d'un service analyse risque crédit doivent occuper une place de choix dans la stratégie des dirigeants.

La microfinance est porteuse de beaucoup d'espairs. Elle amorce peut-être une révolution financière, en posant les prémices d'un secteur financier inclusif et ouvert à tous. Elle pourrait jouer un rôle considérable dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion dans nos pays africains.

Bibliographie

1. Mémoire de MOUSSA SEIDOU Ali, 3ème promotion MBF : le risque crédit dans le secteur de la micro finance ;
2. Mémoire de KOUAME ISRAEL ALPHONSE, 1ère promotion MBF : la gestion du risque crédit lié à la clientèle entreprise : le cas d'Ecobank Côte d'Ivoire ;
3. Ibrahima Ba-Ibrahima Camara-Mouhamadou L.Gaye-E.H. Gueye-Boubacar Hane, 1996, Banques et petites entreprise en Afrique de l'ouest, problème et possibilités lies à leur rapprochement ;
4. Frederic Mishkin, 2010, 9è édition, Monnaie, banque et marché financiers ;
5. Gisèle Chanel-Reynaud, Eddy Bloy, 2001, la banque et le risque PME ;
6. Credit memo at PACIFIC SAVINGS & LOANS;
7. Antoine TRAORE, Chef du service de la réglementation et du développement de la Microfinance / BCEAO, séminaire mai 2005, Evolution et perspectives de la Microfinance
8. Craig Churchill et Dan Coster, CARE 2001, Manuel de gestion des risques en micro finance ;
9. Khadidiatou NDIAYE, janvier 2012, Atelier d'étude sur la microfinance au Sénégal,
10. Kristin Hallber, April 2000, INERNATIONAL FINANCE CORPORATION, A Market-Oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprise ;
11. ROBERT PECK CHRISTEN, February 1997, Banking services for the poor: Managing for financial success ,an expanded and revised guidebook for Microfinance Institutions;
12. Groupe consultative d'assistance aux plus pauvres (programme de microfinance), Décembre 1998, Volume 2, Audit externe des institutions de microfinance ;
13. Documents et débats-Banque France, janvier 2010 ;
14. Site web [wikimemoire.com/2011/05/gestion du risque au credit agricole](http://wikimemoire.com/2011/05/gestion-du-risque-au-credit-agricole)
15. Site web BCEAO ;

16. Site web wikipedia

17. Site web Banque de France

18. Site web Banque des Règlements Internationaux

19. Site web BANK OF GHANA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

CAS PRATIQUE

Le cas soumis à notre analyse est celui d'un client particulier évoluant dans le secteur de vente de vêtements de secondes mains. Ce client ayant un historique de crédit avec l'établissement de crédit, sollicite la banque à nouveau pour un concours financier afin de renforcer ses capacités.

Comme tous les autres dossiers de demande de crédits, la projection des cash-flows sur la période de trois mois du client x par le "Marketing officer" montre un indice favorable quant à la couverture du service de la dette par les dits-cash-flow.

Toutes les informations contenues dans ce document sont réelles, sauf que nous avons délibérément masqué le nom du client.

Vous trouverez les différentes démarches dans l'analyse du dossier crédit par le "Marketing officer" et son avis quant à la décision d'octroi du prêt.

CLIENT:X

PROJECTED CASH FLOW FOR THE THREE MONTHS PERIOD ENDING NOVEMBER 30th, 2011.

MONTHS	September	October	November	TOTAL
	GH¢	GH¢	GH¢	GH¢
CASH INFLOW				
Sales	73,500	80,200	98,040	251,740
Total Receipt (A)	73,500	80,200	98,040	251,740
CASH OUTFLOW				
Purchases	80,000	30,000	80,000	190,000
Impot Duty	10,180	0	10,180	20,360
Freight	6,500	0	6,500	13,000
Delivery Charges	1,200	0	1,200	2,400
Factory Charges	400	0	400	800
Salaries and Wages	1,600	1,000	1,600	4,200
Offloading	1,500	0	1,500	3,000
Electricity	20	20	20	60
Bank Charges;				
Processing and commitment fee	700	0	0	700
Interest on O/D	700	700	700	2,100
Service Charges	20	20	20	60
Total Payments (B)	102,820	31,740	102,120	236,680
Cash Flow Surplus/ (Deficit) A-B	-29,320	48,460	-4,080	15,060
Opening Bank Balance (25/08/11)	8,914.20	-20,406	28,054	23,974
Closing Bank Balance	-20,406	28,054	23,974	39,034

PACIFIC SAVINGS AND LOANS LIMITED

LOAN APPRAISAL REPORT

CLIENT: X

Mr. X is the holder of the account number 003-111000185. His business is located at Ash town adjacent Ash Town Hospital. He has been in the business for the past eight (8) years. The customer has applied for an overdraft facility of Thirty Thousand Ghana Cedis (GH¢30,000.00) for period of three (3) months. He has successfully paid his loan of GH¢10,000.00 which expired on.....

The applicant deals in the importation, wholesale and retail of second hand clothes. He deals both in Ghana and Home bales. The Ghana bale is the junk bale he purchases from importers (agents) to be sorted into smaller bales in Ghana. The cost of the junk bale to the borrower include the cost of the container of secondhand clothing, freight and duty and the factory where the junk bales are sorted into smaller bales. He also purchases local supplies (Home bale) from importers who import the Home Bales from Korea, London and China.

He imports container of junk bales every two months and local supplies every month.

Each container cost GH¢60,000.00 and the local supplies cost at least GH¢20,000.00. From the cash flow it is assumed that the customer will make purchases of GH¢60,000.00 container of used clothes and GH¢20,000.00 of local supplies for the month of September and in October he will purchase only GH¢30,000.00 of home bales and will also repeat purchases of September in November. He however has reliable source of supplies.

The applicant used to rely on prepayment by some customers to make payment to his suppliers. This affected his pricing of the bales because he could not price them to meet current market price as they have already made payment for the goods and this reduced his profit margin. But when the loan facility of GH¢10,000.00 was granted to him by Pacific he was able to reduce the advance payments he received from customers.

He therefore wants to make full payment of his goods by himself without relying on any customer and as the attached cash flow projection shows if the amount of GH¢20,000.00 is granted he will be able to cater for the total payments by himself. This will enable him have sufficient funds to pay for all the cost of goods he purchases from suppliers without relying on any advance payments by his customers. This will increase his profit margin because he can sell the goods at his own convenient price than overdependence on customers for advance payment.

The applicant has most of his customers situated at Ash town –Kumasi while others are situated at other places like Techiman, Berekum and Sunyani. Some of the loyal customers are given two weeks credit after they have made half payment.

.Below is the credit history of the customer with the bank.

Nature of facility	Amount GH¢	Duration	Date Disbursed	Expiry date	Date Repaid	Comment
Pacific Saver Loan	10,000	3 Months				Paid on schedule

The cash flow attached covers a period of three months stretching from September, 2011 to November, 2011. We considered the projected cash flow for the three months as a measure of the financial performance of the Enterprise.

We assume the client will need working capital overdraft of GH¢20,000.00 for three months and that the enterprise can generate sufficient cash inflow to pay the facility by the end of November.

The borrower's father, Mr. Y. has agreed to use his building property located at Ahenema Kokoben-Kumasi, with the House number Plot 12 Block AA as a security for the facility. A detail of the Valuation Report which was done by Value Trust Properties is attached.

Based on the creditworthiness demonstrated in his loan payment, high marketability of used clothes, reliable source of goods and the positive cash flow projections which shows the capacity of enterprise to generate sufficient cash inflow to pay the facility, the undersigned recommend the approval of GH¢20,000.00 overdraft for the period under consideration. We hereby certify that all the information stated in the credit investigation reports are true and correct.

PREPARED BY:

BUSINESS.DEVELOPMENT OFFICER

MARKETING OFFICER

Table des matières

Dédicace	i
Avant – Propos	ii
Remerciements	iii
Liste des sigles et abréviations	iv
Liste des tableaux et figures	v
Sommaire	vi
Introduction	8
Première Partie : Cadre théorique de l'étude	11
Chapitre 1 : Généralités sur l'activité de crédit dans une banque commerciale	12
1.1. Cadre institutionnel et réglementaire	12
1.1.1. Cadre institutionnel	12
1.1.2. Cadre réglementaire	13
1.1.2.1. Dispositif réglementaire et prudentiel	13
1.1.2.2. Les évolutions du Comité de Bâle	14
1.2. Les axes stratégiques en matière de crédit	16
1.2.1. La stratégie basée sur la qualité du portefeuille	16
1.2.2. La stratégie portant sur l'optimisation du profit à court terme	16
1.2.3. La stratégie de pénétration	16
1.3. Les différents types de crédits bancaires	17
1.3.1. Les crédits d'exploitation	17
1.3.1.1. La mobilisation des créances commerciales	17
1.3.1.2. Les crédits de trésorerie	17
1.3.2. Les crédits d'investissements	17
1.3.2.1. Les crédits d'investissements à moyen ou à long terme	17
1.3.2.2. Le crédit – bail	17
1.3.3. Le financement du commerce extérieur	17
1.3.3.1. Les avances en devises	17
1.3.3.2. Le crédit documentaire	18
1.3.3.3. Les crédits à court terme ou moyen et long terme à l'exportation	18
1.3.4. Les crédits aux particuliers	18
1.4. Développement d'affaires et analyse de crédit	18
1.4.1. Développement d'affaires (business development)	18
1.4.2. Analyse de crédit	19
1.4.2.1. Analyse de crédits accordés aux particuliers	19
1.4.2.2. Analyse de crédits accordés aux entreprises et aux professionnels	19
1.5. Validation et documentation du crédit	20
1.5.1. Validation du crédit	20
1.5.2. Documentation du crédit (au cas où le prêt est assorti de garantie)	21
1.6. La revue du crédit	21
Chapitre 2 : Les principaux types de risques dans les institutions de microfinance	22
2.1. Définition de la microfinance	22
2.2. Origines de la microfinance	22
2.3. Les principaux types de risques du secteur de la microfinance	23
2.3.1. Les risques institutionnels	23
2.3.1.1. Les risques liés à la mission sociale	23
2.3.1.2. Les risques liés à la mission commerciale	23
2.3.1.3. Les risques de dépendance	23

2.3.2.	Les risques de gestion financière	24
2.3.3.	Les risques externes	24
2.3.3.1.	Les risques réglementaires	24
2.3.3.2.	Les risques de concurrence	24
2.3.3.3.	Les risques démographiques	25
2.3.3.4.	Les risques de l'environnement physique	25
2.3.3.5.	Les risques macroéconomiques	25
2.3.4.	Le risque de contrepartie ou risque de crédit	26
2.3.5.	Les risques opérationnels	26
Chapitre 3 : Prévention et traitement du risque crédit dans les institutions de microfinance		27
3.1.	La prévention du risque crédit	27
3.1.1.	Politique de gestion du risque crédit	27
3.1.1.1.	Le développement	27
3.1.1.2.	La rentabilité	27
3.1.1.3.	Risques	28
3.1.2.	Mise à niveau des outils de gestion du risque	31
3.1.2.1.	Le tableau de bord risque	32
3.1.2.2.	Le système de délégation de crédit	32
3.1.2.3.	Recours aux fichiers et sources d'informations	32
3.1.2.4.	Etude du comportement bancaire du client	33
3.1.2.5.	La pratique de la technique du scoring	33
3.1.2.6.	La garantie	34
3.2.	Le traitement du risque crédit	34
3.2.1.	Notion et provisionnement de créances en souffrance	34
3.2.1.1.	Notion sur créances en souffrance	34
3.2.1.2.	Le provisionnement de créances en souffrance	34
3.2.2.	Les politiques de recouvrement de créances	35
3.2.2.1.	Les techniques amiables	35
3.2.2.2.	Les techniques juridiques	36
Deuxième partie: Analyse et recommandations du système de gestion du risque crédit à la PACIFIC SAVINGS and LOANS		37
Chapitre 4 : Présentation du système de gestion du risque crédit à la PACIFIC SAVINGS and LOANS		38
4.1.	Présentation de l'établissement de crédit	38
4.2.	Les différents types de concours de la PACIFIC SAVINGS & LOANS offerts à la clientèle	39
4.2.1.	Current account loan	39
4.2.2.	Savings account loan	40
4.2.3.	Daily savings (Susu) loan	40
4.2.4.	Emergency loan	40
4.2.5.	Microloan ou group loan	41
4.2.6.	Otherdraft	41
4.3.	Mécanisme de gestion de risque avant décision d'octroi de crédit	41
4.3.1.	Gestion du risque crédit par le département « Marketing, sale & business development	41
4.3.2.	Gestion du risque crédit par le Credit department	42
4.3.2.1.	Service mobile banking and Daily savings loans	42
4.3.2.2.	Service Microfinance	42
4.3.2.3.	Service administration crédit	43

4.3.3. Le comité de crédit	43
4.4. Mécanisme de gestion du risque pendant la période du crédit	43
4.5. Mécanisme de gestion du risque après la période du crédit : le recouvrement des créances et traitement des impayés	44
4.5.1.1. Le recouvrement des créances	44
4.5.1.2. Le traitement des impayés	44
Chapitre 5 : Analyse du système de gestion du risque crédit de la PACIFIC SAVINGS and LOANS	45
5.1. Les points forts des techniques de gestion du risque crédit.....	45
5.1.1. Implication des Marketing officers dans l'appréciation des risques	45
5.1.2. La conception des produits.....	46
5.1.3. La création d'un comité de crédit (Credit Committee)	46
5.1.4. La technique de recouvrement des fonds prêtés.....	46
5.1.5. La fixation d'objectifs dans la maîtrise de risque	46
5.1.6. Le recyclage du personnel « training course »	46
5.2. Les points faibles du système de gestion du risque crédit.....	46
5.2.1. L'absence d'un Système d'Information de Gestion fiable	46
5.2.2. Les limites du crédit collectif ou les prêts de groupe de caution solidaire (microfinance loan)	47
5.2.3. Les limites dans l'analyse des risques attribués aux demandeurs de prêts	47
5.2.4. Le non-respect des normes réglementaires	47
5.2.5. La concentration de pouvoir de décision de crédit.....	47
5.2.6. La non formalisation des procédures de provisionnement des créances en souffrances	47
5.2.7. La transmission des dossiers de demande crédit.....	47
Chapitre 6 : Les recommandations pour le renforcement du système de gestion du risque crédit à la PACIFIC SAVINGS & LOANS	49
6.1. La recapitalisation de l'institution	49
6.2. Mise en place d'un manuel de procédure d'octroi de crédit.....	49
6.3. La mise en place d'un service d'engagement	49
6.4. Intégration d'outils d'analyse de risques crédits	49
6.5. Délégation de pouvoir d'octroi de crédit	49
6.6. Formalisation des procédures de provisionnement des créances.	50
Conclusion.....	51
Bibliographie	52
Annexes	54
Table des matières	58

Résumé

L'émergence des institutions de microfinance dans la région ouest africaine s'est accélérée après la grande crise bancaire des années 90 qui a entraîné le dépôt de bilan de plusieurs établissements de crédit. Le succès enregistré dans le secteur attire aujourd'hui d'importants volumes d'investissements étrangers.

La convergence entre la banque traditionnelle et la microfinance stimule certes la qualité et le volume des opérations de crédit dans le secteur, mais crée aussi de nouvelles pressions à travers la concurrence et les attentes de la clientèle. L'intérêt de cet ouvrage (mémoire) porte sur la prévention et la gestion des risques dans l'activité de crédit.

Quels sont les principaux risques de la microfinance ?

Comment la gestion de risque crédit dans les banques commerciales peuvent-elle inspirer les dirigeants des institutions de microfinance ?

Comment peut-on prévenir et gérer le risque crédit ?

Ce sont les questions auxquelles ce mémoire tente d'apporter des réponses.

Cet ouvrage relève cinq catégories de risques dans le secteur de la microfinance. Il s'agit entre autres des risques institutionnels, risques opérationnels, risques de contrepartie, risques de gestion financière et les risques externes. Moins structurées que les banques, commerciales, les institutions de microfinance sont plus vulnérables au risque de crédit. Cependant, un benchmarking dans la technique de gestion de risque crédit dans le secteur bancaire sera un atout favorable pour l'obtention de portefeuille de crédits sains et la diminution des pertes.

A la lecture de ce mémoire, la gestion du risque crédit dans le secteur de la microfinance commence en amont depuis la collecte des informations sur le potentiel emprunteur jusqu'au recouvrement de la créance. La gestion du risque crédit consiste en la mise en place des mesures préventives et de mesures de traitement.

La prévention du risque crédit recouvre l'ensemble des décisions susceptibles d'impacter durablement le fonctionnement quotidien de l'institution. Le système de gestion de crédit doit disposer d'une politique déclinée en stratégie qui oriente l'action, des ressources qui alimentent le système, des structures qui optimisent le fonctionnement du système et des outils de gestion modernes pour assurer son efficacité.

Par ailleurs, le traitement du risque crédit passe par le provisionnement des créances en souffrances et des procédures efficaces de recouvrement.

La présente étude vise à cerner aussi la gestion du risque crédit dans une institution financière anglo-saxonne plus précisément la PACIFIC SAVINGS & LOANS.

Mots clés : Risques de crédit, prévention du risque crédit, traitement du risque crédit.

Abstract

The emergence of Microfinance institutions in western African area has been accelerated after the great banking crisis of Nineties which involved the bankruptcy of several credit institutions. Today, the success recorded in the sector attracts important volumes of foreign investments.

Convergence between traditional bank and microfinance stimulates certainly the quality and credit operations volume in the sector, but it also creates new pressures through the competition and customers waiting. This study aims to know how to manage credit risk.

What are principal risks in micro finance?

How the risk management in commercial banks can inspire microfinance institutions leaders?

How to prevent and manage credit risk?

It is the questions to which this study tries to give answers.

According to this study, five categories of risks exist in micro finance sector. We have institutional risk, operational risk, counterparty risk, financial management risk and external risk. Less structured than commercial banks, microfinance institutions are more vulnerable to the credit risk. However, a benchmarking in credit risk management in banking sector will be better to mitigate non-performing loans. Reading of this work show that, credit risk management in micro finance sector starts by collection information on potential borrower until to debt recovery. Credit risk management consists to take prevention and treatment measures.

Credit risk prevention involves all decisions which durably impact the financial institution operation. Credit risk management system must have a policy declined in strategy to direct action, the resources to maintain the system, the structures to optimize system operation and the modern management tools to ensure its effectiveness.

In addition, credit risk treatments pass through by provisioning of non-performing loans and the best recovery method.

The present study aims to know the credit risk management in an Anglo-Saxon financial institution in particular PACIFIC SAVINGS & LOANS Limited.

Key words: Credit risks, credit risk prevention, credit risk treatment.