



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**Institut Supérieur de  
Management des Entreprises  
et Autres Organisations  
(ISMEO)**

**Master Professionnel en  
Sciences de Gestion  
(MPSG)**

**Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de  
master en sciences de gestion : option gestion des projets**

**THEME**

**GESTION DU RISQUE DE CREDIT DANS LES  
INSTITUTIONS DE MICROFINANCE : CAS DU  
CREDIT MUTUEL DU SENEGAL (CMS)**

**Présenté par :**

**Dirigé par :**

**Aida SAADOU**

**M. Mohamed Lamine BAMBA  
Enseignant Associé  
Auditeur interne à la BCEAO**

**OCTOBRE 2013**

## DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

- ❖ à ALLAH Le Tout Puissant qui m'a permis de faire cette formation en Gestion des Projets ;
- ❖ à mon père Moumouni SAADOU et à ma mère Salamatou ADAMOU, pour tous les efforts consentis pour mes études, leur réconfort, leurs prières, les conseils qu'ils m'ont prodigués et continuent de me prodiguer ;
- ❖ à mon beau père Sani NEINO ;
- ❖ à ma belle mère Chantal SAADOU ;
- ❖ à mes frères et sœurs Rahinatou DEMBA, Habibatou SAADOU, Bicharatou SAADOU, Amadou Tidjani SAADOU, Jamil SAADOU, Salima SAADOU, et Leïla SAADOU, en témoignage de mon affection ;
- ❖ à toute la famille GASSAMA ;
- ❖ à mes amis ;
- ❖ à tous ceux qui me sont chers et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce document.

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- ❖ mon Maître de mémoire M. Mohamed Lamine BAMBA pour l'encadrement et les conseils pertinents qu'il m'a prodigués tout au long de la rédaction du mémoire ;
- ❖ M. Mouhamed NDIAYE, Directeur Général du Crédit Mutuel du Sénégal pour m'avoir accueillie dans sa structure ;
- ❖ M. Justin MENDI, chargé de la formation au CMS, qui a accepté de m'accorder un peu de son temps ;
- ❖ M. Papa TETE, superviseur commercial au CMS.
- ❖ tout le personnel du CMS, pour l'accueil chaleureux et les multiples conseils qu'il m'a prodigué et pour sa disponibilité à mon égard ;
- ❖ tout le corps professoral du CESAG pour les enseignements ;
- ❖ tout le corps administratif du CESAG ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SIGLES ET ABREVIATIONS

ADIE : Association de Droit à l'Initiation Economique

AFD : Agence Française de Développement

AG : Assemblée Générale

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

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

CA : Conseil d'Administration

CS : Comité de Surveillance

CLC : Comité Locale de Crédit

CGAP : Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres

CICM : Caisse Internationale du Crédit Mutuel

CPEC : Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit

CMS : Crédit Mutuel du Sénégal

DID : Développement International Des Jardins

DNV : Det Norske Veritas

FCCMS : Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal

GTZ : Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

IMF : Institution de Microfinance

MDES : Mouvement Des Entreprises du Sénégal

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PAR : Portefeuille à Risque

PARMEC : Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

SFD : Structures de Financement Décentralisées

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

BAD : Banque Africaine de Développement

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

### **Liste des tableaux**

Tableau N°1 : le crédit octroyé aux professionnels.....	45
Tableau N°2 : le crédit octroyé aux particuliers.....	46
Tableau N°3 : les causes que le CMS ne pouvait prévoir.....	52
Tableau N°4 : les causes liées à l'institution.....	52
Tableau N°5 : les causes liées à la conjoncture économique .....	53
Tableau N°6 : les causes liées à des incidents et/ou le CMS a attendu le dernier moment pour réagir.....	53
Tableau N°7 : les causes liées aux agents de crédit.....	54
Tableau N°8 : Avis sur la méthode dévaluation des garanties.....	54
Tableau N°9 : Avis sur la méthode d'analyse des dossiers de crédit.....	54
Tableau N°10 : les causes liées à la capacité du sociétaire en matière de gestion.....	55
Tableau N°11 : Balance âgée du portefeuille à risque.....	61
Tableau N°12 : Le PaR 30jour du CMS entre 2007 et 2008.....	62

### **LISTE DES FIGURES :**

Figure N° 1 : le processus interactif de la gestion du risque.....	21
Figure N° 2 : cheminement du processus de crédit.....	23
Figure N° 3 : le taux de respect des échéances en (%)......	59
Figure N° 4 : la production de crédit en 2007du CMS.....	60
Figure N° 5 : l'encours de crédit en 2007 du CMS.....	60
Figure N° 6 : la balance âgée du PaR 30 jrs.....	61
Figure N° 7 : le taux de perte sur créance en %.....	62

## LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE GESTION DU RISQUE DE CREDIT .....	80
ANNEXE 2 : SCHEMA DU CIRCUIT DES DOSSIERS DE CREDITS PROFESSIONNELS.....	89
ANNEXE 3 : LOIS ET CONVENTIONS.....	91
ANNEXE 4 : DOSSIER DE PRET SALAIRE.....	99
ANNEXE 5 : DOSSIER DE PRET PROFESSIONNEL.....	103
ANNEXE 6 : ANALYSE DU RISQUE ET EVOLUTION DES COMPTES.....	107
ANNEXE 7 : RECAPITULATIF DES RATIOS DE DECISION DE MISE EN PLACE DES CREDITS.....	110
ANNEXE 8 : ORGANIGRAMME TECHNIQUE DU CMS.....	112

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE.....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>v</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE I : le crédit dans les systèmes financiers décentralisés.....</b>	<b>9</b>
I.    Cadre institutionnel et juridique de surveillance des institutions du système financier décentralisé.....	9
1) Cadre institutionnel.....	9
a) Le rôle de la BCEAO .....	9
b) Le rôle du Ministère de tutelle .....	9
2) Le cadre juridique.....	10
a) Les institutions de la BCEAO.....	10
b) La loi PARMEC.....	11
II.   Le crédit dans les Systèmes Financiers Décentralisés.....	11
1) Définition du crédit.....	11
2) Le processus de mise en place et de suivi du crédit.....	12
a) L'analyse ou l'étude du dossier de crédit du client.....	13
b) La visite chez le client.....	13
c) L'étude du dossier de crédit par le comité de crédit.....	13
d) La mise en place du crédit.....	13
e) Le suivi du crédit.....	14

3) Le risque de crédit.....	14
a) Définition du risque de crédit.....	14
b) Identification des risques auxquels sont confrontés les IMF.....	15
<b>CHAPITRE II : LES TRAVAUX SUR LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT.....</b>	<b>19</b>
I. La gestion du risque de crédit.....	19
II. Les étapes de la gestion du crédit.....	22
1) L'analyse du risque de défaillance.....	24
2) L'octroi du crédit.....	26
3) Le suivi du crédit.....	27
4) Recouvrement et politique de recouvrement.....	27
<b>CHAPITRE III : DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>31</b>
I. Cadre de l'étude.....	31
II. Délimitation du champ de l'étude.....	31
III. Les instruments de collecte de données.....	31
1) L'observation.....	31
2) L'entretien.....	32
3) L'échantillonnage.....	32
IV. Les outils d'analyse de données.....	32
1) La recherche documentaire.....	32
2) Le questionnaire.....	33
V. Difficultés rencontrées.....	33
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....</b>	<b>35</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....</b>	<b>36</b>
<b>INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>37</b>
<b>CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CMS.....</b>	<b>38</b>
I. Historique et objectifs.....	38
1) Historique.....	38
2) Objectif.....	38



II.	Organisation générale et fonctionnement du CMS.....	39
1)	Organisation.....	39
2)	Fonctionnement du CMS.....	40
III.	Les activités du CMS.....	42
1)	Les produits.....	43
a)	Caractéristiques des produits d'épargne.....	43
b)	Caractéristique des produits de crédit.....	44
2)	Les services.....	46
IV.	Les Garanties.....	48
1)	L'aval.....	48
2)	Le nantissement.....	48
a)	l'hypothèque.....	48
V.	Procédures de crédit au CMS.....	50
1)	Conditions et règles générales du processus d'octroi de crédit.....	50
2)	Conditions d'éligibilité.....	50
3)	Typologie de crédits et critères d'appréciation.....	50
4)	Conclusion et adoption des conventions.....	50
5)	Organes et système de décision et d'approbation.....	51
6)	Pouvoir et système de délégation.....	51
<b>CHAPITRE V: PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATIONS.....</b>		<b>52</b>
I.	Présentation des résultats de l'enquête.....	52
II.	Interprétation.....	55
1)	Concernant le sociétaire emprunteur.....	55
2)	Causes liées à des incidents et / ou le CMS a attendu le dernier moment pour réagir.....	56
3)	Les causes liées à la conjoncture économique.....	56
4)	Sur l'institution.....	57
III.	Analyse des indicateurs de qualité de portefeuille.....	59
1)	Le taux de respect des échéances.....	59
2)	Le portefeuille à Risque.....	59
a)	Production de crédit.....	60
b)	Encours de crédit.....	60
c)	Balance âgée du portefeuille à risque.....	61

3) Le taux de perte sur créance.....	62
4) Le choix des outils et supports de gestion de crédit.....	63
a) Les fiches de comité de crédit.....	63
b) Le contrat de prêt.....	63
c) Analyse des techniques d'évaluation financière.....	64
5) la couverture du risque de crédit au CMS.....	65
a) Le fonds de garantie.....	65
b) Le dépôt de garantie.....	65
c) La garantie décès.....	66
d) Les garanties réelles.....	66
<b>CHAPITRE VI : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>67</b>
I. Proposition de solution suite à la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.....	67
II. Proposition de solution concernant la mise en place de mauvais crédits.....	67
1) Etude de la solvabilité du Sociétaire.....	67
a) Etude de la personnalité du Sociétaire.....	67
b) Analyse de la situation financière du sociétaire.....	68
2) La limitation des engagements bancaires.....	70
a) Le plafonnement du crédit.....	70
III. Proposition de solution à la mauvaise couverture du risque de crédit au CMS.....	71
IV. Recommandations.....	72
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>115</b>

# INTRODUCTION GENERALE

La microfinance a débuté sous la forme d'un mouvement philanthropique à échelle réduite pour fournir des prêts aux plus démunis. En Europe, en 1849, un bourgmestre prussien Friedrich Wilhelm Raiffeisen, fonde en Rhénanie la première société coopérative d'épargne et de crédit, une institution qui offre des services d'épargne aux populations ouvrières pauvres et exclues des banques classiques. L'épargne collectée permet de consentir des crédits à d'autres clients. Ces organismes sont dits mutualistes car elles mutualisent l'épargne de leurs membres pour le prêter à d'autres membres. Les organismes et institutions qui se développent sur cette base en Europe et en Amérique du Nord, puis, après la seconde guerre mondiale dans les pays du sud, notamment en Afrique se focalisent sur l'épargne et offrent peu des services de crédit (Sébastien BOYÉ, Jeremy HAJDENBERG et Christine POURSAT, Guide de microfinance, Eyrolles 2009 p17).

Dans les années 1970, avec la Grameen Bank, Muhammad Yunus développe le microcrédit au Bangladesh et ouvre la voie à de nombreuses autres expériences menées dans le monde entier. Des institutions sont créées pour fournir aux pauvres des moyens de créer une source de revenu et les outils pour gérer le risque associé, c'est-à-dire les services financiers normaux qui sont proposées aux catégories plus riches (Brigit Helms, Building inclusive Financial, the world Bank, 2006; p26). Le succès de la Grameen Bank a connu un écho dans le monde entier, dans la pratique, il s'est avéré difficile de recopier cette expérience. Dans les pays où les densités de population sont plus faibles, il est beaucoup plus problématique de réunir les conditions de rentabilité pour créer des services et commerces de proximité. Il n'empêche que la Grameen a démontré que non seulement les pauvres remboursent leurs crédits, mais qu'ils peuvent payer des intérêts élevés et que l'institution peut donc couvrir ses propres coûts (Boyé et Al. P 20). A la fin des années 1980, les initiatives se multiplient. En Amérique latine, des institutions accordant des microcrédits en milieu urbain commencent à couvrir leur frais sans subvention (Boyé et Al. 1996 ; P21).

Le microcrédit, défini comme «l'ensemble des dispositifs qui permettent d'offrir de très petits crédit à des familles très pauvres, pour les aider à mener une activité productrice ou encore génératrice de revenus, afin d'améliorer leurs conditions de vie (Planet finance)» a connu un succès incontestable dans le monde à travers les résultats qu'il a affichés dans le cadre des programmes de réduction de la pauvreté. Beaucoup de progrès ont été effectués, mais tous les problèmes n'ont pas été résolus, et la grande majorité de la population qui gagne moins de 655FCFA par jour, spécialement dans les zones rurales, ne bénéficie toujours d'aucun accès au secteur financier classique. Les besoins des populations sont en perpétuelle évolution, ils se diversifient et deviennent de plus en plus complexes entraînant la recherche de solutions adaptées. Le microcrédit évolue à son tour et propose d'autre produits et services financiers et se transforme en microfinance. (Sébastien BOYÉ, Jeremy HAJDENBERG et Christine POURSAT, Guide de microfinance, Eyrolles, 2009 p17).

Depuis quelques années, la microfinance a connu une croissance énorme et s'est établie comme l'un des principaux fournisseurs d'une gamme étendue de services financiers comme l'épargne ou le microcrédit pour des millions de personnes tout autour du monde. L'analyse des pratiques des anciennes sociétés d'Afrique et d'Asie montre que la microfinance faisait partie de leurs quotidiens à travers les pratiques de tontines et autres. Ces pratiques traditionnelles avaient cours légal en Afrique jusqu'au lendemain de l'échec des banques

commerciales nationales et des banques de développement dans les années 70. Le Sénégal à l'instar des autres pays de l'Afrique a connu une éclosion des initiatives de création des mutuelles d'épargne et de crédit sous diverses formes pour répondre au mieux aux multiples besoins des populations défavorisées. Dans l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), La microfinance a connu un développement particulier. Le mouvement s'est amorcé à partir de la crise bancaire des années 1980 en prenant appui sur une tradition séculaire de finance informelle. En effet, pour permettre à une frange importante de la population, qui se retrouvait en marge du système bancaire classique, d'accéder à des services financiers, la BCEAO a décidée de promouvoir des nouveaux intermédiaires financiers dont les systèmes financiers décentralisés (SFD) ou institutions de microfinance (IMF). Ces structures apparaissent aujourd'hui comme des vecteurs efficaces indispensables pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion financière. Ce faisant, elles constituent des outils de transformation économique fournissant aux agents économiques cibles des services financiers durables, capables de soutenir leurs activités économiques et leur processus d'accumulation (Rapport zone franc 2003, p302, la microfinance dans l'UEMOA). Au Sénégal on assiste à une évolution de même envergure. Les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ont connu leur réelle expansion dans les années 90. Il s'agissait alors de trouver une solution pour faciliter l'accès au crédit des couches défavorisées voire très défavorisées.

En effet, la majeure partie de la population est exclue des circuits bancaires classiques à cause des conditions de crédit souvent très lourdes. Dans un tel contexte, les SFD constituaient un espoir pour ces exclus des banques. Au fil des années, les caisses mutualistes se sont multipliées dans le pays autant en milieu rural qu'urbain. L'évolution de Systèmes Financiers Décentralisé (SFD) au Sénégal est marquée par deux périodes (Le portail microfinance Sénégal) :

- \* une première période caractérisée par l'émergence du système et la mise en place du cadre juridique régissant les institutions. Elle se situe entre 1993-1997. Au cours de cette période il a été adopté un dispositif transitoire relatif à l'organisation, aux conditions d'agrément et de fonctionnement des structures mutualistes d'épargne et de crédit (Arrêté n°1702 du 23/02/1993). Si ce texte a pu favoriser l'agrément de 120 institutions, il n'avait prévu aucune disposition sur la reconnaissance des groupements d'épargne et de crédit. En outre, il ne comportait aucune règle particulière sûr, les infractions et les sanctions ; les organes de gestion et de contrôle ; les normes de gestion financière. Ces limites peuvent se justifier en raison du caractère transitoire même du texte ;
- \* une deuxième période de consolidation qui a débuté avec le regroupement de certaines structures en vue de se doter d'institutions fâtières (unions, fédérations, confédération, etc.). Cette période est caractérisée par le renforcement de certaines structures, le regroupement significatif de certaines institutions en réseaux ; et le développement à large échelle du système.

L'expansion du système s'est traduite par:

- l'augmentation du nombre des structures qui passe de 107 en 1993 à 833 en fin décembre 2008 (Le portail microfinance Sénégal) avec 5.000 points de services aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain contre 1.136 en 1993 ;
- la mobilisation d'un montant de 42 milliards de francs CFA en 1993 contre 444.4 milliards de FCFA en 2008 (LE PORTAIL MICROFINANCE SENEGAL ;2008). L'encours de crédit a atteint 359,6 milliards de francs CFA en 2008 contre 42.2 milliards de francs CFA en 1993 (DIRECTION DE LA MICROFINANCE ; 2009), soit 8,0% des financements consentis par les banques de l'union ;
- l'accès aux services financiers de proximité s'est accru en passant de 300.000 personnes en 1993 à 9,5 millions en 2008 (DIRECTION DE LA MICROFINANCE ; 2009), ce qui représente près de 15% de la population active.

Au Sénégal, le développement de la microfinance a permis de mettre au point des produits financiers adaptés aux personnes exclues des services bancaires classiques cependant, outre ces performance, les IMF sont confrontées à des risques (risques institutionnels, risques de gestion financière, risques externes, risques opérationnels, etc.), qui s'ils ne sont pas gérés peuvent compromettre leur pérennité. Parmi ces risques, les risques opérationnels plus précisément le « risque de crédit » représente la source la plus importante de pertes pour les IMF. Cette importance provient du fait que généralement les prêts représentent plus de la moitié de l'actif de ces institutions.

Le crédit Mutuel du Sénégal (CMS) est un SFD qui accorde des crédits à des personnes qui n'ont pas généralement accès au crédit bancaire. En plus des crédits, le CMS accorde à ses clients ou sociétaires, d'autres services tels que l'épargne, la domiciliation de salaire et le transfert d'argent. Avec un encours d'épargne de 61,8 milliards de francs CFA et un encours de crédit de 63,6 milliards de francs FCFA en 2008 (CMS ; 2009 ; 4), le CMS est devenu en vingt ans leader dans le secteur de la finance décentralisée au Sénégal. Ces bonnes performances sont dues notamment au professionnalisme et à la qualité de son personnel (CMS ; 2009 ; 10). Certifié ISO 9001 version 2000 depuis Avril 2008, le CMS a placé son système de gestion des risques de crédit au centre de ses préoccupations en prônant son amélioration continue. Cependant, en dépit de ses performances financières, l'institution rencontre des difficultés liées à la gestion de son portefeuille de crédit qui se traduisent par l'accroissement des impayés. En juillet 2009 par exemple la situation du portefeuille se présentait comme suit :

- risques à partir de 30 jours : 2.430.969.073 FCFA ;
- portefeuille à risques : 16,42% ;
- provisions pour créances douteuses : 723.339.681 FCFA ;
- pertes sur créances : 191.934.819 F CFA (CMS ; 2009 :3).

Les problèmes d'impayés dans les SFD de la zone UEMOA résultent en général :

- ❖ du non respect de certaines normes de gestion associées aux ratios prudentiels notamment ceux relatifs à la limitation des risques portés par une institution et à la couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables ;
- ❖ de l'absence de rigueur dans l'étude, le montage et le suivi des crédits ;

- ❖ du non respect par les institutions de base, des directives de la politique de crédit en vigueur au niveau du réseau ;
- ❖ des insuffisances dans les procédures de recouvrement des créances ;
- ❖ de la faiblesse du dispositif de contrôle interne qui ne permet pas de circonscrire l'ensemble des risques liés au processus crédit.

Ces causes peuvent engendrer un certain nombre de conséquences à savoir :

- une rupture de liquidité pouvant menacer la continuité des activités ;
- l'octroi de crédits à des clients non solvables ;
- la mise en place de crédits fictifs ;
- les fraudes, les détournements ;
- la perte d'actifs.

Pour résoudre les problèmes d'impayés, les solutions suivantes sont envisageables :

- veiller au respect des normes prudentielles relatives à la couverture des emplois moyens et longs termes par des ressources stables ;
- sensibiliser les agents de crédit sur l'importance de leur rôle ;
- veiller au respect de la politique de crédit en vigueur au sein du réseau ;
- renforcer les procédures de recouvrement ;
- analyser le dispositif processus de gestion des risques crédit en vue de détecter les éventuels dysfonctionnements.

Pour le cas du CMS, l'application du processus de gestion du portefeuille doit être privilégiée pour une gestion efficace des impayés car elle rejoint la préoccupation majeure de la Direction qui est l'amélioration continue du système de gestion. La question fondamentale qui se pose est de savoir quelle est l'efficacité du processus de gestion du risque de crédit au CMS ?

Plus précisément :

- ✚ Comment sont gérés les crédits dans les SFD ?
- ✚ Quel est le processus d'octroi de crédit ?
- ✚ Quel sont les garanties mises en place pour assurer la gestion des risques liés au processus crédit ?
- ✚ Comment analyser la qualité du portefeuille du CMS ?
- ✚ Quelles sont les améliorations à apporter au dispositif de gestion du portefeuille de crédit au CMS ?

Pour tenter de répondre à ces questions nous avons choisi le thème : « la gestion du risque de crédit dans les institutions de microfinance : cas du Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) ».

L'objectif principal de l'étude est d'apprécier la qualité du processus de gestion du crédit au CMS. En termes d'objectifs spécifiques, il s'agira de :

- passer en revue les différentes approches en matière de crédit dans les SFD ;
- prendre connaissance des différentes étapes du processus crédit ;

- identifier la méthode de gestion de crédit à mettre en place pour analyser le portefeuille à risque du CMS ;
- faire des recommandations pour renforcer le processus de gestion de risque de crédit en vue d'améliorer la qualité du portefeuille du CMS.

En effet, le caractère très élevé du risque de crédit est à l'origine de l'exclusion bancaire des populations pauvres, cible de la microfinance, et caractérisées par une très grande vulnérabilité FREDERIC, GAYRAUD & ROUSSEAU (2006). Néanmoins compte tenu de la durée du stage, nous ne traiterons pas dans notre étude des crédits d'urgence, du crédit automatique et des facilités sur salaires qui obéissent à des processus d'octroi différents des autres types de crédits. Dans le cadre des dispositifs à mettre en place pour assurer la gestion des risques liés au processus crédit nous nous limiterons à présenter les dispositifs qui permettent de gérer le risque de crédit.

Le thème choisi « Gestion du risque de crédit dans les Institutions de Microfinance, cas du Crédit Mutuel du Sénégal », représente un certain intérêt pour :

- le CMS, cette étude est une contribution à la politique d'amélioration continue du dispositif de gestion de risque de crédit instauré par la Direction depuis la certification ISO ;
- la communauté scientifique en général et le CESAG en particulier, pour lequel notre analyse permettra d'enrichir sa base documentaire sur les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) et la gestion du risque de crédit ;
- nous même, une telle étude contribuera à l'approfondissement de nos connaissances sur les SFD et les risques liés au secteur. En plus, l'étude nous permettra de mettre en pratique nos connaissances acquises au cours de la formation au CESAG.

Cette étude se fera en deux (2) volets une partie théorique et une partie pratique. La première partie intitulée « cadre théorique et conceptuel de la gestion des risques de crédit dans les SFD » comprendra trois (3) chapitres. Premier chapitre traitera le crédit dans les Systèmes Financiers Décentralisés ; le seconde, la gestion du risque de crédit dans les SFD ; le troisième de la démarche méthodologique qui sera adoptée. Enfin la deuxième partie intitulée « cadre analytique » qui s'articulera aussi autour de trois (3) chapitres. Le premier est consacré à la présentation du CREDIT MUTUEL du SENEGAL (CMS), le second diagnostic des facteurs et analyse de la gestion du risque de crédit au CMS et enfin la présentation des résultats de l'étude et à la formulation de recommandations.



**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## **INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE**

Les institutions financières sont confrontées à de nombreux risques dans le cadre de leurs activités, notamment les SFD du fait de leur nature et de leurs activités. Pour maîtriser ces risques, les SFD doivent se doter de mécanismes de contrôle efficaces comme préconisés par la réglementation relative aux institutions mutualistes coopératives d'épargne et de crédit. Pour s'assurer de l'efficacité des dispositifs de gestion existant, il est important de procéder à leur analyse régulière, ce qui nous amène à traiter les travaux des dispositifs de gestion du risque plus précisément celui du processus crédit qui est l'un des processus les plus importants de l'activité des SFD. La première partie de notre étude consacrée à la revue de littérature sur les SFD, le crédit et la gestion du risque comporte trois (3) chapitres.

Le premier chapitre traite le crédit dans les systèmes financiers décentralisés, le deuxième les travaux sur la gestion du risque du processus crédit et le troisième de la démarche méthodologique que nous allons adopter tout au long de cette étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE I : le crédit dans les systèmes financiers décentralisés**

Les institutions du SFD historiquement appelées Institution de Microfinance sont nées il y'a de cela deux siècles en Allemagne et ont fait leur apparition dans la zone UEMOA au début des années 80. Très vite, leur développement exceptionnel les positionnera comme un maillon incontournable du tissu financier de la zone UEMOA. Bien qu'octroyant du crédit et collectant des dépôts, les SFD se différencient des banques sur certains points. L'activité de crédit constitue la principale source de revenus pour les institutions du SFD. Elle est en même temps la plus délicate à cause des nombreux risques qu'elle comporte. Pour comprendre la problématique du crédit dans SFD, nous présenterons d'abord le cadre juridique et institutionnel de surveillance des institutions du SFD.

### **I. Cadre institutionnel et juridique des institutions du système financier décentralisé**

Les structures de microfinance sont devenues de véritables institutions qui du fait de leur activité d'intermédiation financière encourent des risques qui doivent être maîtrisés. Pour se développer et accroître leurs activités, les institutions doivent trouver des ressources financières additionnelles auprès des bailleurs de fonds ou du système bancaire pour renforcer l'épargne publique mobilisée auprès des adhérents qu'il convient de protéger. C'est toutes ces raisons qui ont conduit à l'adoption d'une réglementation dans la zone UEMOA, qui définit le cadre dans lequel les IMF exercent leurs activités, fixe les règles à respecter et organise le contrôle. Cette réglementation comprend un cadre juridique et un cadre institutionnel.

#### **1) Le cadre institutionnel**

La surveillance du secteur est assurée dans les pays de l'UEMOA par deux (2) institutions à savoir le Ministère de tutelle et la BCEAO (DIRECTION DE LA MICROFINANCE ; 2009 ; p10).

##### **a) Le rôle de la BCEAO**

La BCEAO exerce un rôle d'accompagnement et de suivi de la mise en œuvre de la réglementation. Pour cela elle effectue des contrôles sur pièce et des contrôles sur place. Le contrôle sur pièce consiste essentiellement à l'examen de toute information financière ou non provenant des SFD (rapports d'activités, états financiers, rapports de contrôle interne, etc.). Le contrôle sur place requiert la présence physique des agents de la Banque Centrale au sein des institutions pour s'assurer qu'elles gèrent de façon saine et prudente les ressources dont elles disposent.

##### **b) Le rôle du Ministère de tutelle**

Le Ministère de tutelle en charge de la microfinance dans les différents Etats de l'UEMOA est le Ministère chargé de l'Economie et des Finances au sein duquel est créée une structure ministérielle de suivi chargé de la surveillance du secteur (au Sénégal la cellule en charge des SFD est la cellule AT/CPEC). Cette structure a notamment pour mission :

- d'exercer la tutelle du Ministère chargé de l'Economie et des Finances sur les SFD ;
- de contribuer à la création d'un environnement favorable à l'émergence et au développement des SFD ;
- de coordonner les actions des différents intervenants sur le terrain ;
- de concevoir et d'exécuter un programme d'information et de sensibilisation ;
- d'établir, dans le cadre de ses contrôles sur les institutions, des rapports périodiques, en vue d'informer le Ministère de tutelle des infractions à la réglementation ;
- d'organiser la collecte, le traitement et la diffusion des informations financières et statistiques sur le secteur.

## 2) Cadre juridique

Dans le souci d'aider les IMF à atteindre leur objectif à savoir lutter contre la pauvreté, un cadre juridique spécifique aux SFD a été mis en place en 1995. Ce cadre juridique comprend :

- les instructions de la BCEAO.
- la loi PARMEC qui correspond au Sénégal à la loi n°95-03 du 05 janvier 1995 portant création des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit et son décret d'application n°97.1106 du novembre 1997 ;

### a) Les instructions de la BCEAO

Ces instructions réglementent le secteur des systèmes financiers décentralisés dans la zone UEMOA. Pour cela elles :

- ❖ précisent les dispositions générales contenues dans la loi ;
- ❖ procèdent à l'harmonisation des modes opératoires au niveau de la zone UEMOA ;
- ❖ assurent un rôle de veille et de sécurité au niveau des institutions (normes prudentielles).

Il faut signaler que l'année 2008 a été marquée par l'adoption de la nouvelle loi n° 47-2008 du 3 septembre 2008 portant réglementation des SFD et de son décret d'application n°011931 du 12 novembre 2008.

Les principales innovations figurant dans la nouvelle législation applicable aux SFD portent essentiellement sur :

- l'extension de la nouvelle réglementation à l'ensemble des SFD ;
- la suppression des dispositions sur la reconnaissance des Groupements d'Epargne et de Crédit ;
- l'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice ;
- l'intervention plus accrue de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire dans la surveillance des institutions qui ont atteint un certain niveau d'activités ;
- le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables ;
- et enfin la certification obligatoire des comptes par un Commissaire aux comptes pour les SFD d'une certaine taille financière.

## **b) La loi PARMEC**

La loi PARMEC portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, adoptée en 1993 par le Conseil des Ministres de l'UEMOA a pour objectif d'accompagner et de réglementer le secteur des SFD afin d'assurer la protection des épargnants, la sécurité des opérations ainsi que l'autonomie financière des institutions.

La loi PARMEC :

- réglemente l'organisation, la gouvernance et le fonctionnement des institutions et réseaux mutualistes ;
- donne un cadre de supervision simple et léger sous la tutelle du Ministère des Finances et de l'Economie et de la Banque Centrale ;
- prévoit des dispositions très avantageuses pour les institutions mutualistes (BOYE & al ; 2006 ; p244).

## **II. Le crédit dans les Systèmes Financiers Décentralisés**

Le crédit est le processus le plus important dans les SFD. Cette importance provient généralement du fait que les prêts représentent plus de la moitié de l'actif des SFD (GCAP 1998 ; p45). Pour bien comprendre ce processus nous allons d'abord définir le terme crédit ensuite nous décriront le processus crédit avant de traiter du risque de crédit.

### **1) Définition du crédit**

Issu du latin « credere » qui signifie croire et « creditum » qui veut dire confier, le crédit peut être défini comme étant un prêt consenti à un client par une institution financière et dont les remboursements sont étalés sur un futur proche. Les origines du crédit ne sont pas connues avec précision, cependant on pourrait penser qu'il a vu le jour avec la pratique du troc, avant l'avènement de la monnaie. On peut aussi le définir comme un prêt consenti, contre une rémunération par une personne physique ou morale et remboursable à moyen ou long terme. Le crédit constitue le poumon financier des IMF, mais il apparaît également comme étant une activité très dangereuse car comportant plusieurs risques.

Aussi, selon le PETIT ROBERT (2010 ; p570) le crédit se définit comme étant l'opération par laquelle une personne met une somme d'argent à la disposition d'une autre. Pour GUILLIEN & VINCENT (1999 ; p162), une opération de crédit est tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. Dans la suite de cette étude, nous retiendrons la définition de GUILLIEN & VINCENT. Les crédits octroyés par les SFDS ont la particularité d'être des crédits progressifs dont le premier est de faible montant afin de minimiser les risques. Le remboursement régulier du crédit par le client permet à l'institution d'augmenter progressivement le montant du prêt. Les crédits octroyés par les SFD peuvent être classés selon plusieurs critères (durée, catégorie, type, qualité du crédit, etc.).

De ces définitions, il se dégage certains éléments dont les plus importants sont :

- le temps qui est le délai pendant lequel le bénéficiaire disposera du bien ou du fond prêté ;
- la confiance faite par le créancier au bénéficiaire. Cette confiance nécessite à son tour une promesse de restitution ;
- le risque duré au danger de perte partielle ou totale de la chose mise à la disposition du bénéficiaire. Il est également dû à l'engagement de la responsabilité du crédeur dans cette opération ;
- la rémunération qui est le prix du service rendu et du danger couru par le créateur.

Ainsi, nous distinguons dans la classification de la BCEAO, les crédits sains et les crédits en souffrance.

**Crédits sains :** sont considérés comme crédits sains, les prêts qui ne souffrent d'aucune controverse en matière de remboursement.

**Crédits en souffrance :** il s'agit des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois (3) mois. Ces crédits doivent faire l'objet d'une provision en fin d'exercice. Le montant de la provision est déterminé, selon la durée des retards observés dans le paiement des échéances.

En fonction de la durée des opérations, les crédits sont classés à court, moyen et long terme.

**Crédit à courts termes :** sont considérés comme crédits à court terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel, n'excède pas douze (12) mois (Guérin & al 2005 ; p4).

**Crédit à moyens termes :** sont considérés comme crédits à moyen terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel supérieure à douze (12) mois, mais inférieure ou égale à trente-six (36) mois (Roesch 2003 ; p2).

**Crédits à longs termes :** sont considérés comme crédits à long terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel, excède trente-six (36) mois (Nguyen 1999 ; p2).

## 2) Le processus de mise en place et de suivi du crédit

D'après MATHIEU (2005), CAMARA (2006) et HUTIN (2004) on peut identifier les étapes suivantes dans le processus crédit :

- L'étude du dossier de crédit ;
- La visite au client ;
- L'étude du dossier de crédit par le comité de crédit ;
- La mise en place du crédit.

### **a) L'analyse ou l'étude du dossier de crédit du client**

Cette étape permet au SFD de porter un jugement sur la solvabilité de l'emprunteur. Durant cette phase, l'agent de crédit va essayer de recueillir des informations sur le client et sur son activité et procéder à l'analyse de sa situation financière. L'étude de dossier est une étape très importante dans le processus d'octroi de crédit car comme le rappelle HUTIN (2004) c'est à ce moment que l'institution prendra les précautions suffisantes pour réduire le risque de crédit.

Pour CHURCHILL & COSTER (2001 ; p42), cinq éléments essentiels sont à analyser dans l'étude d'un dossier de crédit :

- le caractère de l'emprunteur pour se faire une idée sur sa volonté à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise ;
- la capacité de remboursement, il s'agira ici de chercher à savoir si les revenus du demandeur lui permettront de rembourser le prêt ;
- le capital, il s'agira ici de déterminer le patrimoine du demandeur ;
- le cautionnement, il s'agira ici pour l'institution de se protéger contre une défaillance éventuelle du demandeur. Pour cela les IMF utilisent en plus du cautionnement l'épargne obligatoire ;
- les conditions, il s'agira ici de faire un plan d'affaire qui tiendra compte de la concurrence du marché et de l'environnement économique dans lequel le demandeur évolue.

### **b) La visite chez le client**

Pour s'assurer de l'exactitude des informations que lui a fournies l'emprunteur, l'agent de crédit doit se déplacer chez le client. Cette étape ne doit en aucun cas être négligée dans le processus d'octroi de crédit car elle fait partie intégrante du processus de gestion des risques. C'est pour cela que CAMARA (2006 ; p124) nous dit que les SFD ne doivent en aucun cas octroyer du crédit sans avoir au préalable rendu visite au client.

### **c) L'étude du dossier de crédit par le comité de crédit**

Une fois que le dossier de crédit a été ficelé par l'agent de crédit, il est transmis au Comité de Crédit. Ce Comité constitué des membres de l'assemblée Générale a la responsabilité de prendre une décision concernant la demande de crédit après s'être assuré que le dossier qui lui a été transmis est complet et répond aux fixés par l'institution. Pour l'efficacité du comité de crédit, il est important de varier de ses membres (ATTALI & ARTHUS, 2006 ; p87).

### **d) La mise en place du crédit**

Après décision favorable du Comité de Crédit, le contrat de crédit est signé par l'emprunteur avant le déblocage des fonds. Durant cette phase comme rappelle CAMARA (2006 ; p124), il faut s'assurer que les garanties requises ont été prises avant le déblocage du crédit.

### e) Le suivi du crédit

Il consiste en la gestion au quotidien du crédit pour aider à l'identification d'éventuelles difficultés des emprunteurs afin de prévoir des actions permettant d'éviter une créance litigieuse. Comme actions possibles nous pouvons citer le rééchelonnement qui consiste à allonger le délai de remboursement du prêt. Si malgré les actions entreprises, le client de révèle défaillant, l'institution n'aura comme solution que de poursuivre le recouvrement par voie judiciaire et le cas échéant de constituer des provisions.

### 3) Le risque de crédit

« Les événements intervenus sur les marchés financiers depuis mai 2007 suite à la crise dite des subprimes et les répercussions de cette crise sur le système bancaire ont rappelé à tous, s'il en était besoin, que le risque de crédit restait un risque majeur pour les institutions financières ». Cette citation de Danièle NOUY, Secrétaire Générale de la Commission Bancaire Française, dans la préface du livre de Michel DIETSCH et Joël PETEY intitulé « Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières » met bien en exergue l'importance d'une bonne gestion du risque de crédit pour garantir la solidité et la stabilité du système financier. Mais avant de traiter de la gestion du risque de crédit nous allons définir le risque de crédit.

#### a) Définition du risque de crédit

Plusieurs auteurs ont eu à définir le risque de crédit car il représente la forme la plus ancienne de risque sur les marchés de capitaux. Selon Campion (2000 ; p9), le risque de crédit est défini comme étant la perte de revenu ou de capital résultant du non respect des échéances d'un prêt par le client. Pour SARDI (2002 ; p39), le risque de crédit est « la perte potentielle consécutive à l'incapacité d'un débiteur d'honorer ces engagements ». DIETSCH & PETEY (2008 ; p15) vont plus loin et définissent le risque de crédit comme étant principalement le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur, mais aussi le risque que la valeur d'un actif financier varie en raison d'événement particulier affectant la solvabilité potentielle de l'emprunteur ».

Cependant, d'après CAMARA (2006 ; p12), par risque, il faut entendre tout fait ou événement dont la réalisation est susceptible de grever le patrimoine d'une institution de microfinance. Le risque a des conséquences qui se traduisent sur la solvabilité, la liquidité et la rentabilité.

- **La solvabilité** est la capacité d'une IMF à faire face à toutes des dettes (dettes à court, moyen et long terme) avec la totalité de son actif ;
- **la liquidité** est sa faculté à honorer ses engagements à court terme avec son actif réalisable ou disponible ;
- **quant à la rentabilité**, elle se traduit comme le résultat obtenu par l'IMF au vu des moyens mis à sa disposition.

Dans le cadre de notre étude par risque de crédit nous entendons le risque auquel le SFD est soumis du fait de sa relation avec le demandeur de crédit et qui va de la connaissance du client jusqu'au remboursement du crédit. Ce risque représente de loin la source la plus



importante de pertes pour les SFD ; cette importance provient généralement du fait que les prêts représentent plus de la moitié de l'actif de ces institutions. Cela explique la nécessité de mettre en place une bonne politique de gestion du risque de crédit car comme le rappelle SARDI (2002 ; p39), « le véritable risque pour un établissement de crédit ce n'est pas de prendre des risque mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler ».

## **b) Identification des risques auxquels sont confrontés les IMF**

Une institution de microfinance est une structure d'aide à la population à faible revenu. Cette structure exerce des activités d'intermédiation financière sur le principe de la proximité géographique. Ce faisant il importe d'identifier les risques qu'elles courent chaque jour en octroyant des crédits. Le cadre cohérent d'évaluation des risques des institutions de microfinance présente une analyse objective des problématiques de développement institutionnel et de viabilité financière en distinguant quatre types de risques à savoir : les risques institutionnels, les risques opérationnels, les risques de gestion financière et les risques externes (CARE International 200 ; p203, Manuel de gestion des risques en microfinance).

### **❖ Les risques institutionnels**

#### **▪ Risque sur la mission sociale**

S'il est admis que toutes les institutions de microfinance n'ont pas les mêmes déclarations de mission, on reconnaît cependant qu'elles ont en commun une mission sociale. La mission sociale d'une IMF est donc de fournir des services financiers abordables à un nombre important de personnes à faibles revenus afin de les aider à améliorer leurs conditions de vie. Cette mission l'expose à des risques importants si les groupes cibles ou les parts respectives de clientèle ne sont pas bien définis, et si des mécanismes de suivi ne sont pas mis en place pour assurer une meilleure adéquation des services financiers fournis aux besoins réels de sa clientèle actuelle et potentielle.

#### **▪ Risque sur la mission commerciale**

La mission commerciale est de fournir ses services financiers de manière à permettre à l'organisation de se pérenniser et de devenir autosuffisant. Les institutions de microfinance seront exposées au risque commercial si leurs taux sont gérés efficacement comme une entreprise commerciale. Il existe des fois un conflit entre la mission sociale et la mission commerciale. Par exemple, si on offrait des crédits assez importants, la durabilité peut être facilement affectée. Or, il se pourrait que la raison d'être de la mission sociale, qui est de fournir des services financiers à la couche de population à faible revenu et difficile à atteindre, qui demande le plus souvent de petits crédits, soit affaiblie. Le déficit pour le SFD est de réaliser, en permanence, l'équilibre entre les missions sociales et commerciales pour atteindre son but final.

#### **▪ Risque sur la dépendance**

Les IMF qui sont soutenues par les organisations internationales sont les plus affectées par ce type de risque surtout en ce qui concerne les activités de microfinance qui sont gérées comme

un projet et qui ne sont pas des institutions indépendantes. Ces IMF sont vulnérables à la dépendance des bailleurs de fonds. Bien que ce soutien paraisse avantageux au début, il pourrait considérablement affaiblir les efforts vers une institution indépendante à long terme.

#### ❖ **Les risques opérationnels**

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'institution dans sa gestion quotidienne ainsi que la qualité de son portefeuille (risque de crédit), le risque de fraude et le vol (risque de sécurité).

##### ▪ **Risque de crédit ou de contrepartie**

Le plus grand risque en matière de microfinance est d'octroyer un crédit et de ne pas se faire rembourser. Ce risque est une préoccupation pour les SFD dans la mesure où la plupart des microcrédits ne sont pas garantis. Or ce portefeuille est de loin l'actif le plus important pour une IMF et le risque qu'il pose pour l'institution est assez difficile à mesurer.

##### ▪ **Risque de fraude**

N'importe quelle organisation qui gère une importante somme d'argent est extrêmement vulnérable à la fraude. Cette vulnérabilité est souvent prédominante dans les milieux démunis. La vulnérabilité à la fraude est particulièrement plus grande dans le contexte où l'argent change de main ; c'est encore plus critique dans les IMF qui disposent d'un système d'information, de gestion peu fiable ou peu cohérent ; des politiques et procédures non clairement définies ; un taux élevé du renouvellement du personnel technique ou encore si l'IMF atteint précocement un fort taux de croissance. La gestion des dépôts d'épargne particulièrement des épargnes libres augmente la vulnérabilité dans la mesure où toute la défaillance dans la détection de fraude pourrait conduire à la perte d'actifs liquides circulants et à une rapide détérioration de la notoriété de l'institution.

#### ❖ **Les risques de gestion financière**

Nous distinguons trois grandes catégories à savoir, le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque d'inefficience. A l'inverse des autres familles de risques sur lesquels l'institution peut exercer une influence directe, les risques eux sont totalement hors de contrôle de l'institution. Car il s'agit avant tout, d'événements ou faits externes pouvant l'affecter négativement.

##### • **Risques de réglementation**

Les dispositions réglementaires pour créer une vulnérabilité au sein d'une institution de microfinance sont le code de travail, la loi sur l'usure, la déréglementation et les interférences politiques. Il s'agit surtout de l'ensemble des textes réglementaires régissant l'IMF qui sont :

- la loi PARMEC ;
- le décret d'application de la loi PARMEC ;
- la loi portant définition et répression de l'usure ;
- la convention-cadre ;

- les instructions de la BCEAO ;
- le code de travail ;
- le code des contrats commerciaux ;
- etc.

L'IMF est tenue de se conformer à la réglementation qu'elle se doit de connaître au préalable.

- **Les risques de concurrence**

Les risques de concurrence proviennent notamment de la méconnaissance des services et des concurrents afin de bien définir son propre plan marketing en terme de produits ou de services, de prix, de concurrence et de part de marché. Cibler ses propres services, fixer ses prix et vendre ses prestations. Le risque de concurrence peut s'aggraver si les institutions de microfinance en présence n'ont pas un système d'information et de référence sur les dossiers de crédit en instances et les performances antérieures des candidats aux prêts au sein d'autres institutions de crédit.

- **Les risques sociodémographiques**

Puisque la plupart des institutions de microfinances cible des individus à revenus faibles, les directeurs des microfinances doivent savoir que la vulnérabilité de l'institution augmente selon les caractéristiques du marché. En évaluant les risques démographiques, à savoir les taux de morbidité et de mortalité, le taux de scolarisation, le passé entrepreneurial, la mobilité de la population, la cohésion sociale au sein des communautés, les expériences des programmes de crédits antérieurs, la rigueur locale à l'égard de la corruption.

- **Les risques sur l'environnement physique**

Certaines localités sont astreintes à des calamités naturelles (inondations, cyclones ou sécheresses) qui affectent les ménages, les entreprises, les flux de revenus et la prestation de services de microfinance. En plus, l'infrastructure physique, telle que le transport, la communication et la disponibilité des infrastructures bancaires dans la localité de l'institution de microfinance, peut l'exposer à une vulnérabilité accrue.

- **Risques macro-économiques**

Les institutions de micro finances sont particulièrement vulnérables aux changements macro-économiques comme la dévaluation et l'inflation. Ce risque a deux facettes : l'influence directe de ces facteurs l'institution de micro finance et l'influence direct de ces facteurs sur les clients de l'institution de microfinance, leurs affaires et leur capacité de remboursement de prêts.

Les impayés qui conduisent souvent aux créances irrécouvrables constituent, dans la majorité des cas, la principale cause de faillite des institutions qui accordent des crédits. Même celles qui réussissent sont sans cesse menacées par le spectre des impayés. Tout gestionnaire soucieux de la pérennité de son IMF est tenu d'avoir une gestion rigoureuse de toutes les créances dont les paiements sont en retard. Il doit par conséquent, connaître les causes et les

coûts des impayés pour l'institution, mesurer ces impayés et les contrôler. Plusieurs travaux de recherche ont été réalisés sur la gestion des risques dans les IMF. Ils ont permis pour la plupart de mettre en exergue ses avantages (CARE International 2001 ; p205, Manuel de gestion des risques en microfinance).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE II : LES TRAVAUX SUR LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT

La microfinance représente un ensemble très diversifié de dispositifs offrant des capacités d'épargne, de prêts ou d'assurance à de large fractions des populations rurales, mais aussi urbaines, n'ayant pas accès aux services financiers des établissements soumis à des contraintes de rentabilité immédiates et à certains ratios prudentiels (Servet et Gentil 2002 ; 155). Le problème qui se pose pour les SFD est alors comment assurer un bon remboursement du crédit face à des emprunteurs sans garantie. Surtout que les impayés qui conduisent souvent aux créances irrécouvrables constituent, dans la majorité des cas, la principale cause de faillite des institutions qui accordent des crédits. Même celles qui réussissent sont sans cesse menacées par le spectre des impayés. Tout gestionnaire soucieux de la pérennité de son IMF est tenu d'avoir une gestion rigoureuse de toutes les créances dont les paiements sont en retard. Il doit par conséquent, connaître les causes et les coûts des impayés pour l'institution, mesurer ces impayés et les contrôler (Lobez 1997 ; P23). Plusieurs travaux de recherche ont été réalisés sur la gestion des risques dans les IMF afin de leur permettre, pour la plupart de mettre en exergue ses avantages.

### I. La gestion du risque de crédit

Le risque de crédit est un risque majeur pour les SFD. Il influence largement leurs résultats et crée un risque potentiel de faillite pour ces dernières. Pour limiter au maximum les pertes dues au risque de crédit, les institutions se dotent de politique de gestion de risque bien circonscrites. Compte tenu de la complexité de la gestion de crédit nous allons nous contenter de présenter certaines bonnes pratiques en matière de gestion du risque de crédit.

Ainsi pour FREDERIC, GAYRAUD & ROUSSEAU (2006 ; p68) la gestion des risque suit quatre phases :

- l'identification des menaces permet d'identifier les menaces qui pèsent sur l'institution et qui sont à l'origine des risques ;
- la hiérarchisation des risques identifiés, compte tenu du fait qu'il impossible de supprimer tous les risques pour des raisons de coûts et aussi parce que le risque est inhérent à la conduite des affaires. Les SFD doivent hiérarchiser les risques en fonction de leur gravité et de leur probabilité de réalisation ;
- le traitement des risques qui nous permettrait de réduire le risque avec la possibilité d'agir sur la probabilité de sa réalisation en mettant en place des actions de prévention, de diminuer l'impact du risque grâce à des mesures de protection, ou d'agir à la fois sur la probabilité et sur la gravité ;
- la mise en adéquation de la gestion des risques avec l'échelle de responsabilité. Pour cela il s'agira de déterminer en fonction des responsabilités les personnes qui seront chargées de la gestion des risques.

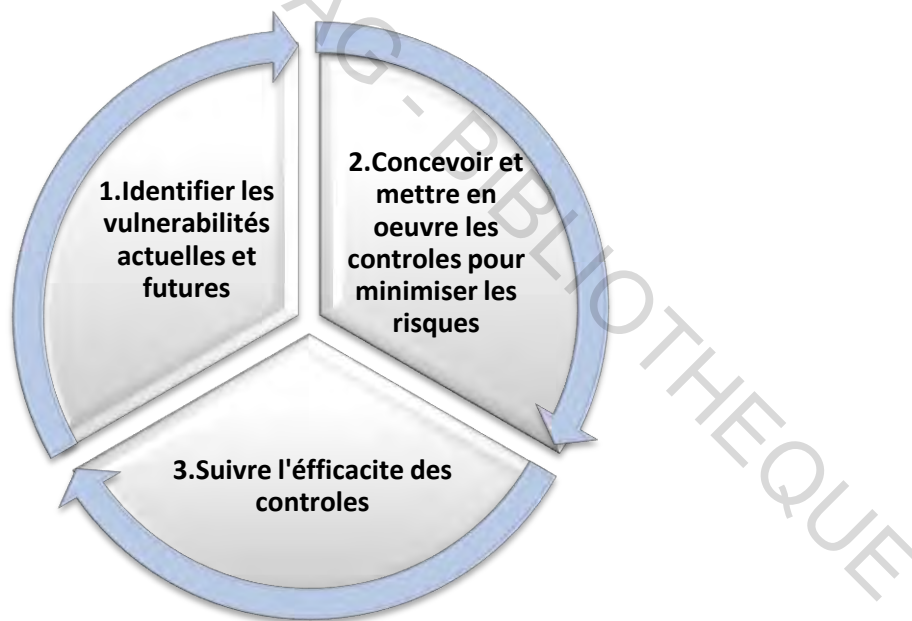
Pour SARDI (2002 ; p725), le dispositif suivant doit être mis en place pour une bonne maîtrise du risque de crédit :

- ❖ identification préalable des risques, il s'agit de l'étape préalable pour tout processus de management des risques. C'est aussi durant cette étape qu'on définit les risques acceptables et les risques inacceptables. Par pertes acceptables, il faut comprendre les pertes prévisibles pour lesquelles un dispositif de contrôle efficient a été mis en place. Par risques inacceptables, il faut comprendre les risques résultants d'une insuffisance ou d'une absence de contrôle ;
- ❖ des objectifs et stratégies clairement exprimés comme le dit la sagesse populaire « il n'y'a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas ou il va ». Cette citation de SENEQUE met bien en exergue l'importance pour la Direction Générale de fixer ses objectifs et définir une politique en matière de crédit ;
- ❖ un système de mesure des risques robustes qui doit permettre à l'institution d'avoir une idée sur la perte qu'elle est susceptible de subir en cas de réalisation du risque et par conséquent de prendre des mesures pour se couvrir contre cette perte ;
- ❖ un processus d'analyse financière de qualité qui a pour objet d'évaluer le risque encouru par l'entreprise du fait de la relation avec le demandeur de crédit. Du fait de l'importance de cette étape qui conditionne largement le bon déroulement du processus crédit, il est nécessaire pour l'institution de confier ce travail à un personnel compétent et expérimenté;
- ❖ un système de notation intègre, généralement considéré tel l'élément incontournable dans le management des risques car il permet d'évaluer le risque de crédit, d'attribuer des notes aux demandeurs de crédit et d'estimer les pertes potentielles ;
- ❖ des dossiers de qualité car les dossiers de demande d'emprunt doivent être aussi complets que possibles et remplir toutes les conditions de fond comme de forme pour permettre une décision motivée de l'institution ;
- ❖ un système d'autorisation et des limites clairement définies dans la mesure où, la décision d'octroyer ou non du crédit ne doit pas être du ressort d'une seule personne pour des raisons de sécurité et d'efficacité, raison pour laquelle un système d'autorisation et de délégation doit être mis en place au sein de l'institution ;
- ❖ un suivi permanent et une surveillance rigoureuse des risques. Ainsi le déblocage du crédit ne signifie pas la fin de l'opération de crédit car c'est à ce moment que le risque est plus fort. Pour limiter au maximum les pertes pouvant résulter de la défaillance des clients, l'institution doit assurer un suivi rigoureux des crédits permettant de détecter les signes précurseurs d'une dégradation de la situation financière du client ;
- ❖ une rentabilité adéquate du portefeuille car malgré la rude concurrence que se livrent les institutions financières pour offrir à leur clientèle des crédits attractifs, il faut que la tarification des crédits puissent au moins absorber les coûts engendrés ;
- ❖ une revue indépendante des dossiers qui consiste à revoir de manière périodique les dossiers de crédit pour s'assurer qu'ils respectent les procédures et politiques en vigueur ;
- ❖ des fonctions juridiques et contentieuses efficaces qui sont deux fonctions importantes du fait du contexte dans lequel évoluent les SFD, caractérisé par une protection juridique accrue des clients et une détérioration de leur pouvoir économique, qui menace leur pérennité.

Par contre, pour CARE International (2001 ; p236), le manuel de gestion des risques en microfinance le processus de gestion du risque de crédit doit comprendre trois (3) phases :

- **identifier les vulnérabilités**, avant de gérer les risques au sein d'une organisation, il est important d'identifier au préalable les faiblesses, les limites, les menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion des risques est de prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme ;
- **concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôle**, une fois que l'IMF a identifié les points vulnérables, elle peut concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôles pour les amoindrir ;
- **Suivre l'efficacité des systèmes de contrôle mis en place**, une fois le système de contrôle mise en œuvre, les IMF doivent pouvoir suivre et apprécier son degré de fonctionnalité et d'efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les Directeurs et Administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la gestion de l'IMF.

**Figure 1 : la gestion du risque, un processus interactif**



**Source :** figure conçue par nous-mêmes.

La gestion des risques est un processus continu car la vulnérabilité change avec le temps. En effet, de façon spécifique, la gestion du risque de crédit peut se présenter sous deux aspects : les mesures préventives que les prêteurs prennent avant l'octroi du crédit et les mesures d'encouragement après le déboursement pour permettre le remboursement dans les délais.



## II. Les étapes de la gestion du crédit

Les institutions de crédit comme toutes les entreprises, sont soumises à des risques. Mais ces risques sont beaucoup plus importants pour les institutions de crédit et il devient donc primordiale pour ces dernières de maîtriser ces risques. La liste des risques pouvant affecter un SFD est longue : risque institutionnel, risque de fraude, risque de crédit, risque de sécurité, risque de gestion financière, risque externe (réglementation, concurrence, démographie), (Churchill et Coster 2001 ; p 35). Le risque qui nous intéressera ici est le risque de crédit aussi appelé risque de contrepartie ; s'il existe plusieurs types de risque celui de non-remboursement est un risque majeur (Manchon 2001 ; p13). Heem (2000 ; p5) définit le risque de contrepartie pour le prêteur comme : « le risque de voir son client ne pas respecter son engagement financier, à savoir, dans la plupart des cas, un remboursement de prêt ». Dans un sens plus large, ce risque de contrepartie désigne aussi le risque de dégradation de la santé financière de l'emprunteur qui réduit les probabilités de remboursement (Rouges 2000 ; p24). Le risque de crédit constitue la plus grave des vulnérabilités d'une institution de microfinance. C'est la détérioration de la qualité du portefeuille crédit qui cause les pertes et crée des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque aussi connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client de respecter les termes du contrat de prêt. Un seul microcrédit ne pose pas un risque énorme parce que le pourcentage sur le portefeuille total est insignifiant. Mais puisque la plupart des microcrédits ne sont pas garantis, la défaillance peut facilement s'étendre d'un petit nombre de crédits à une portion importants du portefeuille (Churchill et Coster 2001 ; p53). Cet effet de contamination peut être aggravé par le fait que les portefeuilles de microfinance se limitent souvent à certains secteurs d'affaire.

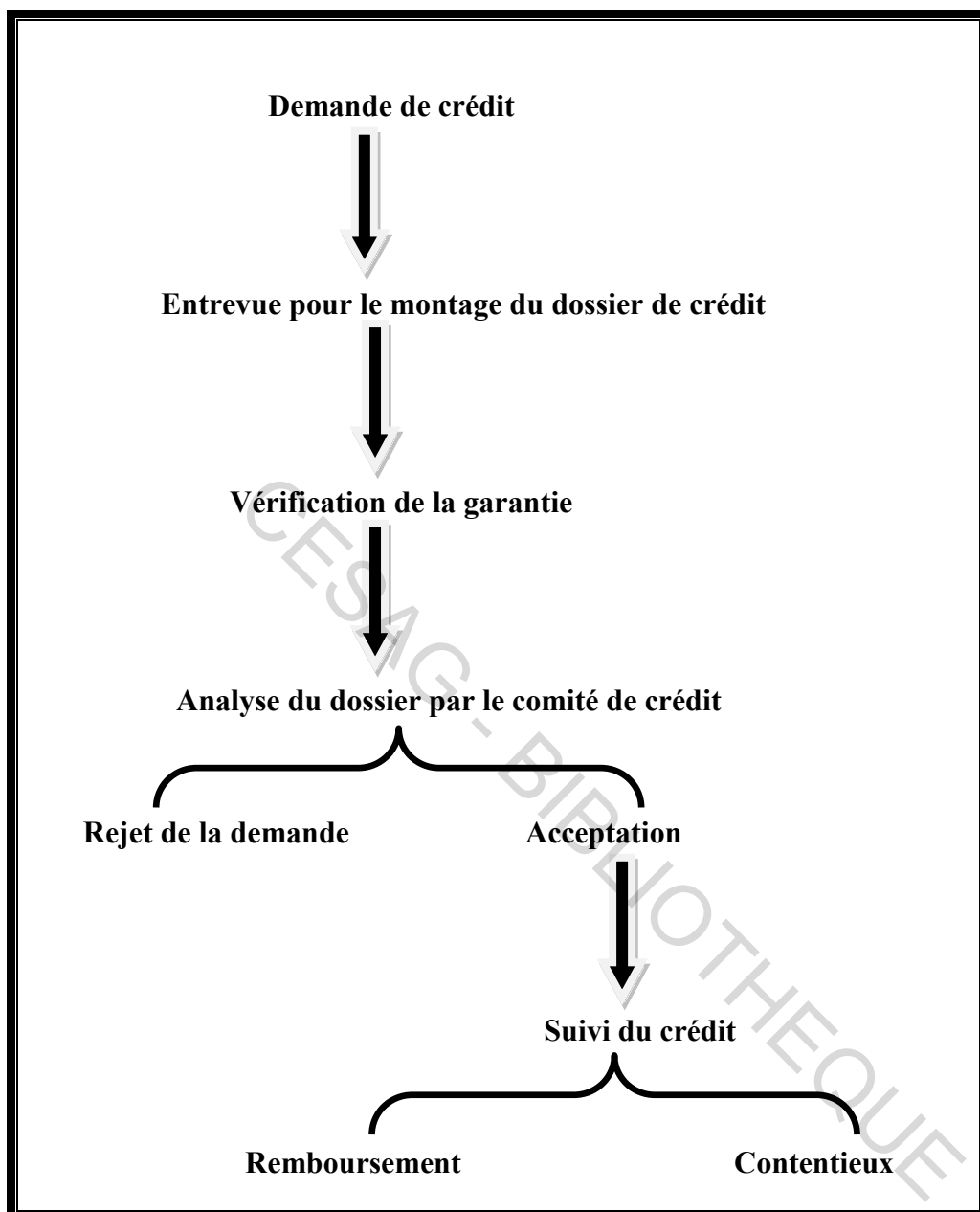
La gestion du risque de crédit se présente généralement sous deux aspects : les mesures préventives que les prêteurs prennent avant l'octroi du crédit et celles qu'ils prennent après le déboursement. La gestion du crédit dans une institution de microfinance doit respecter les étapes suivantes (Plan Sénégal 2003 ; p86) :

- l'instruction (montage et analyse) du dossier de crédit ;
- le suivi (destination et remboursement) des prêts accordés ;
- le recouvrement des crédits en souffrance.

Le processus de crédit suit le cheminement décrit par le schéma ci-dessous :



**Figure 2: cheminement du processus de crédit**



**Source : graphique conçu par nous-mêmes.**

Lors de la demande de crédit, le chargé de prêt collecte des informations auprès du client et d'autres sources externes afin de monter le dossier de crédit et les complète par des informations internes lorsque le demandeur est déjà client (1). Ce dossier va servir de support à l'analyse du risque de crédit qui va conduire le chargé de prêt, généralement assisté par un comité, à décider de l'opportunité d'accorder ou non le crédit, en fonction de la politique de risque et de rentabilité ainsi que de la volonté stratégique de la SFD (2). Si le crédit est octroyé, le chargé de prêt doit procéder en permanence au suivi sur le terrain de l'utilisation du crédit reçu (3). En fonction du déroulement du crédit, celui-ci peut prendre fin sans incident avec le remboursement ou finir de façon contentieuse (4).

### 1) L'analyse du risque de défaillance

La gestion du risque de crédit se présente généralement sous deux aspects : les mesures préventives que les prêteurs prennent avant l'octroi du crédit et celles qu'ils prennent après le déboursement. Ces mesures prises avant l'octroi du prêt portent sur l'analyse du risque de défaillance du client. La défaillance du client implique que le prêteur recouvre difficilement ses ressources voire ne les récupère pas. L'analyse du risque de défaillance vise donc à déterminer le risque d'occurrence de tels événements ; la décision d'octroyer ou non le crédit sera prise sur la base de cette analyse. L'analyse du risque de défaillance implique que le prêteur recherche des informations sur son client. Les sources d'informations dont dispose le prêteur sont nombreuses. Manchon (2001 ; p124) distingue les informations provenant du client, les informations disponibles chez le prêteur et les informations professionnelles. D'une manière générale, l'analyse du risque effectuée par le prêteur avant tout crédit devrait prendre en compte les qualités intrinsèques d'information passe par l'instruction d'un dossier de crédit. Le premier acteur à répondre à la demande de crédit d'un SFD est le personnel à travers les actions ci après (Plan Sénégal 2003 ; p89) :

- accueil et mise en confiance du membre demandeur. Il faut donc mettre le membre à l'aise afin de lui permettre d'exprimer correctement son besoin. Cette phase est importante et doit être menée par le conseiller en crédit appuyé par son gérant. Le discours doit porter sur les principes mutualistes de l'institution, l'importance du crédit pour les membres (satisfaction des besoins individuels et collectifs) et pour l'institution (pérennité) ;
- entrevue pour le montage du dossier de demande de crédit est effectuée par le chargé de prêt sur la base d'un dossier technique préétabli. L'entrevue permet de collecter le maximum d'informations sur le membre demandeur afin de vérifier l'objet du crédit, le montant sollicité, la capacité et la volonté de rembourser ainsi que l'intégrité du membre et les garanties.

Churchill et Coster (2001 ; p38) proposent quant à eux, la règle des cinq (5) "C" : capacité, caractère, capital, condition, cautionnement pour analyser l'historique du client. Ces cinq composantes ci-dessus sont pertinentes pour toute sorte d'institution de crédit. Le poids accordé à chaque élément peut varier selon la méthodologie (groupe de solidarité, banque villageoise ou prêt individuel), la taille du crédit et selon le fait que le client soit nouveau ou ancien. Mais ici nous nous intéresserons à la capacité de l'emprunteur à rembourser. Pour évaluer la capacité de remboursement d'un demandeur, les chargés de prêt procèdent à l'évaluation de son affaire et de son ménage. Il est compliqué d'évaluer la capacité de remboursement d'un demandeur à revenu bas. Les estimations de revenus et dépenses ne pourront pas être fiables et souvent les demandeurs manquent de preuves ou documents financiers. Cependant, des variations importantes entre l'estimation et la trésorerie réelle du commerce peuvent subsister, même si le demandeur n'a pas l'intention de tromper le chargé de prêt. Pour surmonter ce problème les SFD octroient initialement des petits crédits et appliquent une procédure continue et recueillement des informations sur le client pour surmonter les défis d'évaluation de sa capacité de remboursement (Churchill et Coster 2001 ; p26). Les crédits initiaux ont tendance à être plus petits que le besoin du demandeur parce que

le chargé de prêt manque d'informations fiables pour évaluer sa capacité de remboursement. On demande aux clients de maintenir des informations de base de leurs activités concernant les revenus et les dépenses qui vont au retour aider les chargés de prêt à prendre des décisions de crédit fondées sur ces informations et tailler les crédits ultérieurs en tenant compte de la trésorerie de l'activité. Quant aux petits crédits, il est approprié que le caractère du demandeur soit un élément historique clé. Au fur et à mesure que la taille du crédit augmente, il faut passer des informations « douces » comme le caractère aux informations plus difficiles comme la capacité. Pour prendre des décisions de crédit juste, il est donc nécessaire que les chargés de crédit recueillent des informations à temps pour leur permettre de déterminer la capacité commerciale de leur client.

Pour Churchill (1999 ; p47), la procédure d'évaluation commerciale des clients et surtout leurs ménages doit atteindre cinq buts principaux. Premièrement, l'évaluation indique si le demandeur est solvable après avoir recueilli les données nécessaires sur son commerce, et le flux financier de son ménage. Deuxièmement, elle fournit l'information pour s'assurer que le produit est conçu en adéquation avec le besoin de crédit du demandeur et de sa capacité. Troisièmement, l'évaluation permet au chargé de crédit de collecter des informations subjectives sur le caractère du demandeur de crédit en vue de déterminer de façon intuitive la crédibilité de ce dernier. Quatrièmement, cette procédure joue un rôle d'éducation du client sur les aspirations et les mécanismes du prêteur. Cinquièmement, l'évaluation aide à forger une relation de travail positive entre le client et le chargé de crédit. Après l'entrevue pour le montage du dossier de crédit, le chargé de prêt doit faire une descente sur le terrain pour vérifier l'existence et la légalité du bien déclaré en garantie ainsi que l'exactitude des informations fournies (Plan Sénégal 2003 ; p109). Pour faciliter le choix des emprunteurs les institutions de microfinance doivent favoriser la proximité. Cette proximité doit être une priorité non seulement géographique mais aussi culturelle et doit permettre de rapprocher autant que possible l'analyse et la décision de l'octroi de crédit du micro-entrepreneur lui-même. C'est possible grâce à deux mécanismes : l'implantation d'agences au sein de quartiers à forte concentration de micro-entrepreneurs potentiellement clients du SFD et la mise sur pieds d'un service « à domicile » au travers des agents de crédit (Labie 1998 ; p136). Si le premier mécanisme permet avant tout une proximité géographique, le second va bien au-delà ; en se rendant régulièrement sur le lieu de travail du micro-entrepreneur, l'agent de crédit prend conscience des réalités du terrain et peut ainsi progressivement mieux comprendre. Ceci est très important à la fois pour le diagnostic posé avant l'octroi du crédit et pour le suivi qui en sera fait. En travaillant en agence, on ne peut fonder un jugement que sur des affirmations du micro-entrepreneur. Or, celui-ci a sa propre perception des choses et il est peu probable qu'elle corresponde aux exigences d'information de la plupart des procédures formalisées d'évaluation d'un crédit. En outre, par la suite, l'évaluation de l'entreprise financée ne pourra être faite qu'à partir d'une approche de terrain qui n'aura de sens que si elle est menée de manière continue. Le lien de proximité qui permettra d'assurer une parfaite relation entre le client et l'institution de crédit repose donc avant tout sur le lien de confiance unissant l'emprunteur et l'agent de crédit perçu comme un intermédiaire avec lequel on peut discuter (Labie 1998 ; p142). Pour parvenir à établir cette relation de proximité, il faut bien entendu former le personnel de terrain afin qu'il comprenne bien son rôle et dispose de l'ensemble des

compétences requises (Glosser 1993 ; p63). Il faut également lui donner les moyens pratiques d'établir cette relation. Comme l'affirme Servet, "la véritable décentralisation consiste à donner le pouvoir de décision, de pensée et d'organisation du système au niveau où les problèmes se posent"(Servet 1994 ; p86). Pour se faire, il faut que les agents de crédit "soient adoptés" par la zone qui leur est attribuée. Ceci suppose qu'ils y restent suffisamment de temps et que la rotation du personnel par zone soit relativement limitée ou, mieux encore, qu'ils en soient directement issus (Rhyne, Rotblatt 1995 ; p115). Deuxièmement, il faut que la qualité de leur travail soit évaluée sur la base des résultats de cette proximité (par exemple en évaluant le travail sur base d'indicateurs de retards de paiement) et non pas seulement sur la base d'un volume de travail fourni. Certains SFD l'ont d'ailleurs bien compris puisqu'ils combinent divers critères lorsqu'ils évaluent les agents de crédit (Stearns 1993 ; p85). Le rôle des agents de crédit est donc essentiel et il y'a lieu d'accorder beaucoup d'attention. La confiance que ceux-ci auront dans le système et dans les procédures à respecter est un facteur clé de la réussite globale (Kreps 1996 ; p50), surtout lorsqu'il s'agit d'une institution en phase de croissance ou de consolidation (Edgcomb, Cawley 1994 ; p101). Certains auteurs estiment même que, bien avant d'autres facteurs, c'est l'application de politiques adéquates en matière de gestion et motivation du personnel qui permet d'expliquer le succès rencontrés par certaines institutions actives en microfinance (Jaine 1996 ; p84). Quoi qu'il en soit, de nombreux efforts ont été faits au sein de certaines institutions de microfinance afin d'encadrer au mieux les personnes appelées à travailler sur le terrain et de leur offrir de vraies perspectives en terme de carrière et de développement personnel (Stearns 1993 ; p86). Par ailleurs, des systèmes de motivation ont parfois été mis en place sur base de primes ou de possibilités d'obtention de financements personnels à taux réduits (Stearns 1993 ; p92, Dhonte 1994 ; p52). Globalement, c'est clairement en jouant sur l'objectif louable du SFD et sur l'autonomie dans le travail (Rhyne, Rotblatt 1995 ; p124), que l'essentiel de la motivation du personnel a généralement été obtenue, "le sens de la mission combiné avec un cadre de travail amical, des structures de gestion participatives, et l'utilisation de renforcements positifs compensant ainsi souvent des salaires relativement bas" (Stearns 1993 ; p92).

## **2) L'octroi du crédit**

Le SFD après l'analyse du risque de défaillance de l'emprunteur peut décider d'octroyer ou non le prêt. Churchill et Coster (1995 ; p56) proposent que l'octroi du crédit soit fait par au moins trois personnes. Stocks et Harrel (1995 ; p156) se sont intéressés au postulat de Schroder, Driver et Streufert (1967) pour les groupes d'individus, ils montrent que les groupes de trois personnes sont moins pénalisés que les individus isolés par l'augmentation de la quantité d'information à traiter. Ce résultat qui semble encourager l'analyse en groupe oublie toutefois les difficultés à gérer son fonctionnement : le nombre optimal de personnes dans un groupe comparativement à l'analyse à effectuer n'est pas évoqué. Cependant, cette étude va dans le sens de la décision d'octroi des crédits est donc une mesure essentielle de contrôle pour réduire le risque de crédit. S'il revient à un seul individu de prendre des décisions d'octroi de crédit, d'annulation de crédit ou de rééchelonnement, ce pouvoir peut être facilement abusé (Churchill, Coster 2001 ; p46). Tandis que les chargés de crédits peuvent faire partie de ce comité, il est souhaitable qu'au moins un individu avec un niveau de

responsabilité élevé soit impliqué. Un comité de crédit typique est composé de cadres supérieurs et moyens mais on peut aussi inclure les sages de la communauté et même les clients. Selon Zonon et Kazianga (2002 ; p15), au niveau de plusieurs système d'épargne et de crédit existant dans les pays africains c'est un comité de crédit constitué des membres eux-mêmes qui examinent les demandes de crédits et décident de les accorder ou pas. Dans ces conditions il est difficile pour un emprunteur de cacher ses intentions véritables de sorte à ce que ses homologues ne puissent le déceler. Les mauvais sont connus du fait des relations individuelles qui existent entre les membres d'une même communauté. Les responsabilités du comité ne reposent pas seulement sur l'approbation des prêts mais aussi le suivi du progrès et leurs implications dans la gestion des défaillances de paiement au cas où un emprunteur a un problème de remboursement.

### **3) Le suivi du crédit**

Une fois le crédit octroyé, la gestion du risque de crédit transforme les mesures de contrôle qui réduisent les pertes potentielles en mesure qui réduisent les pertes réelles. La gestion de ce risque de perte réelle passe par le suivi du crédit. Le suivi de crédit ou monitoring en anglais est défini par Nakamura (1993 ; p43) comme « une activité complexe, qui inclut suivre l'évolution des emprunteurs et de leurs flux de trésorerie, décider de renouveler ou de mettre fin aux crédits, surveiller les "covenants" liés aux prêts, déclarer le défaut de paiement, gérer la résolution du crédit, prévoir les procédures de faillite, saisir et vendre les suretés». Les problèmes liés au détournement d'objectif peuvent être résolus par la visite par l'agent de crédit de l'activité pour laquelle l'argent est reçu pour vérifier son utilisation. De ce fait le chargé de prêt, appuyé par les membres du comité de crédit, doit procéder en permanence au suivi sur le terrain de l'utilisation du crédit reçu pour éviter les détournements d'objectif qui peuvent être source d'impayés (Plan Sénégal 2003 ; p52). Cette méthode peut ne pas être recommandée comme une procédure formelle parce qu'elle pourrait réduire l'efficacité du SFD et pourrait être aussi perçue comme une méthode paternaliste. Cependant, il est approprié de rendre de temps à autres des visites inopinées aux clients et s'informer de la réussite de leurs activités (Churchill Coster, 2001 :p87).

### **4) Recouvrement et politique de recouvrement**

Les clients doivent être pénalisés pour les retards de paiement. Ceci pourrait impliquer selon la performance, l'application des charges au prorata du nombre de jours de retard et limiter l'accès au renouvellement des prêts aux clients (Churchill, Coster 2001 ; p52). Les SFD mettent en œuvre des actions de recouvrement en cas de défaillance du client. La défaillance du client implique que le prêteur recouvre difficilement ses ressources voire ne les récupère pas. Mais avant la défaillance totale du client il y'a la pré-défaillance. La pré-défaillance est une situation dans laquelle un client d'un SFD n'honore pas ses engagements à l'échéance convenu (Lahna 2001 ; p112). La difficulté de remboursement ne se situe pas à l'échéance définitive, mais à une des échéances intermédiaires. Cela suppose, bien entendu, que le remboursement du crédit soit échelonné dans le temps (d'une semaine à quelques mois). Lorsque ce type de remboursement est utilisé avec conjointement l'intérêt calculé sur le capital restant dû, il en résulte la réduction des charges financières supportées par

l'emprunteur. L'autre avantage consiste à limiter les risques de non-remboursement consécutifs à la détention par l'emprunteur d'importantes sommes sans emploi immédiat (cause de la tentation conduisant à affecter ces sommes à des activités parfois plus risquées, voire improductives). Il y'a donc pré-défaillance lorsque l'une quelconque de ces échéances intermédiaires d'une échéance n'implique pas la défaillance définitive, la déchéance du terme voudrait que, lorsqu'une échéance n'est pas honorée, toutes les suivantes deviennent exigibles. En tant que prémisses de la défaillance définitive, la pré-défaillance permet de détecter le plus rapidement possible les difficultés éventuelles de l'emprunteur et de prévenir la défaillance définitive. En réduisant ainsi le risque du crédit, la pré-défaillance améliore l'efficacité allocative du prêteur et réduit le risque de rationnement de crédit découlant de la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit et entraînant par conséquent la contraction des fonds prêtables.

D'après la BCEAO, le recouvrement se fait sur les crédits qui ont été déclarés « en souffrance », c'est à dire ayant plus de quatre vingt dix (90) jours à la date d'établissement des états financiers de fin d'année. Mais pour les besoins de bonne gestion, les dirigeants des SFD doivent déclencher le processus de recouvrement dès qu'un crédit est en retard de paiement de plus de trente (30) jours. Pour recouvrer les crédits en souffrance, Plan Sénégal (2003 ; p51) propose le processus suivant :

- identifier les prêts en défaut ;
- procéder à un rappel à l'ordre (le chargé de prêt doit rendre visite au membre délinquant) ;
- envoyer un avis au membre s'il refuse de se manifester (dans les quinze jours) ;
- adresser une invitation à se présenter au siège de la mutuelle (si le membre ne se manifeste toujours pas dix jours après l'avis) ;
- lancer un ultimatum de paiement total par l'intermédiaire du comité de crédit qui doit se rendre au domicile du membre dans le mois qui suit le retard ;
- procéder à un affichage public, quarante cinq (45) jours après le constat du retard et la prise en charge du dossier par le conseil d'administration de la mutuelle pour la suite des actions de recouvrement ;
- procéder à la prise des garanties qui commence d'abord par la main levée sur l'épargne nantie pour aboutir à la réalisation des autres garanties et/ou caution.

La **méthode des ratios** est souvent utilisée pour apprécier la qualité du portefeuille d'une organisation de microfinance. Ces ratios, dits de qualité de portefeuille, donnent une indication sur le sérieux de l'organisation dans la gestion de ses avoirs. Une mauvaise gestion du portefeuille peut déboucher sur la faillite et donc la cessation d'activité. Les plus importants parmi les ratios qualité du portefeuille sont les suivants : le Portefeuille à Risque, les ratios de Pertes sur Créance. Ces deux ratios sont interdépendants (MicroRate & Inter-American Development Bank 2003 ; p185). Le Portefeuille à Risque (PaR) représente la mesure de la qualité du Portefeuille la plus largement acceptée (CGAP 1999, Schreiner 2004 ; p74). Il mesure la partie du portefeuille « contaminée » par les impayés, qui présente donc un risque de ne pas être remboursée. Le PaR s'affranchit de la plupart des interprétations



subjectives dont sont l'Object d'autres indicateurs de qualité de portefeuille, tels le Taux de Remboursement ou celui de Recouvrement. Il mesure ainsi le risque complet, et pas seulement le risque immédiate, et offre la possibilité d'un benchmarking pour les toutes les organisations. Il est fréquemment calculé sur une période de 30 jours ou de 90 jours. Il est alors noté respectivement PaR 30 jrs ou PaR 90 jrs. Mais il peut aussi être calculé sur des périodicités plus ou moins longues (variant d'un jour à une année). La norme théorique d'efficacité est de 5% pour le PaR 90 et de 2% pour le PaR 90 (CGAP 1999 ; Schreiner 2004 ; p76). Les ratios de Pertes sur Créance (RPC) et du taux de recouvrement, analysés conjointement avec le PaR, apportent une information complémentaire à celle fournie par ce dernier.

NB : dans le secteur de la microfinance la BCEAO exige le respect de certains ratios, que sont :

- \* le coefficient d'engagement

Il est le résultat du rapport entre l'encours de crédit / encours d'épargne, il est ainsi limité à un pourcentage défini par les textes pour faire face aux besoins de trésorerie ;

- \* le ratio d'impayés

Ce ratio, selon les procédures en vigueur au CMS ne doit pas dépasser un pourcentage défini. Il est constitué par le rapport entre l'encours des crédits CDL / l'encours de crédit ;

- \* le ratio de couverture des risques

Cette mesure indique le pourcentage du portefeuille à risque qui est couvert par les réserves pour créances douteuses. Il donne une indication sur la manière dont une institution est préparée pour affronter le pire scénario ;

$$\text{ratio} = \frac{\text{réserves pour créances douteuses}}{(\text{encours des crédits ayant des impayés excédant 30 jours} + \text{encours des crédits rééchelonnés})}$$

- \* le ratio de structure ou des risques portés par une institution

Les institutions de microfinance sont tenues de respecter en effet la couverture des emplois moyens et longs termes par des ressources stables ;

$$\text{ratio} = \frac{\text{risque porté par l'institution}}{\text{dépôts des membres}} \leq 2$$

- \* le ratio à la limitation des prêts aux dirigeants

En effet, l'encours total de prêt aux dirigeants ne peut pas excéder le ratio défini par les instructions de la BCEAO ;

$$\text{ratio} = \frac{\text{encours total des prêts aux dirigeants}}{\text{dépôts des membres}} \leq 20\%$$

- \* Le ratio de limitation des risques pris sur un seul membre

La caisse ne peut pas prendre des risques sur un seul membre pour un montant déterminé par les instructions de la BCEAO ;

$$\text{ratio} = \frac{\text{montant du risque pris sur un seul membre}}{\text{dépôts des membres}} * 100 \leq 10\%$$

- \* ratio de liquidité

L'ensemble des valeurs disponibles, réalisables et mobilisables à court terme d'une caisse doit représenter en permanence au moins 80% de l'ensemble de son passif exigible et de l'encours de ses engagements par signature ;

$$\text{ratio} = \frac{\text{valeur disponible et réalisable}}{\text{passif exigible}} * 100 \geq 80\%$$

La gestion du portefeuille de crédit d'une entité est une composante de la gestion des risques d'entreprise. Elle a recours à la réalisation des objectifs de l'entreprise d'où l'intérêt de la suivre périodiquement. L'analyse et le suivi de la qualité du portefeuille se fait selon l'approche classique ou l'approche par les risques et permet d'évaluer les procédures et systèmes, manuels ou informatisés, utilisés par l'entreprise. L'approche par les risques est cependant recommandée par les normes, en ce sens qu'elle place le risque au centre des préoccupations du gestionnaire.



## **CHAPITRE III : DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

### **I. Cadre de l'étude**

Le cadre de notre étude porte sur la microfinance au Sénégal. L'accent sera surtout mis sur l'aspect microcrédit facteur incontournable dans la lutte contre la pauvreté. Le risque est universel et il est indispensable pour toutes les activités de microcrédits. Ce n'est pas une mauvaise chose en soi, mais il est très important de prendre des risques mesurés et contrôlables. Le CMS, leader des IMF est l'institution financière sur laquelle nous avons effectués nos investigations en vue de la réalisation de ce mémoire professionnel. C'est ainsi que notre étude se situe dans le cadre géographique de Dakar, plus précisément dans la zone de Dakar centre. Nous nous focaliserons sur la production de l'année 2008, sur l'évolution de la situation des impayés.

### **II. Délimitation du champ de l'étude**

La gestion des risques de crédit constitue un facteur clé dans la survie d'une IMF. La gestion des risques permet d'avoir une main mise sur le portefeuille produit, la situation des impayés afin d'éviter des répercussions sur la structure bilancielle de l'entreprise (augmentation des provisions pour risque et pertes, augmentation de l'encours des crédits douteux et litigieux). C'est ainsi que notre étude se limitera au service crédit de la caisse du crédit Mutuel du Sénégal de Dakar Centre. Aussi, elle s'articulera uniquement autour des crédits aux particuliers, aux salariés, aux risques liés à ces types de crédit et à leur gestion. Par notre modèle d'analyse, il faut comprendre un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisé pour aider à la prise de décision, les modèles sont développés par l'analyse du portefeuille à risque d'où le recours à la production de crédit et des encours de crédit qui sont les composants incontournables de la gestion des risques de crédit. Entre autres variables on peut avoir la conformité aux lois et règlements en vigueur et la fiabilité des informations afférents au portefeuille de crédit.

### **III. Les instruments de collecte de données**

Pour collecter les informations, nous avons procédé à des enquêtes. L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils tant fiables que possible pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est en tenant compte de cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'entretiens, d'observations et de sondage à l'endroit des Agents de crédit et des sociétaires. Nous tenons à préciser aussi que la réalisation de cette enquête n'a pas été sans difficultés.

#### **1) L'observation**

L'observation nous permettra de voir concrètement le déroulement du processus de crédit et de confirmer ou d'identifier les informations recueillies lors des entretiens. Elle servira également à vérifier que la gestion de risques prévue à chaque étape du processus est effectivement prise en compte. Les imprégnations professionnelles avec les cadres de la caisse du CMS qui ont abouti au traitement de plusieurs cas pratiques. Ces entretiens nous ont

permis de recueillir des informations très importantes ayant contribué vivement à la réalisation de ce mémoire.

## 2) L'entretien

Plus superficiel, mais aussi plus spontané, l'entretien met en évidence la diversité des points de vue et permet d'obtenir une information plus abondante. Il est précieux lorsqu'il s'agit d'apprécier une dynamique des attentes et des attitudes. L'entretien permettra d'avoir l'avis d'un expert sur la question du microcrédit, de son impact par rapport à l'appui des pauvres à sortir de leurs difficultés, surtout sur l'adéquation profit et lutte contre l'endettement excessif des pauvres. Il s'est déroulé uniquement avec les agents de crédit. Ces entretiens étaient basés sur le système de gestion et d'évaluation du risque de crédit ; voir s'il existe réellement un système d'évaluation des risques au sein du CMS ; voir dans quelle mesure gérer le risque de crédit et comment le CMS procède-t-il ; voir les différentes méthodes utilisées afin de se prémunir contre ce risque ; enfin voir si ces méthodes sont aussi fiables que l'on croirait.

## 3) L'échantillonnage

Il s'agit d'une enquête par sondage qui sera adressée à un échantillon de 25 Agents de crédit opérant dans les agences de Dakar et de 40 sociétaires ayant déjà bénéficié d'un crédit au moins une fois. Une majorité des caisses regroupe pratiquement toutes catégories de sociétaires à savoir des paysans, des artisans, des commerçants, des salariés. Il faut souligner que les salariés domiciliés seront exclus d'office en raison de leur salaire qui est principale garantie. La population cibles sera constituée que d'emprunteurs. Ainsi, comme méthode, nous avons utilisé celle de « **tris à plat** » pour ce qui concerne les questions fermées. Ceux ayant l'objet de questions ouvertes seront vérifiés à travers l'appréciation des réponses obtenues.

# IV. Les outils d'analyse de données

Dans le cadre de notre étude, nous comptons utiliser un certain nombre d'outils tant pour la collecte que pour l'analyse des données. Elle se fera par la méthode quantitative à travers un questionnaire auprès des sociétaires qui ont contractés un prêt au sein de la caisse ainsi qu'aux agents de crédit ; et la méthode qualitative par des entretiens avec des agents crédit. Pour être efficace et pragmatique nous allons exploiter la typologie et le prévisionnel de développement des casses durant l'année 2008 ; aussi tout document afférent à la production pourrait nous servir. Plusieurs techniques de recherches ont été rattachées pour la rédaction de ce mémoire. Entre autres techniques nous pouvons mentionner la recherche documentaire et le questionnaire.

## 1) La recherche documentaire

Nous avons procédé à la documentation interne et externe ayant bien entendu un rapport avec le sujet. Elle tend à renchérir les informations récemment obtenues à travers d'autres sources. En effet, elle nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques sur le thème de notre étude et de tirer des informations sur les diverses expériences afin de nous permettre de déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques. Ainsi, nous

avons eu à visiter certaines bibliothèques et avons eu recours à internet (Cf. Bibliographie / sources internet). Les documents consultés sont entre autres :

- les textes législatifs et les règlements ;
- les procédures, notes de services afférentes au processus de crédit, les ouvrages et les mémoires ;
- l'organigramme de l'institution ;
- le manuel de crédit qui renferme la gamme de crédits offerts par l'institution ;
- le document de référence en matière de recouvrement de créances ;
- les rapports produits dans le cadre du suivi du portefeuille de crédits ;
- les rapports d'activités des organes de gestion.

## 2) Le questionnaire

L'élaboration d'un questionnaire nous a permis de mieux éclairer la pertinence de notre problématique. En effet, les questions posées lors des enquêtes aux agents de crédit ont permis de recenser des informations pour mieux comprendre les facteurs qui sont à l'origine de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit au CMS ; connaître les raisons qui expliquent la mise en place de mauvais crédits et identifier les causes qui peuvent justifier la mauvaise couverture du risque de crédit au CMS.

### V. Difficultés rencontrées

La difficulté majeure que nous avons rencontrée lors de la rédaction de ce mémoire est l'obtention d'un stage. Les entretiens et questionnaires-réponses que nous avons réalisés dans le cadre de nos enquêtes nous ont également posés quelques problèmes. Ainsi, tout au long de notre période d'investigation, nous avons rencontrés des difficultés ayant eu un impact significatif sur notre travail, il s'agit du manque d'informations, de la maîtrise linguistique, du comportement craintif et réservé des agents, etc.

- Le manque d'informations : nous avons été confronté à l'inaccessibilité des informations dites sensibles par la caisse, trop confidentielles ; à cela s'ajoute le manque de documentations par rapport à notre thème. Il faut également noter que la microfinance étant un secteur en développement, vu la complexité de notre étude nous n'avons été confrontés qu'à très peu d'ouvrages portant sur le thème de notre étude. La rareté de ces ouvrages a un rapport avec les problèmes spécifiques dans les différents centres de documentations fréquentés.
- Les difficultés d'exécuter scrupuleusement notre planification à cause du non respect de certains rendez-vous par les personnes ressources de l'institution. Il a fallu donc nous armer de beaucoup de patience et faire preuve d'endurance pour finalement atteindre l'objectif.
- La maîtrise linguistique : en effet, les entretiens avec la plupart des sociétaires se font quasiment en wolof car nombreux sont les sociétaires qui sont analphabètes.
- Le comportement craintif et réservé de certains agents qui se caractérise par la divergence des informations recueillies au sein du personnel de peur d'être sanctionné ou licencié par les instances dirigeantes de l'institution.

Nous tenons à souligner que la lamentable et regrettable situation de données dites secrètes, combinée aux autres facteurs nous ont amenés à limiter nos recherches. Malgré le fait que ces situations aient bouleversé notre plan de travail et nous aient amenés à travailler à des heures tardives, nous avons pu mener à bien cette étude.

**NB :** les données recueillies par questionnaire auprès de l'échantillon ainsi que les observations et les constats faits sur les dossiers contentieux étudiés seront traités de façon manuelle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION

Comme nous venons de le voir le secteur de la microfinance est un secteur en pleine expansion. Il joue un rôle dans la lutte contre la pauvreté en ce sens qu'il offre des crédits aux populations pauvres pour leur permettre de réaliser des activités génératrices de revenus. Les Institutions de microfinance jouissent d'une réglementation spécifique et font l'objet d'une surveillance rigoureuse par la BCEAO et le ministère de tutelle. A l'instar des banques, les Institutions de microfinance sont exposées à des risques qui s'ils ne sont pas bien maîtrisés peuvent compromettre leur pérennité. Pour maîtriser leurs risques, les Institutions de microfinance doivent se doter d'un dispositif de gestion du risque de crédit efficace. Dans le cadre de la première partie de note étude nous avons passé en revue les concepts d'institutions du SFD, et quelques travaux sur la gestion des crédits dans ces structures.

Notre modèle d'analyse tiré de cette première partie nous permettra d'apprécier le processus de gestion du risque de crédit du CMS qui sera traité dans la deuxième partie de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE**

## **INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE**

La revue de littérature à laquelle nous avons procédé dans la première partie nous a permis de faire une synthèse des développements théoriques sur les notions essentielles liées à notre thème. Il s'agit dans cette seconde partie, de procéder à l'évaluation du processus de gestion du risque de crédit du CMS selon les modèles d'analyse retenus. Pour se faire, cette seconde partie sera organisée en trois (3) chapitres.

Le premier chapitre présente le CMS qui constitue notre structure d'accueil, le second les résultats des enquêtes et d'analyse et le troisième les propositions et recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CMS

Leader dans le secteur de la finance décentralisée au Sénégal, le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) est un SFD qui accorde des crédits à des personnes qui n'ont pas généralement accès au crédit bancaire. En plus du crédit, le CMS accorde à ses clients d'autres services tels que l'épargne, la domiciliation de salaire et le transfert d'argent. Pour mener à bien notre étude, nous allons au préalable présenter le CMS. Dans ce cadre, nous verrons son historique, ses objectifs, son organisation générale, son fonctionnement ses garanties et ses offres de produits et services.

### I. Historique et objectifs

#### 1) Historique

Face à l'échec du système financier formel, les autorités monétaires ont tenté d'apporter une solution avec des expériences structures telles que les réseaux mutualistes d'épargne et de crédit, ainsi que la coopération française. Après de nombreuses négociations entre la coopération française, le Centre International du Crédit Mutuel (CICM) et le gouvernement sénégalais, la première caisse a vu le jour au Sénégal en 1988 à THIARE dans la région de Kaolack sous l'appellation de caisse populaire d'épargne et de crédit. L'expansion devient importante dans la région. Vu le développement du système dans le pays, le Gouvernement, par le biais du Ministère de l'Economie, des Finances et du plan reconnaît les Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (CPEC) par l'arrêté n°001702 du 23 Février 1993. Les CPEC prennent la dénomination de Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) pour se différencier des autres caisses populaires. Il a su adapter les produits aux besoins des populations, ce qui lui a valu un développement extrêmement important. C'est ainsi qu'avec le partenariat avec AFD que le CMS a su s'étendre vers l'EST du pays et le SUD-EST avant d'atteindre Thiès et Dakar. Pour pérenniser son action, le CMS s'est fixé des objectifs spécifiques à travers le triptyque "3A", autonomie institutionnelle, autonomie financière et autonomie technique. En 2000 l'autonomie institutionnelle a été atteinte, en 2002 on assiste à l'acquisition d'autonomie financière avec 341 millions. L'autonomie technique a été acquise en 2004 et en 2005 la certification des comptes par MICRORATE avec la note alpha minus. Aussi depuis 2000, le CMS est devenu une fédération qui compte aujourd'hui 140 caisses locales et guichets repartis sur toute l'étendu du territoire national. Jusqu'en 2004, le CMS a eu recours à l'expertise française mais aujourd'hui le CMS s'appuie sur une expertise locale très avérée qui a fait d'elle le leader des institutions du Système Financier Décentralisé, l'entreprise nationale la plus performante de l'année 2006 et lui a permis d'acquérir la certification ISO 9001 VERSION 2000 délivrée par le cabinet DNV (Det Norske Veritas) au niveau de l'ensemble de ses activités en Avril 2008.

#### 2) Objectifs

Les objectifs généraux du CMS sont :

- permettre l'accès des populations aux services financiers de proximité ;
- assurer aux populations une protection contre l'endettement usurier ;



- mettre à la disposition des populations des financements adaptés à la réalisation de leurs projets.

Les objectifs spécifiques du CMS sont:

- collecter l'épargne de ses membres et leur octroyer du crédit ;
- rechercher des financements ;
- fixer des taux d'intérêt débiteurs et créditeurs applicables aux institutions de base et à leurs sociétaires ;
- favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;
- promouvoir l'éducation économique et sociale de ses membres ;
- représenter collectivement les membres pour faire valoir leurs droits et intérêts communs ;
- désigner les membres représentant la fédération des caisses du CMS soit dans les organes regroupant les membres, soit dans les organismes externes ;
- prendre toutes les dispositions nécessaires pour un développement harmonieux de toutes les structures du réseau et celui de toutes les activités possibles en adéquation avec les textes réglementaires régissant les systèmes financiers décentralisés ;
- assurer un bon fonctionnement de toutes les structures ;
- définir les procédures de contrôle et exercer un contrôle administratif, financier et technique à tous les niveaux de gestion de la fédération et des structures qui lui sont rattachées ;
- fournir une assistance technique à ses membres en matière d'organisation et de fonctionnement.

## II. Organisation générale et fonctionnement du CMS

### 1) Organisation

La caisse du Crédit Mutuel s'articule autour de quatre (4) organes statutaires :

- ✚ le Conseil d'Administration ;
- ✚ le conseil de Surveillance ;
- ✚ l'Assemblée Générale ;
- ✚ la Commission Locale de Crédit.

Les deux conseils gèrent et administrent la caisse conformément aux dispositions statutaires. Ensuite, l'Assemblée Générale de la fédération, quant à elle, met en place le Conseil d'Administration. Celui-ci met à son tour en place le Bureau du Conseil d'Administration ; puis nomme le Directeur General du CMS (Cf. Annexe 8). Ils sont tenus de sauvegarder le secret professionnel et bancaire. L'organisation peut se faire de deux manières : organisation institutionnelle et organisation technique.

#### ❖ Organisation institutionnelle

Chaque caisse comporte quatre (4) organes qui sont : une Assemblée Générale, un Conseil d'Administration, un Conseil de Surveillance et un Comité de Crédit. Les membres de ces

conseils et comités sont des sociétaires élus par l'Assemblée générale des sociétaires. La gestion commerciale, financière et administrative de la caisse est confiée à une équipe de professionnels dirigée par un gérant. L'équipe est constituée d'agents salariés essentiellement recrutés après obtention du baccalauréat.

#### ❖ **Organisation technique**

La gestion quotidienne de chaque caisse est confiée à un gérant qui, à cet effet, peut déléguer un agent de crédit. Il ya aussi un agent commercial, un responsable des guichets et un guichetier (Cf. Annexe 8).

### **2) Fonctionnement du CMS**

Faire état du fonctionnement nous permet de savoir et de comprendre le rôle ainsi que l'interdépendance entre les différents services ou structures des caisses.

✚ **L'Assemblée Générale** est chargée de :

- examiner le rapport d'activité du C.A ;
- examiner le rapport financier du Gérant ;
- traiter toutes les questions concernant l'administration de la caisse ;
- voter quelques résolutions dont :
  - l'affectation des excédents ;
  - l'élection et la réélection des administrateurs ;
  - l'accord ou le refus du quitus pour l'administration de l'exercice.

✚ **Le Conseil d'Administration** a pour rôle de suivre et de contrôler la gestion de la caisse qu'il délègue au personnel salarié professionnel, engagé à cet effet. Il a le pouvoir de décider de l'admission ou l'exclusion des sociétaires et de fixer les dates de réunion des assemblées générales et établir l'ordre du jour. Il joue un rôle de recouvrement et de sensibilisation du public. Il est composé de dix (10) membres dont cinq (5) qui représentent le comité du crédit avec un président du CA. Le Bureau du CA quant à lui est dirigé par le Président et deux (2) vices présidents, qui se réunissent un fois par mois pour l'évaluation de la caisse.

✚ **Le Comité de Surveillance** contrôle et veille sur la bonne gestion des caisses et du budget volé. Il est composé de six (6) membres (sociétaires) rééligibles par moitié des l'expiration de la première année de l'exercice. Ce conseil à le pouvoir de vérifier l'exactitude et la régularité des opérations de caisse, de contrôler les dossiers de crédit, enfin de surveiller le remboursement des prêts. Il se réunit tous les trois mois et son rapport d'activité est présenté lors de l'Assemblée Générale par le Président.

✚ **Le comité de crédit** est chargé de :

- décider (accorder, ajourner ou refuser) sur les dossiers de crédit présentés par le (la) gérant(e) ;
- suivre les crédits accordés ;

- produire une délibération à l'issue de chaque cession avec amplification à la Direction du réseau ;
- présenter un rapport d'activités mensuel au C.A ;
- présenter un rapport d'activités annuel à l'A.G ;
- statuer sur les demandes d'emprunt, accorder et renouveler le crédit selon les règles établies par la Direction Générale après examen de l'objet de l'emprunt, des risques encourus et des garanties proposées ;
- veiller à ce que l'emprunteur respecte ses engagements et en particulier rembourser régulièrement son crédit. Le cas échéant, exiger le remboursement anticipé du crédit ;
- suivre le remboursement des prêts accordés et au besoin relancer les sociétaires dès que les crédits contractés accusent une échéance de retard ;
- assurer l'animation de la caisse et organiser périodiquement la réception de nouveaux sociétaires pour des séances d'information et de sensibilisation.

✚ **Le Président du CA** est annuellement élu par les membres du dit conseil. Ainsi, étant le président de la caisse il :

- convoque et préside les réunions de l'AG et les cessions du CA ;
- veille à l'exécution des décisions de l'AG et du CA ainsi qu'au fonctionnement régulier de la caisse ;
- coordonne l'activité des commissions de travail du CA ;
- veille à la bonne application des statuts, du règlement général, au fonctionnement des caisses, des textes statutaires et règlement de la fédération ;
- mandate la gérante ou le gérant à engager toutes les dépenses décidées par le CA et veille régulièrement à la bonne marche de la caisse ;
- représente la caisse dans ses rapports avec les tiers ;
- signe les correspondances, tous les actes et autres documents écrits engageant la caisse en application des délibérations du CA ;
- ces applications sont valables également pour le Vice-président en cas d'empêchement du président. Tous les présidents du CA issus d'une même Direction Régionale se réunissent pour former le secteur qui est dirigé par un président élu par ses membres, ainsi tous les secteurs se réunissent ensemble pour former une fédération de caisse dirigée par le président élu par les présidents du secteur.

✚ **Le gérant** est chargé de coordonner les différentes activités de la caisse, de veiller au bon fonctionnement de la caisse, il transmet toutes les informations au gestionnaire de crédit Pro concernant l'activité de crédit, fait également le montage des dossiers de crédit. Ce gérant a aussi pour rôle de contrôler, vérifier et signer tous les dossiers de crédit mais aussi représenter la caisse lors des assemblées avec les élus et des réunions avec la Direction Générale du CMS ; enfin effectuer la visite sur le terrain et le recouvrement en cas de besoin. Par ailleurs, il est aussi soumis au contrôle des gestionnaires qui peuvent consulter tous les dossiers de nature à leur faciliter le travail. Lorsque ces derniers constatent des anomalies ou en cas d'irrégularité, ils peuvent demander des explications ou adresser des recommandations au gérant. Si celui-ci ne donne aucune suite favorable,

les membres du conseil peuvent informer les inspecteurs, qui peuvent effectuer à leur tour un contrôle aussi bien sur le gérant que sur le gestionnaire.

- ✚ **L'agent de crédit** coordonne et supervise toutes les activités de crédit de la caisse en : informant les sociétaires sur les formalités préalables pour l'accès au crédit ,effectuant les entretiens, faisant la visite sur le terrain, assistant le gérant dans le montage des dossiers de crédit et procédant au déblocage du crédit après vérification de la conformité du dossier aux décisions des différentes commissions, vérifiant que tous les contrats (prêts, cautionnement, nantissement) ont été bien renseignés, et vérifiant aussi après déblocage que tous les documents justificatifs ont été convenablement signés par les sociétaires. Il inscrit les crédits dans un registre de déblocage de crédit et les classe dans le lot des dossiers à présenter à la signature au président du Conseil d'Administration, enfin il effectue le recouvrement.
- ✚ **L'agent commercial** quant à lui cible la clientèle éligible en faisant la prospection, accueille et renseigne les sociétaires sur les différents types de produits et services, oriente les sociétaires vers les personnes habilitées, fait aussi les adhésions des sociétaires et la domiciliation des salaires et pensions.
- ✚ **Le responsable des guichets** lui, joue le rôle de la comptable de la caisse, assure la sécurité des fonds de la caisse, supervise le bon déroulement des guichets en faisant leur approvisionnement, vérifie et contrôle toutes les opérations (retraits, versement, dépôt) et effectue les opérations de retrait et de versement déplacées, puis apporte des solutions sur les réclamations des sociétaires tout 7en faisant également le transfert de compte et de fonds à la Direction Régionale.
- ✚ **Le guichetier** a pour rôle de recevoir les sociétaires, de les informer également sur les nouveaux produits et services dans le but d'augmenter la politique de la caisse. Il effectue les opérations de caisse telles que les opérations de retrait et de versement.

### III. Les activités du CMS

Coopératives d'épargne et de crédit dont les sociétaires sont les copropriétaires, le CMS a pour objectif de rendre à ses membres un service de qualité au meilleur coût. Son offre de produits et services vise la gestion sûre et rentable de l'épargne de ses sociétaires et la mise à disposition de moyens de financement adaptés à la réalisation de leurs projets. Pour participer ainsi à la promotion du bien être des populations toutes catégories confondues, le CMS, sur les bases de valeurs fortes d'humanisme et de solidarité, favorise l'initiative locale et par conséquent le développement endogène des populations. La prise en compte des attentes des sociétaires afin de préserver la qualité de sa relation est gage de son succès. Son credo : « mettre l'économie au service de l'Homme ». Soucieux de mériter toujours davantage la confiance de ses sociétaires, le CMS offre une vaste gamme de produits et services afin de

faciliter la gestion rentable de leurs épargnes et le financement simplifié de leurs projets socioprofessionnels.

## 1) Les produits

### a) Caractéristiques des produits d'épargne

L'épargne peut être définie comme des fonds laissés en compte par la clientèle qui dispose d'un excédent de revenu. C'est la partie non destinée à la consommation. Ainsi, pour pouvoir épargner, le sociétaire a le choix sur plusieurs types de comptes à savoir le contrat à terme et le plan épargne projet.

#### ➤ Le contrat à terme (CAT)

C'est un contrat par lequel le sociétaire s'engage à verser sur son compte une certaine somme qui devient indisponible sur une période donnée. La caisse s'engage à verser des intérêts au sociétaire au terme du contrat qui peut être de court ou moyen terme.

##### ▪ Court terme

- \* Limites : solde minimum est de 20.000FCFA, Solde maximum illimité ;
- \* durée : minimum 6 mois, maximum 12 mois pour les CAT et sur la durée des prêts pour les D.A.T (dépôt à terme) ;
- \* rémunération : le taux est de 4% net par an ;
- \* avantage : rentabilité, la rémunération est supérieure à celle sur les livrets ;
- \* disponibilité : à l'échéance du terme, défaut il y'a une possibilité de remboursement anticipé mais dans ce cas le taux appliqué sera de (2%) l'an.

##### ▪ Moyen terme

- \* Limites : solde minimum est de 100.000 FCFA ; Solde maximum illimité ;
- \* durée : 13 mois et plus ;
- \* rémunération : à taux annuel de 6% net par an ;
- \* bénéficiaires : toute personne physique ou morale sociétaire du CMS ;
- \* avantages : rentabilité, la rémunération est supérieure à celle sur les livrets
- \* disponibilité : à l'échéance du terme ; à défaut il y'a une possibilité de remboursement anticipé mais dans ce case le taux appliqué sera de (2%) l'an.

#### ➤ Le plan épargne projet (PEP)

Il est destiné aux sociétaires désireux de constituer le capital nécessaire à la réalisation d'un projet ou pour un événement déterminé (Rentée Scolaire, Tabaski, etc.).

##### ▪ Court Terme

- \* Montant versement : le minimum est de 5.000 FCFA / mois avec un versement maximum illimité ;
- \* durée : minimum 6 mois, maximum 12 mois ;
- \* rémunération : 4% net par an ;
- \* bénéficiaires : Personnes physiques ou morale sociétaires du CMS.

- \* avantages rentabilité : le taux de rémunération de ce produit est très attractif car largement supérieur à ceux versées sur les produits similaires ;
- \* disponibilité : le PEP et ses intérêts sont versés à l'échéance du terme.

La rupture anticipée du PEP entraîne une pénalité ; le taux de rémunération sera de 2% au lieu de 4% et le PEP cassé ne permet plus l'accès au crédit PEP. Commodités, la souscription d'un PEP peut se faire à tout moment. Le PEP peut aussi être adossé à un crédit.

- **Moyen Terme**

- \* caractéristique : versement minimum de 5.000 FCFA / mois, et un maximum illimité);
- \* durée : 13 mois et plus ; avec une rémunération de 6 mois par an ;
- \* avantages : possibilité de crédit égale à 3 fois le montant épargné voire 5 fois pour les PEP Habitat (PEL).

## **b) Caractéristique des produits de crédit**

Les différents types de crédits ayant cours au CMS sont ceux qui ont été autorisés par la FCCMS et qui est consignés dans une grille régulièrement publiée auprès de toutes les caisses. C'est ainsi que nous pouvons distinguer deux (2) types de crédits : le crédit aux particuliers et le crédit aux professionnels.

### **❖ Le crédit octroyé aux professionnels**

**Tableau 1** : le crédit octroyé aux professionnels

Produits	CREDIT FONDS ROULEMENT	CREDIT FONDS ROULEMENT	CREDIT D'INVESTIS	CREDIT IMMOB	CREDIT EMBOUCHE	CREDIT AGRICOLE	CREDIT RELAIS	CREDIT SPOT
Caractéristique	Revolving	Professionnel						
Activité Eligible	Toutes activités	Toutes activités	Secteur primaire, secondaire, Tertiaire	Particuliers	Élevage	agriculture	soudure	Toutes Activités
Ancienneté CMS	3 mois sauf derogation							
Age	60 ans sauf derogation							
Epargne nantie	10% à 20%	10% à 20%	20%	Maxi 25%	20%	20%	20%	5%
Plafond de Crédit	Solvabilité	Solvabilité	Capacité, Rentabilité	Capacité, Rentabilité	Capacité, Rentabilité	Capacité, rentabilité	Capacité, rentabilité	Capacité, Rentabilité
Frais de Dossier	2,5 à 3%			1%	3%			
Autre Garanties	Garanties réelles, cautions etc.							
Durée Maximal	12 mois		36 mois	144 mois	9 mois	9 mois	7 mois	12 mois
Echéancier	Mensuel		Mensuel Bimestriel Trimestriel	Mensuel				
Taux intérêt Mensuel/ CRD	1,50%		1,5 à 1, 7%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Pénalité de Retard (CRD)	0,5% mensuel + 1000 FCFA							
Instance de Décision	Commission de Crédit							

**Source : Direction Générale du CMS**

❖ **Le crédit octroyé aux particuliers****Tableau 2 : le crédit octroyé aux particuliers**

Produits	Consommation	Equipement	Véhicule aménagement
Caracteristiques			
Ancienneté au CMS	Domiciliation effective pour les salaires du public et du privé	Domiciliation effective pour les salaires du public et du privé	Domiciliation effective pour les salaires du public et du privé
Age	60 ans, sauf derogation	60 ans, sauf derogation	60 ans, sauf derogation
Plafond de credit	Fonction de la quotité cessible	Fonction de la quotité cessible	Fonction de la quotité cessible
Frais de dossier	2, 5%+FMD (0, 5%)	2, 5% + FMD (0,5%)	2, 5% + FMD (0,5%)
Epargne nantie	PEP 5000FCFA	PEP 5000 FCFA	PEP 5000 FCFA
Durée maximale	12 mois	24 mois	36 mois
Taux d'intérêt Mensuel (CRD)	1,50%	1,75%	1,75%
Pénalité de retard	0,5% +1.000FCFA		
Instance de decision	Commission de credit		

**Source :** Direction Générale du CMS

## 2) Les services

Pour les services nous avons :

- **le virement interne**, par virement interne, il faut entendre toutes les opérations affectant deux comptes de sociétaires dans deux caisses différentes ou dans une même caisse .Le virement interne pourra concerner deux comptes d'une même personne ouverts dans deux caisses différentes. Le virement interne doit obligatoirement être initié par un sociétaire d'une caisse du Crédit Mutuel du Sénégal au profit d'un autre sociétaire ;
- **la domiciliation des salaires et pensions** pour laquelle le sociétaire doit s'engager à remplir une fiche de domiciliation de salaire. S'il s'agit d'un fonctionnaire de l'administration public la déclaration se fait au niveau du centre PETAVIN et auprès des employeurs pour le secteur privé. En raison de l'amélioration de leurs revenus, les maîtres contractuels et les volontaires de l'éducation acquitteront individuellement une commission normale de 1500 FCFA sur le virement de salaire. Le virement de la pension donnera lieu à la perception d'une commission de 1.000 FCFA. Aujourd'hui, tous les



virements passent par la B.I.M.A.O ce qui facilite le traitement réduit les délais d'attentes ;

- **encaissement des chèques**, ici le sociétaire endosse le chèque au nom du CMS qui l'encaisse par l'intermédiation de la B.I.M.A.O. Les frais d'encaissements sont de deux milles francs (2000 FCFA). Lors des règlements, le CMS apporte tous les chèques reçus au niveau de ses partenaires. Tout cela est coordonné par la caisse centrale. Cette dernière sert de relais entre les différentes caisses ;
- **les opérations déplacées** qui peuvent être des versements ou des retraits. Tous les sociétaires peuvent effectuer les versements déplacés. Il suffit au gérant d'initier l'opération en remplissant la fiche de renseignement. La fiche renseignée est alors envoyée à la caisse centrale puis à la caisse destinataire moyennant des frais (1.000F CFA minimum et un maximum de 25.000 FCFA). Pour ce qui est des retraits, le sociétaire qui veut effectuer une opération de retrait dans une caisse autre que la sienne doit, non seulement payer les frais mais également la caisse prestataire de service initie l'opération en remplissant la fiche qui sera faxé à la caisse d'origine qui, après confirmation de la faisabilité du retrait, passe l'opération avant de retourner l'avis à la caisse prestataire. Cette opération ne doit pas dépasser 30 minutes. Le retrait est initié pour un montant minimum de 10.000 FCFA et pour un maximum défini dans la grille en vigueur.
  - 3.000 FCFA pour un retrait de 150.000 FCFA ;
  - 5.000 FCFA pour un retrait entre 150.001 à 500.000 FCFA ;
  - 1% pour un retrait au-delà de 500.000 FCFA dans la limite de 25.000 FCFA. Il faut souligner que les opérations déplacées se font sous forme de fax donc, il n'existe pas d'interconnexions entre les caisses et la direction régionale ou générale ;
- **le transfert d'argent** ou **western union** est un moyen sûr et fiable pour envoyer l'argent à ses proches par exemple. Dans l'optique de satisfaire les sociétaires et les non sociétaires le CMS a lancé les services western union. Le service est coordonné par le C.S.C (Chef de Service Client) ce dernier coordonne toutes les activités de western et sert de relais entre le CMS et la B.I.M.A.O en cas d'anomalie, de litige, de modification ou de problème technique, Il doit aussi encaisser les redevances payées par western au crédit mutuel. Il apporte ainsi un soutien considérable aux agriculteurs, pêcheurs et aux groupements d'intérêt économique. Son réseau est composé de 76 agences réparties sur tout le territoire ;
- **facilités sur salaire (découvert bancaire)** qui ont pour cible les salariés ;
- **réception virement bancaire** (fonds en provenance de l'étranger) ;
- **ordres de paiement** (virement de fonds en faveur d'un tiers domicilié dans une autre banque) ;
- **mise à disposition** (virement pour un tiers qui n'est sociétaire du CMS).

#### **IV. Les Garanties**

Le Crédit Mutuel du Sénégal, à l'instar des banques et établissements financiers accorde des crédits à ses sociétaires, crédit qu'il se doit de sécuriser pour couvrir les risques d'insolvabilité et de fraude des emprunteurs. L'institution possède un droit général sur les biens de son débiteur. Elle peut poursuivre celui-ci, faire vendre ses biens et se payer sur le prix, mais elle est sur le même rang que les autres créanciers et il lui faut donc obtenir des garanties. On appelle sûreté les garanties destinées à préserver un créancier des conséquences de l'éventuelle insolvabilité de son débiteur.

On distingue les sûretés personnes et les sûretés réelles. Les sûretés personnelles sont des engagements pris par une ou plusieurs personnes de rémunérer le créancier, si le débiteur ne s'acquitte pas à l'échéance.

##### **❖ Le cautionnement**

C'est un contrat par laquelle une personne physique ou morale appelée caution solidaire s'engage à payer ce que doit le débiteur, si ce dernier se montre défaillant. La caution solidaire qui a payé peut se faire rembourser par le débiteur (sous réserve d'avoir obtenu une quittance subrogative).

##### **1) L'aval**

Il est un engagement pris par une personne physique ou morale appelée l'avaliste de payer un effet, billet ou chèque en cas de défaillance de l'une des personnes ayant opposé une signature sur le titre. Il y'a donc un domaine plus étroit que celui de la caution. L'avaliste est toujours tenu solidairement alors que pour la caution, la solidarité doit être stupéfiée, la solidarité oblige plusieurs débiteurs à une seule et même chose, le paiement fait par l'un, libérant les autres envers le créancier. Les sûretés réelles consistent dans l'affectation d'un meuble et / ou immeuble du débiteur ou d'un tiers au paiement de la dette à garantir.

##### **2) Le nantissement**

Contrairement au gage est une garantie qui ne nécessite pas dépossession. C'est une garantie pour laquelle le débiteur conserve la propriété de tous des biens tout en remettant au créancier, le titre représentatif des biens ou des marchandises pour qu'à l'échéance, si le débiteur ne s'acquitte pas du paiement de la dette que la garantie puisse être mise en œuvre ; peut être constitué par l'hypothèque et le gage.

##### **a) L'hypothèque**

L'hypothèque permet d'affecter un bien immeuble en garantie du paiement d'une obligation. En pratique c'est la partie la plus importante. Elle fait l'objet d'une inscription sur le registre de la conservation des hypothèques du lieu de l'immeuble et n'est pas opposable aux tiers. Il convient de souligner que l'institution, comme tout créancier bénéficiant d'une sûreté réelle peut voir sa créance primée par celle des créanciers privilégiés (justice, salarié, trésor, publique).

### ❖ Le Gage

Il est un contrat par lequel un bien meuble est remis au créancier ou à un tiers convenu entre les parties pour le paiement d'une dette, il doit avoir une date certaine. Il faut donc un acte notarié ou sous seing privé lorsque la créance porte sur une somme importante sauf s'il s'agit d'usage en cas gage commerciale. Le bien doit être remis au créancier, il doit être en sa possession pour éviter que le débiteur ne le dissimule, ne le détériore ou ne le vende.

Toutefois, la nature du gage empêche parfois de remettre celui-ci au créancier: matériels de production nécessaire à l'exploitation, automobile, stocks volumineux de produits agricoles, fonds de commerce. Dans ces cas, la dépossession est remplacée pour faire vendre le gage après sommation de payer et parfois après jugement.

### ❖ Les Garanties communes à tous les prêts

**La domiciliation des salaires** (salariés et pensionnaires) est la condition première à remplir par tous les fonctionnaires prétendant obtenir un prêt au CMS. Pour les non-fonctionnaires, il faut obtenir une attestation irrévocable de domiciliation du salaire établie par l'employeur. Le salarié doit aussi s'engager à ne pas changer de domiciliation sans accord préalable de l'institution. Doit figurer sur cet imprimé, également le montant du salaire domicilié (il faut éviter que la suite, l'employeur effectue des retenues en vertu d'avances qu'il aurait lui-même consenties au salarié).

**Le dépôt à terme** encore appelé épargne bloqué, le CMS exige à ses sociétaires professionnels candidats à un prêt, la constitution d'un dépôt à terme (DAT) qui sera bloqué en permanence dans le compte pendant la durée du prêt et qui lui sera restitué lorsque le prêt sera soldé. Le CMS est ainsi amené en cas de retard de paiement à compenser le déséquilibre sur le DAT, et demander par la suite la régularisation de la garantie. Outre ce blocage de revenu, le débiteur est tenu de respecter la régularité des échéances.

**L'assurance décès** destinée aux emprunteurs et parfois aux cautions solidaires âgées de moins de 60 ans, le coût de cette assurance est de 0,5% incorporé dans les mensualités, ou trimestrialités et s'étend par périodes de 12 mois fractionnables.

En effet, un partenariat avec les sociétés d'assurance comme AMSA Assurance et Ellico Assurance permet au CMS de mettre sous contrat d'assurance décès à ses sociétaires devant bénéficier de prêt.

**NB :** Ces garanties permettent au CMS d'avoir un surcroît de sécurité quant au respect des engagements.

### ❖ Les garanties facultatives ou spécifiques

**Facultatives :** l'obtention de la caution d'un avaliste solvable, c'est le moins systématique dans les prêts à la consommation que pour les crédits immobiliers. L'avaliste doit bien marquer son accord sur le débit qui lui sera imputé automatiquement si dans un délai de dix

(10) jours postérieurs à l'échéance, celle-ci n'a pas été honoré par le débiteur principal. L'institution doit bien entendu avoir préalablement avisé l'avaliste de l'échéance impayée.

**Spécifiques :** il s'agit de gags que peut prendre l'institution sur l'objet financé ; gage sur véhicule avec délégation d'une assurance aux tiers (et si possible d'une assurance tous risques mais celle-ci est souvent très coûteuse en Afrique) ou bien complémentaire telle que le nantissement de loyers si c'est possible.

## **V. Procédures de crédit au CMS**

Conformément à son objet tel que définit dans ses statuts, la fédération des caisses du CMS, a pour mission de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit. L'activité crédit constitue donc pour elle, un des aspects les plus importants de son fonctionnement. C'est pourquoi, le CMS a cru devoir se doter d'un ensemble de règles et de procédures applicables pour toutes les opérations relatives au crédit, afin de prévenir tous les risques qui lui sont afférent.

### **1) Conditions et règles générales du processus d'octroi de crédit**

Il s'agit de définir les conditions requises pour prétendre à un crédit auprès d'une caisse du Crédit Mutuel du Sénégal, les différents types de crédits qui sont pratiqués et le principe d'adoption et de signature des conventions.

### **2) Conditions d'éligibilité**

Toute personne qui souhaite bénéficier d'un crédit auprès d'une caisse doit au préalable être sociétaire. Il faut aussi en principe un délai d'observation de 3 mois minimum pendant lequel, le sociétaire est censé faire fonctionner son compte. C'est n'est qu'à l'issue de ce délai qu'il peut formuler sa demande de crédit. Le sociétaire doit aussi être de bonne moralité et à cet égard lorsqu'il s'agit d'un dossier de crédit au professionnel, l'avis de non objection du conseil d'administration de la Caisse est requis. D'autre part, l'objet du crédit doit être licite.

### **3) Typologie de crédits et critères d'appréciation**

Les différents types de crédits ayant cours au CMS sont consignés dans une grille régulièrement publiée auprès de toutes les caisses. Elle fait la distinction entre les crédits aux particuliers et les crédits aux professionnels et donne aussi des éléments d'information sur les conditions de crédit en l'occurrence, sur la durée, le taux, les plafonds, les apports, les frais, les garanties et toutes autres conditionnalités liées aux crédits.

### **4) Conclusion et adoption des conventions**

Toutes les conventions doivent faire l'objet d'une autorisation du Directeur Général par délégation de la fédération des caisses du CMS. Suite à l'approbation, les Directeurs Régionaux peuvent par délégation signer les conventions à portée régionale ou locale. S'il s'agit de convention à portée nationale ou dont le champ d'application s'étend sur au moins deux Directions Régionales, la signature est du ressort du Directeur Général ou par délégation du Directeur du Réseau. Il est à noter que les fonds de garanties qui découlent de ces

partenariats lorsqu'ils ont été mis en place avec le concours des bailleurs et autres organismes extérieurs doivent être logés à la fédération si au moins deux Caisses sont concernées. Lorsque dans la constitution du fonds, il y'a la contribution des bénéficiaires ; il peut être logé à la fédération si au moins deux Caisses sont concernées. Il en est de même des lignes de refinancement qui sont systématiquement logées à la fédération, sauf dérogation accordée par le Directeur Général. Enfin il est à noter que probablement à la mise en place de toute convention, il faut en informer les conseils d'administration des caisses locales concernées.

### **5) Organes et système de décision et d'approbation**

Ce sont les différentes commissions et instances de décisions habilitées qui ont été prévues par les textes (statuts ; règlement intérieur, règlement de crédit...) qui régissent le fonctionnement du CMS :

- la Commission Nationale d'Attribution des Codes de Crédit (CNACC) ;
- la Commission Locale de Crédit ;
- la Commission Restreinte de Crédit ;
- la Commission Régionale de Crédit ;
- la Commission Nationale de Crédit ;
- la Commission Technique.

### **6) Pouvoir et système de délégation**

Dans un souci de rapidité et d'efficacité du processus d'octroi de crédits et pour une meilleure prise en compte des besoins de crédit des sociétaires ; il a été décidé en accord avec le conseil d'administration de la fédération de laisser l'initiative de certains dossiers initialement du ressort de la commission à des délégataires, qui sont :

- la Délégation au Directeur de Réseau ;
- la Délégation aux Directeurs Régionaux ;
- la Délégation au Gérant ;
- la Délégation de Pouvoir aux Commission Locales et Régionales.

Ce chapitre consacré à la présentation du CMS nous a permis de mieux connaître notre structure d'accueil et de comprendre son organisation.

**CHAPITRE V: PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATIONS**

Nous procédons ici dans un premier temps à la présentation des données de l'enquête et ensuite nous allons faire ressortir les grandes tendances de cette enquête en identifiant les causes des impayés.

**I. Présentation des résultats de l'enquête**

Comme nous l'avons annoncé plus haut, nous avons dans un premier temps effectué des enquêtes au niveau de 300 dossiers de crédits contentieux dans agences de Dakar ensuite, nous avons fait des enquêtes au niveau des Chargés de prêts.

Les données d'enquête seront manuellement traitées et présentées à base de tris à plat. Les résultats de nos enquêtes se présentent comme suit :

**Tableau 3 : les causes que le CMS ne pouvait prévoir**

<b>Motifs</b> / <b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
-Client de mauvaise foi	4	10%
-Client « parti sans laisser d'adresse »	6	15%
-Autres motifs (mauvaise gestion...)	30	75%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** résultats de nos enquêtes auprès des sociétaires et nos calculs.

**NB : les interprétations des résultats seront faites après la présentation des tableaux.**

**Tableau 4 : les causes liées à l'institution**

<b>Motifs</b> / <b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
-Retard de déblocage des clients	16	40%
-Dossier de prêt mal étudié (montant sous estimé)	6	15%
-Dossier de prêt mal étudié (montant surévalué)	4	10%
-Insuffisance ou manque de suivi	10	25%
-Autres motifs	4	10%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** résultats de nos enquêtes auprès des sociétaires et nos calculs.

**Tableau 5 : les causes liées à la conjoncture économique**

<b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Motifs</b>		
-Dégradation trop rapide de l'activité du client	4	10%
-Importante diminution des revenus du client	8	20%
-Dépenses exceptionnelles	14	35%
-Absence d'activités sans ressources suffisantes	6	15%
-Autres motifs	8	20%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source** : résultats de nos enquêtes auprès des sociétaires et nos calculs.

**Tableau 6 : les causes liées à des incidents et/ou le CMS a attendu le dernier moment pour réagir**

<b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Motifs</b>		
-Incidents de remboursement et échéanciers non respectés	12	30%
-Liquidation judiciaire, redressement et dépôt de bilan	4	10%
-Autres motifs	24	60%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source** : résultats de nos enquêtes auprès des sociétaires et nos calculs.

**Tableau 7 : les causes liées aux agents de crédit**

<b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Avis</b>		
-Montage des dossiers par complaisance	0	0%
-Montage des dossiers sur pression du supérieur hiérarchique	2	8%
-Déboursement du client malgré sa situation d'impayés dans d'autres IMF	5	20%
-Non réponse	18	72%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Source** : résultats de nos enquêtes au niveau des agents de crédit.

**Tableau 8 : Avis sur la méthode dévaluation des garanties**

<b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Avis</b>		
Bonne méthode	14	56%
Mauvaise méthode	11	44%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Source** : résultats de nos enquêtes au niveau des agents de crédit.

**Tableau 9 : Avis sur la méthode d'analyse des dossiers de crédit**

<b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Avis</b>		
Bonne méthode	8	32%
Mauvaise méthode	17	68%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Source** : Résultats de nos enquêtes au niveau des agents de crédit.



**Tableau 10 : les causes liées à la capacité du sociétaire en matière de gestion**

Motifs	Données	
	Effectifs	Fréquences
-Pertes récurrentes et problèmes de rentabilité	14	35%
-Trésorerie tendue et d'autres problèmes liés à la trésorerie	6	15%
-Multiplication d'emprunt / surendettement	10	25%
- Changement d'activité et diversification	4	10%
- Tension au sein de l'entreprise du client et problèmes liés aux dirigeants	6	15%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source** : résultats de nos enquêtes auprès des sociétaires et nos calculs.

## II. Interprétation

A l'issue des résultats de nos questionnaires, il revient à présent de les analyser progressivement en les détaillant.

### 1) Concernant le sociétaire emprunteur

**35%** des dossiers étudiés sont passés en contentieux à cause de la mauvaise gestion du crédit par le sociétaire, il s'agit des pertes récurrentes et problèmes de rentabilité ; **25%** sont passés en contentieux à cause du surendettement du sociétaire (multiplication d'emprunteur) de **10%** à cause des changements brusques d'activités et **15%** à cause des tensions au sein de l'entreprise. Les causes des risques varient selon que le bénéficiaire du crédit est un particulier ou une entreprise. En effet, le particulier qui bénéficie d'un crédit peut exposer le banquier à trois ordres de risques :

- la maladie ou l'accident peut entraîner la mort ou l'incapacité de travail d'un particulier ayant obtenu antérieurement un crédit bancaire. Cette situation met fin à cette activité. Pour se prémunir contre ce risque, l'argent de crédit exige une assurance-vie pour avoir la garantie du remboursement. Il est également prudent de faire garantir le conjoint qui se portera ainsi caution. Par ces procédés, les conséquences de certaines situations successorales sont évitées ;
- le risque de perte d'emploi qui est souvent lié aux salariés survient en cas de licenciement sans possibilité de retrouver immédiatement une situation équivalente ;
- le risque d'endettement excessif découle de la mauvaise foi du crédit qui, soit a détourné le crédit de l'objet pour lequel il était accordé, soit a dissimulé ses dettes antérieures déjà

importantes. Pour se prémunir contre cela, l'argent de crédit exige souvent l'attestation irrévocable du virement de l'échéance mensuelle du crédit signée par l'employeur.

Pour ce qui est de l'entreprise, il peut s'agir :

- du secteur d'activité car un mauvais choix de l'activité principale d'une entreprise peut aboutir à des investissements sans lendemain. Il peut s'agir d'un secteur trop concurrentiel ou qui présente très peu d'intérêt. L'avenir d'une telle entreprise est menacé et les chances de remboursement d'un crédit sont très faibles ;
- de la situation financière, les crédits accordés à des entreprises qui manquent de ressources, qui n'ont pas de fonds de roulement suffisant ou qui se sont trop endettées comportent de grands risques. Il en est de même pour celles qui ont trop investi dans les immobilisations, celles dont les frais généraux sont excessifs avec des prix de revient exagérés. Une production de mauvaise qualité ou au contraire de bonne qualité mais trop chère, des installations vétustes ou, à l'inverse trop somptueuses doivent inspirer au Chargé de prêts une certaine réticence ;
- des dirigeants, dans la mesure où les causes imputables aux dirigeants d'une entreprise découlent soit de leur compétence technique, soit de leur moralité.

## **2) Causes liées à des incidents et / ou le CMS a attendu le dernier moment pour réagir**

Nous avons constaté que **30%** sont des incidents de remboursement et échéanciers non respectés ; et **10%** sont liés à la liquidation, le redressement et le dépôt de bilan.

## **3) Les causes liées à la conjoncture économique**

**10%** dégradation trop rapide de l'activité du client ; **20%** importantes diminutions des revenus du client, **35%** dépenses exceptionnelles, **15%** absence d'activité sans ressources suffisantes. L'activité économique sénégalaise tourne autour des grands secteurs tels que la pêche, le tourisme, l'agriculture, à cela, il faut ajouter que le secteur informel, présent dans le pays, est particulièrement actif à Dakar, notamment dans le commerce, les transports et la construction. Le niveau de développement de ces secteurs traduit fidèlement le niveau du développement économique en général. Seul le secteur commercial est le plus financé. Mais la balance pèse plus d'un côté que de l'autre c'est-à-dire les exportations (141 milliards \$ en 2008) dépassent largement les importations (114.3 milliards \$ en 2006)). Cela entraîne le déséquilibre de la balance commerciale. Les termes de l'échange connaissent une détérioration remarquable. A cela, il faut ajouter la conjoncture toujours difficile et l'inflation qui connaît toujours une hausse en raison de la propension de plus en plus grande à importer.

Dans une telle situation, les risques économiques des crédits bancaires s'expliquent aisément. Pour convenablement les éliminer ou les mesurer, le CMS doit constamment disposer d'un service de gestion des risques capable de renseigner sur la consommation, les prix, les branches d'activités spéculatives, les secteurs concurrentiels et les productions.

#### 4) Sur l'institution

Le CMS est le premier responsable des impayés, même si la cause la plus immédiate est externe, le CMS a toujours la possibilité de faire quelque chose. Il n'y a pas de mauvais clients mais des mauvais prêts. La responsabilité des impayés incombe donc à l'institution qui accorde les crédits. Parmi les causes que le CMS ne pouvait prévoir, **10%** sont dues à la mauvaise foi du client et **15%** représentent les clients qui sont partis sans laisser d'adresse. **68%** des agents de crédit interrogés estiment que la méthode actuelle d'analyse des dossiers de crédits comporte des insuffisances et **32%** affirment qu'elle est satisfaisante. En effet, l'analyse du processus d'octroi de crédit montre qu'il existe trois niveaux essentiels d'étude du dossier de crédit. Au premier niveau, l'agent de crédit détermine la capacité de remboursement du client (basée sur les flux financiers des trois derniers mois) puis au second niveau, il émet ensuite une recommandation soumise au gérant de l'agence, enfin au troisième niveau, le dossier est transféré au comité de crédit pour l'approbation du dossier. Certes, cette procédure est bonne car elle permet de faire l'étude à trois niveaux. Mais il existe un risque car l'efficacité du mécanisme dépend également d'autres facteurs tels que l'analyse des informations fournies par les sociétaires emprunteurs. Ceci est difficile à réaliser dans la mesure où ces derniers ne disposent pas d'une petite comptabilité. Les agents de crédit font l'estimation de la capacité de remboursement à partir de données fournies oralement ; cette procédure exige de l'agent de crédit d'avoir une compétence technique en matière d'analyse financière.

S'agissant de la méthode d'évaluation des garanties exigées, les avis sont très partagés. En effet, **44%** d'agents de crédit interrogés affirment que la technique d'évaluation des garanties n'est pas une bonne méthode et **56%** estiment que c'est une méthode acceptable. Le problème à ce niveau peut résulter du type de garantie. Les garanties réelles (gage, nantissement et hypothèque) permettent de réduire les risques de défaillance des clients non pas parce qu'elles assurent un recouvrement systématique des impayés, mais parce qu'elles fournissent un moyen pour améliorer les remboursements lorsque les emprunteurs sont en difficulté. En effet, ce type de garanties a un caractère coercitif dans la mesure où le débiteur semble avoir l'épée de Damoclès sur sa tête. Il se dit s'il ne rembourse pas, il risque de perdre son bien donné en garantie. La caution solidaire est un mécanisme de garanties accepté, mais le nantissement, le gage et l'hypothèque posent problèmes aux sociétaires.

Les agents de crédits sont chargés de l'évaluation des terrains, véhicule et équipement mis en garantie alors qu'ils n'en sont pas experts, une évaluation qui tout naturellement connaît des faiblesses. Des garanties qui d'ailleurs sont très peu mobilisées en cas de défaillance. Au niveau des clients (il fallait s'y attendre), ils déclarent à **47%** préférer la caution solidaire comme garantie c'est à dire que la caution peut être actionnée en paiement en même temps que le débiteur principal et estiment à **79%** ne pas avoir de difficultés à obtenir de garanties. Quoi de plus normal puisqu'ils sont soutenus par la direction du CMS. De notre point de vue, une garantie est prise soit parce qu'elle a une influence positive sur le comportement de remboursement des clients, soit parce qu'elle est susceptible d'être mobilisée en cas d'impayés pour réduire le risque de perte. Dans le cas contraire, professionnellement cette garantie ne mérite pas d'être prise par l'IMF. Il existe dans tout le réseau du CMS, un risque

qui est lié aux garanties proposées par les clients. D'une façon générale, les biens mis en garantie sont mal appréciés. Les titres des propriétés sont parfois délivrés sans la vérification de leur existence. Nous avons la mise en chambre forte des garanties litigieuses et l'institution ne dispose d'aucun moyen pour avoir des informations sur les sûretés réelles. Des véhicules garantis sont mis au rebut alors que la durée des crédits reste à courir. **25%** d'agents de crédit acceptent mettre en place un crédit à des clients malgré leur surendettement ou leur existence dans d'autres IMF ; **5%** ont évoqué le fait qu'ils reçoivent des pressions de la part du supérieur hiérarchique pour mettre en place des crédits à des clients se trouvant dans des situations financièrement douteuses et **92%** ont affirmé n'avoir jamais monté et mis en place au moins une fois un crédit par complaisance contre **8%** qui ne se sont pas prononcés.

Malgré ce faible pourcentage, nous pouvons tenter de donner des explications. Cela peut, en effet, être dû :

- ✓ à la mauvaise étude des dossiers de crédit ;
- ✓ au laisser-aller dont font preuve certains agents de crédit dans la mise en place des crédits ;
- ✓ au financement des clients déjà très endettés dans d'autres institutions ;
- ✓ à la mise en place de crédits fictifs ;
- ✓ à l'incompétence de certains agents de crédit ne maîtrisant pas les techniques d'instruction de certains dossiers de crédit ;
- ✓ à la complaisance (même si aucun agent n'a dénié le reconnaître) dans les études de dossiers ;
- ✓ à la difficulté dans l'évaluation de la valeur réelle des garanties (sûretés réelles) ;
- ✓ à l'absence de solidarité entre les membres de certains crédits de groupe ;
- ✓ à la non-conformité de certaines garanties acceptées par les agents de crédit contrairement aux exigences de l'institution ;
- ✓ à l'absence de mesures juridiques de réalisation des garanties. Que la distribution du crédit soit confiée à un organisme privé ou étatique, sa réussite dépende en dernière analyse des hommes chargés de la diriger. Pour y parvenir, ces hommes doivent constamment disposer d'un certain nombre de connaissances acquises et avoir des réflexes de professionnel.

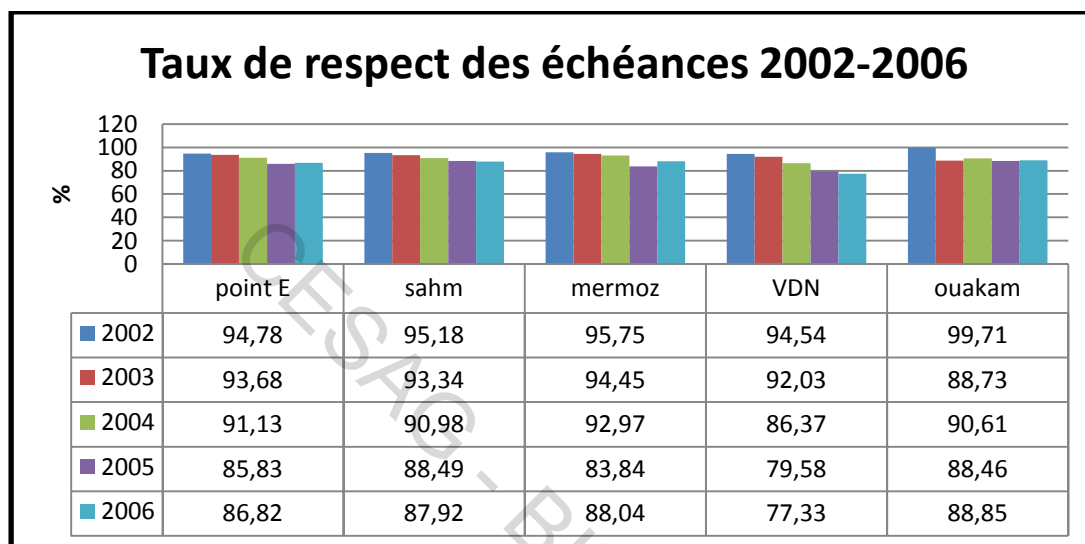
L'ensemble de ces qualités qui forme ce qu'on appelle "le sens du risque" se compose de : la compétence, la psychologie, le bon sens, le jugement, la fermeté, la prudence, le flair et un tempérament personnel. En réalité, pour réussir c'est-à-dire courir moins de risque, le distributeur de crédit doit pouvoir faire preuve d'honnêteté. Il doit diviser et sélectionner les risques et connaître les différentes formes de crédits en même temps que les garanties qui y sont afférentes, leurs avantages et inconvénients. Grâce à un service de gestion des risques bien informé, le banquier (Agents de crédit) peut prévoir l'avenir et savoir ainsi les chances de réussite de son engagement.

### III. Analyse des indicateurs de qualité de portefeuille

L'analyse des indicateurs se fera en trois points que sont : les analyses du taux de respect des échéances, du portefeuille à risque, du taux de perte sur créances, du choix des outils et supports de gestion de crédit, et de la couverture du risque de crédit au CMS.

#### 1) Le taux de respect des échéances

**Figure 3** : taux de respect des échéances en (%)



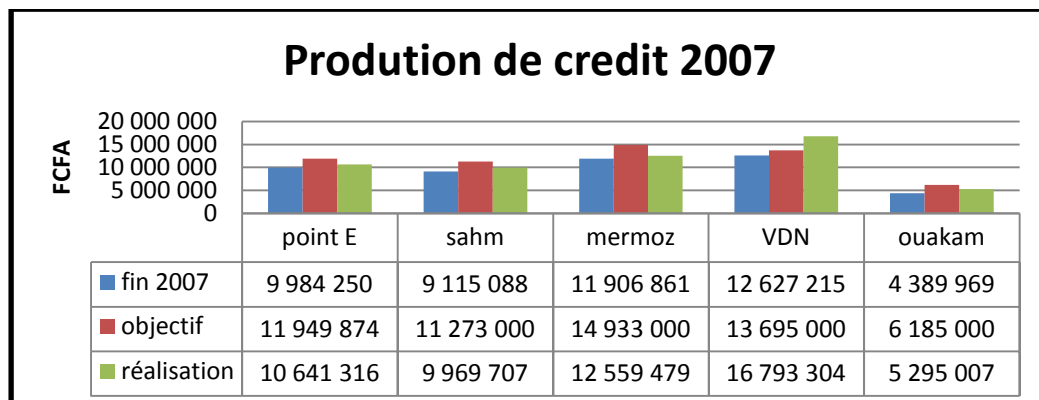
**Source** : figure conçue par nous même à partir du rapport d'activités de 2008

Nous observons de 2002 à 2006, une évolution décroissante du taux de respect dans le temps. Ce qui signifie que les clients du CMS respectent de moins en moins les échéances de remboursement, signe de l'augmentation du risque de crédit également.

#### 2) Le portefeuille à Risque

Gestion du risque de crédit dans les institutions de microfinance : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal.

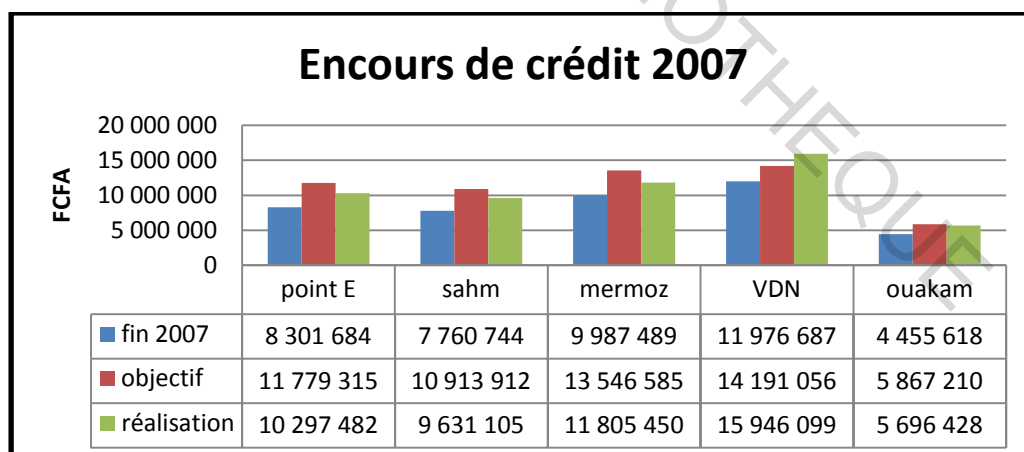
## a) Production de crédit

**Figure 4 : la production de crédit en 2007 du CMS**

**Source :** diagramme conçu par nous même à partir du rapport d'activités de 2007.

Nous constatons que sur un objectif de 58.035.874 de FCFA (montant global), seulement 55.258.813 FCFA ont été réalisés en termes de production de crédit. Cela pourrait avoir pour principale cause des fêtes importantes coïncidant ainsi avec la fin de l'année 2008. En autres fêtes, nous pouvons citer : les fêtes de fin d'année, la fête de tabaski... Nous tenons aussi à préciser que c'est une occasion au cours de laquelle l'épargne subit une baisse significative.

## b) Encours de crédit

**Figure 5 : l'encours de crédit en 2007 du CMS**

**Source :** diagramme conçu par nous même à partir du rapport d'activités de 2007.

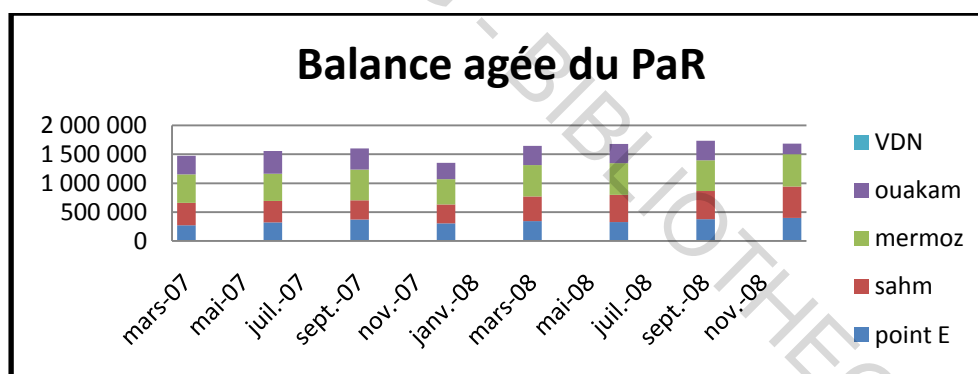
L'encours de crédit a connu la même tendance que la production avec un niveau de l'ordre de 53.376.564 FCFA contre 56.298.078 FCFA d'objectif initialement fixé par l'institution.

## c) Balance âgée du portefeuille à risque

**Tableau 11 : Balance âgée du portefeuille à risque**

	mars-07	juin-07	sept-07	déc-07	mars-08	juin-08	sept-08	déc-08
point E	271.920	322.900	370.385	307.102	340.796	324.329	375.069	398.311
Sahm	386.468	370.245	334.119	322.560	430.295	473.362	487.887	541.971
Mermoz	493.431	467.559	533.051	441.628	544.509	548.306	534.023	563.107
Ouakam	322.626	396.072	365.782	282.424	330.684	335.396	335.079	179.625
VDN	1.142.815	1.137.522	1.172.691	1.158.100	1.239.102	1.353.632	1.854.258	1.962.411
Total	2.617.260	2.694.298	2.776.028	2.511.814	2.885.586	3.035.025	3.586.316	3.645.425
<b>Moyenne = 2.968.969</b>								

**Source :** tableau conçu par nous même à partir du rapport d'activités de 2008.

**Figure 6 : la balance âgée du PaR**

**Source :** tableau conçu par nous même à partir du tableau 11.

La moyenne c'est-à-dire le niveau qui correspond à la norme évaluée comme étant caractéristique (5%) est approximativement de 2.968.969 de FCFA.

De nos différents calculs, il ressort les pourcentages du PaR 30 jours ci-après :

**Tableau 12 : le PaR 30 jours du CMS entre 2007 et 2008**

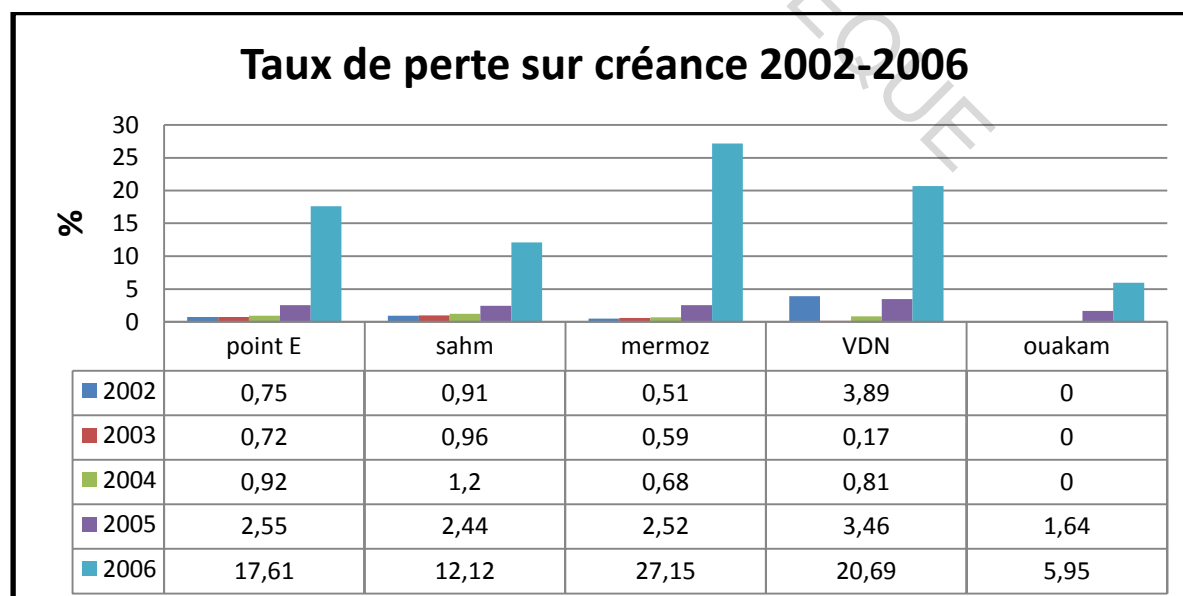
	mars-07	juin-07	sept-07	déc-07	mars-08	juin-08	sept-08	déc-08
Taux du PaR 30 jrs	4,41	4,54	4,68	4,23	4,86	5,11	6,04	6,14
Position/ Normes BCEAO	<5%	<5%	<5%	<5%	<5%	>5%	>5%	>5%

**Source :** Elaboré par nous même sur la base des données du tableau 11.

L'analyse du portefeuille à risque montre que de Mars 2007 à Mars 2008 (à l'exception du mois de Décembre 2007), le PaR 30 jrs du CMS connaît une évolution croissante avec une légère dégradation du portefeuille de Juin 2008 à Décembre 2008 qui ne respecte pas les normes requises par la BCEAO (inférieure à 5%), ce qui traduit une faible maîtrise du risque de crédit. En effet, la qualité du portefeuille à risque de 30 jours dépasse légèrement le ratio indiqué. Cela peut s'expliquer par le fait que les encours impayés soient plus élevés que l'encours total de prêt. Ce qui nous permet de dire que l'hypothèse selon laquelle les causes liées aux impayés en engendré la dégradation du portefeuille est belle et bien vérifiée.

### 3) Le taux de perte sur créance

**Figure 7 :** le taux de perte sur créance en %



**Source :** diagramme conçu par nous même à partir des rapports d'activités de 2002 à 2006.



Les données montrent de 2002 à 2006 que le taux de perte connaît une évolution croissante dans le temps. En 2005 et 2006, la perte est plus forte au CMS. Ces taux de perte ne respectent pas les normes requises par la BCEAO (<2%). Globalement sur le CMS, les données qui montrent une évolution croissante du taux de perte depuis 2003 traduit que d'année en année l'institution maîtrise de moins en moins le risque de perte sur créance. Ce qui traduit une grande dégradation du portefeuille de crédit.

#### **4) Le choix des outils et supports de gestion de crédit**

Le choix des outils ou supports adaptés est d'une importance capitale pour le contrôle du risque de crédit au sein d'une IMF. Notre analyse s'intéressera essentiellement aux fiches de présentation au comité de crédit (supports d'analyse de prêts) et au contrat de prêt.

##### **a) Les fiches de comité de crédit**

A propos de ces fiches, 52,4% des chargés de prêts et 71,4% des chefs estiment qu'elles comportent des insuffisances qui les empêchent de mieux présenter le profil des clients et de prendre des décisions sur des bases plus fiables. De même les chefs d'agence et de bureaux avouent tous ne disposer d'aucun élément technique chiffré à partir des fiches pour s'assurer de la qualité des informations fournies par les chargés de prêts. Il a été évoqué les insuffisances relatives aux détails sur le chiffre d'affaire, de l'évaluation correcte des dépenses familiales du client et de la rotation de stocks. Si ces trois éléments souffrent d'indicateurs d'évaluation, c'est une faible gestion préventive de l'analyse du profil qui est ainsi faite. Les supports de comités de crédit n'ont pas prévu des parties pour l'analyse de la trésorerie future du client (exemple le budget de trésorerie), un support important pour s'assurer de la capacité actuelle et future de remboursement du prêt et de l'appréciation de la trésorerie du client en fonction des variations saisonnières de l'activité à financer ; ce qui n'est pas à négliger quand on s'en tient aux propos des clients au cours de l'évaluation du CMS en 2002, qui ont bien mentionné que leurs activités connaissent d'importantes variations au cours de l'année. Utiliser donc, un support qui retrace la situation du client comme si la rentabilité était identique sur toute l'année, présente un risque de biais important sur l'appréciation de la trésorerie au cours de la période de remboursement du prêt. Des échéanciers inadaptés sont source de défaillance.

##### **b) Le contrat de prêt**

De tous les documents de gestion d'un prêt, le contrat de prêt est une pièce maîtresse du dossier de crédit. C'est le principal document qui pourrait être éventuellement être utilisé pour prouver l'engagement. Il y'a lieu donc de se pencher sur un certain nombre d'articles liés à la gestion du risque de crédit.

- **Les conditions d'exigibilités anticipées** : c'est un article qui présente les cas où le prêt pourrait devenir exigible avant son échéance. Il s'agit en général d'un manquement aux obligations du contrat de la part de l'emprunteur. Le contrat actuel ne le traite qu'à

l'article 3 « destination du prêt ». Cette exigibilité ne sera faite qu'en cas de détournement d'objet de prêt. Ainsi, les conditions d'exigibilité anticipé ne mentionnent pas celles relatives à l'exploitation de l'activité telle que la cessation d'exploitation ou de paiement, la faillite personnelle, de la liquidation des biens (productifs) de l'activité ; de règlement judiciaire, les conditions liées aux garanties telles que la destruction totale ou partielle du bien donné en garantie, le cas de non paiement d'une échéance à la date fixée dans l'acte.

- **La communication** est un article qui oblige l'emprunteur à divulguer à l'IMF tout événement important pouvant influencer la valeur de la créance de l'IMF. De plus, l'entrepreneur s'engage à fournir à l'IMF ses états financiers ou des informations sur son activité de façon régulière. Cet article n'existe pas au CMS. De même, le contrat traite des frais pour paiement en retard mais ne mentionne pas les conditions de remboursements anticipés. Ainsi, le contrat de prêt du CMS bien qu'incluant un bon nombre d'articles utiles et nécessaires, présente tout de même des insuffisances sur des éléments de gestion du risque de crédit.

### c) Analyse des techniques d'évaluation financière

#### Notion de chiffre d'affaires

A ce niveau diverses interprétations en sont faites. 45,2% des Chargés de prêts estiment que le chiffre d'affaires est le montant encaissé sur le mois tandis que 54,8 % tiennent compte des recettes et des ventes à crédit. Quant aux Chefs d'agence et de bureaux, 57,1% assimilent le chiffre d'affaire aux recettes et 42,9% considèrent le montant encaissé plus les ventes à crédit. Ainsi, d'un groupe à un autre du personnel opérationnel, la perception et les bases de données utilisées pour une prise de décision diffèrent. Cependant, ils se réunissent, prennent des décisions d'octroi de prêt sans certainement se rendre compte qu'ils n'ont pas la même interprétation de cette notion ; ce d'autant plus que la version officielle donnée par le responsable de crédit est celle selon laquelle le chiffre d'affaires est le montant effectivement encaissé sur le mois. Certainement que la lecture du manuel donne une indication de ceux qui respectent les consignes. Puisque concernant les chefs d'agence et de bureaux, tous ceux qui ont répondu que le chiffre d'affaires équivaut au montant encaissé, 75 % ont lu le manuel ; tandis que ceux qui ont eu une position contraire ne l'ont pas lu. Au niveau des chargés de prêts les partisans de la version officielle ont à 73,7 % lu le manuel et les autres agents à 60,9% ne l'ont pas lu. Cette notion de chiffre d'affaires trouve son importance en ce sens que plus le montant devient subséquent et qu'une activité grandit, plus forte est la probabilité de faire des ventes à crédits. D'où l'intérêt pour le CMS de clarifier ce concept car une activité peut bien être rentable sans être liquide ou solvable entraînant de ce fait un non remboursement de la créance. Pour déterminer le montant à accorder au client, l'on tient compte du cash-flow de la situation d'exploitation (période actuelle). D'où l'importance du chiffre d'affaires surtout lorsque les agents qui considèrent le chiffre d'affaires comme le montant vendu, devront analyser les activités qui connaissent des ventes à crédit significatives.

### **Notion de capacité de remboursement du client**

Cette notion est aussi diversement interprétée. A la question de savoir : « si les revenus de l'activité à financer sont insuffisants pour rembourser le prêt et que le client dispose d'autres sources de revenus à même de lui permettre d'honorer ses engagements, pouvez-vous le financer ? » ; les chargés de prêts répondent à 66,7% oui et 33,3 % non ; 28,6% des chefs acceptent de financer le client et 71,4% refusent. Les divergences ne s'arrêtent pas à ce niveau. Quand il s'agit de savoir lorsque les revenus générés par l'activité à financer sont insuffisants pour rembourser le prêt et que le client dispose de solides garanties, facile à mobiliser, est-il possible de le financer ? 81% des chargés de prêts acceptent de le financer tandis tous les chefs disent ne pas financer un tel dossier. Ces différentes réponses montrent à quel point cette notion de capacité de remboursement est perçue différemment au niveau du personnel. De façon générale, on constate que 84% des Chargés de prêts interrogés estiment que la méthode actuelle d'analyse des dossiers de crédits comporte des insuffisances. Il ressort également que 32% des Chargés de prêts acceptent mettre en place un crédit à des clients malgré leur surendettement ou leur existence dans d'autres IMF ; 32% ont évoqué le fait qu'ils reçoivent des pressions de la part des supérieurs hiérarchiques pour mettre en place des crédits à des clients non solvables et 36% ont affirmé avoir monté et mis en place au moins une fois des crédits par complaisance. On déduit aisément que les Chargés de prêts du CMS mettent en place de mauvais crédits.

On conclut donc que la mise en place de mauvais crédits s'explique par les mauvaises pratiques orchestrées par les agents dans l'étude des dossiers est globalement vérifiée.

### **5) La couverture du risque de crédit au CMS**

Le CMS utilise le système de caution solidaire pour les crédits aux groupes et aux groupements. Ce système permet d'utiliser la pression des membres les uns sur les autres pour assurer une bonne utilisation et un bon remboursement du crédit. Le CMS exige trois types de garanties financières : le fonds de garantie, le dépôt de garantie et la garantie décès.

#### **a) Le fonds de garantie**

Tous les clients doivent constituer dans les caisses du CMS, un fonds de garantie dont le montant doit être égal à 10% du montant du crédit obtenu. Le montant total du fonds de garantie est réparti sur les différents remboursements programmés pour le client. Ce fonds de garantie est récupéré par le client à la fin de ses remboursements. Lorsque, le client devient défaillant (après décision du comité de contentieux), ce fonds est utilisé pour couvrir tout ou partie des impayés. Sur demande du client, ce fonds peut être utilisé pour solder son crédit.

#### **b) Le dépôt de garantie**

Pour renforcer certaines garanties réelles (terrain non borné), il est demandé aux clients de faire un dépôt de garantie dont le montant est égal à 10% du crédit obtenu. Le dépôt de garantie est assimilé à un fonds de garantie supplémentaire à la seule différence qu'il doit être versé intégralement par le client avant le déboursement de son crédit. Ce fonds peut être retiré

à tout moment par le client dès que celui-ci apporte la preuve que la parcelle mise en garantie a été entre temps lotie.

### **c) La garantie décès**

Pour se couvrir contre les risques d'insolvabilité liés au décès des clients, le CMS a mis en place un système de garantie décès. Pour certains types de crédits, il peut être demandé aux clients de souscrire à une assurance vie dans une compagnie d'assurance.

### **d) Les garanties réelles**

Les garanties réelles (terrain, véhicule, équipements, la fiche de paie du client ou de son avaliseur est aussi acceptée comme garantie, etc.) permettent de réduire les risques de défaillance des clients non pas parce qu'elles assurent un recouvrement systématique des impayés, mais parce qu'elles fournissent un moyen pour améliorer les remboursements lorsque les emprunteurs sont en difficultés. Ainsi, les agents de crédits sont chargés de l'évaluation des terrains, véhicule et équipement mis en garantie alors qu'ils n'en sont pas experts, une évaluation qui tout naturellement connaît des faiblesses. Des garanties qui d'ailleurs sont très peu mobilisées en cas de défaillance. De 2002 à 2006, aucune garantie terrain n'a été mobilisée alors qu'elle occupe une part prépondérante des garanties prises au CMS ; cela explique pourquoi, seulement 2,4% des chargés de prêts préfèrent le terrain et 59,5% préfèrent la fiche de paie comme garantie. Quant à leurs chefs, aucun ne souhaite prendre la garantie terrain et 71,4% préfèrent la fiche de paie qui est plus simple à mobiliser. Au niveau des clients (il fallait s'y attendre), ils déclarent à 75,9% préférer le terrain comme garantie et estiment à 80,7% ne pas avoir de difficultés à obtenir de garanties. Ce qui est tout à fait normal puisqu'ils sont soutenus par la direction du CMS. Cet avis est exprimé par le responsable du service crédit : « si le terrain est la seule garantie possédée par les clients, il faut l'accepter ». De notre point de vue, une garantie est prise soit parce qu'elle a une influence positive sur le comportement de remboursement des clients, soit parce qu'elle est susceptible d'être mobilisée en cas d'impayé pour réduire le risque de perte. Dans le cas contraire, professionnellement cette garantie ne mérite pas d'être prise par l'IMF. La facilité avec laquelle les clients fournissent la garantie est révélatrice du fait que soit ils sont conscients que le terrain ne peut être mobilisé aisément par le CMS ou que sa valeur est insignifiante par rapport au montant du prêt, soit les documents fournis sont faux lorsque nous nous référons aux nombreux problèmes de domaniaux au Sénégal. Il faut remarquer que 68% des Chargés de prêts affirment que la technique d'évaluation des garanties n'est pas une bonne méthode et que seulement 32% estiment que c'est une méthode acceptable. Il existe dans tout le réseau CMS, un risque qui est lié aux garanties proposées par les clients. D'une façon générale, les biens mis en garantie sont mal appréciés. Les titres des propriétés sont parfois délivrés sans la vérification de leur existence. Nous avons la mise en chambre forte des garanties litigieuses et l'institution ne dispose d'aucun moyen pour avoir des informations sur les sûretés réelles. Des véhicules garantis sont mis au rebut alors que la durée des crédits reste à courir. L'institution n'arrive pas, compte tenu des lois et normes en vigueur au Sénégal, à réaliser les garanties (sûretés réelles). On déduit donc de ce qui précède que la mauvaise couverture des risques de crédit est due à la mauvaise appréciation et évaluation des garanties faite par les agents du CMS.

## **CHAPITRE VI : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS**

Afin d'apporter une quelconque amélioration sur la gestion du risque de crédit, il serait judicieux de proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés.

### **I. Proposition de solution suite à la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.**

Rappelons que la cause principale se trouvant à la base de ce problème est le non-remboursement des crédits octroyés. Ainsi, nous ferons des propositions de solutions pour améliorer la qualité du portefeuille en commençant par l'améliorer le taux de recouvrement des impayés (à court terme). Afin de permettre une amélioration du taux de recouvrement, nous suggérons au CMS de prendre les dispositions suivantes :

- ✚ détecter les impayés liés à une mauvaise foi des sociétaires débiteurs et saisir le Tribunal pour l'ouverture d'une procédure réglementaire à leur rencontre. Donc, le service juridique du CMS devra s'atteler à la mise en place de la procédure pouvant permettre la réalisation des garanties des débiteurs insolubles ;
- ✚ renforcer la pression sociale et les moyens dissuasifs à l'encontre des autres débiteurs. Mais avant tout, le CMS doit recruter des agents de recouvrement pour appuyer les agents de crédit sur le terrain. Après, il faudra voir avec les sociétaires qui ont eu des problèmes (connus des Agents de crédit ou des dirigeants de l'institution) la manière la plus souple pouvant leur permettre de rembourser sans recours aux usuriers. Les charges afférentes à cette procédure devront être supportées par les débiteurs qui devront payer en plus de leurs dettes des frais de recouvrement.

Dans tous les cas, il serait souhaitable d'éviter au maximum des agissements qui pourraient entacher la réputation du CMS vis-à-vis de la clientèle que constituent les sociétaires potentiels du CMS.

### **II. Proposition de solution concernant la mise en place de mauvais crédits**

La cause liée à la mise en place de mauvais crédits est la technique d'analyse des dossiers de crédit qui ne prend pas en compte des mesures pour prévenir le risque. Les mesures techniques d'analyse que nous proposons, portent sur l'examen de la solvabilité du sociétaire puis sur la limitation des engagements.

#### **1) Etude de la solvabilité du Sociétaire**

Déterminer la solvabilité d'un client, c'est mesurer sa capacité d'endettement et de remboursement à travers des critères bien précis qui se résument en une étude de la personnalité du sociétaire et en une analyse de la situation du sociétaire.

##### **a) Etude de la personnalité du Sociétaire**

Cette étude permet à l'agent de crédit de bien connaître le client avec qui il veut contracter. Elle varie selon qu'il s'agisse d'un particulier ou d'une entreprise.

### ❖ La personnalité d'un particulier

Le premier point caractéristique d'une personne voulant obtenir un crédit est la capacité. Il faut pour cela que le sociétaire soit majeur. Mais il convient encore d'écarter les majeurs incapables (les aliénés, les sourds-muets, etc.). La capacité, c'est l'aptitude à avoir des droits et des obligations. En dehors de la capacité, l'agent de crédit s'intéressera aussi à la situation matrimoniale du futur crédité. S'il est marié, il s'intéressera au mode de gestion de leurs biens. Les informations ainsi recueillies lui permettront de mieux fixer sa solvabilité et sa moralité. Toutefois, ces informations permettront à l'agent de crédit de bien connaître celui avec qui il a à faire.

### ❖ La personnalité d'une entreprise

Les entreprises commerciales, industrielles, artisanales ou autres peuvent, dans le respect des stipulations statutaires, contracter les emprunts nécessaires à la réalisation de leur objectif. L'agent de crédit vérifie l'inscription au registre de commerce et les pouvoirs des personnes appelées à prendre des engagements au nom de la société. Comme informations importantes, notons aussi la compétence technique, l'ancienneté et l'intégrité morale des dirigeants. Les produits faisant objet de l'activité de l'entreprise, le secteur d'activité, les débouchés et même les principaux fournisseurs et clients feront également l'objet de l'analyse du banquier. Toutes ces informations cumulées pourront mieux situer l'agent de crédit dans l'octroi du crédit. Il est évident que les données non satisfaisantes éveilleront sa confiance et l'obligeront à ne pas s'engager. Mais ce n'est pas suffisant ; il faut aussi étudier la situation financière du sociétaire.

#### b) Analyse de la situation financière du sociétaire

Les procédés d'appréciation de la situation financière d'un client varient selon qu'il s'agisse d'un particulier ou d'une entreprise.

### ❖ La situation financière d'un particulier

La situation financière d'un particulier se détermine à travers sa profession, sa rémunération, son ancienneté dans la profession, les perspectives d'avenir de l'entreprise dans laquelle il est employé, l'estimation des recettes et dépenses lorsqu'il s'agit de commerçant ou autre personne exerçant à titre individuel. Lorsqu'il s'agit de fonctionnaire, il faudra tenir compte des perspectives d'avenir de son service. Cela permet à l'agent de crédit d'éviter de se retrouver face à un sociétaire licencié. A travers l'ancienneté, il pourra apprécier la durée pendant laquelle le sociétaire aura encore à travailler pour rembourser sa dette. Aussi, lui faudra-t-il faire des enquêtes directes sur le sociétaire afin de savoir s'il n'a pas déjà obtenu d'autres prêts ailleurs. Par là, il évitera que son argent ne serve à rembourser d'autres dettes. De même, il détermine les chances de recouvrement de créances.

### ❖ La situation financière des entreprises

Qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle ou non, l'analyse financière se fait en trois étapes successives qui consistent d'abord à situer l'entreprise elle-même, son environnement les



documents comptables ou les informations recueillies qui lui permettront d'avoir une idée aussi exacte que possible de la manière dont l'entreprise fonctionne ; enfin à porter un jugement qui peut être favorable ou défavorable à la demande de l'entreprise.

- **Les caractéristiques de l'entreprise**

Dans ce cadre, l'agent de crédit s'intéresse d'abord à l'entreprise elle-même en cherchant à connaître son statut juridique. Sa préoccupation portera sur le type de société (société de personne ou de capitaux). Il s'intéresse ensuite à l'évolution du capital, l'effort financier fourni par le propriétaire. Au niveau de l'entreprise elle-même, il observera les moyens de production, l'étude des hommes qui y travaillent à travers leur disponibilité, l'organisation du travail, le nombre d'employés de même que leur compétence et leur ancienneté. L'activité de l'entreprise n'est pas du reste. L'agent de crédit se posera plusieurs questions judicieuses. Est-ce une entreprise import-export, de gros ou de détail ? Quel est l'objet de l'activité de l'entreprise ? Est-ce un produit de grande consommation ou de luxe ? Qu'en est-il de son marché intérieur et extérieur ? Comment se fixent les prix et quelles sont les méthodes d'achat et les sources des matières premières ?

Il doit aussi, s'intéresser à la gestion de l'entreprise en étudiant le degré d'intégrité morale de l'entrepreneur, sa compétence et son dynamisme. Pour effectuer l'enquête de moralité, l'agent de crédit collecte dans l'environnement immédiat du demandeur de crédit, des informations sur sa personne et son activité. L'agent de crédit vérifiera l'identité et les activités du sociétaire ; vérifier si l'entreprise présentée lui appartient vraiment ; vérifier les antécédents du demandeur en matière de crédit (historique de remboursement de crédit) ; faire un contrôle dans la base de données du CMS (client inactif ?). L'étude des moyens matériels se fera par le choix des machines et la réaction de l'entreprise face à l'évolution technologique. Il veillera aussi à la capacité de production et l'étude des coûts et des machines. Concernant le produit de l'entreprise, son analyse portera sur le bien commercialisé. Le cycle d'activité, l'influence des coûts et son marché permettra à l'agent de crédit de connaître les concurrents, les clients, les débouchés et la situation de monopole ou de leader de l'entreprise. Toutes ces informations permettront à l'agent de crédit d'avoir une première idée de l'entreprise à laquelle il veut octroyer de crédit. Pour situer davantage son client, il procède ensuite à un examen des documents comptables ou des informations recueillies qui sont liées à la gestion de l'activité.

- **Evaluation de la capacité de remboursement**

Pour déterminer la capacité du client à rembourser, l'agent de crédit devra tenir compte d'un ensemble économique formé par l'entreprise et le ménage. Il déterminera l'excédent mensuel des ressources de l'entreprise et du ménage comme une unité socio-économique. Ensuite, il procédera à l'analyse des états financiers (situation patrimoniale de l'entreprise) et des ratios dans le temps et par l'activité de l'entreprise. L'analyse de la situation patrimoniale consiste à faire une comparaison de plusieurs états financiers de même type. Cette comparaison s'établit entre deux (ou plus) périodes de temps, mais il faut comparer par rapport à une période de base. Au terme de la comparaison effectuée, on calcule la variation absolue, qui est le résultat de la différence numérique entre la dernière période et la période précédente prise comme

base. Ainsi, on peut dissiper de nombreux doutes sur l'évolution de comptes (Cf. Annexe 6). A partir des informations du bilan, l'agent de crédit détermine le fonds de roulement c'est-à-dire la partie des capitaux permanents utilisée pour financer les actifs circulant de l'entreprise et assurant une marge de sécurité dans le financement de l'exploitation. Il s'obtient par le calcul :

<b>Fonds de roulement net = Capitaux permanents - Immobilisations</b>
---

<b>Fonds de roulement net = (Stocks + créances + disponibilités) – Dettes à court terme</b>
---

La rotation du fonds de roulement représente le moteur de rentabilité :

- avec quelle fréquence est-ce que le client achète des marchandises ?
- le montant du stock est-il réaliste par rapport au montant des coûts de ventes ?
- pourquoi ? Combien d'achats est-ce que le montant du stock représente ?
- le montant des actifs à court terme est-il réaliste par rapport au montant des coûts de ventes ? Pourquoi ?

En ce qui concerne l'analyse par les ratios financiers, on utilise les ratios pour connaître les points forts et les points faibles de l'entreprise, identifier des tendances, et pour centrer l'attention sur certains aspects qui requièrent une analyse plus approfondie.

**NB :** Nous présenterons en annexe ces ratios d'analyse de l'activité et de prise de décisions.

L'avis de l'agent de crédit est donné, après étude des dossiers, au regard de ces ratios. L'avis défavorable est donné lorsque l'agent de crédit juge qu'il s'agit d'un dossier non finançable. Après l'avis favorable, il procède à la limitation de ses engagements.

## **2) La limitation des engagements bancaires**

Pour réduire les risques de son engagement, l'agent de crédit procède dans un premier temps au plafonnement des crédits. Ensuite, il s'évertue à vérifier le nom du client à la centrale des risques.

### **a) Le plafonnement du crédit**

L'agent de crédit ne doit pas accorder du crédit uniquement à partir des besoins exprimés par le sociétaire. Il doit plutôt le faire en tenant compte des surestimations de ce dernier, car les sociétaires, se préservant contre une réduction du montant indiqué dans leur demande, avancent des sommes assez élevées par rapport à leur besoin réel. L'agent de crédit doit donc réduire ce montant. Il détermine un plafond pour le crédit à octroyer en fonction du besoin du sociétaire pour minimiser le risque. Par exemple, une demande de crédit portant sur un montant de 1.000.000 FCFA sera peut-être accordée pour 700.000 F ou 800.000 FCFA. Pour se prémunir davantage contre les déconvenues pouvant conduire à un non remboursement à l'échéance, l'agent de crédit procède ensuite à la vérification du sociétaire à la centrale des risques.



### **Le contrôle à la centrale des risques**

La centrale des risques est un dispositif public spécialisé a priori et mieux adapté aux besoins spécifiques des IMF qui n'ont pas accès à toutes les informations qui pourraient leur être utiles pour juger de la fiabilité d'un client ; leurs bases de données sont spécialisées, elles ne concernent qu'un nombre restreint d'institution et sont plus difficiles à rentabiliser dans le cadre d'un marché de l'information. Enfin, l'adhésion à ce dispositif est volontaire, certaines IMF n'y'adhèrent pas, et réduisent donc ce faisant l'efficacité globale du dispositif. La centrale donne des informations qui peuvent être « négatives » : informations sur les incidents de paiements et les mauvais payeurs. Elles peuvent être « positives » : plus larges, elles peuvent porter alors sur tous les clients, les prêts en cours, les garanties fournies,... et peuvent inclure aussi des informations sur les personnes et leurs activités. Ainsi, il s'agira dans notre cas, pour l'agent de crédit de vérifier si le sociétaire est en situation d'impayé dans une autre institution ou très endetté avant de prendre une décision de financement. Il faut remarquer que la centrale des risques n'est pas très fonctionnelle au Sénégal car la base des données n'est pas régulièrement actualisée et offre parfois de mauvaises informations. Il faut aussi ajouter que certains sociétaires estiment qu'avec l'arrivée du nouveau logiciel Vbank, il y'a toujours problème de connexion.

### **III. Proposition de solution à la mauvaise couverture du risque de crédit au CMS**

Pour ce qui est de la mauvaise couverture du risque de crédit au CMS, Il s'agit ici d'améliorer les mesures juridiques de protection du risque de crédit au CMS. Afin d'assurer la sécurité de son prêt, l'agent de crédit subordonne souvent l'octroi de son crédit à la constitution d'une garantie à son profit. Les formes de garanties acceptées au CMS sont l'hypothèque, le gage, le nantissement, la caution, la domiciliation du salaire etc. Une sûreté n'est efficace que si elle peut être mise en œuvre très rapidement. Deux types de sûretés sont généralement mis en œuvre :

- les sûretés personnelles qui sont sous forme de caution solidaire ;
- les sûretés réelles qui sont quant à elles, sous forme de droit de rétention, de gage, de nantissement de véhicule ou de matériel, l'hypothèque sur bien immeuble, maison et terrain. Ces sûretés sont organisées par l'OHADA, « Acte Uniforme portant organisation des sûretés » pour produire leurs effets, elles doivent obéir à leur constitution et à leur mise en exercice à des règles très précises (règles d'inscription, péremption, radiation, etc.) qui souvent ne sont pas respectées.

En réalité, à l'analyse, ces sûretés, mise à part les cautions solidaires qui sont très efficaces, se révèlent imparfaites ou inexistantes. Il s'agit le plus souvent d'actions psychologiques visant à mettre le débiteur en condition pour honorer ses paiements à l'échéance. Les sûretés réelles portent le plus souvent sur des biens de faible valeur dont les frais de mise en exercice sont largement supérieurs aux frais de réalisation. Il est impératif de moduler les garanties en tenant compte de l'importance du prêt demandé. Pour les prêts concernant des montants importants, les sûretés réelles peuvent être acquises en prenant toutes les précautions juridiques. Pour les prêts d'importance mineure, des cautions peuvent être mises en œuvre sous forme de caution solidaire. En cas de défaillance constatée, ces sûretés doivent être

immédiatement actionnées. La réalisation des garanties posant de sérieux problème, le service juridique du CMS doit s'atteler pour les mécanismes de réalisation des garanties en cas de non-paiement des échéances. Le CMS pourra ainsi faire vendre des véhicules et se faire payer sur le prix de vente par préférence aux créanciers. Enfin, nous demanderons aux agents de crédit d'effectuer une meilleure évaluation et appréciation des garanties reçues. Pour cela, nous proposons le calcul du ratio de couverture des garanties.

$$\text{Couverture des garanties} = \text{Valeur des garanties} / \text{Prêt proposé}$$

Ce ratio mesure la valeur des garanties vis-à-vis du montant du prêt proposé par l'agent de crédit. Le ratio doit être égal ou supérieur à 80% ; C'est le maximum possible qui est conseillé.

La mise en œuvre de ces solutions permettra au CMS de réduire les risques de crédit afin de garantir sa pérennité financière. L'institution pourra ses impayés et améliorer ainsi la qualité de son portefeuille. De nouveaux crédits qui seront mis en place auront plus de chance de connaître de meilleurs remboursements à cause des nouvelles mesures techniques d'analyse des dossiers des crédits.

#### **IV. Recommandations**

Il est donc indispensable de préciser les conditions de mise en œuvre de ces solutions pour assurer l'application effective et efficace des différentes solutions proposées. Pour ce faire, nos différentes recommandations iront à l'endroit du CMS :

##### **❖ diffuser le nouveau manuel de procédures de crédit**

Le manuel de procédure est un gage de sécurité pour tout établissement car il responsabilise le personnel par une définition claire des fonctions et responsabilités, il définit les étapes successives de chaque processus et il harmonise les pratiques au sein de l'institution. Le CMS pour la bonne conduite de ses activités doit diffuser son nouveau manuel de procédures de crédit au niveau de toutes ses caisses. Une fois le manuel diffusé, il est important de veiller à son application rigoureuse et à sa mise à jour constante pour améliorer son efficacité ;

##### **❖ conserver soigneusement les dossiers de crédits**

Les dossiers de crédit sont des documents confidentiels qui ne doivent être accessibles qu'à un nombre limité de personnes au sein de l'entreprise. Pour cela, ils doivent être précieusement rangés dans des placards fermés à clés et leurs accès doivent être limités aux seules personnes autorisées ;

##### **❖ élaborer une procédure pour les prises de garantie**

Dans la procédure, il faudrait préciser les types de garanties à prendre en fonction des clients et du type de crédit, de définir une procédure qui permet une évaluation objective des biens pris en garantie. Il serait également important de prévoir une procédure de suivi des biens et de prévoir des formations sur les prises de garantie pour les agents de crédits. Le service

contentieux pourra être d'une grande aide dans l'élaboration de cette politique, en ce sens qu'il est le mieux placé pour renseigner sur les garanties les plus adaptées ;

❖ **harmoniser les pratiques de recouvrement**

Nous avons au cours de nos testes de permanence constaté un manque d'harmonisation des pratiques de recouvrement de prêts en retards. Pour pallier à cela nous préconisons une harmonisation des meilleures pratiques de recouvrement et leur formalisation. Cela permettrait de garantir l'application stricte de la procédure de recouvrement et d'assurer une meilleure prise en charge des prêts en retards ;

❖ **préciser les secteurs d'activités**

Nous suggérons aux acteurs de crédits de veiller à l'identification précise des secteurs d'activités des crédits accordés pour une meilleure visibilité dans la gestion des secteurs à risques et des secteurs porteurs ;

❖ **créer une cellule de revue des crédits**

Cette cellule sera indépendante de la fonction octroi de crédit et aura en charge de passer en revue périodiquement les dossiers de crédit pour porter une appréciation sur leur qualité tant sur le fond que la forme. Elle pourra aussi émettre des recommandations pour améliorer la qualité des dossiers ;

❖ **accroître les fonctions du logiciel Vbank**

Le logiciel Vbank doit avoir certaines fonctionnalités telles la possibilité que des prélèvements automatiques soient effectués sur le compte du sociétaire s'il ne vient pas s'acquitter de sa redevance. Il doit aussi être possible en entrant dans le compte du sociétaire de connaître la situation de son crédit ;

❖ **rendre obligatoire la visite aux sociétaires pour des crédits d'un certain montant**

La visite aux sociétaires est une étape importante du processus d'octroi de crédit qui ne doit pas être négligée car elle permet de vérifier la véracité des informations données lors de l'entretien. Cette visite ne doit pas être uniquement faite dans le cas de crédits professionnels et elle ne doit pas être laissée à l'appréciation de l'agent de crédit comme c'est souvent le cas au CMS. Elle doit être obligatoire pour tous les crédits d'un certain montant ;

❖ **revoir la procédure de rallonge des crédits**

Les salariés qui n'ont pas atteint leur quotité ou les sociétaires Pro qui ont besoin d'un crédit supplémentaire peuvent obtenir une rallonge de leur crédit. Cette pratique est devenue fréquente au CMS et mérite d'être revue pour éviter des abus.

Entre autres recommandations, nous préconisons au CMS de :

- revoir le processus de développement des nouveaux produits et l'adapter aux normes requises ;

- apporter des améliorations aux produits actuels ;
- diversifier le portefeuille de crédit par un appui important aux activités de transformation, artisanat, agriculture et élevage par une redéfinition des segments de marché ;
- améliorer les outils et supports de gestion de crédit en y intégrant des supports qui prennent en compte la situation actuelle et future du sociétaire ;
- améliorer l'analyse des dossiers par une formation du personnel (Agents de crédit) en comptabilité générale, en analyse financière et en évaluation des garanties réelles ;
- préciser les critères de décentralisation des comités de crédit, au niveau des comités de crédit ;
- mettre en place un club d'échange des agents de crédit pour accroître leurs capacités de culture générale en microfinance, utile pour une bonne gestion du crédit ;
- apporter sa contribution au bon fonctionnement des centrales de risque et d'échange du secteur de la microfinance ;
- abandonner l'utilisation du cash-flow comme indicateur principale de fixation des montants des prêts.

Un Agent de Crédit est chargé du montage des dossiers de crédit et du recouvrement. Pour améliorer la qualité du portefeuille de crédit, l'institution doit recruter des Agents de recouvrement qui n'existent pas encore dans l'institution pour appuyer les agents de crédit dans les recouvrements ; ce qui permettrait à ces agents de crédits de se consacrer beaucoup plus à leurs tâches d'étude qu'à autre chose.

Rien de durable ne sera acquis sans une gestion à la fois sévère et compréhensible des ressources humaines car l'institution vaut ce que valent les hommes qui l'animent. L'on doit faire appel tout autant à leur moralité, à leur dévouement, à leur sens de risque qu'à leurs connaissances techniques. L'objectivité, la précision, le réflexe, le sang-froid et le sens de jugement doivent être les traits caractéristiques de l'agent de crédit, distributeur de crédit soucieux de courir moins de risque. En effet, il doit être un dispensateur avisé de crédits. Si toutes ces mesures sont objectivement et prudemment prises, l'engagement du CMS est sans grand risque. Aussi, les recommandations formulées ci-dessus participeront à une nette amélioration dans la gestion des opérations de crédit du CMS. Et, la mise en œuvre de ces mesures permettra au CMS de bénéficier d'un dispositif efficace de traitement des dossiers de crédits, basé sur des critères pertinents. De surcroît, une meilleure gestion du risque de crédit pourra se faire.

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Cette deuxième partie intitulée cadre analytique, nous a permis de procéder dans un premier temps à la présentation générale du CMS à travers son historique, ses missions et objectifs, son administration son organisation et ses garanties, les produits et services qu'elle offre ainsi que les chiffres clés des exercices 2007 et 2008. En second lieu, nous avons procédé à l'identification des principales causes de gestion du risque auxquelles l'institution est confrontée et à la présentation des résultats des enquêtes. Ensuite, ces critères ont fait l'objet d'une analyse à l'issue de laquelle certaines faiblesses ont été relevées. Enfin, des recommandations ont été formulées en vue de pallier les insuffisances décelées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

Au terme étude, il apparaît que la microfinance est un formidable outil de lutte contre la pauvreté. Notre recherche présente la particularité de traiter de l'efficacité d'une IMF (CMS) sous l'angle de l'adéquation entre l'accessibilité de son offre de produits et services financiers à une large majorité de population à faible revenu et la nécessité de construire sa viabilité financière. Les besoins en services financiers des populations étant permanents, les institutions de microfinance doivent veiller à la viabilité et à la pérennité de leurs opérations. Cet objectif n'étant pas contradictoire avec celui de la lutte contre la pauvreté. L'IMF doit donc s'appuyer sur des fondements qui favorisent la maîtrise des risques liés à ses activités qui lui permettront d'atteindre une masse significative d'emprunteurs. Le portefeuille de crédit représentant l'actif productif principal d'une IMF, sa maîtrise s'avère d'une importance capitale pour réaliser sa mission. Au Sénégal comme dans les pays de l'UEMOA, l'analyse de la viabilité financière des IMF fait face à des contraintes liées à l'absence de plans d'affaires opérationnels, au manque d'informations financières fiables et à l'absence ou à l'insuffisance de contrôle interne et externe des IMF, qui constitue une de leurs grandes faiblesses et pose autant le problème de la fiabilité des opérations que celui des risques financiers pour elles-mêmes et pour leurs clients. La prise de conscience de l'importance du contrôle existe de plus au sein des IMF, mais peu d'entre elles ont pu y consacrer des moyens appropriés.

Cependant, il est souhaitable que les dirigeants s'efforcent de recourir à des techniciens qui détiennent les compétences requises pour la mise en place de crédits sains. Ils doivent encourager les Agents de crédit afin qu'ils soient plus motivés pour les activités de recouvrement. Le service des ressources humaines doit renforcer ses actions en ce sens que la rédaction des termes de référence, le recrutement, la conception d'un système de primes et de motivation, l'orientation et la formation du nouveau personnel soient révisées en fonction de l'activité et éviter de ce fait que le portefeuille se dégrade. La situation des impayés de l'institution nous a permis de faire ressortir les insuffisances et les causes qui sont à la base de la dégradation du portefeuille de crédit.

A cet effet, les suggestions contenues dans notre étude pourront être d'une grande utilité pour les dirigeants de l'institution. Il faudra cependant se garder d'un optimisme excessif. Les problèmes liés à la gestion des risques de crédit sont très complexes et ne sauraient être réglés de façon définitive. Dans cet environnement concurrentiel toujours plus dynamique, face à une économie bancarisée dans laquelle les relations qu'entretiennent les banques et les institutions de microfinance connaissent de profonds changements à cause de l'utilisation de plus en plus considérable des nouvelles technologies, les institutions doivent trouver le point d'équilibre entre trois préoccupations : liquidité, sécurité et rendement. Pour y parvenir, le CMS doit savoir avec exactitude s'il peut prêter et pourquoi. Il faut pour cela connaître et comprendre la personnalité de chaque sociétaire sans se laisser entraîner par la sympathie ou la haine. La décision d'octroi de crédit doit prendre en compte la personnalité du futur crédité, la valeur de l'entreprise, l'intérêt que présentent être offertes ainsi que les modalités du crédit. Pour notre part, un dossier de crédit bien étudié vaut mieux qu'une garantie et ceci du fait que certaines garanties comme l'hypothèque et le nantissement sont difficilement réalisables. Malgré ce grand tour d'horizon, nous n'avons certainement pas tout dit car, tout

dire est matériellement et intellectuellement impossible. Néanmoins, nous pensons avoir montré dans notre étude tout ce qui entoure l'opération de crédit avec pour principal objectif la réduction des risques de crédit qui y sont malgré tout attachés, car il n'y'a pas de crédit sans risque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES 1 : QUESTIONNAIRE DE GESTION DU RISQUE DE CREDIT**

**I. Questionnaire adressé aux clients du CMS**

Afin de nous permettre de mener cette étude, nous vous prions de répondre aux questions suivantes :

1-Comment avez-vous connu le CMS ?

Télé

Bouche à oreille

Prospection

Autres à préciser

2-Que pensez-vous de la façon de communiquer ?

Pas de réponse

Très bonne

Assez bonne

A améliorer

3-Qu'est ce qui vous a poussé à adhérer au CMS ?

La proximité

Facilité d'adhésion

Taux d'intérêt

Délai d'octroi de crédit

Autres à préciser

4-Depuis combien de temps êtes-vous sociétaire au CMS ?

Plus de 10 ans

Entre 5 à 10 ans

Moins de 5 ans

5-Dans quel secteur d'activité évoluez-vous ?

Privé

Public

Informel

Quelle est votre profession ?

Commerçant

Enseignant

Artisan

Mécanicien

Chauffeur

Bijoutier

Autres à préciser

6-Quels sont les produits de crédit du CMS que vous utilisez ?

Crédit d'urgence

Crédit fond de roulement

Crédit PEP

Crédit d'investissement

Crédit automatique

Crédit aménagement, équipement et social

Crédit conventionné

Crédit relais ou de soudure

7-Combien de crédits avez-vous déjà eu au CMS ?

.....  
.....

8-Quels sont le montant de votre premier crédit et le montant du dernier crédit ?

.....  
.....

9-Quelle garantie avez-vous déposée ?

.....  
.....

10-Que pensez-vous des conditions exigées au CMS avant la mise en place du crédit ?

Très dur

Très souple

Acceptable

11-Que pensez-vous du délai de mise en place du crédit ?

Trop long

Long

Acceptable

12-Arrivez-vous à honorer vos échéances de remboursement ?

Oui

Non

Pas de réponse

13-Avez-vous d'autres activités parallèles non déclarée au CMS ?

Oui

Non

Pas de réponse

14-Cette dernière activité vous aide t-elle pour payer vos échéances ?

Oui

Non

Pas de réponse

15-Pensez vous que l'activité financée à elle seule peut faire face au remboursement ?

Oui

Non

16-Avez-vous détourné le crédit pour un autre motif ?

Oui

Non

17-Selon vous Quelles sont les méthodes que le CMS utilise le plus ?

L'amiable

L'intimidation

Le judiciaire

18-Avez-vous eu le crédit par le biais d'une connaissance qui est intervenu ?

Oui

Non

19-Subissez-vous des pressions avant la mise en place des crédits ?

Oui

Non

20-Pensez vous aujourd'hui que vous pouvez continuer à mener vos activités sans l'appui du CMS ?

Oui

Non

21-Le crédit est-il devenu une drogue dont vous ne pouvez pas vous passer ?

Oui

Non

22-Avez-vous senti une amélioration dans votre condition de vie ?

Oui

Non

23-Qu'est-ce qui ne vous plaît pas au CMS que vous souhaitez qu'on améliore ?

.....  
.....  
.....  
.....

## **II. Questionnaire adressé aux Chargés de prêts**

Ce questionnaire est conçu dans le but d'étudier les risques auxquels le CMS est confronté dans son activité de crédit rentrant dans le cadre de la rédaction de notre mémoire. Les informations collectées dans le cadre de cette enquête sont couvertes de secrets statistiques et ne seraient utilisées à d'autres fins que les objectifs visés.

Afin de nous permettre de mener cette étude, nous vous prions de répondre aux questions suivantes :

1- Depuis combien de temps (ancienneté) êtes-vous au CMS ?

Moins d'1 an

Entre 1 à 2 ans

Supérieure à 2 ans

2- Quel type de formation de base avez-vous avant d'accéder à votre poste de chargé de prêts ?

Bac + 4 en Droit

Bac + 3 en Gestion des Entreprises

Bac +3 en Marketing

Bac +3 en Finance

Bac +3 en Impôt

Bac +4 en économie

Master 2 en Gestion

Autres

3-Etes-vous épanoui au sein de l'institution ?

Oui

Non

4-Arrivez-vous à subvenir convenablement à vos besoins ?

Oui

Non

Acceptable

5-Avez-vous bénéficié de stage de formation à l'extérieur du CMS ?

Oui

Non

6-Dés votre au CMS, avez-vous eu une formation sur l'évaluation des activités des clients ?

Vous avez été confié d'abord, à un ancien du métier pendant au moins 6 mois

Vous avez été envoyé sur le terrain immédiatement

Vous avez été envoyé en formation

7-Avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre entrée au CMS ?

Oui

Non

8-Y a-t-il prime annuelle pour vous ?

Oui

Non

Parfois

9-Etes-vous motivé(e) dans votre travail ?

Oui

Non

10-Aimez-vous votre métier de Chargé de prêts ?

Oui

Non

11-Avez-vous monté des dossiers par contrainte ?

Oui

Non

12-Avez-vous monté des dossiers par complaisance ?

Oui

Non

13-Avez-vous monté des dossiers fictifs ?

Oui

Non

14-Avez-vous été confronté(e) une tentative de corruption ?

Oui

Non

15-Avez-vous été corrompu (e)

Oui

Non

16-Avez-vous reçu un cadeau d'un client bien après service rendu ?

Oui

Non

17-Vous arrive t-il de subir des pressions de la part des clients ?

Oui

Non

18-Avez-vous été menacé par un client ?

Oui

Non

19-Vous ait-il arrivé que vous arrangiez les données financières dans votre évaluation pour aider un client ?

Jamais

Parfois



Toutes les fois

Pour aider un ancien client fidèle

Vous le faites uniquement pour les amis et les parents

20-Pensez-vous que la technique actuelle d'évaluation financière des activités des clients permet de prendre une bonne décision de mise en place d'un crédit ?

Oui

Non

Pour certains dossiers

21-Selon-vous y a-t-il de crédit sans risque ?

Oui

Non

22-Avez-vous une préférence pour un type de garantie ? (Si oui , précisez lequel)

Oui

Non

23-Selon-vous, quelle est la meilleur garantie ?

24-Quelle appréciation donnez-vous à la méthode d'évaluation des garanties acceptées ?

Bonne méthode

Incommode

Mauvaise Pratique

25-Dans les différents cas d'évaluation, quel choix du chiffre d'affaire faites vous actuellement pour le montage de vos dossiers de crédit ?

Chiffre d'affaire (CA fort mensuel+CA faible mensuel) divisé par 2

Uniquement Chiffre d'affaires faible

Uniquement Chiffre d'affaires fort

Cela dépend des cas

26-Dans quels cas la décision de la durée de remboursement est elle prise ?

Après négociation avec le client

Décision prise par la comité de crédit

Libre choix du client

27-Selon-vous quel type de crédit connaît un meilleur remboursement sur votre portefeuille ?

28-Quelle tranche de « crédit accoré » se rembourse t-il le mieux selon-vous ?

20 000 à 500 000 Très bien Acceptable Mauvaise

500 000 à 2 millions Très bien Acceptable Mauvaise

2 millions à 5 millions Très bien Acceptable Mauvais

5 millions à 10 millions Très bien Acceptable Mauvais

29-Quelle appréciation faites-vous du plafond (limite) du montant du crédit accordé (10 millions)

Trop élevé

Acceptable

Faible

Très faible

30-Selon-vous, est-il bien d'appliquer la même méthode d'évaluation à toutes les tranches de crédit ?

Oui

Non

31-Dans vos actions de recouvrement des impayés, quelle appréciations faites vous du comportement des clients ?

➤ Client de mauvaise foi :

Beaucoup

Peu

➤ Client peu soucieux de leur situation :

Beaucoup

Peu

➤ Client très collaboratif :

Beaucoup

Peu

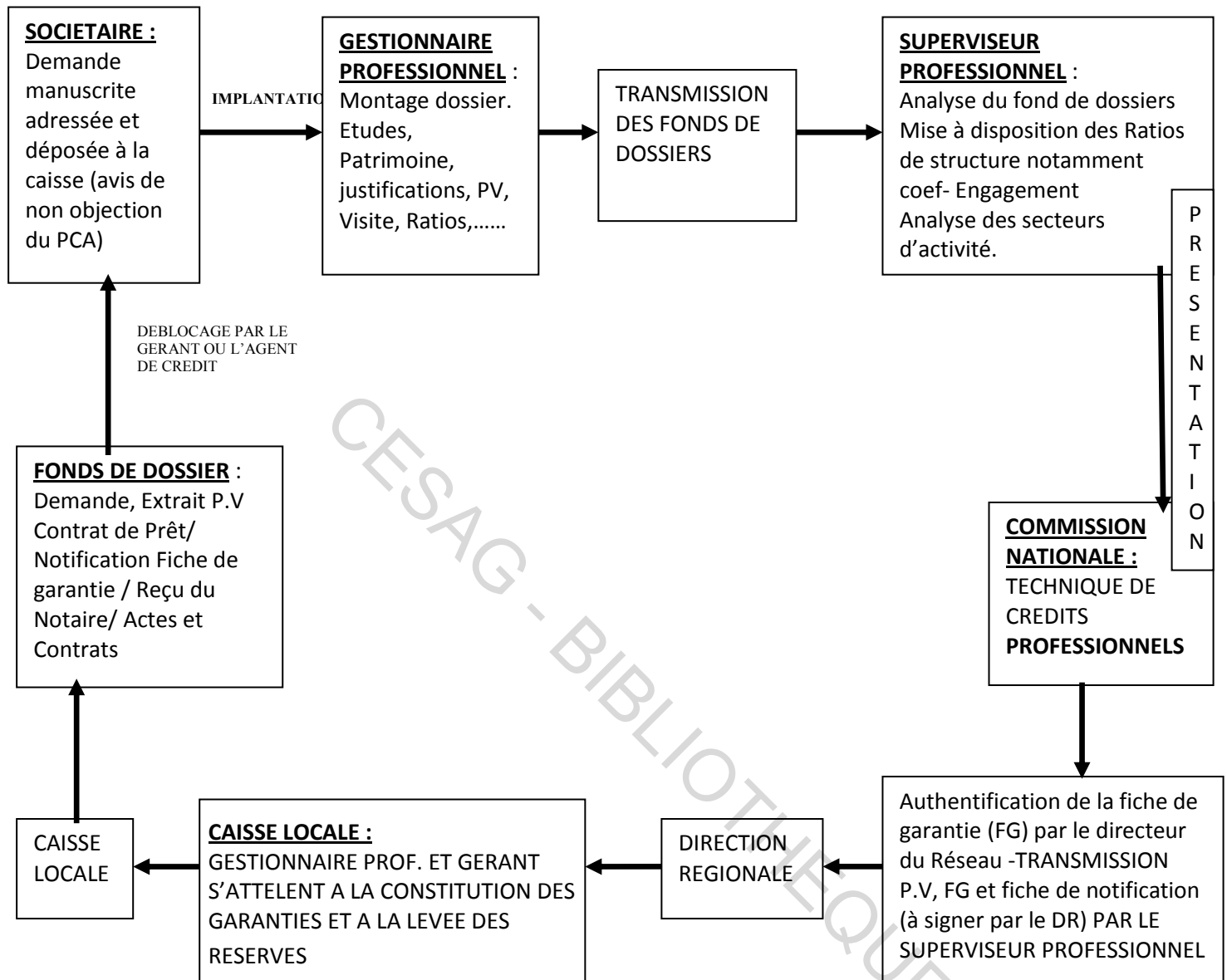
32-Pensez-vous que le CMS lutte réellement contre la pauvreté ?

Oui

Non

**ANNEXE 2 : Schéma du circuit des dossiers de crédits professionnels**

**Schéma du circuit des dossiers de crédits professionnels :**



RETOUR DE LA FICHE DE GARANTIE AU DIRECTEUR REGIONALE POUR CONTROLE D'EFFECTIVITE

EMISSION DE LA FICHE DE NOTIFICATION PAR LE D.R APRES VERIFICATION DE L'EFFECTIVITE DES PRISES DE GARANTIES

**NB :** Transmission par le professionnel de la grosse agence et des copies du fonds de dossier du au superviseur professionnel.

**ANNEXE 3 : LOIS ET CONVENTIONS**

# CONVENTION-CADRE

DEVANT REGIR LES STRUCTURE OU ORGANISATIONS NON  
CONSTITUEES SOUS FORME MUTUALISTE OU COOPERATIVE ET  
AYANT POUR OBJET LA COLLECTE DE L'EPARGNE  
ET/ OU L'OCTROI DE CREDIT

— 0 —

**Adopté par le Conseil de Ministres  
de l'UMOA le 3 juillet 1996**

**-Préambule-**

En vue d'assurer la protection des épargnants, le législateur a adopté la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit qui prévoit, en son article 9, que ces institutions doivent préalablement être reconnues ou agréées, dans les conditions prévues en son article 13, pour exercer leur activités de collecte de l'épargne et d'octroi de crédit.

Par ailleurs, l'article 5 de ladite loi précise que les structure ou organisations, non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et/ou l'octroi de crédit, ne sont pas considérées comme des institutions mutualiste ou coopératives d'épargne et de crédit.

Pour exerce des activités d'épargne et/ou de crédit, ces structure ou organisations demeurent en effet régies, suivant l'article 6, soit par les dispositions de la loi bancaire, soit par les dispositions particulières convenues avec le Ministre chargé des Finances.

Ces dernières dispositions font l'objet de la présent conventions-cadre qui, en plus de fixer les conditions d'exercice et les modalités de reconnaissance de ces structures ou organisations, détermine les règles de leur fonctionnement et les modalités de leur contrôle.

A la faveur de la signature d'une telle convention, ces structures ou organisations pourront exercer leurs activités de collecte de l'épargne et/ou d'octroi de crédit en toute légalité et concourir ainsi à une meilleure satisfaction des besoins financiers des populations à revenu modeste dans un cadre renforcé de protection de leurs membres ou usagers.

Entre :

La République du ..... Représentée par M. ...., Ministre  
....., ci-après dénommé “ le Ministre “

et

La (nom de la structure) représentée par  
....., ci-après dénommée “ la structure “

En application des articles 5 à 7 de la Loi N° .....<sup>1</sup> portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, notamment pour fixer les dispositions particulières concernant l'exercice des activités d'épargne et/ou de crédit de la structure, il est convenu ce qui suit :

## I- CONDITIONS D'EXERCICE DE L'ACTIVITE

**Article 1<sup>er</sup>** : La structure est une organisation .....<sup>2</sup> et a pour objet d'effectuer sur le territoire de .....<sup>3</sup>, la collecte de l'épargne et/ou des opérations de crédit selon les conditions prévues par les textes organiques<sup>4</sup> qui fixent également ses règles de fonctionnement. Ces textes sont annexés à la présente convention.

La structure favorise la formation et l'éducation de ses dirigeants ainsi de ses  
.....<sup>5</sup>

**Article 2** : les opérations de la structure demeurent régies par les législations en vigueur notamment (la loi ou l'ordonnance) N° .....<sup>6</sup> en ce qui concerne les taux d'intérêt pratiqués.

---

<sup>1</sup> Inscrire le numéro de la loi selon le pays.

<sup>2</sup> Inscrire l'expression appropriée “à but lucratif“ ou “ sans but lucratif“.

<sup>3</sup> Inscrire le nom du territoire où la structure exerce ses activités.

<sup>4</sup> Il s'agit des textes constitutifs de la structure qui en fixent également les règles de fonctionnement.

<sup>5</sup> Inscrire les mots “ membres “ et/ou “usagers“.

<sup>6</sup> Inscrire le numéro et le titre de la loi ou de l'ordonnance sur l'usure, selon le pays.



**Article 3** : la structure tient une comptabilité de ses opérations permettant de refléter un état fidele de sa situation financière.

**Article 4** : la structure doit transmettre au Ministre et à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest chaque année, dans les .....<sup>7</sup> suivant le 31 Décembre, deux copies de son rapport d'activité. Ce rapport doit notamment faire ressortir, le montant de l'épargne collectée, les prêts accordés, le nombre et le montant des crédits en souffrance, le nombre .....<sup>8</sup>, les taux d'intérêt pratiqués et, s'il ya lieu, les commissions perçues.

Elle fournit également au Ministre et à la Banque Centrale une situation .....<sup>9</sup>, sur la base de l'année civile, de ses opérations.

## II- RELATIONS AVEC LES AUTORITES MONETAIRES

**Article 5** : la signature de la présente convention donne lieu à l'inscription de la structure sur le registre des structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative tenu à jour par le Ministère des Finances.

**Article 6** : la structure s'engage à se soumettre au contrôle du Ministre portant sur ses activités de collecte de l'épargne et /ou d'octroi de crédit.

Elle s'engage également à répondre à toute requête du Ministre pour réaliser le contrôle aux termes de la présente convention.

Pour la réalisation du contrôle, le Ministre peut déléguer ses pouvoirs à toute autre institution ou personne qu'il juge compétente.

---

<sup>7</sup> Inscrire le délai convenu entre les parties

<sup>8</sup> Inscrire l'expression "de membres" ou "d'usagers", selon le cas.

<sup>9</sup> Inscrire la périodicité convenue entre les parties.

**Article 7 :** A l'initiative du Ministre, la convention peut être abrogée, sous réserve du second alinéa en cas de manquements graves ou répétés aux dispositions législatives ou réglementaires et ou aux termes de la présente convention.

La convention ne peut être abrogée sans que la structure, assistée éventuellement de tout défenseur de son choix, ait été entendu, dûment convoquée ou invitée à présenter ses observations par écrit.

**Article 8 :** L'abrogation de la convention entraîne l'arrêt des activités .....<sup>10</sup> de la structure et sa radiation du registre visé à l'article 5.

La décision du Ministre est notifiée à la structure par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. Elle doit préciser le motif de la décision d'abrogation de la convention de même que la date d'effet de la décision.

**Article 9 :** La convention peut être dénoncée par l'une des parties sous réserve du respect d'un préavis de trois mois. La dénonciation doit être motivée et est susceptible de recours devant la juridiction compétente.

La décision de dénonciation de la convention ainsi que le préavis doivent être notifiés à l'autre partie à la convention par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

**Article 10 :** Dans l'un ou l'autre cas prévu aux articles 7 et 9 où il est mis fin à la convention, les dispositions doivent être prises par la structure et, le cas échéant, le promoteur du projet, pour protéger les dépôts des .....<sup>11</sup> et assurer le respect des modalités de remboursement des prêts qui leur ont été accordés.

---

<sup>10</sup> Insérer la nature des activités : "d'épargne", "de crédit" ou "d'épargne et de crédit".

<sup>11</sup> Inscrire les mots "membres" et /ou "usagers".

**30 décembre 1993**

**PROJET DE DECRET  
D'APPLICATION DE LA LOI PORTANT  
REGLEMENTATION  
DES INSTITUTIONS MUTUALISTES OU COOPERATIVES  
D'EPARGNE ET DE CREDIT**

---

**Vu** .....

**Vu** .....

**Vu** .....

**Vu** **Le Traité du 14 novembre 1973 constituant l'Union Monétaire  
Ouest Africaine**

**Vu** **La loi n°..... du ..... portant réglementation des  
Institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.**

**DECRETE**

**Article 1** : Le présent décret a pour objet de préciser les modalités d'application de certaines dispositions de la loi n°..... du ..... portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, ci-après désignée par le terme "loi".

**Article 45** : Le retrait de la reconnaissance est notifié par décision du Ministre, dans les mêmes conditions qu'en matière d'octroi de reconnaissance. La décision mentionne notamment sa date d'effet qui entraîne la radiation de l'institution de base du registre tenu par la Ministre.

### TITRE III : EXCEPTIONS AU REGIME D’AFFILIATION

**Article 46 :** En application des dispositions de l’article 41 de la loi, une institution de base peut exceptionnellement être membre d’une fédération avec laquelle elle partage un lien commun, lorsqu’il n’existe pas dans sa zone géographique, une union affiliée à la même fédération.

Au plus tard à la fin de l’exercice social qui suit la mise en place d’une union affiliée à la fédération visée au premier alinéa, l’institution de base, conformément au règlement de la fédération, doit mettre un terme à son géographique, une fédération affiliée à la même confédération.

**Article 47 :** En application des dispositions de l’article 44 de la loi, une union peut exceptionnellement être membre d’une confédération avec laquelle elle partage un lien commun, lorsqu’il n’existe pas dans sa zone géographique, une fédération affiliée à la même confédération.

Au plus tard à la fin de l’exercice social qui suit la mise en place d’une fédération affiliée à la confédération visée au premier alinéa, l’union, conformément au règlement de la confédération, doit mettre fin à son affiliation à cette dernière pour adhérer à la fédération.

### TITRE IV : REGLES ET NORMES DE GESTION

**Article 48 :** L’autorisation du Ministre est requise, conformément aux dispositions de l’article 28 de la loi, lorsque les sommes engagées au titre des opérations prévues à l’alinéa 3 de cet article, atteignent 5% des risques de l’institution, déduction faite des risques pris sur des ressources affectées dont le bailleur de fonds assume les risques.

**Article 49 :** La réserve générale visée à l’alinéa 6 de l’article 11 de la loi est alimentée par un prélèvement annuel de 15% sur les excédents nets avant ristourne de chaque exercice, après imputation éventuelle de tout report à nouveau déficitaire.


**Article 50 :** 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.

**Article 51 :** Les institutions sont tenues de couvrir, à tout moment, leurs emplois à long et moyen termes, par leurs ressources stables.

**Article 52 :** En application des dispositions de l’article 27 de la loi, l’encours total des prêts aux personnes visées à l’article 26 de ladite loi ne peut excéder 20% de ses dépôts, à l’exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds.

**Article 53 :** 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.

**ANNEXE 4 : DOSSIER DE PRET SALAIRE**

	CRÉDIT MUTUEL DU SENEGAL <b>Dossier de Prêt Salarié</b>	Revision n°00
		Date Application : 30/06/2008 Page/Pages : ½

Caisse de.....

Numéro de compte Sociétaire.....

**I-Identification de L'Emprunteur** Profession/Activité, /Activité

Nom/ Représentant : .....Age.....  
 Adresse: .....  
 Téléphone Domicile: .....Téléphone Professionnel.....  
 Profession: ..... Ancienneté Professionnel.....  
 Nom et address de l'employeur: .....  
 Autres activités : .....Depuis.....

**II-Caractéristique du prêt demandé**

Montant: ..... FCFA Durée: .....Taux: .....  
 Echéance.....Remboursement.....  
 Objet détaillé.....

Code:  Consommation  Equipement  Immobilier  Social  Autre

Garanties: .....  
 .....  
 .....

**III-Situation Financière de l'Emprunteur**

Ressources*		Charges	
Salaire mois M			
Salaire mois M-1		Echéance du crédit sollicité	
Salaire mois M-2		Echéance crédit en cours	
Salaire moyen (moyenne des 3 derniers salaries)		Total Echéances	


**Quotité salariale:**

..... %

L'emprunteur soussigné, certifie sur l'honneur, exacts et sincères tous les renseignements fournis. En cas d'inexactitude, le prêt sera immédiatement exigible.

Fait à.....le.....

Signature de l'emprunteur

	CRÉDIT MUTUEL DU SENEGAL <u>Dossier de Prêt Salarié</u>	Revision n°00
		Date Application : 25/04/2008 Page/Pages : 2/2

**IV-Prets Antérieurs (renseigner seulement les 2 derniers crédits)**

Date	Institution (*)	Type	Montant	Durée	Observations

(\*) Toutes institutions (CMS et autres)

**V-Renseignements relatifs aux cautions**

	Caution 1	Caution 2
Nom et Prénom		
Adresse		
Profession/ Employeur		
Téléphone		

**VI-Analyse des Comptes**

	Livret Epargne	Livret Courant	PEP	CAT	TOTAUX
Recettes dom 3/derniers Mois					
Solde des Comptes					
Solde moy/3 derniers mois					

**Nom et**

**l'instructeur.....Fonction.....Signature.....**


**VII- Avis et Décisions**

Avis du Gérant: .....Signature:
Décision de la Commission Locale de crédit: <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé Motif du Rejet: ..... ..... Date de deliberation...../...../..... Signature du Président
Décision de la Commission Régionale de crédit: <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé Motif du Rejet: ..... ..... Date de délibération...../...../..... Signature du Président
Décision de la Commission Nationale de crédit: <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé Motif du Rejet: ..... ..... Confère Procès verbal N°.....du.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**ANNEXE: 5 DOSSIER DE PRET PROFESSIONNEL**

	CRÉDIT MUTUEL DU SENEGAL <b>Dossier de Prêt Professionnel</b>	Revision n°00
		Date Application : 30/06/2008 Page/Pages : ½

Caisse de.....

Numéro de compte Sociétaire.....

**I-Identification de L'Emprunteur**

Nom/ Représentant: ..... Raison Social.....  
 Adresse: .....  
 Profession/Activité: ..... Ancienneté profession/Activité.....  
 Téléphone Domicile: ..... Professionnel.....  
 Autres activités: ..... Depuis.....

**II-Caractéristique du prêt demandé**

Montant: ..... FCFA Durée: ..... Taux: ..... Echéance.....  
 Objet détaillé.....  
 Code:  Agriculture  Élevage  Pêche  Artisanat  Commerce  
 Transport  Autres prestations de service  Immobilier  Consommation  
 Social  Autre

Garanties: .....  
 .....  
 .....

**III-Situation Financière de l'Emprunteur**

Ressources*		Charges	
Revenus de l'activité principale		Charges sur crédit en cours	
Revenus des autres activités		Charges sur crédit sollicité	
		Dépenses domestiques (loyers et autres)	
Total Revenus			

(\*) les revenus représentent les resultants d'exploitation tirs du ou des comptes de résultat


Disponible mensuel=..... Coefficient d'endettement

Actif Corporel Immobilisé		
Actif immobilize		
Actif Circulant		

L'emprunteur soussigné, certifie sur l'honneur, exacts et sincères tous les renseignements fournis. En cas d'inexactitude, le prêt sera immédiatement exigible.

Fait à.....le.....

Signature de l'emprunteur

	CRÉDIT MUTUEL DU SENEGAL <b>Dossier de Prêt Professionnel</b>	Revision n°00
		Date Application : 30/06/2008 Page/Pages : 2/2

**IV-Prets Antérieurs (renseigner seulement les 2 derniers crédits)**

Date	Institution (*)	Type	Montant	Durée	Observations

(\*) Toutes institutions (CMS et autres)

**V-Renseignements relatifs aux cautions**

	Caution 1	Caution 2
Nom et Prénom		
Adresse		
Profession/ Employeur		
Téléphone		

**VI-Analyse des Comptes**

	Livret Epargne	Livret Courant	PEP	CAT	TOTAUX
Recettes dom3/derniers Mois					
Solde des Comptes					
Solde moy/6 derniers mois					

Nom et l'instructeur.....Fonction.....Signature.....

**VII- Avis et Décisions**

Avis du Gérant: .....Signature:
Décision de la Commission Locale de crédit: <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé Motif du Rejet: ..... ..... Date de deliberation...../...../..... Signature du Président
Décision de la Commission Régionale de crédit: <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé Motif du Rejet: ..... ..... Date de deliberation...../...../..... Signature du Président
Décision de la Commission Nationale de crédit: <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé Motif du Rejet: ..... ..... Confère Procès verbal N°.....du.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 6 : ANALYSE DU RISQUE ET EVOLUTION DES COMPTES**

**Analyse du risque**

Sujet	Commentaire
Capacité de remboursement	
Garanties offertes	
Qualités de la caution	
Antécédent de crédit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remboursement régulier</li> <li>• Remboursement avec 2 retards de moins de 30 jours</li> <li>• Remboursement avec 3 retards de moins de 30 jours</li> <li>• Remboursement avec 1 retard entre 30 à 60 jours</li> <li>• Retard de plus de 90 jours</li> </ul>	
Catégorie de prêt <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur porteur structuré</li> <li>• Secteur porteur avec concurrence</li> <li>• Secteur porteur fragile</li> <li>• Secteur porteur avec contrainte</li> <li>• Secteur à gros risque</li> </ul>	
Analyse de l'épargne	
Résumé	

Le dossier sera rejeté en cas de :

- Manque de capacité de remboursement
- Dossier en retard de plus de 3 mois

**Source : Dakar/Heidelberg 2007**

**Tableau 1 : Evolution des comptes**

Groupe de comptes	Période précédente (base)	Dernière période	Variation absolue	Pourcentage de variation
Actif immobilisé				
Compte à recevoir				
Caisse et Banque				
Comptes fournisseurs				
Dettes à long terme				

**Tableau 2 : Présentation du bilan de l'entrepreneur**

<b>Actif Immobilisé</b>	<b>Capitaux propres</b>
Stock	<b>Dettes à long terme</b>
Avances aux fournisseurs	Avances reçues des clients
Autres comptes à recevoir	Autres comptes à payer
Comptes à recevoir	Comptes fournisseurs
Disponibilités	
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>

**ANNEXE 7 : RECAPITULATIF DES RATIOS DE DECISION DE MISE EN PLACE  
DES CREDITS**



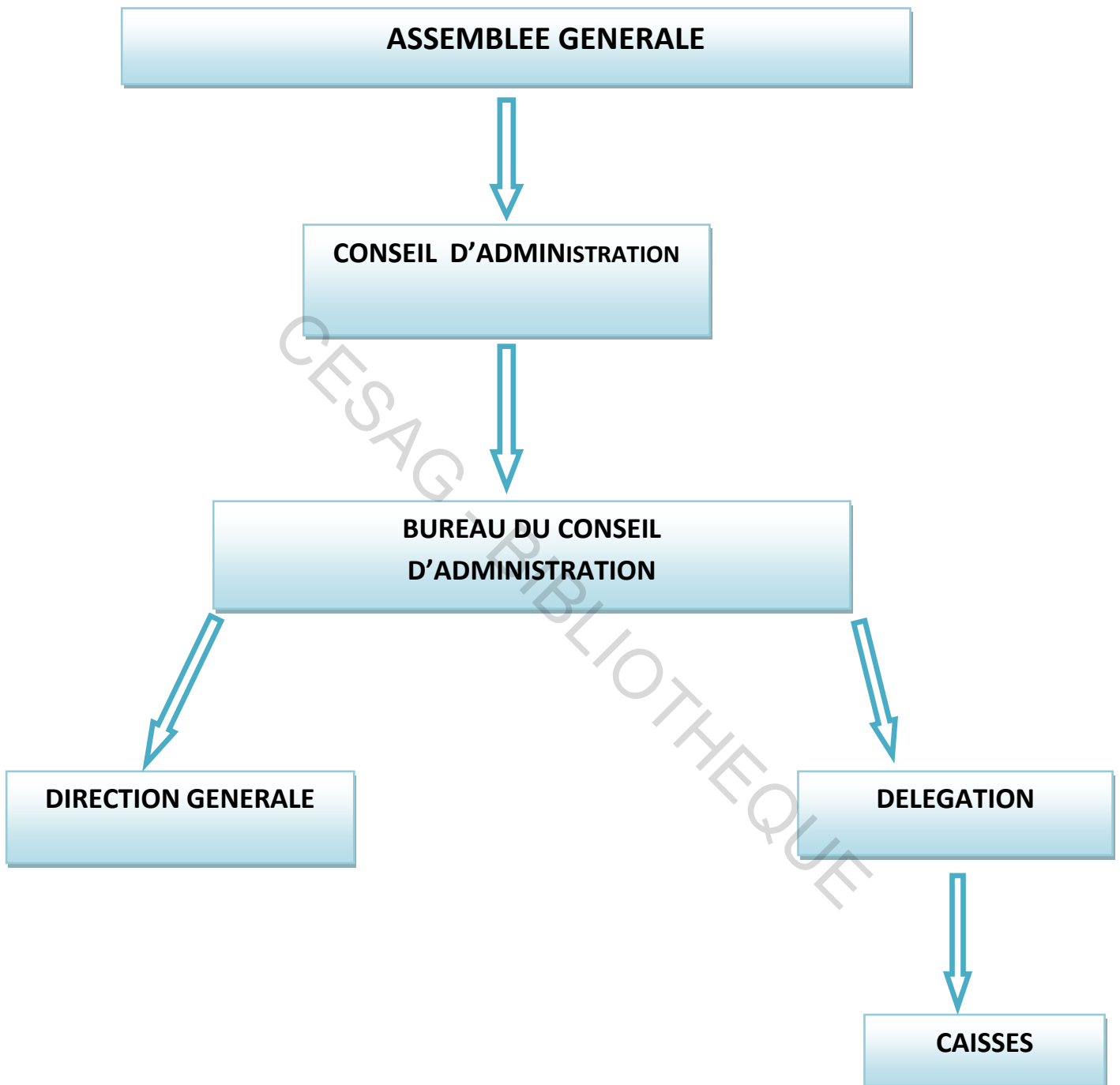
**Tableau 3 : Récapitulatif des ratios de décision de mise en place des crédits**

Type de ratio	Formule	Décisions
Taux de marge brute	<b>Marge brute</b> <b>Chiffre d'affaire</b>	Ce ratio permet au CP de mesurer le degré de rentabilité de l'entreprise et il est analysé uniquement en comparaison avec son secteur ou type d'entreprise. –Commerce : <b>20%</b> maximum ; Artisanat : 20% maximum ; Prestation de sce : 40% maximum ; Elevage : 50% maximum ; Transformation : 50% maximum ; Agriculture : 50% maximum.
	Marge brute= chiffre d'affaire –coute d achat	
Consommation du ménage de l'entrepreneur	<b>Dépenses familiales</b>	ce ration analyse le taux de consommation du ménage en comparant les dépenses familiales totales avec son revenu total. Il doit être égal ou supérieur a 0.35 et inferieure a 0.60.
	<b>Marge Nettes + Autre revenu</b> Dépenses familiales =nourritures +logements +vêtements + scolarités + santé +transports +eau + électricité +téléphone + autres.  Marge Nettes =Marge brute - Charges d'exploitation	
Dépendance aux autres revenus	<b>Autres revenus</b>	Il mesure le pourcentage de revenus totaux provenant d'une autres que l'entreprise. Si ce ratio est supérieur a 0.50 il indique une grande dépendance du client aux autres revenus. Dans un tel cas, il faut analysé les sources de ces autres revenus et vérifier leur stabilité.
	<b>Marge Nettes + Autres Revenus</b> Autres Revenus = marge nette d'autres entreprises + salaire +contribution du conjoint + loyers perçus +pensions+ autres.	
Ventes à credit	<b>Comptes à recevoir</b>	Ce ratio mesure le pourcentage des ventes réalisées à crédit. Si le ratio est supérieur a 0.50; l'entreprise dépend des ventes à crédit à un niveau important.
	<b>Chiffre d'affaires</b>	
Endettement	<b>Dettes totales +prêt propose</b> <b>Capitaux propres</b>	Cet indicateur informe sur la capacité de l'entreprise à respecter ses engagements. Il doit être inferieur à 1. Lorsque ce ratio est supérieur à 0.75 le risque de surendettement du client est plus élève.
Couverture d'échéance mensuelle	<b>Echéance mensuelle propose</b>	Ce ration doit être égal ou inferieur à 0.60.pour certains clients le maximum est de 0.50.
	<b>Excédent mensuel</b> Excédent mensuel = Revenus totaux – dépenses familiales totales.	
Recommandation du montant de Prêt	<b>Prêt propose</b>	Ce ratio mesure le montant de prêt proposé par le CP vis-à-vis de l'investissement du client au FDR.il doit être inferieur à 1.5 pour l'agriculture, le commerce et la transformation et inferieur à 2 pour les services
	<b>Fonds de roulement</b>	

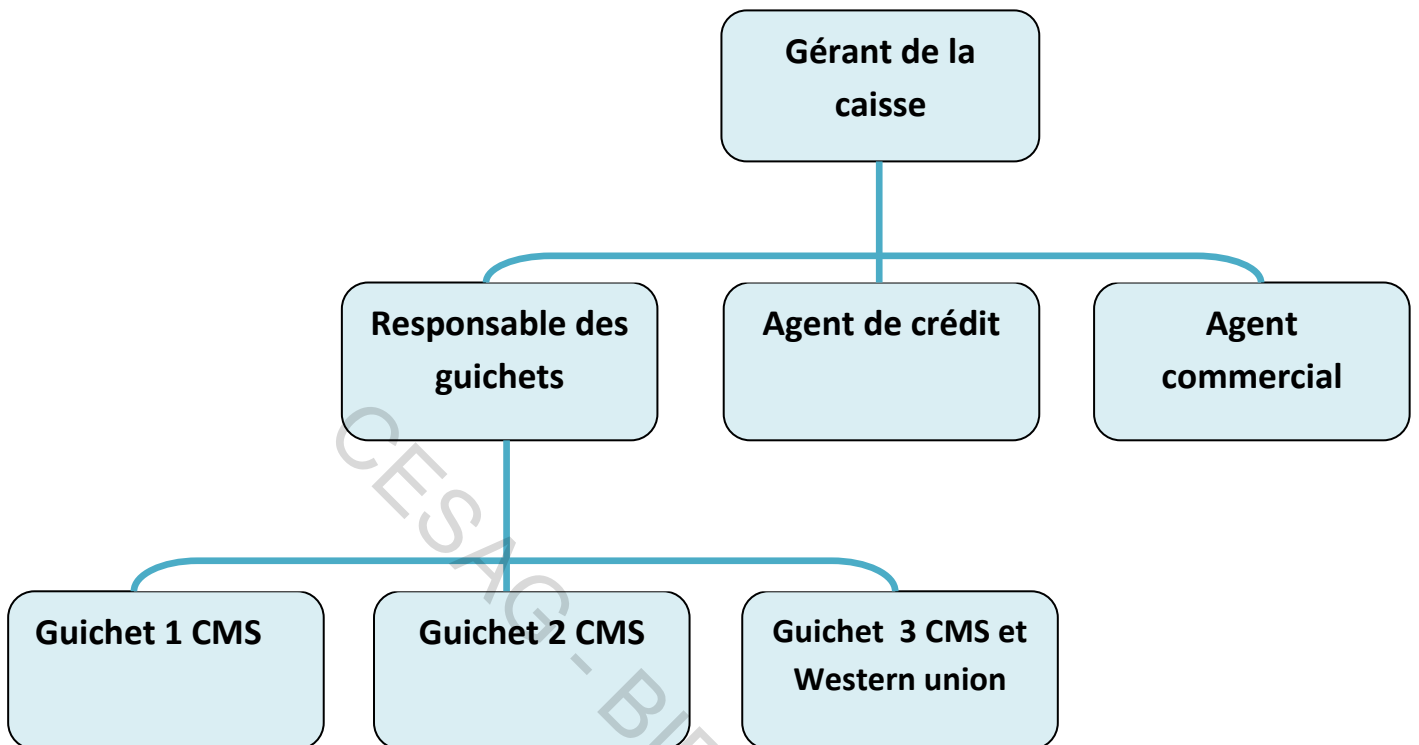
Source : établi à partir de nos différents cours d'analyse financière.

**ANNEXE 8 : ORGANIGRAMME TECHNIQUE DU CMS**

**Organigramme de la Direction Générale :**



**Organigramme de chaque caisse du CMS :**



**Source :** Caisse du CMS de Sahn.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I. OUVRAGES**

1. CAMPION Anita (2000), *le contrôle interne : guide pratique à l'usage des institutions de micro finance*, Care et Pact Publications, INC Washington, 35P
2. CAMARA Lucien (2006), *la gestion des risques en micro finance*, Edition plantation, Abidjan, 175P
3. CHURCHILL Craig et COSTER Dan (2001), *Manuel de gestion des risques en micro finance*, care et Pact Publication, Washington, 93P
4. COOPERS et LYBRAND, (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 379P
5. DIETSCH Michel et PETEY Joël (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque, Paris, 308P
6. BOYE Sébastien, HADJENBERG Jérémy et POURSAT Christine (2006), *le guide de la micro finance : microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'Organisation, Paris, 304P
7. DJEFA Sabrina (2007), *la micro financée entre le marché et la solidarité*, Edition des archives contemporaines, 103P
8. FREDERIC Bernard, GAYRAUD Rémi et ROUSSEAU Laurent, (2006), *Contrôle interne- Gestion des risques de fraude*, 2<sup>ème</sup> éd, Editions Maxima, Paris, 408P
9. HUTIN Hervé (2004), *Toute la finance*, Editions d'Organisation, Paris, 925P
10. SARDI Antoine (2002), « Audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES Paris, 1065P
11. DID (2005) : « Pratiques saines de crédit : un élément clé de contribution à la pérennité des institutions de finance communautaire »
12. DUTAILLIS, G.P (1981) : « Les risques du crédit bancaire » édition banque
13. GUERIN Isabelle: Périodique : « *Document de travail, (32) ; Micro finance et autonomie féminine* »; 2002
14. GTZ/IRAM : *La viabilité sociale d'une IMF*, 2001
15. I & Helms, B ; *micro finance et gestion des risques ; La perspective du client* *Matin* ; 2000
16. LEDGERWOOD.J (1999) ; *Manuel de microfinance : une perspective institutionnelle et financière*, Banque mondiale
17. YVES.B et COOLI.J, *Dictionnaire économique et financier*, Edition 1975

## II. MEMOIRES

1. ASSANE Jamila, 2011 *Analyse des critères essentiels d'octroi de crédit bancaires : cas de la BANQUE ISMALIQUE DU SENEGAL*, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'étude Supérieures en Comptabilité, Banque et Finance (CESAG)
2. DOUBOULE Clémence, (2009), *Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit dans les IMF : cas du crédit Mutuel du Sénégal (CMS)*, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du Diplôme d'études Supérieures Spécialisées Audit et Contrôle de Gestion
3. ISMAEL Abdelkader (2010), *Gestion du Risque de Crédit dans les Institution de la Microfinance : cas du Crédit Mutuel du Sénégal(CMS)*, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'étude Supérieures Spécialisées Audit et Contrôle de Gestion

## III. SOURCES INTERNET

1. PORTAIL DE LA MICROFINANCE : [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org),  
[www.portailmicrofinancesenegal.sn](http://www.portailmicrofinancesenegal.sn)
2. PLANET FINANCE : [www.planetfinance.org](http://www.planetfinance.org)
3. BCEAO : [www.bceao.int](http://www.bceao.int)
4. BAD, « micro finance en Afrique de l'Ouest quelle viabilité », [www.rdfs.net/...../](http://www.rdfs.net/...../)  
Annexe 12\_African\_Development\_Banqk.doc.2006
5. GUERIN, Isabelle et ROESCH, Marc « Micro crédit, outil fragile »,  
[http://www.cgap.org/docs/technicalTool\\_05\\_French.pdf](http://www.cgap.org/docs/technicalTool_05_French.pdf), 2005
6. Actufinance (2001), Lexique financier, <http://definition.actufinance.fr>.
7. Altassura (2011), Recouvrement de créances, <http://www.e-assurance-credit.com/recouvrement/recouvrement-creances.php>.
8. Banque-info(2012), Lexique bancaire et économique, [www.banque-info.com/lexique-bancaire](http://www.banque-info.com/lexique-bancaire).
9. Conseil crédit (2011), lexique, <http://www.conseilcredit.com/lexique,credit-immobilier.html>.
10. LAMHARTI Hicham (2008), Analyse et gestion de risque du crédit bancaire sénégalaise,  
<http://www.lasquotidien.com/spip.php,article7870>
11. Ministère de l'économie et des finances (2009), Système financier et bancaire,  
<http://www.finances.gouv.sn/lire-le-contenus,23.html>.
12. Pole finances (2008), lexique financier, <http://www.trader-finance.fr/lexique-finance>.

#### IV. AUTRES DOCUMENTS

1. CMS (2009), « *Rapport d'activités EXERCICE 2008* », 20P
2. BCEAO (1995), « *Session de formation sur les mécanismes de contrôle applicables aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit aux dispositions réglementaires* », 165P
3. DIRECTEUR DE LA MICRO FINANCE (2009), « *Analyse des systèmes d'information de gestion et des systèmes de contrôle interne et externe des IMF au Sénégal* », 95P
4. CMS (2009), « *Manuel des procédures du Crédit du CMS.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE



CESAG - BIBLIOTHEQUE