



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance (ISCBF)**

**Master Africain en Microfinance
(MAM)**

**Promotion 3
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**LA GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITÉ ET LA VIABILITÉ
FINANCIÈRE DANS UN SYSTÈME FINANCIER DÉCENTRALISÉ
(SFD) : CAS DE L'UM-PAMECAS SÉNÉGAL**

Présenté par :

YOBOUET Kouadio Séraphin

Dirigé par :

M. CHABI Bertin

Chef du Département Master à

L'ISCBF-CESAG

Octobre 2011

DEDICACE

Ce mémoire de fin de formation est dédié à toute ma famille, particulièrement à mon père et à ma mère, pour tous les efforts qu'ils ont faits pour moi dans mon éducation, et à ma sœur pour tous les sacrifices qu'elle a consentis pour le financement de ma formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Au titre des remerciements, je tiens à dire un grand merci à L'Eternel Dieu Tout Puissant de m'avoir accordé la force et l'intelligence nécessaires pour la réalisation de ce mémoire.

Les autres remerciements vont à l'endroit des personnes suivantes :

- ✦ M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) au CESAG et Coordonnateur du Programme MAM, pour sa contribution à notre formation.
- ✦ Mme SOUMARE Maréma, Assistante du Programme MAM, pour sa dynamique participation à la formation des Stagiaires du MAM.
- ✦ M. CHABI Bertin, Chef du Département Master de l'ISCBF, Enseignant au CESAG et Directeur du présent mémoire, dont les critiques ont contribué à l'amélioration de ce travail de fin de formation.
- ✦ L'ensemble du corps professoral du Programme MAM, pour leurs brillantes interventions qui ont contribué à l'enrichissement de notre formation.
- ✦ Tous les Stagiaires de la troisième (3^{ème}) Promotion du MAM, dont les origines diverses ont contribué à une participation fraternelle et chaleureuse tout au long de notre formation, et particulièrement à Mme MAIGA Adisatou, Gouverneur de la Promotion pour m'avoir permis d'obtenir un stage.
- ✦ M. Le Directeur Général de l'UM-PAMECAS, pour avoir accepté de manière spontanée ma demande de stage.
- ✦ M. TOURE Ababacar, Responsable Financier et Contrôleur de Gestion à la Direction Générale de l'UM-PAMECAS, mon Maître de stage, pour ses observations et contributions à ce présent mémoire.
- ✦ Mon ami Youssouf KONE, pour tout ce qu'il a fait pour moi, à tous mes amis du CESAG, Patrice BROU de la troisième Promotion du MAM, Franck KOUAME et Martin-Luc BOCHI de la dixième Promotion du MBF.

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

ACDI	: Agence Canadienne pour le Développement International
ADA	: Appui au Développement Autonome
AFSSEF	: Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers
AG-Nus	: Assemblée Générale des Nations Unies
ALCo	: Asset and Liability Committee
ALM	: Asset and Liability Management
APD	: Aide Publique au Développement
AREC	: Associations Rotatives d'Epargne et de Crédit
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CA	: Conseil d'Administration
CC	: Comité de Crédit
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGAP	: Consultative Group to Assist the Poor
CIF	: Confédération des Institutions Financières de l'Afrique de l'Ouest
COOPEC	: Coopératives d'Epargne et de Crédit
CS	: Conseil de Surveillance
CSFI	: Center for the Study of Financial Innovation
DAT	: Dépôts à Termes
DAV	: Dépôts à Vue
DID	: Développement International Desjardins
EMLT	: Emplois à Moyen et Long Termes
F CFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine

FCBS	: Fonds de Contrepartie Belgo Sénégalais
FCCS	: Fonds de Contrepartie Canado-Sénégalais
IMCEC	: Institutions Mutualistes et Coopératives d'Épargne et de Crédit
IMF	: Institutions de Microfinance
KFW	: Kreditanstalt Für Wiederaufbau
MAM	: Master Africain en Microfinance
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONGs	: Organisations Non Gouvernementales
ONU	: Organisation des Nations Unies
PAS	: Politiques d'Ajustement Structurel
PIB	: Produit Intérieur Brut
PPA	: Parité du Pouvoir d'Achat
PVD	: Pays en Voie de Développement
SEEP	: Small Enterprise and Education Promotion
SFD	: Systèmes Financiers Décentralisés
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine
UM-PAMECAS	: Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal
USD	: United States Dollars

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1: tableau synthétique des ratios de liquidité sur les normes financières des IMF	43
Tableau n°2: tableau synthétique d'analyse financière d'un SFD.....	62
Tableau n°3: tableau d'évolution des activités d'intermédiation financière	63
Tableau n°4: tableau d'analyse des opérations diverses.....	65
Tableau n°5: tableau récapitulatif des ressources stables.....	66
Tableau n°6: tableau des crédits à moyen et long termes.....	69
Tableau n°7: tableau des emplois à moyen et long termes.....	69
Tableau n°8: tableau des ratios de couverture.....	70
Tableau n°9: tableau d'analyse des soldes de trésorerie	71
Tableau n°10: tableau d'analyse générale des soldes globaux	73
Tableau n°11: tableau de détermination du ratio de liquidité.....	76
Tableau n°12: tableau de calcul de la norme de liquidité.....	78
Tableau n°13: ratios de couverture des emplois à moyen et long termes.....	80
Tableau n°14: tableau de calcul du ratio de capitalisation	83
Tableau n°15: calcul du ratio des charges de personnel.....	84
Tableau n°16: tableau de la structure du passif.....	90
Tableau n°17: variation des résultats financiers annuels.....	91

LISTE DES FIGURES

Figure n°1: modèle théorique d'analyse.....	48
Figure n°2 : organigramme du réseau UM-PAMECAS.....	60
Figure n°3: courbes de variation des opérations avec les membres, bénéficiaires ou clients.....	64
Figure n°4: courbes d'évolution des opérations diverses.....	66
Figure n°5: courbes de variation des ressources stables.....	68
Figure n°6: courbe de variation des soldes de la trésorerie.....	72
Figure n°7: tendances générales des soldes globaux.....	74
Figure n°8: courbe d'évolution du ratio de liquidité.....	77
Figure n°9: courbe de variation de la norme de liquidité.....	79
Figure n°10: variation du ratio de couverture des emplois.....	81
Figure n°11: courbe de variation du ratio de capitalisation.....	83
Figure n°12: variation du ratio des charges de personnel.....	85
Figure n°13: courbe de variation des résultats financiers du réseau.....	92

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE.....	12
CHAPITRE 1 : ANALYSE DES CONDITIONS DE LA VIABILITE FINANCIERE DANS UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE (SFD)	14
1.1 Généralités sur la Microfinance	14
1.1.1 Historique, Paradigmes et Objectifs de la Microfinance	14
1.1.2 Les acteurs de la Microfinance	18
1.1.3 Les services et produits offerts par les institutions de Microfinance	20
1.2 Analyse des conditions de la viabilité financière dans un SFD	22
1.2.1 L'autonomie financière comme moyen de viabilité financière dans un SFD	24
1.2.2 La politique du taux d'intérêt et la viabilité financière dans un SFD	27
1.2.3 Les capitaux stables comme moyen de réalisation de la viabilité financière	28
1.2.4 La gouvernance de l'institution comme moyen d'atteinte de la viabilité financière	29
1.2.5 La gestion des risques et la viabilité financière dans un SFD.....	29
1.3 Analyse du risque de liquidité dans un Système Financier Décentralisé (SFD)	30
CHAPITRE 2 : LE RISQUE DE LIQUIDITE DANS UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE.....	33
2.1 Les différentes causes du risque de liquidité dans un SFD	34
2.1.1 Causes internes	35
2.1.2 Causes externes	37
2.2 Les conséquences du risque de liquidité dans les SFD	38
2.3 Mécanismes de mesure et de prévention du risque de liquidité dans un SFD	39
2.3.1 La mesure du risque de liquidité dans un SFD	40

2.3.2	Quelques mécanismes de prévention du risque de liquidité dans un SFD.....	45
CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....		47
3.1	Le modèle théorique d'analyse.....	47
3.2	Les outils de collecte de données	49
3.2.1	Les entretiens et discussions effectués.....	49
3.2.2	La recherche documentaire.....	49
3.3	L'analyse des données	50
DEUXIEME PARTIE		52
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'UM-PAMECAS.....		54
4.1	Historique de l'UM-PAMECAS.....	54
4.2	Mission et objectifs du réseau UM-PAMECAS	56
4.3	La vision du réseau UM-PAMECAS	57
4.4	La stratégie de développement du réseau UM-PAMECAS	57
4.5	Les produits et services	58
4.6	Les partenaires au développement du réseau	58
4.7	La structure organisationnelle du réseau UM-PAMECAS	59
4.8	Schéma de l'organigramme du réseau UM-PAMECAS.....	59
4.9	Quelques chiffres du réseau	61
CHAPITRE 5 : DETERMINATION DE NORMES ET RATIOS PRUDENTIELS.....		62
5.1	Analyse bilancielle du réseau sur la période 2005-2010.....	62
5.1.1	Présentation et analyse des opérations avec les membres, bénéficiaires ou clients	63
5.1.2	Analyse des opérations diverses	64
5.1.3	Analyse des ressources stables ou permanentes de l'institution	66
5.1.4	Analyse de la trésorerie	70
5.1.5	Analyse générale des soldes globaux sur la période 2005-2010.....	72
5.2	Détermination et analyse de normes et ratios prudentiels.....	75
5.2.1	Calcul et interprétation du ratio de liquidité de l'actif.....	75
5.2.2	Détermination de la norme de liquidité	77
5.2.3	Le ratio de couverture des emplois à moyen et long termes	80
5.2.4	Détermination du ratio de capitalisation du réseau (2005-2010).....	82
5.2.5	Calcul et interprétation du ratio des charges de personnel.....	84

5.3	La gestion du risque de liquidité au sein de l'UM-PAMECAS.....	85
CHAPITRE 6 : ANALYSE DES RESULTATS.....		88
6.1	Analyse du niveau de liquidité du réseau UM-PAMECAS	88
6.2	Viabilité financière et pérennité du réseau	89
6.3	Niveau de risque de liquidité et la viabilité financière du réseau UM-PAMECAS	90
6.4	Processus de gestion du risque de liquidité et impact sur la viabilité financière de l'UM-PAMECAS	93
6.5	Recommandations	94
CONCLUSION GENERALE.....		98
BIBLIOGRAPHIE		100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les différentes crises financières internationales qui se sont succédé ont bouleversé le fonctionnement du système financier mondial et entraîné de fortes perturbations dans les économies mondiales. Les pays développés, les pays émergents et ceux en voie de développement ont vu leurs économies secouées par ces crises d'envergure mondiale. Les distorsions nées de ces différentes crises financières ont entraîné de graves crises de liquidité auxquelles sont confrontés les grands marchés financiers mondiaux. Ce fut la grande période des faillites en cascade de grandes banques d'investissement et privées, entraînant du coup la croissance du chômage mondial résultant de licenciements abusifs. Les Programmes d'Ajustement Structurels (PAS), l'élaboration des politiques économiques d'austérité sont devenus les priorités quotidiennes des Etats et gouvernements. L'Aide Publique au Développement (APD) émanant de ces pays développés et de certains partenaires bilatéraux se faisant rare, les budgets des pays en voie de développement deviennent de plus en plus restrictifs. Le resserrement des liquidités, la récession économique et les différentes crises sociales engendrées ont conduit certains Etats et gouvernements, dans un souci d'assurer et de préserver la stabilité socio-économique et financière, à intervenir dans les capitaux de certaines banques jusque-là privées ; certains allant parfois même à les nationaliser. Les règles de saine gestion des institutions financières deviennent de plus en plus des préoccupations contraignantes pour les autorités monétaires. Désormais, des mesures réglementaires sont édictées pour assurer le contrôle et la stabilité du système financier national, régional et même international.

Par ailleurs, l'ampleur de ces crises financières internationales, la réalisation de l'équilibre financier et social, la construction d'infrastructures socio-économiques, la lutte contre le chômage, notamment à travers la création d'emploi, la réduction de la pauvreté..., sont devenus des enjeux économiques énormes auxquels font face les différents pays. Face à tous ces défis et vu l'incapacité de les assurer tout seul, l'intervention du secteur privé apparaît comme une opportunité encouragée par l'Etat. En effet, la diversification des sources de financement du développement apparaît comme moyen de justification de l'intervention du secteur privé. D'ailleurs, le secteur de l'entrepreneuriat privé a toujours été considéré comme moteur de croissance et de développement économique, l'Etat n'étant pas en mesure d'offrir de l'emploi à tous les diplômés et de satisfaire aux exigences de tous les demandeurs. À notre avis, la meilleure façon de lutter contre la pauvreté dans nos pays est de parvenir à créer de la croissance économique : « Mais comment créer cette croissance quand sur la terre, selon les estimations, entre 600 millions et 1,2 milliard des personnes adultes ne peuvent en aucun cas

trouver une embauche dans ces pays en voie de développement? En fait, la notion de « *plus pauvres* » fait référence dans les pays en voie de développement, aux familles vivant en-dessous du seuil national de pauvreté de leur pays, ou encore à toute personne vivant avec moins de 1,25 dollar américain (USD) par jour ajusté à la parité du pouvoir d'achat (PPA) » (ENGHOM, 2009 :74).

La question qui se pose est donc de savoir, *comment créer donc de l'emploi pour ces personnes ?* Bien évidemment, dans le secteur informel ; les plus dynamiques parviennent à exercer une activité, mais rares sont celles qui parviennent à sortir de la misère, car la création de son propre emploi aussi minime qu'il soit nécessite toujours un investissement en matériel réduit. Mais avec quels moyens financiers y parvenir ? En effet, la grande majorité des banques privées et d'investissement trouvent ces micro-entrepreneurs non rentables car ne disposant pas de garanties suffisantes. Pour pallier les effets de ce creux bancaire, il convient alors de créer des institutions financières plus souples pour les plus pauvres qui puissent prêter l'argent de façon contractuelle dans les conditions connues dès l'origine du prêt. Et c'est là le bien fondé et l'intérêt de l'intervention de la microfinance. Sans toutefois être considérée comme une panacée, la microfinance apparaît comme une solution plausible et possible pour l'atteinte de cet objectif. En effet, « Pour comprendre le fonctionnement de l'économie de la plupart des pays africains, il faut admettre, cerner et analyser une réalité : le secteur informel. C'est lui qui recèle le potentiel entrepreneurial du continent. Le microcrédit étant déjà une réalité en Afrique, il convient donc de l'encourager et de le développer » (CAMILLERI, 2005 :1). La perception du microcrédit comme moyen d'incitation et de développement à l'entrepreneuriat privé n'est pas seulement uniforme aux pays africains, mais elle s'étend et s'adapte aux autres pays du reste du monde, tant développés qu'en voie de développement ; même si l'échelle d'action et les mécanismes d'intervention diffèrent selon la classification des pays. C'est d'ailleurs ce qui traduit et justifie la nécessité et l'importance accordées à la microfinance.

La microfinance apparaît de fait comme le secteur financier intermédiaire entre le secteur bancaire classique ou formel et le secteur informel. Considérée comme l'offre des services financiers (épargne, crédits, micro assurance, transferts d'argent...) à destination des personnes les plus pauvres à faibles revenus et n'ayant pas accès aux institutions financières classiques, la microfinance apparaît aujourd'hui pour les différents partenaires d'aide au développement et pour les organisations non gouvernementales ainsi que les acteurs sociaux

au développement comme moyen de la finance inclusive. Elle tend de plus en plus à être intégrée au système financier national. Depuis l'année 2005 qui a été décrétée par l'Assemblée Générale des Nations Unies comme *Année Internationale de Microcrédit*, la microfinance est considérée comme un outil efficace de lutte contre la pauvreté et même comme moyen d'atteinte de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), notamment la réduction de moitié de l'extrême pauvreté à l'échéance 2015 telle que préalablement définie en Septembre 2000 au sommet du Millénaire des Nations Unies dans sa Déclaration adoptée par 189 nations et signée par 147 chefs d'Etat et de Gouvernement. Désormais, la microfinance n'est plus assimilée à de simples microcrédits ; elle est devenue un outil puissant, efficace et même intégrateur dans les politiques économiques des Etats. Certains Etats et gouvernements en ont fait une politique de développement afin d'assurer un meilleur accès des populations à faibles revenus aux services financiers classiques et d'en assurer son efficacité ; notamment l'émancipation et l'autonomisation financières des femmes qui constituent les couches les plus vulnérables de la population.

Ainsi, tout comme le secteur bancaire classique, « la microfinance en tant que secteur financier est-elle menacée par l'impact d'une crise économique et des marchés financiers d'envergure mondiale. Les Institutions de Microfinance (IMF) ou encore Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ¹ sont donc confrontés à un resserrement des liquidités et à l'élargissement des marges de crédits face à la pauvreté grandissante » (CSFI, 2009 :6). Les principaux bouleversements des marchés des changes et la récession mondiale atteignent les Systèmes Financiers Décentralisés et leur clientèle. Les réserves de trésorerie des clients des institutions de microfinance sont réduites par l'inflation notamment liée à des hausses considérables des produits énergétiques et alimentaires et à la diminution des transferts d'argent des migrants vers leurs pays d'origine, généralement des pays en voie de développement.

Face donc à la conjoncture financière internationale, les questions de financement et de liquidité deviennent de plus en plus préoccupantes pour les institutions de microfinance en général et en particulier pour celles faisant recours aux sources de financement internationales et à l'accès des marchés des capitaux. La pérennité et la viabilité financière des Systèmes

¹ Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), c'est l'appellation commune adoptée par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest-BCEAO pour désigner toutes les institutions de Microfinance de l'espace UEMOA. Les deux expressions (SFD-IMF) désignant la même entité, leur emploi dans la suite du présent travail ne devrait pas engendrer de confusion pour les lecteurs.

Financiers Décentralisés semblent remises en cause par le resserrement des liquidités internationales.

Dans un tel environnement aussi évolutif que celui que connaît l'industrie de la microfinance et face aux différents changements et bouleversements intervenus dans le système financier mondial, un rapport² a été commandité en 2009 par le Centre for the Study of Financial Innovation (CSFI)-(Centre pour l'Etude de l'Innovation Financière) pour étudier les impacts des changements intervenus dans le domaine de la finance internationale. Ce rapport mené en collaboration avec le CGAP³ (Consultative Group to Assist the Poor) et Citi Microfinance avait pour objectif fondamental d'identifier les principaux risques ayant un impact significatif sur la croissance et la viabilité des institutions de microfinance à l'échelle mondiale.

Vingt-cinq (25) risques qualifiés de « *peaux de banane* » ont été identifiés en termes de gravité et d'évolution. La segmentation de ces risques en deux (02) grandes catégories comprend :

- les risques les plus prononcés ;
- les risques en plus forte augmentation.

Au nombre des *risques les plus prononcés*, le risque de liquidité vient en deuxième (2^{ème}) place dans le rapport 2009, alors qu'il n'était qu'à la vingtième (20^{ème}) place dans le rapport précédent de 2008. Quant aux *risques en plus forte augmentation* ; celui de liquidité occupe le cinquième (5^{ème}) rang en 2009 tandis qu'il se situait au vingt troisième (23^{ème}) rang dans le rapport 2008 (Encadré CSFI, 2009 :10). La forte progression du risque de liquidité à l'analyse de ces deux rapports constitue une préoccupation tant pour les dirigeants des institutions de microfinance dont l'objectif principal est de conduire à la réalisation à long terme de la mission sociale de leurs institutions (c'est-à-dire servir les pauvres et les plus vulnérables) que pour les autorités monétaires dont la mission principale est d'assurer la protection et l'équilibre du système financier à l'échelle nationale, régionale et même internationale.

² Centre for the Study of Financial Innovation (CSFI), Citi Microfinance, CGAP (2009), « Enquêtes « *Peau de banane* » sur la Microfinance 2009. *Affronter la crise et le changement*, Juin 2009, 24 p.

³Le Consultative Group to Assist the Poor(CGAP) est un consortium de vingt-neuf (29) Agences de Développement dont 27 Agences de développement publiques et deux(02) Fondations privées qui soutiennent le développement de la Microfinance : www.cgap.org.

Face donc à la forte croissance et à la prédominance du risque de liquidité, une question fondamentale attire notre attention et mérite d'être clarifiée : *Pourquoi le risque de liquidité constitue-t-il une préoccupation tant pour les dirigeants des systèmes financiers décentralisés que pour les autorités monétaires ?*

Dans la zone UEMOA⁴ (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), la supervision des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) répond aux objectifs fondamentaux de surveillance qui incombent aux autorités monétaires sous-régionales et nationales. Cette surveillance se décline sous la forme de la réalisation de quatre grands objectifs fondamentaux qui sont :

- la gestion de la masse monétaire ;
- la protection de l'épargne publique ;
- le contrôle prudentiel ;
- la protection de la stabilité du système financier.

Dans cette optique, les Systèmes Financiers Décentralisés exerçant dans la zone économique sont tenus au strict respect de ces différentes normes prudentielles. Elles (ces normes) constituent d'ailleurs des conditions préalables pour l'obtention d'agrément d'exercice. À cet effet, un guide méthodologique de contrôle interne des systèmes financiers décentralisés⁵ dans les pays de la zone UEMOA a été élaboré par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)⁶ en collaboration avec la Coopération Luxembourgeoise. Ce guide méthodologique est un ensemble de bonnes pratiques et surtout de ratios prudentiels auxquels sont soumis tous les dirigeants des systèmes financiers décentralisés exerçant dans l'espace UEMOA. Il sert de référentiel de contrôle et de supervision pour l'équilibre financier du secteur de la microfinance, mais aussi de la stabilité financière de toute la zone monétaire. Désormais, l'objectif de réalisation de la mission sociale et financière, et la pérennité des systèmes financiers décentralisés sont soutenus par une problématique sur la gestion du risque de liquidité de plus en plus préoccupante.

⁴L'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) est une zone monétaire et économique de l'Afrique de l'Ouest qui comprend huit (08) pays qui sont : Bénin, Burkina Faso, Côte D'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo.

⁵ BCEAO-Coopération Luxembourgeoise (2009), Guide Méthodologique de contrôle interne des SFD dans les pays membres de la zone UEMOA.

⁶ BCEAO-Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest est l'institution monétaire de la zone UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine) qui comprend huit (08) pays membres qui sont: Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo. Siège à Dakar/Sénégal. www.bceao.int.

Selon la lettre de politique Sectorielle sur la Stratégie et Plan d'Action 2005-2010 sur la microfinance au Sénégal (2004 :20), il ressort qu'au Sénégal comme dans l'ensemble des pays de l'UEMOA, l'analyse de la viabilité financière des systèmes financiers décentralisés fait face à des contraintes liées à l'absence de plans d'affaires opérationnels et au manque d'informations financières viables. Cependant, l'analyse de la viabilité des SFD a montré que sur l'ensemble des sept grands réseaux qui dominent le secteur de la microfinance au Sénégal, seulement trois sont financièrement autonomes. Il s'agit de :

- l'ACEP (Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production) ;
- le CMS (Crédit Mutuel du Sénégal) ;
- l'UM-PAMECAS (Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal).

Dans cette perspective, pour demeurer dans la dynamique de la croissance de la microfinance au Sénégal et donc assurer sa pérennité, l'UM-PAMECAS Sénégal a fait de la gestion du risque de liquidité une priorité pour l'atteinte de cet objectif de croissance. Cette action est basée sur un mécanisme de prévention des besoins de liquidité au niveau des différentes caisses qui composent l'union au travers de l'organigramme de remboursements et/ou déboursements par périodes afin de maximiser les ressources disponibles du réseau (surtout financières). Par ailleurs, cette liquidité du réseau est garantie par la norme de centralisation des excédents de liquidité des caisses de l'Union.

La microfinance est l'offre des services financiers à destination des populations pauvres, à faibles revenus et exclues des institutions financières classiques. Dans l'objectif d'atteindre leur mission sociale, mais aussi financière (même si celle-ci n'est pas la mission première des systèmes financiers décentralisés, elle contribue cependant à la réalisation de la mission sociale), les systèmes financiers décentralisés octroient des prêts de microcrédits à leurs clientèles cibles. Cependant la plupart des dépôts collectés par les systèmes financiers décentralisés sont à majorité des dépôts à vue (DAV), ce qui entraîne souvent une inadéquation entre le montant des engagements pris et celui des créances envers leurs clientèles. L'idée qui ressort ici n'est pas que les dépôts à vue constituent une menace pour les systèmes financiers décentralisés, mais c'est l'usage qui en résulte qui pourrait en constituer une. En effet et d'ailleurs dans la littérature des institutions effectuant l'intermédiation financière, la forte progression des dépôts traduit une relation de confiance des clients envers

l'institution, alors qu'un fort pourcentage de crédits octroyés aux clients traduit plutôt une relation de dépendance des clients vis-à-vis de l'institution. Cette situation peut conduire dans certains cas à un risque de trésorerie pour les systèmes financiers décentralisés. Par ailleurs, un risque de trésorerie mal géré et non maîtrisé pourrait conduire à un risque de liquidité.

De ce qui précède, l'analyse du risque de liquidité apparaît comme une nécessité fondamentale pour les institutions de microfinance. Mais qu'en est-il exactement du risque de liquidité ?

Par risque de liquidité ou risque d'illiquidité, il faut comprendre par une situation d'incapacité pour un système financier décentralisé de satisfaire les obligations financières à échéance vis-à-vis des tiers (agents économiques) à l'aide de flux monétaires courants, disponibles ou par la vente d'éléments d'actif à leur juste valeur marchande ; autrement dit sans dépréciation, ni perte de valeur. « Le risque de liquidité est souvent le principal risque financier pour une institution financière. En effet, une institution de microfinance peut ne pas être rentable pendant un trimestre et rester en activité, mais elle ne pourrait pas survivre à une crise de liquidité » (KARLA, 2009 :3-4).

Selon une étude menée par Citi Microfinance sur « *Introduction and Overview of Liquidity Risk Management* », le risque de liquidité dans une institution de microfinance peut apparaître dans trois cas possibles⁷ qui sont :

- i. lorsqu'un dépôt d'une durée de trois (03) mois est utilisé pour des prêts à échéance trois (03) mois ;
- ii. dans un cas d'utilisation d'un dépôt à trois (03) mois pour des crédits à échéance six (06) mois ;
- iii. enfin dans une situation d'utilisation d'un dépôt à trois (03) mois pour des prêts à échéance un (01) an.

Le risque de liquidité apparaît ici comme une inadéquation entre les échéances d'utilisation des ressources disponibles face aux dépenses courantes et prévisionnelles (dépenses à long terme) de l'institution de microfinance. En d'autres termes, selon CHRISTOPHE (2001 :2), il apparaît lorsque l'institution de microfinance prête à long terme des ressources (épargne, emprunts) disponibles sur le court terme uniquement. La préoccupation des dirigeants est

⁷La version originale du document est disponible en Anglais, ceci n'est qu'une traduction libre de l'auteur.

donc de veiller à ce que les ressources et les emplois correspondent en échéance. En somme, le risque de liquidité lorsqu'il survient empêche le système financier décentralisé de faire face à ses obligations de décaissements à l'échéance, ce qui pourrait affecter non seulement les activités courantes, et donc sa viabilité financière, mais aussi entraîner un risque de réputation pouvant conduire à sa faillite. De ce fait, la viabilité financière apparaît comme une ou même la principale source de pérennité de l'institution.

De ce qui précède, quelques solutions que nous soumettons ici s'avèrent nécessaires pour une prévention et gestion du risque de liquidité dans un système financier décentralisé, dont notamment :

- i. la mise en place de la démarche ALM (Asset and Liability Management-Gestion Actif-Passif) basée sur l'identification, la mesure et le contrôle des risques financiers pouvant peser sur le bilan d'un système financier décentralisé ;
- ii. la réduction des échéances de prêts relativement à celles des dépôts afin de disposer des ressources financières nécessaires pouvant faire face aux éventuels engagements ;
- iii. la transformation rationnelle et efficiente des dépôts à vue en crédits de sorte à ce que l'utilisation qui en résulte n'affecte pas ou ne détériore pas la situation du bilan de l'institution ;
- iv. le respect des normes prudentielles édictées par l'autorité de supervision des systèmes financiers décentralisés ;
- v. la conception et la mise en place d'un manuel de procédures de gestion permettant d'observer une politique saine de gestion du crédit.

De ces cinq solutions possibles, deux marqueront notre attention dans le cadre de notre présente étude ; à savoir « *la transformation rationnelle et efficiente des dépôts à vue et le respect des normes prudentielles édictées par l'autorité de supervision* ». Toutefois, il faut noter que ces solutions retenues pourraient également inclure les autres. En effet, la réduction de l'échéance de prêts relativement à celle des dépôts et la gestion Actif-passif pourraient intervenir dans le cadre de ce présent travail sans toutefois être approfondies.

Au regard de ce qui précède, l'on pourrait être amené à se poser la question fondamentale suivante : « *Comment assurer la pérennité d'un système financier décentralisé à travers la gestion du risque de liquidité ?* »

La détermination de solutions possibles à cette question s'articulera autour des questions spécifiques que sont :

- quelles sont ou quelles peuvent être les causes potentielles d'un risque de liquidité dans un système financier décentralisé ?
- comment un risque de liquidité peut-il affecter la viabilité financière d'un système financier décentralisé ?
- comment assurer la pérennité d'un système financier décentralisé à travers la gestion du risque de liquidité et la viabilité financière ?

L'analyse de toutes ces préoccupations nous conduit au choix du thème de notre étude sur : **« La gestion du risque de liquidité et la viabilité financière dans un Système Financier Décentralisé (SFD): Cas de l'UM-PAMECAS Sénégal »**

L'objectif principal de cette étude est de parvenir à la mise en évidence de l'impact du risque de liquidité sur la pérennité d'un système financier décentralisé. Toutefois, l'atteinte de cet objectif principal s'articulera autour de trois (03) objectifs spécifiques, à savoir :

- identifier les différentes causes du risque de liquidité dans un Système Financier Décentralisé ;
- décrire les conditions de la réalisation de la viabilité financière dans un Système Financier Décentralisé ;
- évaluer l'impact du risque de liquidité sur la pérennité d'un système financier décentralisé (SFD).

Ce mémoire de fin de formation est composé de deux grandes parties.

La première partie qui expose les éléments conceptuels du « cadre théorique » de ce mémoire comprendra trois (03) chapitres, à savoir :

- le chapitre 1 qui traitera des conditions de la viabilité financière dans un système financier décentralisé ;
- le chapitre 2 quant à lui fera une analyse du risque de liquidité dans un Système Financier Décentralisé ;
- le chapitre 3 de cette première partie fera l'objet de description de la méthodologie de ce travail d'étude.

La deuxième partie de ce travail de mémoire, intitulée « le cadre pratique » sera également déclinée en trois (03) chapitres, qui sont :

- le chapitre 1 qui portera sur la présentation de l'institution cible de notre étude, c'est-à-dire L'UM-PAMECAS-Sénégal ;
- le chapitre 2 portera sur la détermination et l'interprétation de normes et ratios prudentiels de l'institution qui fait objet de notre étude, à savoir le réseau UM-PAMECAS Sénégal ;
- le chapitre 3 enfin de cette deuxième partie de notre mémoire sera consacré à l'analyse générale des résultats de notre travail.

Ce mémoire de fin de formation dont l'objectif fondamental est de mettre en évidence l'impact du risque de liquidité sur la viabilité financière dans un système financier décentralisé, constitue à la fois une étude qui relève d'un intérêt tant pour les praticiens que pour les théoriciens de la microfinance.

- pour l'institution d'accueil dans le cadre de cette présente étude (UM-PAMECAS Sénégal), il s'agira d'accorder un intérêt particulier à la gestion du risque de liquidité afin d'assurer sa performance et viabilité financières pour l'atteinte de ses objectifs sociaux et financiers et de se hisser au rang de leader des institutions de microfinance tant sur le plan national que sur le continent africain ;
- pour les praticiens et théoriciens de la microfinance, ce travail servira de cadre de référence dans la gestion du risque de liquidité dans les systèmes financiers décentralisés. Toutefois, cette étude sera d'un intérêt particulier pour les partenaires au développement qui interviennent dans le secteur de la microfinance pour qui la pérennité et la viabilité financière des institutions de microfinance constituent les fondamentaux de leurs engagements ;
- enfin pour nous-mêmes, ce mémoire constitue notre initiation dans le monde scientifique de la recherche, et surtout celui de la microfinance ; secteur financier en pleine expansion qui à notre avis mérite d'être exploré, tant il constitue un atout fondamental pour nos Etats dans la lutte contre la pauvreté, mais aussi comme moyen de création de la croissance économique à travers le développement et l'émergence de l'entreprenariat privé.

PREMIERE PARTIE

« *La gestion du risque de liquidité et la viabilité financière dans un Système Financier Décentralisé (SFD) : Cas de l'UM-PAMECAS Sénégal* » constitue le thème de ce mémoire de fin de formation du Master Professionnel Africain en Microfinance. Au cours de ce travail, nous tenterons de faire un aperçu général sur le risque de liquidité dans un système financier décentralisé ; les différentes origines, ses effets et son impact sur la viabilité financière mais aussi sur la pérennité même de l'institution. La première partie de ce travail qui débutera par la description des conditions de réalisation de la viabilité financière dans un système financier décentralisé comprendra un aperçu général sur les généralités de la microfinance, puis une analyse de la gestion du risque de liquidité dans un système financier décentralisé. Cette partie composée de trois (03) chapitres s'achèvera avec un chapitre qui définira la méthodologie adoptée dans le cadre du présent travail de mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : ANALYSE DES CONDITIONS DE LA VIABILITE FINANCIERE DANS UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE (SFD)

Avant de poursuivre notre thème principal et dans une perspective de mieux cerner le domaine de la microfinance qui est au cœur de notre présente étude, nous débuterons ce chapitre par une section sur des notes introductives pour éclairer plus ou moins l'opinion sur quelques prérequis sur la microfinance. Sans paraître aussi exhaustive, cette section portera sur quelques généralités, à savoir des notes historiques, les paradigmes ainsi les principaux acteurs et produits et services des institutions de microfinance ou encore Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

1.1 Généralités sur la Microfinance

Afin de mieux cerner le secteur de la microfinance tel que perçu aujourd'hui par l'ensemble des partenaires sociaux de développement comme moyen efficace de création de micro-entreprises et de réduction de pauvreté, nous avons jugé nécessaire de faire un aperçu sur les généralités.

1.1.1 Historique, Paradigmes et Objectifs de la Microfinance

Au cours de cette section, nous ferons une analyse sur les origines historiques, les différents paradigmes dominants du secteur et les grands objectifs assignés à la microfinance.

1.1.1.1 Origines historiques

L'histoire de la microfinance telle que connue aujourd'hui a subi des évolutions successives au cours des décennies et des siècles. Cependant, on notera de manière générale que c'est en Italie qu'est partie l'origine historique de la microfinance, sous la forme de tontine.

En effet, c'est en 1464 que le Moine Italien, Barnabé de Terni créa la toute première institution caritative dénommée le Monte di Pietà. Cette institution avait pour but de lutter contre l'usure dont les populations étaient victimes à l'époque. Cette action fut renouvelée deux siècles plus tard par un autre italien. En 1653, un financier Italien, Lorenzo Tonti créa en France une nouvelle forme d'épargne sous la forme d'association d'épargnants. Il donna son nom à cette forme d'épargne qui devint tontine et restera telle que connue dans notre société contemporaine d'aujourd'hui avec toutes ses structurations.

Cependant, la microfinance connue aujourd'hui en tant que système financier sous la forme d'institutions mutualistes et coopératives est partie des origines de l'Allemand Raiffeisen. C'est en 1864 que l'Allemand Friedrich-Wilhelm Raiffeisen fonda en Rhénanie la première société coopérative de crédit mutuel dont l'objectif était d'offrir aux banques des cautions mutuelles afin que les paysans démunis accèdent au crédit.

Ainsi, nous pouvons ajouter que *« Sous l'impulsion de Herman Schulze-Delitzsch et de Friedrich Wilhelm Raiffeisen ; les premières coopératives d'épargne et de crédit furent fondées sur le principe d'entraide et de solidarité. Ces caisses offraient une solution alternative à l'usure. En effet, dans les régions les plus pauvres de ce pays, entre 1860 et 1870, les taux d'intérêt étaient de 2 % par jour et atteignant parfois les 700 % pour l'année. Devant un tel succès, le mouvement coopératif s'élargit en Europe puis à l'Amérique du Nord. Ainsi ; au Québec, Alphonse Desjardins créait le 06 Décembre 1900 sa première caisse populaire dans une ville près du Québec, dénommée Lévis. L'objectif visé étant la protection de ses concitoyens de l'usure comme ce fut le cas en Allemagne. Le mouvement coopératif a donc dominé les premières expériences de financement des plus pauvres »* (HASNA, 2007 :17-18).

Cependant, même si la microfinance a connu une telle évolution fulgurante au fil des décennies au point d'être considérée aujourd'hui comme moyen efficace de création de microprojets, et donc de création de richesse et outil de lutte contre la pauvreté ; une question mérite d'être posée et précisée : Qu'est-ce que la microfinance elle-même ? À cette question essentielle, il serait difficile de donner une définition univoque tant celle-ci diffère d'un acteur à l'autre. Même si presque toutes les définitions convergent vers un idéal commun, à savoir : celui de l'accès aux services financiers des pauvres exclus du système financier classique ; il convient toutefois de noter que la notion de microfinance recouvre une grande diversité de réalité.

En effet, selon la Banque Mondiale ; la microfinance correspond à l'idée que les pauvres, comme tout autre individu, doivent avoir accès à un éventail de services financiers abordables. Cependant, nous retiendrons la définition du CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) qui représente la ligne directrice de la vision des donateurs.

“Microfinance offers poor people access to basic financial services such as loans, savings money transfer services and microinsurance. People leaving in poverty, like everyone else,

need a diverse range of financial services to run their businesses, build assets, smooth consumption, and manage risks” (CGAP: www.cgap.org: What is Microfinance?).

De cette définition, la microfinance apparaît donc comme l’offre de services financiers à des individus ou groupes d’individus pauvres qui n’ont pas accès aux services financiers formels dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leur micro-entreprise.

1.1.1.2 Quelques paradigmes du secteur de la Microfinance

Plusieurs paradigmes coexistent dans le secteur de la microfinance tout comme dans diverses disciplines scientifiques. Cependant, deux principaux paradigmes dominant et sont au cœur de l’industrie de la microfinance (Zoom Microfinance, 2005 :2). Ce sont notamment :

- l’approche sociale ;
- l’approche commerciale.

1.1.1.2.1 L’approche sociale

L’approche sociale, encore appelée *approche maximaliste* est à l’origine des premières activités de la microfinance. Les principaux acteurs de cette approche sont les Organisations Non Gouvernementales (Zoom Microfinance, 2005 : 2).

Selon les adeptes de cette approche, l’impact de la microfinance se mesure et doit se mesurer à travers l’amélioration de la situation de ses membres. Autrement dit, cette amélioration doit se mesurer au travers d’améliorations visibles, que ce soit en matière de santé, d’éducation, de culture ou même de participation aux processus de représentation démocratique au sein de sa communauté, de son pays. En somme, la microfinance apparaît donc pour ce courant idéologique comme moyen de réalisation de soi et d’intégration sociale.

1.1.1.2.2 L’approche commerciale

L’approche commerciale ou encore *approche minimaliste* est une approche de plus en plus émergente et qui tend à s’imposer comme le paradigme dominant de la microfinance (Zoom Microfinance, 2005 :3).

Les principaux acteurs de cette approche sont les banques de microfinance et les banques privées qui font de plus en plus leur intrusion dans la microfinance, secteur jadis considéré par

celles-ci comme non profitable. Cette intrusion fondée sur la théorie du « *downscaling*⁸ » se justifie par la simple raison que ces banques trouvent en ce secteur un marché cible potentiel à conquérir ; d'autres ayant été attirées par les « profits » réalisés par certaines institutions de microfinance.

Par ailleurs, selon les adeptes de cette approche commerciale, la mise en place d'une organisation de microfinance permet une amélioration de l'accès à des services financiers pérennes, soit par l'octroi de services nouveaux, soit par l'octroi de services existants mais à des coûts moins élevés pour l'emprunteur/l'épargnant ; ce qui entraîne *ipso facto* un impact social. En effet, en réduisant les frais financiers payés par l'emprunteur/l'épargnant ; on libère du revenu qui pourrait être utilisé à d'autres choses (alimentation, santé, éducation...).

1.1.1.3 Mission et objectifs de la Microfinance

Il serait difficile de définir une mission univoque de la microfinance qui ferait le consensus au sein des principaux acteurs. Toutefois, l'on pourrait dire que cette mission s'inscrit dans la définition même de la microfinance ; à savoir celle « *d'offrir des services financiers à des individus ou groupes d'individus pauvres, qui n'ont pas accès aux services financiers formels, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leur micro-entreprise* ».

Cette mission vise cependant la réalisation d'objectifs essentiels qui consistent à :

- insérer à travers l'appui à la création d'activités d'auto-emploi, les populations pauvres dans le circuit économique de leur pays ; ce qui constitue à cet effet un moteur de la croissance économique ;
- assurer l'équilibre financier du secteur, mais aussi la viabilité surtout financière des systèmes financiers décentralisés; car les populations pauvres ont toujours besoin de financements répétitifs et progressifs.

Toutefois ces missions ne sauraient se réaliser sans une pérennité des institutions de microfinance, car pour poursuivre ces missions, les institutions de microfinance doivent être pérennes à long terme et non être limitées seulement dans le court terme.

⁸ Le *downscaling* ou encore la descente en gamme de clientèle est l'effet des banques privées qui font leur apparition et intrusion dans le secteur de la Microfinance.

1.1.2 Les acteurs de la Microfinance

L'offre des services financiers aux personnes exclues du système bancaire classique ainsi qu'aux micro-entreprises et/ou petites entreprises est principalement l'œuvre des institutions de microfinance. Cependant, elles ne sont pas les seules car de plus en plus d'autres acteurs différents proposent des services et produits substituables à ceux des institutions de microfinance. Il s'agit notamment :

- *des Organisations Non Gouvernementales(ONG), des associations, des projets de développement* : les ONGs et projets de développement œuvrent dans la lutte contre la pauvreté ; notamment dans le milieu rural. Ces Organisations Non Gouvernementales et projets de développement sont parfois accusés par les professionnels du secteur de concurrence déloyale.

En effet, ces ONG ou ces projets à volet crédit pratiquent des taux d'intérêt anormalement faibles ce qui encourage souvent chez les bénéficiaires la culture de non-remboursement. Ces pratiques peuvent durer tout le temps des subventions mises à la disposition de ces projets. La plupart de ces ONGs fonctionnent avec des fonds déjà dédiés au financement de projets sociaux pour lesquels la rentabilité financière ne constitue pas l'objectif primordial, mais plutôt la portée sociale. Même si ces organisations non gouvernementales œuvrent dans la lutte contre la pauvreté, on note toutefois que leurs activités ont des conséquences néfastes en termes de comportement et de rentabilité sur les systèmes financiers décentralisés sérieux qui s'inscrivent dans la durée et veulent atteindre l'équilibre financier. Cependant, notons que toutes les ONGs intervenant dans la microfinance ne le font pas de la même manière ; la plupart étant à but non lucratif. Certaines d'entre elles ont été mises en place avec pour objectif d'offrir des services de microfinance. D'autres par contre ont d'abord commencé à offrir des services non financiers, puis décidé ensuite d'inclure le microcrédit dans leurs programmes.

- *l'Etat* : il existe des fonds de l'Etat dédiés à la Microfinance. Ces fonds fonctionnent selon le schéma du modèle solidaire ; ils ne font pas obligatoirement de l'épargne une condition préalable du crédit.

Cependant ; lorsque la demande de crédit est acceptée, certaines structures exigent quand même un apport individuel, globalement inférieur à l'épargne préalable exigée par les institutions mutualistes et coopératives. Ils exigent aussi des garanties solides et accordent des crédits de montants plus élevés que ceux des autres institutions de microfinance classiques

(entre 15-20 millions de F CFA) sur une période de remboursement plus longue (généralement 3 à 5ans) et à un taux d'intérêt parfois élevé, variant de 5 à 12 % .

- *les banques* : selon ANDRIANASOLO (2008 :21), l'arrivée des institutions fortement capitalisées à but lucratif dans le secteur de la microfinance perturbe la concurrence.

En effet, ces institutions sélectionnent la clientèle la plus rentable du marché à laquelle elles peuvent proposer des offres infiniment plus avantageuses que celles des institutions de microfinance déjà en place en ayant recours à des refinancements moins coûteux du fait de la confiance de leurs partenaires au développement. L'intervention des banques privées dans le secteur de la microfinance s'opère sous diverses formes ; soit par la création d'une unité interne de Microfinance⁹ ; soit de façon plus directe par la création d'une filiale de microfinance¹⁰, c'est généralement ce que la Banque Centrale fait comme initiative politique quelques fois (Exemple : la BRS-Banque Régionale de Solidarité créée par la BCEAO dans la zone UEMOA).

- *les partenaires techniques et financiers* : la plupart des partenaires au développement envisagent la promotion du financement des micros et petites entreprises en se fondant sur un double consensus qui est censé éviter les erreurs et dérives du passé, notamment l'intervention publique par le biais de crédit subventionné.

Ce double consensus repose sur :

- la nécessité de créer des institutions financières durables et viables (financièrement autonomes, non subventionnées et gérées dans une logique financière et en respectant un « code de bonnes pratiques»);
- la nécessité de faire de ces institutions des outils décisifs de promotion de l'entreprise privée et de lutte contre la pauvreté, et ce dans le strict respect des règles du marché.

Leurs interventions prennent surtout la forme d'appuis techniques et financiers aux institutions existantes, de promotion de nouvelles expériences (sociétés de cautionnement mutuel), de sécurisation des opérations par la mise en œuvre de fonds de garanties. La plupart des acteurs intervenant sous ce modèle sont regroupés au sein du CGAP.

⁹On note par exemple le cas d'ECOBANK, la Banque Panafricaine qui s'est investie dans le secteur de la microfinance à travers la création de cellule interne et la CBAO-Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest, premier réseau bancaire du Sénégal.

¹⁰La BRS-Banque Régionale de Solidarité, qui est une filiale de la BCEAO dédiée à la Microfinance.

- la *Microfinance formelle* qui regroupe les Coopératives et Mutuelles d'Épargne et de Crédit (IMCEC), Crédit Solidaire et parfois aussi des Fonds d'État.

Dans la zone UEMOA, on distingue fondamentalement trois grandes formes d'institutions de microfinance qui sont :

- la *forme mutualiste*, qui est la plus ancienne dont les premières expériences remontent pour la plupart au début des années 1970 ;
 - la *forme crédit solidaire*, qui s'est développée à partir des années 1990 ;
 - la *forme bancaire et lucrative* qui se développe depuis 2000.
- la *Microfinance ou finance informelle* : la finance informelle englobe des mécanismes non officiels qui permettent de faire circuler les créances et les dettes.

La forme la plus répandue et connue de la finance informelle est celle des tontines ou Associations Rotatives d'Épargne et de Crédits (AREC). Elle a longtemps été considérée comme une pratique marginale qui devait disparaître à mesure que la finance formelle se développait. Cependant, malgré le boom de la microfinance dans les années 1990-2000 ; la finance informelle s'est développée sur ses lacunes et, notamment dans le milieu urbain. Elle occupe toujours une place importante dans le système financier et reste le principal recours de la majorité de la population malgré ses risques et ses limites.

1.1.3 Les services et produits offerts par les institutions de Microfinance

En ce qui concerne les produits financiers, l'analyse du côté de l'offre révèle la prédominance du crédit à court terme ; tout comme l'analyse du côté d'épargne révèle la prédominance de l'épargne à vue.

1.1.3.1 Les produits

Toutes les institutions de microfinance ne fonctionnent pas sous le même statut juridique. Certaines pratiquent exclusivement l'activité de crédit ; ce sont la plupart des ONGs et des projets de développement à volet crédit, d'autres font de l'intermédiation financière ; c'est-à-dire collectent les dépôts des membres (agents à capacité de financement) pour octroyer des crédits aux micro-entrepreneurs (agents à besoin de financement). Dans la zone UEMOA, la plupart des institutions de microfinance font de l'intermédiation financière. La nature des produits offerts relève donc de la forme réglementaire sous laquelle évolue l'institution.

Ainsi, en ce qui concerne les produits financiers ; l'analyse du côté de l'offre révèle la prédominance du crédit à court terme¹¹ pour les institutions pratiquant l'intermédiation financière et des crédits à moyen et long termes pour celles faisant exclusivement du crédit. Quant à l'analyse du côté de l'épargne pour les institutions pratiquant l'intermédiation financière, elle révèle la prédominance de l'épargne à vue.

Selon ENGHOM (2009 :4), la microfinance comprend en premier lieu le micro crédit mais également d'autres services financiers qui sont nécessaires pour promouvoir ou soutenir des activités génératrices de revenus (AGR) et qui permettent aux populations pauvres et vulnérables d'améliorer leur niveau de vie, d'atteindre une meilleure intégration sociale et d'accéder à un développement humain durable. Au nombre de ces services, nous pouvons distinguer les services financiers tels que :

- l'épargne qui constitue un besoin essentiel y compris les populations pauvres car elles représentent un minimum de sécurité face aux nombreux aléas de la vie comme la santé, le décès, les catastrophes ;
- la micro assurance qui peut garantir un prêt du risque de maladie, de perte de revenus ou de décès ;
- le rapatriement de virements internationaux par les travailleurs migrants.

On note cependant que ces produits d'assurance sont offerts en partenariat avec des institutions d'assurance légalement constituées et reconnues.

1.1.3.2 Les services

Dans un souci d'atteindre et de réaliser leur objectif de « *double botton-line* » qui vise à produire un résultat de développement social tout en assurant un retour financier soutenable ; certaines institutions de microfinance offrent des services d'appuis techniques à leurs clientèles. Ces services d'appuis techniques prennent généralement la forme de formations de base à la tenue de comptabilité élémentaire et d'outils de gestion de leurs projets.

¹¹Selon le Référentiel Comptable Spécifique des Systèmes Financiers Décentralisés de l'UMOA, le court terme est défini comme toute période d'une durée inférieure ou égale à trois (03) mois.

1.1.3.3 La clientèle

« La microfinance s'adressait traditionnellement, quoique pas exclusivement aux femmes pauvres, à l'instar de la première expérience couronnée de succès auprès de cette clientèle et compte tenu des conséquences socio-économiques positives des prêts accordés aux femmes » (Nations Unies, 2008 :6).

Par nature, les marchés des institutions de microfinance sont liés au développement économique des pays dans lesquels elles exercent. Historiquement, les institutions de microfinance se sont intéressées à de petits programmes soit ruraux, soit dans les bidonvilles destinés à des catégories de bénéficiaires aptes à créer des activités de petit commerce de proximité. Mais l'arrivée des banques, de plus en plus engagées, habituées à utiliser de puissants outils de gestion a modifié cette perception. En effet, le marché s'est fortement structuré et chacune des institutions de microfinance s'attaque à un ou plusieurs segments de ce marché selon ses objectifs. Pour les institutions de microfinance jeunes ou peu capitalisées, ce sont les strates les moins rentables qui seront accessibles, tandis que les IMF matures ou fortement capitalisées, capables d'innovation attaqueront les strates les plus rentables du marché.

1.2 Analyse des conditions de la viabilité financière dans un SFD

Des résultats obtenus de la revue de littérature, nous pouvons retenir quelques conditions qui paraissent fondamentales pour l'atteinte de la viabilité financière dans un système financier décentralisé. Il s'agit de :

- l'autonomie financière de l'institution ;
- la politique du taux d'intérêt appliquée par l'institution ;
- le montant ou quantité de capitaux stables ou permanents détenus par l'institution ;
- la gouvernance de l'institution ;
- la gestion des risques ou « *risks management* ».

Depuis son émergence fulgurante dans les économies mondiales, notamment dans les pays en voie de développement où elle occupe une place prépondérante dans l'accès aux services financiers de base des populations vulnérables et à la réduction de la pauvreté, la microfinance a suscité et continue d'attirer un intérêt particulier pour les différents Etats. De nombreuses

ONGs et certains partenaires au développement en ont fait un outil efficace d'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables et de réduction de la pauvreté. Depuis lors, les institutions de microfinance ont connu un essor remarquable tant au niveau de la création qu'au niveau de la croissance de leurs activités.

« Avec un chiffre de 10 000 institutions de microfinance à travers le monde, on dénombre aujourd'hui 150 millions de bénéficiaires de la microfinance » (GALLOT, 2009 :1). L'essor rapide observé à travers le secteur de la microfinance dénote de sa capacité comme moyen d'accès aux services financiers de base des populations pauvres et vulnérables. Cette croissance exponentielle du secteur a eu des effets tant du côté de l'offre (institutions de microfinance, ONGs, partenaires au développement...) que du côté de la demande (bénéficiaires, clients) des services financiers. Ces résultats sont perceptibles à travers les différents chiffres enregistrés.

Selon les résultats d'une étude effectuée par BENJAMIN & COURANT (2006 : 7), le taux de progression avoisinerait les 20% par an. Le prêt moyen est estimé à 300 dollars ; quand l'encours du microcrédit atteint 20 milliards de dollars.

Face à cette croissance exponentielle de l'industrie de la microfinance quelques inquiétudes et préoccupations suscitent notre attention, à savoir :

- les institutions de microfinance sont-elles financièrement viables pour assurer leur mission sociale dans le long terme ?
- comment assurer la pérennité des institutions de microfinance tout en préservant l'équilibre financier du secteur ?

Ce sont ces quelques préoccupations qui marqueront notre attention dans la deuxième section de ce présent chapitre.

La forte évolution qu'a connue l'industrie de la microfinance au début des années 2000 a entraîné plusieurs autres acteurs à intervenir dans le secteur. Les autres organisations de crédit et d'épargne, les institutions financières non bancaires, les services de prêts des banques ont fait leur entrée dans le secteur de la microfinance. L'émergence de ces nouveaux acteurs a entraîné une commercialisation et une diversification croissantes des services. Leur entrée en scène se justifie par deux raisons essentielles : d'abord par le fruit de l'évolution constante du secteur de la microfinance qui s'est fortement structuré et organisé, ensuite grâce aux énormes

modifications réglementaires opérées dans le secteur. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons retenu cinq mécanismes non exhaustifs comme moyens de réalisation de la viabilité financière dans un Système Financier Décentralisé tels qu'énumérés ci-haut; à savoir l'autonomie financière de l'institution, la politique des taux d'intérêt, les capitaux stables ou permanents de l'institution, la gouvernance au sein de l'institution et la gestion des risques ou encore *risks management*.

1.2.1 L'autonomie financière comme moyen de viabilité financière dans un SFD

Même si la microfinance a évolué pour tendre aujourd'hui vers une mission commerciale ; on note toutefois qu'elle a une mission sociale à l'origine. Cette mission sociale se traduit par la mise à disposition de la clientèle de produits et services financiers à des prix concessionnels subventionnés, parfois bonifiés ; c'est le cas généralement des institutions de microfinance issues des projets de développement ou des Organisations Non Gouvernementales avec des partenaires au développement, généralement internationaux. Cependant, cette action n'est pas toujours et forcément à l'avantage de l'institution. En effet, elle joue sur le niveau de développement de l'institution à travers les distorsions nées de la forte concurrence qui existe dans le secteur de la microfinance. De ce fait, la réalisation de cette mission sociale nécessite l'atteinte de la pérennité de l'institution.

D'après les conclusions de l'étude réalisée sur les conditions de réalisation de la pérennité dans les institutions de microfinance, CHRISTOPHE (2001:2), a retenu deux conditions fondamentales qui sont :

- l'autonomie financière de l'institution, c'est-à-dire sa capacité à couvrir l'ensemble de ses charges par ses produits d'une part, et à bâtir une solide structure financière d'autre part sans une trop forte dépendance des bailleurs et partenaires extérieurs ;
- la viabilité financière même de l'institution, et donc sa pérennité ; autrement dit, sa capacité à exercer sa mission sociale dans le long terme.

La viabilité financière de l'institution de microfinance relève de ce fait donc d'un dilemme, celui d'assurer pleinement sa vocation sociale tout en assurant sa pérennité. L'autonomie financière d'une institution de microfinance ; condition fondamentale pour sa pérennité résulte donc de la réduction du taux de dépendance de ses sources de financement des subventions, généralement extérieures. En effet, la plupart des institutions de microfinance (à l'exception de celles évoluant sous le caractère de sociétés commerciales) sont nées des

projets de développement et de subventions de partenaires au développement, de bailleurs de fonds internationaux et des ONGs. Le retrait de ces partenaires financiers du projet entraîne parfois des difficultés financières auxquelles celles-ci sont confrontées à assurer pleinement leurs activités. Ces institutions sont donc tributaires des subventions, et pour compenser les déficits d'exploitation elles sont souvent amenées à appliquer des taux d'intérêt débiteurs très élevés, allant parfois jusqu'à 100% pour être autosuffisantes.

Selon CHRISTOPHE, (2001:2), l'un des éléments fondamentaux dans la maîtrise des charges d'une IMF est sa capacité à se faire rembourser. Pour être donc financièrement viables, les institutions de microfinance doivent avoir des taux de recouvrement proches de 100%. Pour atteindre ce résultat, trois conditions doivent être observées, à savoir :

- la parfaite connaissance du client et de son projet ;
- l'établissement d'une confiance réciproque (entre l'institution de microfinance et le client) ;
- la mise en place d'une extrême rigueur dans la collecte des prêts et leurs échéances de suivi.

Toutes choses égales par ailleurs, la hausse des taux d'intérêt débiteurs réduit souvent la marge clientèle de l'institution de microfinance. Face à ce dilemme, une préoccupation suscite notre attention : Comment peut-on atteindre l'autonomie financière d'une institution de microfinance pour assurer sa pérennité ?

Pour atteindre cet objectif, trois mesures ont été proposées par l'Agence Canadienne de Développement International-ACDI (1999 : 16) dans le document Guide de Référence pour le secteur de la microfinance. Ces mesures sont :

- l'accroissement de l'échelle des activités de l'institution ;
- la capacité d'assurer une plus grande efficacité dans la livraison des services financiers adaptés aux besoins de la clientèle ;
- l'adoption de politiques appropriées de taux d'intérêt.

L'élaboration de produits répondant aux besoins des clients a toujours été un facteur déterminant de croissance pour de nombreuses institutions de microfinance. Dans la conception de leurs programmes, les institutions de microfinance devraient plutôt cibler les

clients que les bénéficiaires ; car le bénéficiaire de produits et/ou services peut ne pas forcément être le client.

Etant donné que les produits financiers de l'institution de microfinance proviennent essentiellement de l'intérêt perçu sur les crédits octroyés aux clients ; il est primordial et même souhaitable pour l'IMF de fixer un taux d'intérêt qui permette de faire face aux différentes charges (charges d'exploitation, salariales, etc.). Par ailleurs, ce taux d'intérêt doit également permettre de dégager une marge bénéficiaire qui sera affectée au renforcement des fonds propres de l'institution. Dans la perspective d'assurer et de mieux atteindre leurs objectifs de croissance, les institutions de microfinance devraient songer au renforcement de leurs fonds propres, et ce à travers la diversification des sources. De manière générale, les fonds propres des institutions de microfinance sont constitués du capital social et parfois des subventions d'investissement reçus des partenaires financiers. Cette diversification de sources peut renfermer les emprunts auprès des certains partenaires au développement et de certaines banques d'investissement et privées. Cependant, l'institution devra gérer avec assez de prudence le niveau des subventions et des emprunts, car cette action peut entraver les objectifs de développement si celle-ci se trouve trop dépendante des subventions et surendettée. Par ailleurs, ces subventions et emprunts doivent servir à absorber les éventuelles pertes subies par l'institution.

Les capitaux propres constituent des moyens financiers considérables pour le renforcement et développement des activités des institutions de microfinance. D'ailleurs, selon DAVID (2002 :10), dans une perspective de financement ; plus grand est le ratio d'adéquation des capitaux propres d'une institution de microfinance, moins de risques elle présente et plus grande est sa capacité à collecter l'épargne et à emprunter. En d'autres termes ; la possibilité d'une institution de microfinance à emprunter de l'argent et par conséquent à développer ses activités et à croître est définie par le niveau de capitaux propres qu'elle détient. La seule et meilleure manière pour les institutions de microfinance de servir un grand nombre de pauvres¹² est de devenir financièrement viables et rentables pour accéder aux ressources commerciales, car une meilleure performance sociale est sous-tendue par une bonne

¹²Même si la clientèle des institutions de Microfinance s'est élargie pour atteindre des personnes de classes sociales moyennes, on note que servir les plus pauvres est la mission première à l'origine des institutions de Microfinance.

performance financière, de même qu'une performance sociale peut conduire à réaliser une performance financière de l'institution.

Au-delà des capitaux propres de l'institution, l'un des facteurs clés de la réalisation de la viabilité financière d'une institution de microfinance est aussi sa politique de taux d'intérêt.

1.2.2 La politique du taux d'intérêt et la viabilité financière dans un SFD

La politique de taux d'intérêt appliquée par le système financier décentralisé joue un rôle essentiel dans l'atteinte de sa viabilité financière. En effet autant des taux d'intérêt débiteurs élevés réduisent la marge clientèle de l'institution, autant des taux d'intérêt bas font baisser souvent l'épargne, les micro-prêts ou même les deux en même temps. Les dirigeants des systèmes financiers décentralisés devraient appliquer des taux d'intérêt rémunérateurs favorables aux clients afin d'encourager et stimuler ceux-ci à l'épargne. Cette politique est source de diversification de ressources financières plus importantes et stables nécessaires pour le fonctionnement mais aussi pour le financement des activités de l'institution. « L'épargne constituant pour les pauvres un important véhicule financier qui accroît leur sécurité personnelle, elle peut donc servir non seulement de ressources stables pour les systèmes financiers décentralisés, mais aussi de sources de financement durable leur évitant ainsi d'être tributaires des bailleurs de fonds » (DIAO, 2006 :31). Pour atteindre la viabilité financière dans les institutions de microfinance souvent tributaires des subventions des partenaires financiers; ceux-ci (partenaires financiers) doivent donc éviter d'imposer et/ou de plafonner les taux d'intérêt, les dirigeants étant les mieux placés pour prendre les décisions relatives aux taux d'intérêt.

D'ailleurs, toute structure de taux d'intérêt qui ne permet pas à une institution de microfinance de couvrir ses coûts est une garantie d'échec à long terme. À cet effet, selon les résultats de l'ACDI (1999 : 17), les taux d'intérêt réels effectifs doivent être sensiblement plus élevés que les taux commerciaux pour que les activités des institutions de microfinance soient viables. La question essentielle qui se pose cependant n'est pas de savoir si les subventions sont bonnes ou mauvaises pour la réalisation de l'équilibre financier des institutions de microfinance, mais si elles (subventions) peuvent être utilisées d'une façon rationnelle pour créer de nouvelles opportunités de croissance de l'institution. Les subventions elles-mêmes ne constituent pas un mal en soi (à moins qu'elles soient des institutions évoluant sous le régime réglementaire de Sociétés Anonymes-SA, la plupart des

institutions de microfinance ont toujours débuté avec des subventions parfois extérieures avant d'atteindre leur autonomie financière, même celles qui occupent les premières place de leader), mais elles deviennent nuisibles pour l'institution lorsque celle-ci (l'IMF) en devient trop dépendante. L'expérience montre que les subventions bien conçues peuvent encourager l'innovation et élargir l'étendue de la microfinance. Cependant selon DIAO (2006 :29), les subventions mal conçues, que ce soit par des gouvernements, des bailleurs de fonds internationaux ou des investisseurs sociaux individuels, peuvent saper les incitations, créer une dépendance et limiter les innovations. Eviter ces problèmes nécessite un engagement à l'égard de la transparence et de l'atteinte de l'efficacité (même quand la rentabilité n'est pas en question). Les bailleurs de fonds peuvent aider en essayant de financer la réalisation de projets spécifiques et efficaces.

1.2.3 Les capitaux stables comme moyen de réalisation de la viabilité financière

Les capitaux stables ou encore ressources stables ou permanentes d'une institution de microfinance sont constituées par les fonds propres ainsi que des emprunts à moyen et long termes, ou encore des emprunts à terme. Selon le Guide de référence du secteur de la microfinance de l'ACDI (1999 : 89), le niveau des fonds propres d'une IMF détermine le degré de solvabilité financière de cette institution. En effet, cette solvabilité financière qui est déterminée à travers l'effet de levier (Actif/ Fonds propres) désigne la mesure dans laquelle une IMF peut emprunter des capitaux par rapport à ses fonds propres. L'analyse de l'adéquation des fonds propres a pour but de mesurer la solvabilité financière d'une IMF en déterminant si les risques qu'elle encourt sont compensés de manière appropriée par le capital et les provisions permettant d'absorber les pertes potentielles.

Les institutions de microfinance doivent privilégier les dépôts des particuliers qui constituent une source de financement plus stable que d'autres sources comme le soutien des bailleurs et des investisseurs sociaux. De ce fait, elles doivent exiger un solde minimum peu élevé ; par exemple un montant moyen de dépôts inférieurs au produit intérieur brut (PIB) par habitant et par jour. Ce qui faciliterait l'accès des ménages pauvres aux services d'épargne et contribuerait à l'autonomie financière des institutions de microfinance en leur procurant des ressources financières moins coûteuses que sur le marché.

1.2.4 La gouvernance de l'institution comme moyen d'atteinte de la viabilité financière

Selon une étude menée par CERISE-IRAM (2005 :12), le système de gouvernance adopté dans une institution de microfinance peut jouer un rôle déterminant dans l'atteinte de la viabilité financière de cette institution. La gouvernance telle que définie ici apparaît comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les acteurs et actrices (élus et salariés de l'institution compris) définissent et poursuivent la mission de l'institution et assurent sa pérennité en s'adaptant à l'environnement tout en prévenant et surmontant les crises. La gouvernance peut influencer l'objectif général de pérennité de l'institution, en particulier financier en ce sens que certaines institutions de microfinance peuvent avoir une politique plus ou moins participative ; ce qui peut fortement conditionner le modèle de gouvernance.

En effet et toujours selon les conclusions de cette étude, une IMF organisée sur du travail salarié aura un pouvoir beaucoup plus concentré sur quelques acteurs clés, alors qu'une structure visant la participation sera ouverte à une plus grande diversité d'acteurs. Cette diversité peut être un outil de maintien de la cohésion de l'ensemble des parties prenantes. Par exemple, l'implication des salariés dans la structure de gouvernance vise à combiner la participation à l'orientation stratégique de l'institution, à la participation au capital, le partage de la prise de risque et la motivation des salariés.

1.2.5 La gestion des risques et la viabilité financière dans un SFD

CRAIG & DAN (2001 :14) ont montré que la réalisation de la viabilité financière dans une IMF et donc, l'atteinte de la pérennité de l'institution doit inclure la gestion des risques potentiels auxquels l'institution est ou peut être confrontée. Ces risques sont regroupés en trois grandes catégories qui sont : les risques opérationnels, les risques de gestion financière et les risques externes.

- les risques opérationnels : ils apparaissent comme étant la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'IMF sans sa gestion quotidienne. Cette vulnérabilité peut être liée au risque de crédit (la qualité du portefeuille de l'institution), au risque de fraude et au risque de sécurité (les cas de vols) ;
- les risques de gestion financière : les risques de gestion financière dans une IMF regroupent trois composantes essentielles, à savoir :

- *la gestion de l'Actif et du passif de l'institution.*

Le degré de vulnérabilité d'une IMF est proportionnel aux risques potentiels et réels subis par ses emplois (actifs ou patrimoine) et/ou ses ressources (passifs ou dettes).

- *L'utilisation efficiente et rationnelle des ressources (surtout financières) disponibles de l'institution.*

L'une des conditions essentielles à l'atteinte de la viabilité financière dans une IMF est l'utilisation efficiente et rationnelle des ressources disponibles de l'institution. En effet, l'efficience traduit la capacité de l'institution à atteindre ses objectifs (sociaux et financiers) sans gaspillages de ressources ; ce qui conduit à une minimisation des coûts marginaux de production et donc une optimisation des ressources disponibles.

- *La protection de l'intégrité du système de l'institution (système d'information, système comptable ainsi que l'ensemble du dispositif de gestion du portefeuille de crédit).*

La protection de l'intégrité du système suppose une vérification et évaluation permanentes du système d'information et comptable de l'institution de sorte à pouvoir produire des rapports utiles ou de disposer des bases de données pertinentes pour des prises de décisions d'orientation stratégique de l'institution.

- Les risques externes : les risques externes sont les risques dont le contrôle échappe aux dirigeants des IMF. Toutefois, ces risques ont et peuvent avoir des impacts sur la viabilité financière de ces institutions. Ces risques comprennent la réglementation (la loi sur l'usure), la concurrence (méconnaissance des produits et des concurrents du secteur), la démographie (taux de mortalité, de scolarisation), l'environnement physique (calamités naturelles), environnement macroéconomique (dévaluation, inflation) (DIAO, 2006 :39).

1.3 Analyse du risque de liquidité dans un Système Financier Décentralisé (SFD)

L'analyse du risque de liquidité dans un SFD fera l'objet du prochain chapitre de ce mémoire de fin formation. Toutefois, cette présente section sera consacrée à une brève analyse portant sur quelques définitions.

Le risque de liquidité est le principal risque financier d'une institution financière. En tant qu'institutions d'intermédiation financière, les SFD sont confrontés dans l'exercice de leurs différentes activités au risque de liquidité qui peut entraîner par moment une cessation des activités de l'institution lorsque celui-ci est mal géré.

Selon CRAIG & DAN (2001 :81), la liquidité s'adresse à la capacité d'une IMF de trouver immédiatement de l'argent pour faire face aux déboursements de prêts, au paiement des factures et au remboursement des dettes. De ce fait, le risque de liquidité se pose quand une IMF est incapable de couvrir un déficit de liquidité.

Pour poursuivre ses activités de fonctionnement et de croissance et donc atteindre ses objectifs (sociaux et financiers), une IMF doit disposer suffisamment d'actifs liquides, sans lesquels le financement de ses objectifs ne serait possible. Le risque de liquidité peut être considéré comme un facteur pouvant réduire, sinon empêcher la réalisation des objectifs de croissance d'une IMF. D'ailleurs, GHIEU (2003 :13) le définit conformément au document du Comité de Bâle comme étant la capacité d'une institution financière de financer ses actifs et de rembourser les engagements pris au moment où ces financements ou remboursements apparaissent. Aussi, ajoute-t-il que la liquidité mal maîtrisée, à l'instar des banques a des conséquences majeures sur le niveau de rendement des IMF ; en ce sens qu'elle peut engendrer :

- soit perte d'opportunité par incapacité de financement du développement de l'institution ;
- soit une crise de liquidité par incapacité à honorer ses engagements contractés.

La liquidité apparaît de ce fait comme la principale source de financement des activités d'une institution financière, et donc d'une IMF.

Le chapitre suivant, consacré à l'analyse du risque de liquidité dans un système financier décentralisé traitera des différentes causes, des conséquences et de quelques mécanismes de mesure et de prévention du risque de liquidité.

« Offrir des services financiers accessibles aux populations vulnérables et exclues du système bancaire classique », telle constitue la mission fondamentale des systèmes financiers décentralisés. Cette mission doit être continue dans le temps. Cependant, pour y parvenir ; les

SFD doivent être pérennes dans le temps afin de satisfaire les besoins croissants des populations bénéficiaires. De cette analyse précédente, la viabilité financière apparaît de fait comme la condition fondamentale de construction d'institutions financièrement solides. Pour atteindre cette viabilité financière les SFD doivent avoir une parfaite connaissance de l'environnement (interne et externe) dans lequel ils évoluent et dont les effets de variation peuvent influencer leurs activités. Ces variations constituent des vulnérabilités auxquelles les SFD devront faire face. Au nombre de ces vulnérabilités nous pouvons mentionner le risque de liquidité dont l'analyse sera l'objet du prochain chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : LE RISQUE DE LIQUIDITE DANS UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE

Une institution de microfinance peut ne pas être rentable pendant une longue période et toujours demeurer en activités ; mais il lui serait difficile de survivre à une crise de liquidité. La liquidité constitue donc la source fondamentale pour le fonctionnement des activités d'un système financier décentralisé. Lorsque celui-ci parvient à en manquer, aucune activité ne lui est possible. La préoccupation essentielle à laquelle sont confrontés les dirigeants des institutions de microfinance est donc de parvenir à atteindre l'équilibre financier de leurs institutions respectives. Les principales activités des systèmes financiers décentralisés sont fondamentalement basées sur l'octroi de microcrédits à leurs clientèles.

Selon ATALLAH & HYANI (2009 :11), le microcrédit désigne un dispositif qui consiste à offrir des micro-prêts à des personnes très pauvres qui ne remplissent pas les conditions qui leur permettent de se faire financer auprès du circuit bancaire traditionnel, afin de conduire des activités productives ou génératrices de revenus et de les faire sortir de la misère. Le microcrédit est l'activité principale des institutions de microfinance. Cependant, comme toute institution financière, les systèmes financiers décentralisés sont confrontés à des risques dans l'exercice de leurs activités. Ces risques qui peuvent être internes et/ou externes à l'institution ont des impacts significatifs sur le niveau d'évolution des activités de ces SFD.

D'après les résultats des travaux de CRAIG & DAN (2001 :13), les différents risques potentiels dans une IMF peuvent être répartis en quatre catégories, qui sont les risques institutionnels, les risques opérationnels, les risques de gestion financière et les risques externes. Ces quatre catégories peuvent être regroupées en deux grandes catégories non exhaustives à savoir:

- les *risques externes ou exogènes* qui concernent l'environnement externe dans lequel évoluent les institutions de microfinance, à savoir : le climat, les catastrophes naturelles, les guerres, les crises économiques et/ou politiques, et pour lesquels les dirigeants des institutions de microfinance n'ont aucun pouvoir de contrôle ni de maîtrise ;
- les *risques internes ou endogènes* qui sont inhérents aux opérations internes des systèmes financiers décentralisés.

Dans le cadre de ce mémoire, notre attention sera portée sur les risques internes ou endogènes qui comprennent entre autres :

- les risques opérationnels ;
- les risques réglementaires et stratégiques ;
- les risques financiers dont notamment : les risques de crédit, les risques de change, les risques de taux d'intérêt et le risque de liquidité ou risque d'illiquidité qui est cœur de notre thème de mémoire.

Dans ce présent chapitre, nous tenterons d'analyser les contours et quelques éléments relatifs aux risques de liquidité dans un SFD. Les principales préoccupations qui alimenteront ce chapitre sont, entre autres :

- quelles sont ou quelles peuvent être les différentes causes potentielles du risque de liquidité dans un SFD ?
- quelles sont ses conséquences sur les activités courantes et la viabilité financière d'un SFD ?
- quels sont les moyens de mesure et mécanismes de prévention d'un risque de liquidité dans un SFD ?

2.1 Les différentes causes du risque de liquidité dans un SFD

Pour l'Autorité des Marchés Financiers (2009 :7), la liquidité pour un SFD correspond à la capacité de cette institution à s'acquitter de ses besoins de liquidité actuels et anticipés à leur échéance sans perturber les opérations courantes et sans enregistrer de pertes considérables. De ce fait, le risque de liquidité peut découler des difficultés ou de l'incapacité du système financier décentralisé à honorer ses engagements en termes de liquidité en temps opportun et à des coûts raisonnables. Pour une institution de microfinance comme « pour une banque, le risque de liquidité se traduit à travers l'impossibilité de satisfaire ses engagements. Il apparaît lorsque des besoins inattendus sont subis par l'institution et qu'elle ne peut y faire face à partir de ses actifs liquides » (GHIEU, 2003 :13). C'est aussi l'incapacité de l'institution de microfinance à exploiter les opportunités d'affaires et à soutenir ses objectifs de croissance tels que fixés dans son plan stratégique de développement compte tenu d'un manque de liquidités ou de difficultés de financement à des coûts raisonnables. À ceci, nous pouvons ajouter que pour une institution de microfinance, le terme liquidité fait aussi référence à toutes les ressources de liquidités disponibles pour l'institution tant du côté de l'actif que du passif. Le risque de liquidité dépend aussi bien du comportement des épargnants (origine externe)

que de la structure des actifs de l'institution (origine interne). La priorité ici est donc de parvenir à le résoudre. Mais comment y procéder ?

Selon CAMARA (2006 : 27), une bonne gestion du risque de liquidité d'une institution financière en général et en particulier d'un SFD doit comporter les caractéristiques suivantes :

- la bonne capacité d'identification des risques actuels et futurs ;
- la conception et mise en place de mécanismes de contrôle ;
- le suivi effectif des mécanismes mis en place.

Cependant, la mise en place de cette gestion nécessite une connaissance parfaite des origines d'un risque de liquidité dans un SFD. Dans le cadre de cette analyse, nous étudierons deux principales sources de causes que nous avons identifiées; à savoir :

- les causes internes ;
- les causes externes.

2.1.1 Causes internes

Les causes internes ou encore causes endogènes sont les causes qui sont inhérentes aux activités mêmes de l'institution. La variation et la non maîtrise du niveau des activités de l'institution peuvent être à l'origine du risque de liquidité dans un SFD.

Parmi les origines potentielles du risque de liquidité dans un SFD, nous pouvons citer entre autres :

- les causes liées à une mauvaise application de la politique de crédit (inadéquation entre les échéances de prêts et les ressources disponibles) ;
- les causes liées aux utilisations abusives des liquidités pour des prêts ;
- les causes liées aux mouvements des taux d'intérêt appliqués par l'institution ;
- les causes liées aux cas de fraudes, de vols et d'insécurité.

2.1.1.1 Causes liées aux utilisations abusives de liquidités

La concurrence née de la croissance exponentielle dans le secteur de la microfinance a eu des effets néfastes sur les activités de certaines institutions matures et même naissantes. En effet,

le « *désir de paraître* » a conduit certaines institutions de microfinance à bâtir des locaux hauts standings, défiant parfois même certaines banques. Toutes ces immobilisations acquises à des coûts exorbitants constituent une mauvaise utilisation des ressources de l'institution. Notre idée n'est pas qu'il faille proscrire l'acquisition d'actifs immobiliers (d'ailleurs ceux-ci étant partie intégrante du patrimoine de l'institution contribuent à la réalisation des activités courantes de l'institution) ; mais cette acquisition doit se faire de façon rationnelle de sorte que les institutions de microfinance disposent suffisamment de moyens financiers et d'actifs liquides immédiatement mobilisables afin d'assurer et de poursuivre leur mission première ; celle d'assistance aux populations plus pauvres et vulnérables à travers l'octroi de microcrédits.

2.1.1.2 Les causes liées à la structure du bilan de l'institution

En ce qui concerne les causes liées à la structure du bilan, une institution de microfinance peut avoir des difficultés à honorer ses engagements si les liquidités sont insuffisantes, non disponibles à l'échéance prévue ou encore, disponibles mais à des coûts désavantageux (leur cession ne permettant pas de disposer suffisamment de liquidités pour faire face aux engagements prévus). À cet effet, la cession d'actifs liquides disponibles entraîne une perte de valeur ; ce qui entraîne un écart, une inadéquation entre le montant disponible de l'institution et de ses besoins estimés. Cette situation résulte souvent des premières causes mentionnées ci-haut, à savoir l'acquisition abusive d'actifs immobilisés qui subissent des amortissements, et donc se déprécient dans le temps avec pour conséquence fondamentale une perte de valeur. Par ailleurs, on note que le risque de liquidité apparaît dans une institution de microfinance quand l'institution prête à long terme des ressources (épargne, emprunts) disponibles sur le court terme uniquement.

2.1.1.3 Les causes liées aux mouvements des taux d'intérêt

L'intermédiation financière constitue la principale activité des SFD, de ce fait la plupart des ressources financières des systèmes financiers décentralisés proviennent des intérêts perçus sur les prêts octroyés aux clients. Les mouvements de variation des taux d'intérêt débiteurs qui ont des impacts sur le niveau de rentabilité financière de l'institution sont souvent à l'origine du risque de taux, qui peut être à son tour source de risque liquidité.

GHIEU (2006 : 14) a montré que dans la gestion actif-passif des institutions financières, le risque de taux est un facteur important d'instabilité du résultat de l'institution financière. Il

peut avoir une influence sur les rémunérations et coûts générés par les produits et instruments financiers dont dispose l'institution. Cette situation peut être source d'importantes pertes pour l'institution financière.

2.1.1.4 Les causes liées aux cas de fraudes, de vols et d'insécurité

Toute organisation qui gère une importante somme d'argent est extrêmement vulnérable à la fraude. Cette vulnérabilité est prédominante dans les milieux économiquement démunis et est encore plus critique dans des contextes où l'argent change de mains. Par ailleurs la gestion des dépôts d'épargne, particulièrement des épargnes libres augmente la vulnérabilité dans la mesure où toute défaillance dans la détection de fraude pourrait conduire à la perte d'actifs liquides circulant de la clientèle, et à la rapide détérioration de la notoriété de l'institution. Quant à l'insécurité et aux cas de vols ; étant donné que les IMF manipulent l'argent, elles sont grandement exposées aux vols. Ce constat se justifie par le fait que la plupart des IMF opèrent souvent dans des contextes ou zones où, du fait de la pauvreté dominante, sont des sites à hauts risques de criminalité (CRAIG & DAN, 2006 : 14-15).

Au-delà des causes internes qui peuvent être à l'origine du risque de liquidité dans une institution de microfinance, nous pouvons également distinguer d'autres sources de causes non exhaustives qui sont externes à l'institution.

2.1.2 Causes externes

Les causes externes regroupent toutes les causes liées à l'environnement externe dans lequel évolue l'institution de microfinance. Ces causes comprennent les causes liées à la clientèle ou aux épargnants, mais aussi celles liées aux conditions de marché ou à l'environnement économique.

2.1.2.1 Causes liées à la clientèle

Même si la clientèle des institutions de microfinance s'est aujourd'hui structurée pour être élargie à des personnes de classes sociales modestes, on note que la plupart de cette clientèle est composée de personnes vulnérables et de micro-entrepreneurs qui n'ont pas ou qui ont difficilement accès aux services bancaires traditionnels. Ceux-ci étant la raison d'être des IMF, leurs activités ont des influences significatives sur le rendement de ces institutions de microfinance. On peut identifier à cet effet quelques risques inhérents aux clients pouvant avoir des répercussions sur les rendements des IMF, notamment :

- les cas de maladies graves conduisant parfois à l'incapacité physique des emprunteurs à exercer leurs activités, entraînant ainsi des situations de non paiement des prêts contractés. Dans certaines situations extrêmes, c'est même le décès de l'emprunteur qui, non seulement devient une dette pour ses proches qui se trouvent dans l'obligation de faire face au(x) remboursement(s) du (des) prêt(s) contracté(s) par ce dernier, mais entraîne souvent aussi une perte définitive pour l'institution,
- les mauvaises récoltes dues aux aléas climatiques (sécheresses, inondations, séismes, tsunamis etc.),
- la perte souvent d'un bien ou matériel générateur de revenus (vol, incendies etc.).

Toutes ces causes ci-dessus mentionnées peuvent avoir des effets néfastes sur la trésorerie de l'institution de microfinance, ce qui peut, à son tour entraîner un risque de crédit et conduire à une situation de crise de liquidité.

2.1.2.2 Causes liées à l'environnement économique ou causes liées à l'inflation

L'évolution de l'environnement économique dans lequel exercent les systèmes financiers décentralisés a et peut avoir des répercussions sur le niveau d'activités de ces derniers. En effet, une situation d'inflation généralisée à l'ensemble de l'économie réduit fortement le pouvoir d'achat des consommateurs. Cette inflation affecte le niveau de réserves de trésorerie des épargnants. Ceux-ci, préoccupés par la « survie » au quotidien, ne disposent plus assez de liquidités se tournent vers leurs épargnes, généralement détenues dans les comptes des institutions de microfinance. Les retraits massifs des dépôts des clients affectent significativement le niveau de liquidités détenues par l'institution et donc réduisent sa capacité à honorer ses engagements et poursuivre des activités de financement de prêts.

Toutes ces différentes sources de risque de liquidité mentionnées ci-haut ont de toute évidence des impacts négatifs sur les activités des institutions de microfinance qu'il convient de mentionner.

2.2 Les conséquences du risque de liquidité dans les SFD

Le risque de liquidité est souvent le principal risque financier d'une institution financière, et donc d'un système financier décentralisé. Les principales conséquences d'une crise de liquidité pour une IMF identifiées par nous-mêmes sont généralement :

- l'incapacité pour l'institution de faire face à ses engagements à échéance ;
- la baisse des activités de crédit, conduisant à une chute de rendement ;
- une perte de crédibilité et d'image vis-à-vis de ses concurrentes du secteur ;
- une faillite dans la situation la plus extrême.

Face à toutes ces conséquences, quelques mécanismes non exhaustifs de prévention et de gestion du risque de liquidité que nous avons mentionnés ici s'avèrent nécessaires.

2.3 Mécanismes de mesure et de prévention du risque de liquidité dans un SFD

Le risque de liquidité pour un système financier décentralisé est généralement perçu pour l'institution comme le risque de ne pas pouvoir honorer en temps voulu ses obligations échues. Par ailleurs, le risque de liquidité prend en compte la nécessité de disposer de liquidités suffisantes pour tenir les objectifs de croissance et financer les opérations courantes en cas de crises de liquidité. La gestion du risque de liquidité se définit comme une gestion actif-passif visant à garantir une disponibilité de liquidités suffisantes pour :

- faire face aux obligations arrivant à échéance en tout lieu et dans n'importe quelle monnaie (pour les institutions qui empruntent en devises étrangères) ;
- financer les objectifs de croissance ;
- maintenir les opérations courantes en cas d'interruption de flux de liquidités.

Cependant, il convient de marquer une différence fondamentale entre la gestion des liquidités et celle des flux de trésorerie. Même si les deux sont intimement liées ; en effet une crise de liquidité peut conduire à une crise de trésorerie, de même qu'une crise de trésorerie peut induire une crise de liquidité ; une différence doit donc être opérée. En effet, la gestion des flux de trésorerie se concentre sur les besoins quotidiens en trésorerie, pour chaque agence ou bureau, pour couvrir les décaissements des prêts, les charges d'exploitation, etc. Quant à la gestion de liquidités, elle concerne les besoins de liquidités pour l'ensemble de l'institution de microfinance dans le futur (KARLA, 2009 :3-4).

Mais comment mesurer et prévenir le risque de liquidité dans un système financier décentralisé ?

2.3.1 La mesure du risque de liquidité dans un SFD

Selon KARLA (2009 : 4), la mesure du risque de liquidité consiste à comparer les échéances des actifs et des dettes pour repérer les écarts de fonctionnement existants, puis à utiliser cette analyse pour rapprocher autant que possible les échéances de l'actif et celles du passif, planifier les besoins de financement et prévoir des réserves de liquidités adéquates pour les situations d'urgence. Dans la stratégie de mesure du risque de liquidité, les actifs de l'institution doivent être considérés comme des ressources potentielles devant servir au remboursement des dettes arrivant à échéance.

Comment mesurer et prévenir donc le risque de liquidité dans une IMF? Dans le cadre de ce mémoire, nous retiendrons trois méthodes de mesure et de prévention de risque de liquidité dans une IMF, qui sont :

- la méthode de mesure et de prévention par l'analyse des écarts ;
- la méthode par l'analyse de variation des dépôts des clients ;
- la méthode de ratios de liquidité.

2.3.1.1 La mesure du risque de liquidité par la méthode d'analyse des écarts

La mesure et la prévention du risque de liquidité par l'analyse des écarts pour une IMF consistant, selon KARLA (2009 : 4), à subdiviser le compte bilan de l'institution en différents sous-comptes selon leurs périodes d'échéance, autrement dit ; associer les *sous-comptes actifs* aux *sous-comptes passifs* selon leurs échéances. En procédant ainsi, l'IMF observe une évolution plus détaillée du comportement de chaque sous-compte. Par ailleurs, l'un des éléments essentiels auxquels l'institution doit prêter attention est l'analyse du comportement des prêts des clients sur la base du portefeuille dans son ensemble.

2.3.1.2 La mesure du risque de liquidité par l'analyse de variation des dépôts

L'analyse de la variation des dépôts dans un système financier décentralisé revient à résoudre la préoccupation essentielle suivante : Comment les institutions de microfinance ou du moins les institutions financières de manière générale déterminent-elles le niveau de liquidités qu'elles doivent détenir disponibles pour honorer les retraits potentiels de la clientèle?

La réponse à cette préoccupation nécessite une connaissance parfaite et approfondie de la structure des dépôts de l'institution.

Connaître la structure de dépôts d'une institution revient à identifier l'ensemble de tous les comptes et dépôts dont leurs retraits peuvent avoir des répercussions sur l'évolution des activités et affecter significativement le niveau de liquidités de l'institution. Ces dépôts peuvent être exprimés en pourcentage de l'ensemble des dépôts de l'institution de sorte à obtenir une estimation plus claire de leur impact sur l'ensemble des dépôts.

- **Quelques limites relatives à l'utilisation des emprunts**

En cas de manque de liquidités, l'IMF peut avoir besoin de fonds afin de satisfaire aux besoins en liquidités et aux exigences réglementaires. Dans ce cas, elle doit respecter les limites légales qui existent sur les emprunts. Les fonds empruntés pour satisfaire aux besoins généraux en liquidités peuvent coûter chers à l'institution en raison de leur impact négatif sur les bénéfices (les intérêts versés pouvant servir au renforcement des propres de l'institution). Par conséquent, les emprunts devraient être limités et ne devraient être utilisés que dans de rares cas ; par exemple lorsque des retraits inattendus de montants importants ou une croissance brusque de prêts risquent de faire chuter les liquidités en-dessous des seuils réglementaires. Les emprunts ne devraient être envisagés comme une solution à court terme pour contrecarrer une insuffisance en liquidités. L'institution devrait également réfléchir à des façons de remédier à long terme aux insuffisances en liquidités ; par exemple au moyen de stratégies financières et de marketing appropriées.

2.3.1.3 La mesure du risque par la méthode des ratios de liquidité

Dans le mécanisme de mesure et de prévention du risque de liquidité dans une IMF, l'un des éléments importants à mentionner est le suivi des ratios de liquidité. En tant que moyen de mesure et de prévention du risque de liquidité dans les systèmes financiers décentralisés, le ratio de liquidité (*disponibilités et comptes courants bancaires + instruments financiers facilement négociables de la période / Total Actif*) permet d'obtenir une image de la structure du bilan de l'institution de même que sa liquidité relative (KARLA, 2009 :10).

De ce fait, nous pouvons retenir que l'indicateur de liquidité le plus approprié pour une institution qui collecte des épargnes est le ratio de liquidité immédiate (*Ratio de liquidité immédiate = Actif liquide / dettes à court terme*). Ce ratio qui permet à l'institution de s'assurer qu'elle dispose de liquidités assez suffisantes pour satisfaire aux demandes de décaissements des clients. À ce ratio, il faut aussi ajouter celui de la liquidité générale (*Ratio*

de liquidité générale = (Trésorerie disponible + flux d'entrée d'argent prévisionnel sur la période) / flux de sortie d'argent anticipé de la période).

Selon LHÉRIAU (2009 :206), on peut distinguer trois approches possibles en matière de gestion de risque de liquidité au moyen des ratios de liquidité :

- la première, issue du système de Bâle I, prévoit un ratio de liquidité de type « Actif Disponible / Passif Exigible ». Ce ratio varie selon les zones géographiques et la nature juridique des institutions. Dans la zone UEMOA, il doit être supérieur ou égal à 80% pour les Institutions Mutualistes et Coopératives d'Épargne et de Crédit (IMCEC).

$$\text{Ratio (IMCEC)} = \text{Actif Disponible} / \text{Passif Exigible} \geq 80\%$$

Ce type de ratio appliqué plutôt aux IMF qu'aux banques traditionnelles indique que toute IMF doit dans sa politique de gestion du risque de liquidité couvrir l'ensemble de ses engagements pris envers ses membres par le total de son actif disponible à hauteur d'au moins 80%.

- La deuxième approche met l'accent sur la capacité interne de l'institution financière à gérer la liquidité. Ici, le ratio est supprimé au profit d'outils de gestion interne et de la capacité du marché à surveiller l'institution... et la refinancer le cas échéant.
- Enfin, la troisième approche consiste à se focaliser sur les dépôts à vue de la clientèle, en imposant à l'institution un certain niveau de liquidité immédiate (de type « trésorerie / dépôts à vue ») pour satisfaire à des demandes de retraits plus ou moins prévisibles des clients.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse de quelques ratios de liquidité sur les normes financières des institutions de Microfinance qui ont été identifiés pas SEEP Network¹³.

¹³SEEP Network (Small Enterprise and Education Promotion) : www.seepnetwork.org.

Tableau n°1: tableau synthétique des ratios de liquidité sur les normes financières des IMF

RATIOS DE LIQUIDITE			
RATIO	INTITULE	FORMULE	EXPLICATION
R1	Ratio de liquidité (Ratio de liquidité immédiate)	$R = \frac{A}{B}$, avec A=Disponibilités + Placements commerciaux B=Dépôts à terme court terme + Emprunts à court terme + Intérêts à payer sur dettes + Charges à payer + Autres dettes à court terme	Indique le niveau de disponibilités et assimilés que l'IMF maintient pour couvrir ses dettes à court terme. L'IMF s'assure qu'elle a suffisamment de liquidités pour remplir toutes ses obligations de court terme. Par court terme, on entend tout ou partie des actifs ou dettes ayant une date d'échéance ou de maturité inférieure ou égale à 12 mois, ou pouvant être facilement convertis en espèces en 12 mois.
R2	Ratio de liquidité à un (01) mois	$R = A/B$, avec A=Actifs à court terme B=Dettes à court terme + un mois de charges d'exploitation + un mois de croissance nette du portefeuille	Ratio d'anticipation mesurant si les liquidités disponibles sont suffisantes pour couvrir un mois de décaissements, croissance du portefeuille comprise. Il peut également être modifié pour mesurer une période de 3 ou 6 mois. L'IMF peut également calculer ce ratio en retenant l'hypothèse que des lignes de crédits confirmées sont disponibles (on les ajoute

			alors au numérateur). L'approche la plus prudente consiste à exclure les lignes de crédit.
R3	Ratio Actifs liquides/ Total des Actifs	$R = A/B$, avec A= Disponibilités B= Total des Actifs	Mesure importante de la liquidité indiquant le pourcentage du total des actifs soutenu par les actifs entièrement liquides. La plupart des IMF détiennent très peu de disponibilités, car la majorité des actifs sont utilisés à des fins productives.
R4	Ratio de liquidité disponible pour les retraits d'épargne	$R = A/B$, avec A= Réserves obligatoires pour dépôts + Disponibilités non affectées B= Total des dépôts à vue	Fournit des informations sur le montant d'encaisse disponible pour faire face aux retraits des dépôts à vue. En général, les autorités de réglementation exigent la constitution d'une réserve obligatoire pour les dépôts à vue qui peut affecter directement ce ratio. Les IMF doivent faire mention de ce type d'obligation dans leurs états comptables et rapports financiers.
R5	Ratio Crédits/ Dépôts (pour les IMF qui collectent des dépôts)	$R = A/B$, avec A= Encours brut de crédit B= Dépôts	Ce ratio mesure la portion relative du portefeuille de l'IMF financée par les dépôts. Combiné au ratio des charges financières des dépôts, il peut fournir une analyse pertinente

			du rôle des dépôts en tant que sources de financement (en plus de leur importance dans le cadre de l'offre de produits à la clientèle).
--	--	--	---

- **Source** : SEEP *Powering connections* (2011).

2.3.2 Quelques mécanismes de prévention du risque de liquidité dans un SFD

De l'analyse qui précède, il ressort que le risque de liquidité apparaît lorsque l'IMF se trouve dans l'incapacité de disposer immédiatement de l'argent pour faire face aux déboursements de prêts, au paiement de ses factures et au remboursement des dettes. Dès lors, pour éviter un éventuel risque de liquidité, il s'avère nécessaire pour les dirigeants des institutions de microfinance de mettre en place des mécanismes de prévention.

Selon CRAIG & DAN (2001 :81), la prévention du risque de liquidité dans une institution de microfinance doit intégrer non seulement la gestion des flux financiers, mais aussi la gestion des actifs et passifs exigibles à court terme de l'institution, c'est-à-dire la gestion efficace de la trésorerie. Cette gestion efficace de la trésorerie suppose la mise en place d'un plan de trésorerie qui permet de s'assurer qu'à tout moment, l'ensemble des encaissements de l'institution est au moins égal, sinon supérieur au montant total des décaissements (passif exigible).

Le risque de liquidité apparaît comme le risque le plus important pour un système financier décentralisé. Sa survenance affecte le niveau de liquidités de l'institution, mais aussi sa viabilité financière, condition fondamentale de la réalisation de la pérennité de l'institution. La gestion du risque de liquidité dans un système financier décentralisé nécessite donc la mise en place de mécanismes de la part des dirigeants, mais aussi du respect de dispositifs prudentiels élaborés à cet effet par les autorités de régulation. Cependant, il ne suffit pas seulement d'élaborer ces mécanismes et dispositifs, mais leur suivi et application doivent nécessiter l'implication de l'ensemble du personnel de l'institution ; car la survie de l'institution en dépend fortement. « *Offrir des services financiers et non financiers aux plus pauvres et vulnérables* », tel constitue l'objectif fondamental de l'institution de microfinance.

Cette mission sociale doit être continue dans le temps car les pauvres et les personnes vulnérables ont toujours besoin d'assistance et de services financiers. La continuité de cette mission à long terme exige la pérennité de l'IMF qui, se trouve confrontée à un double objectif : assurer sa pérennité, mais aussi réaliser l'équilibre financier à travers sa viabilité financière sans laquelle aucune action sociale ne pourrait se réaliser. Mais comment atteindre donc les objectifs fixés par notre thème ? Pour y parvenir, nous avons adopté une approche méthodologique qui sera l'objet du chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Comment gérer le risque de liquidité et assurer la viabilité financière dans un système financier décentralisé ? Quels sont les impacts du risque de liquidité sur la pérennité d'un Système Financier Décentralisé ?

Telles sont les préoccupations essentielles qui alimenteront le thème central de notre mémoire de fin de formation. En effet, la question de la gestion du risque de liquidité à laquelle font face les dirigeants des systèmes financiers décentralisés constitue une préoccupation fondamentale tant pour les autorités monétaires nationales que régionales dont la mission essentielle est d'assurer l'équilibre financier national et régional, et la stabilité du secteur de la microfinance, mais aussi du secteur financier dans son ensemble. En vue de disposer de données nécessaires et essentielles pour mieux cerner notre problème d'étude, le modèle théorique de gestion du risque de liquidité dans un Système Financier Décentralisé adopté dans le cadre du présent travail est basé sur une approche méthodologique composée de trois grandes étapes, à savoir :

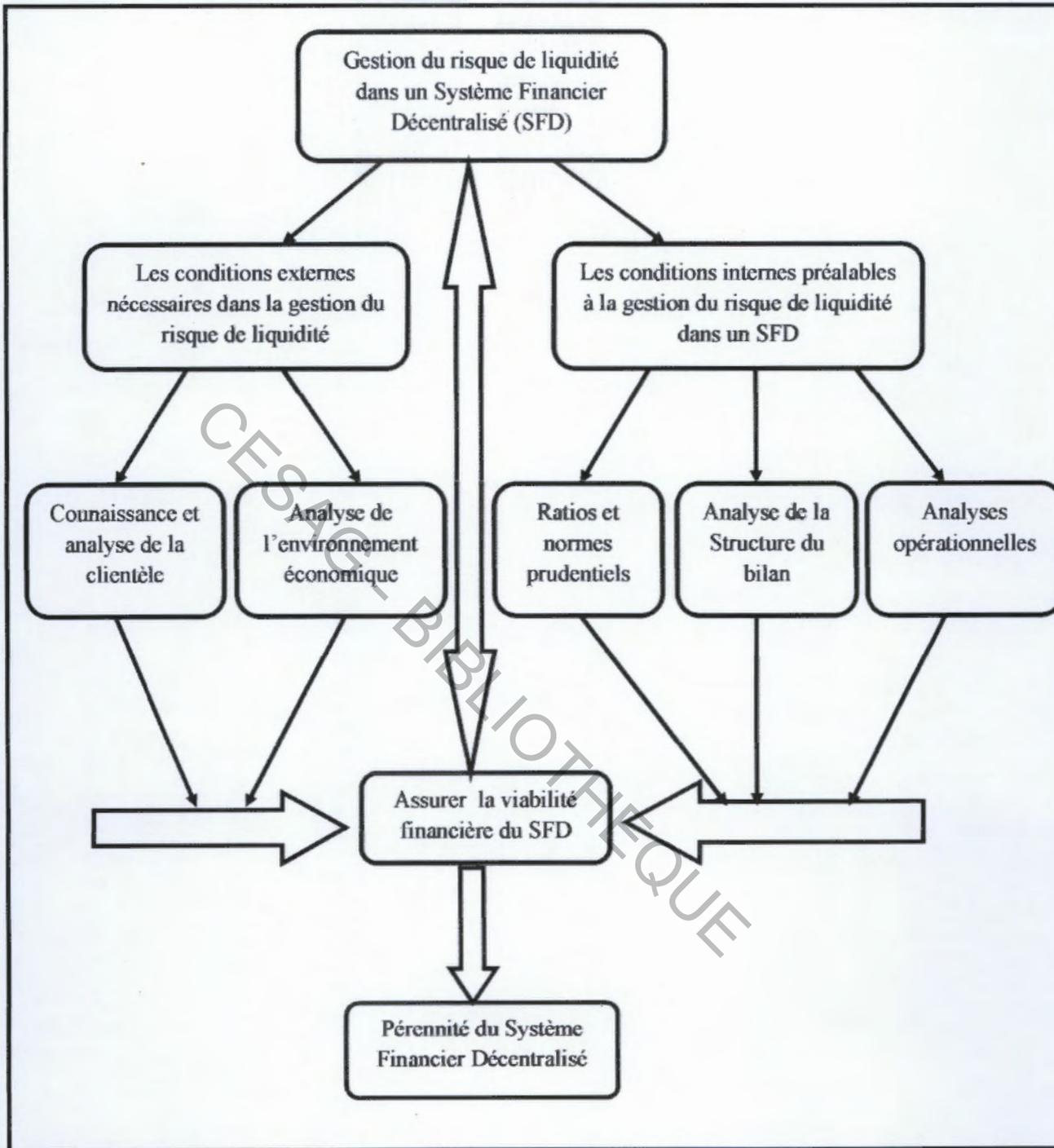
- un modèle théorique d'analyse ;
- les outils de collecte de données ;
- l'analyse des données.

3.1 Le modèle théorique d'analyse

Le modèle de la gestion du risque de liquidité dans un SFD adopté dans le cadre du présent travail de mémoire est essentiellement conçu à l'aide de l'analyse des conditions de réalisation du double objectif visé par notre travail : *celui d'assurer la gestion du risque de liquidité et de réaliser la viabilité financière, et donc la pérennité de l'institution*. La réalisation de ce double objectif nécessite la connaissance et l'analyse des conditions tant externes qu'internes à l'institution.

La figure ci-dessous qui présente le modèle théorique de notre étude décrit les mécanismes adoptés dans le processus de la gestion du risque de liquidité pour l'atteinte de la viabilité financière, mais aussi de la pérennité même de l'institution.

Figure n°1: modèle théorique d'analyse



Sources : nous-mêmes.

3.2 Les outils de collecte de données

Dans le cadre de ce mémoire, deux outils essentiels ont servi dans la collecte de données. Il s'agit notamment :

- d'entretiens et de discussions effectués auprès du contrôleur de gestion de l'institution ;
- de la recherche documentaire, réalisée sur la base des différents états financiers de l'institution sur la période 2005-2010.

3.2.1 Les entretiens et discussions effectués

En vue de disposer de données essentielles, nous avons effectué des entretiens et discussions auprès du Responsable Financier et Contrôleur de Gestion de l'institution. Ces entretiens et discussions ont eu pour but d'identifier les méthodes et procédures de gestion d'un éventuel risque de liquidité au sein de l'institution.

Les résultats des entretiens et discussions ont montré que le réseau UM-PAMECAS, à travers son Système d'Information et de Gestion (SIG) a mis en place un comité de la gestion Actif-Passif dont la fonction essentielle est d'assurer la sécurité et l'efficacité dans la gestion des liquidités et le financement de l'institution. Ce comité travaille au moyen des simulations sur le niveau de liquidités de l'institution en vue d'évaluer l'impact d'un éventuel risque de liquidité.

L'analyse de ce comité de gestion sera approfondie dans le cadre de la description du processus mis en place au sein de l'institution (chapitre 6) dans le cadre de la gestion du risque de liquidité.

3.2.2 La recherche documentaire

La méthode de recherche documentaire telle qu'adoptée dans ce mémoire est basée sur l'analyse des différents états financiers de l'institution fournis de la période 2005-2010. Les résultats des états ont permis de calculer les ratios prudentiels qui ont servi aux différentes analyses du présent mémoire.

3.3 L'analyse des données

Dans un souci de mieux cerner l'impact de notre thème d'étude, nous avons adopté une méthode d'analyse de données en deux (02) approches :

- **une approche qualitative**, basée sur l'appréciation de certains indicateurs de performance de l'institution, UM-PAMECAS.

L'approche qualitative telle qu'adoptée dans le cadre de ce mémoire repose sur deux principes essentiels qui consistent, tout d'abord à faire une analyse sur les mécanismes et procédures de gestion du risque de liquidité (c'est-à-dire comment le risque est géré au sein de l'institution ? Existe-t-il des moyens pour la prévention et la gestion du risque de liquidité au sein de l'institution ?), ensuite évaluer et comparer les dispositifs prudentiels de l'institution conformément aux normes réglementaires. L'approche qualitative repose également sur la description des conditions tant internes qu'externes de l'institution dans le processus de gestion du risque de liquidité.

- **une approche quantitative**, évaluée à travers les calculs et interprétations de quelques ratios prudentiels standards auxquels sont soumis les principaux Systèmes Financiers Décentralisés de la zone UMOA.

Cette approche quantitative d'analyse de la gestion du risque de liquidité est fondée sur le principe d'analyse des ratios prudentiels appliqués aux systèmes financiers décentralisés. Cette analyse est beaucoup plus basée sur les calculs et interprétations des différents ratios prudentiels élaborés par l'autorité de régulation des SFD de l'espace UEMOA. Pour ce mémoire, notre attention sera plus portée sur les indicateurs prudentiels qui comprennent les ratios de liquidité de l'actif, la norme de liquidité, le ratio de couverture des emplois à moyen et long termes, le ratio de capitalisation et le ratio des charges de personnel.

Au terme de la première partie de ce mémoire portée sur la partie théorique qui a décrit les conditions de viabilité financière dans un SFD, nous retenons que le risque de liquidité apparaît comme une priorité fondamentale pour les dirigeants des institutions de microfinance car sa survenance empêche la réalisation des objectifs sociaux et financiers de l'institution. Pour atteindre ces objectifs, les systèmes financiers décentralisés doivent atteindre la viabilité financière qui nécessite la réalisation de certaines conditions dont l'autonomie financière,

l'application d'une politique de taux d'intérêt adéquate, une disponibilité suffisante de capitaux stables, une bonne gouvernance au sein de l'institution ainsi que la mise en place d'une politique de gestion de risques (risks management). Mais comment ce processus est-il géré de manière spécifique dans un SFD ? Pour répondre à cette préoccupation, nous avons porté notre analyse sur l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) qui fera objet de notre étude dans la seconde partie de ce mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Considérée comme moyen de lutte et de réduction de l'extrême pauvreté, la microfinance est de plus en plus au centre des projets de développement. Son émergence dans nos différents pays traduit bien le nombre très croissant des IMF. Cependant, cette croissance tant remarquée au sein de l'industrie de la microfinance suscite des préoccupations de la part des autorités de régulation ainsi que les dirigeants des institutions de microfinance. Au nombre de ces questions essentielles qui alimentent les débats au sein du secteur, celle de la liquidité apparaît comme fondamentale tant elle détermine le niveau de la capacité de ces institutions à demeurer financièrement viables. La gestion du risque de liquidité apparaît dès lors comme un défi fondamental pour tout Système Financier Décentralisé qui vise à assurer sa mission sociale à long terme, mais aussi à atteindre sa viabilité financière. En vue de mieux apprécier ce défi majeur, nous avons adapté le présent thème au réseau UM-PAMECAS du Sénégal qui fera l'objet d'étude dans la seconde partie de ce mémoire. Cette deuxième partie composée de trois chapitres débutera par une présentation du cadre général de l'institution UM-PAMECAS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'UM-PAMECAS

L'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) est le fruit de la coopération bilatérale entre l'Etat Sénégalais et le Canada, à travers l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI). C'est une institution mutualiste qui intervient dans l'intermédiation financière. Dans le présent chapitre, nous présenterons cette institution qui fait l'objet de notre étude. Cette présentation comportera l'historique, la définition des objectifs et missions, ainsi que les produits et services sans oublier la structure organisationnelle de l'institution.

4.1 Historique de l'UM-PAMECAS

Débuté sous la forme de projet et approuvé le 19 Mai 1994 par le partenaire, l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), le Programme d'Appui aux Mutuelles d'Épargne et de Crédit au Sénégal-PAMECAS a démarré ses activités sur le territoire Sénégalais en Novembre 1994. Etabli sur une phase d'une durée de six ans, le projet devrait prendre fin en Juillet 1999. Au même moment et parallèlement au démarrage du projet PAMECAS ; on assistait à la mise en place d'un autre projet dont l'objectif était de faciliter l'accès des femmes à des services financiers. Il s'agit du programme d'Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers (AFSSEF). Ce programme mis en place et exécuté par le Développement International Desjardins (DID) est financé par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), partenaire initial du projet PAMECAS. Deux éléments fondamentaux vont donc caractériser ces deux projets : d'abord parce qu'ils interviennent dans le même secteur d'activités, et ensuite du fait qu'ils opèrent sous la gouvernance d'un même partenaire, l'ACDI. Ces deux particularités communes vont donc favoriser un rapprochement des affaires administratives des deux entités, et ce en vue de maximiser les efforts de synergie et d'accroître la production des résultats favorables tant pour le réseau mutualiste PAMECAS que pour la population féminine sénégalaise.

En 1996, PAMECAS reçoit une contribution financière du Fonds de Contrepartie Canado-Sénégalais (FCCS) à hauteur de 10 millions de F CFA, soit environ 25 000 Dollars Canadiens pour un appui au démarrage de caisses dans la commune de Dakar, territoire initialement non inclus dans la zone d'intervention du projet.

En dix-sept années d'existence, l'histoire de PAMECAS a connu trois grandes phases d'évolution successives qui sont :

▪ 1^{ère} phase : 1995-1999 : Phase Emergence

En 1998, le projet Programme d'Appui aux Mutuelles d'Epargne et de Crédit au Sénégal (PAMECAS) devient l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS).

Au cours de cette première phase d'évolution, des résultats exceptionnels vont être réalisés, avec la propulsion des différentes caisses de base sur la voie de la consolidation et de la rentabilité avec une autonomie financière totale qui sera atteinte dès 2000. En effet, plus de 98% des caisses ont atteint leur autonomie financière seulement deux années après leur démarrage; pendant que d'autres l'ont réalisée en trois années supplémentaires au maximum.

▪ 2^{ème} phase : 2000-2004 : Phase de Consolidation

Cette deuxième phase d'évolution s'est essentiellement tournée autour de quatre (04) grandes orientations que le réseau s'était fixées. Ces orientations qui se traduisent sous la forme d'axes stratégiques de développement consistent à :

- consolider ses acquis en renforçant ses assises financières et en se dotant des outils financiers nécessaires pour réduire sa vulnérabilité ;
- renforcer ses capacités organisationnelles pour adapter l'institution aux défis des prochaines années et fournir un cadre de travail aux personnes qui l'animent ;
- diversifier son offre de service afin de répondre aux besoins de la nouvelle clientèle cible visée ;
- améliorer son positionnement stratégique dans la zone où il (le réseau) est déjà implanté et accroître ses activités vers une nouvelle région, celle de Thiès moyennant l'atteinte de certains résultats escomptés aux plans financier et organisationnel à la fin de l'échéance 2001.

▪ 3^{ème} phase : 2005-2009 : Phase de Maturité

Dans un souci de consolider son positionnement stratégique et d'augmenter ses objectifs de croissance, la troisième phase d'évolution du réseau UM-PAMECAS s'est caractérisée par la réalisation et l'atteinte de deux grands objectifs fondamentaux :

- d'abord, réaliser une *Vision partagée*, c'est-à-dire « **Démocratiser l'offre des services financiers afin d'améliorer la qualité de vie des populations au Sénégal** »,
- ensuite, atteindre un *Défi* pour les cinq années, autrement dit ; *Moderniser* l'organisation et les modes d'opérations, afin de maîtriser la croissance et de maintenir, voire améliorer le niveau de performance actuelle (financière comme satisfaction des membres et des communautés) du réseau ; en d'autres termes ; « **conjuguer efficacité et efficience** ».

Par ailleurs, on note que cette phase d'évolution a fait l'objet d'un Plan d'affaires (2005-2009) avec pour grands axes stratégiques :

- la reconfiguration du réseau ;
- l'approche marketing (offre de services par la demande, ou le *Just-in-time*) ;
- l'informatique au service de la qualité des opérations et la sécurité ;
- le Management stratégique des ressources humaines.

4.2 Mission et objectifs du réseau UM-PAMECAS

L'une des spécificités de la microfinance est le double caractère que révèlent ses objectifs stratégiques. Ces objectifs stratégiques se déclinent en deux grands objectifs :

- *les objectifs sociaux* ; c'est-à-dire offrir des services financiers aux populations les plus pauvres, vulnérables et exclues du système bancaire tout en privilégiant la lutte contre la pauvreté, ou du moins l'extrême pauvreté ;
- *les objectifs financiers* à travers l'atteinte de la pérennité de l'institution de microfinance ; c'est-à-dire la viabilité financière sans laquelle aucune activité ne pourrait subsister.

A cet effet, ne pouvant pas être en marge de ce double objectif de la Microfinance, l'UM-PAMECAS a décliné sa mission sous deux grands aspects :

- *la mission sociale* qui consiste à offrir des services financiers à des populations la plus large possible disposant des revenus les plus bas ;
- *l'objectif financier*, celui d'atteindre l'autosuffisance financière pour permettre à l'institution de maintenir la prestation de ses services sans dépendre de subventions.

Cette double mission concourt à :

- faciliter l'accès à l'épargne et au crédit, quels que soient les moyens des souscripteurs et leurs secteurs d'activités ;
- participer à l'amélioration de leur bien-être économique, social et celui de leur communauté ;
- promouvoir l'esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique auprès de ses membres ;
- soutenir ses membres dans tous leurs secteurs d'activités.

4.3 La vision du réseau UM-PAMECAS

Dans la perspective de faire de la microfinance un outil efficace de croissance économique et de lutte contre l'extrême pauvreté au Sénégal, l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) s'est fixée une vision, celle de « *Démocratiser l'offre des services financiers au Sénégal, afin d'améliorer durablement la qualité de vie des populations et des communautés de base* ».

4.4 La stratégie de développement du réseau UM-PAMECAS

Pour offrir des services financiers à la population la plus large possible et assurer l'autosuffisance financière tout en consolidant sa position stratégique dans le secteur de la microfinance tant sur le plan local que dans la sous-région ; le réseau UM-PAMECAS a développé sa stratégie de développement en six (06) grands axes principaux qui consistent à :

- développer des mutuelles d'épargne et de crédit rentables et pérennes ;
- mobiliser le potentiel financier de chacun, autrement dit l'épargne locale et ressources extérieures ;
- concevoir et mettre en œuvre des politiques performantes, tant administratives, comptables et financières ;
- promouvoir et gérer les meilleurs services financiers accessibles et adaptés ;
- garantir en permanence la qualité de ses équipes par la formation du personnel et des dirigeants ;
- coopérer au niveau local, sous-régional et international.

4.5 Les produits et services

« *A chacun, son épargne et son crédit* », tel est le slogan qui résume l'offre des produits et services du réseau UM-PAMECAS.

Les produits offerts par le réseau sont essentiellement dominés par l'épargne à travers quatre (04) principaux produits que sont :

- *l'Épargne Prévoyance (EP)* qui offre des possibilités de dépôts et de retraits à tout moment ;
- *l'Épargne Bloquée (EB)* qui est rémunérée au taux de 4 à 5 % l'an ;
- *l'Épargne Nantie (EN)*: elle est constituée en vue de l'obtention d'un prêt. Elle est rémunérée et son taux de rémunération varie entre 15 et 25 % du montant sollicité.
- *Le Plan Epargne Projet (PEP)* qui est une formule d'épargne rémunérée avec option crédit pour la réalisation de projet (Tabaski, Noël, baptême, mariage, pèlerinage...).

4.6 Les partenaires au développement du réseau

Conscient que le développement et la croissance ne sauraient se réaliser au moyen de ses propres et uniques ressources, et soucieux d'accroître ses potentialités; le réseau UM-PAMECAS s'est fixé pour objectif de diversifier ses sources de financement. À cet effet, six (06) grands partenaires participent au financement des activités de l'institution. Ce sont :

- le DID (Développement International Desjardins) qui est une filiale du Mouvement des Caisses Desjardins ;
- la CIF (Confédération des Institutions Financières de l'Afrique de l'Ouest), institution basée à Ouagadougou au Burkina Faso ;
- l'ADA (Appui au Développement Autonome), une ONG Luxembourgeoise dédiée au développement des populations pauvres ;
- le Plan International, une ONG au service de l'enfance ;
- le FCBS (Fonds de Contrepartie Belgo Sénégalais), dans le cadre des lignes de crédit ;
- le KFW (Kreditanstalt Für Wiederaufbau), pour les lignes de crédit également.

À ces grands partenaires financiers de développement, le réseau collabore avec d'autres partenaires qui sont :

- les Banques Commerciales pour les placements et refinancements.

4.7 La structure organisationnelle du réseau UM-PAMECAS

Régie par la **Loi N° 95-03 du 05/01/1995** et fruit de la coopération bilatérale entre les Etats du Sénégal et du Canada, l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS), est une institution mutualiste d'épargne et de crédit. Sa première caisse a été créée en Avril 1995. C'est une structure à deux grands niveaux qui sont :

- *les caisses de base* dont la mission essentielle est l'offre de services d'épargne et de crédit et d'autres services (transferts de fonds domiciliations de salaires...) aux membres, c'est-à-dire les propriétaires et usagers ;
- *l'Union* qui représente le Centre de services pour les caisses affiliées (représentation, gestion des liquidités, refinancement, formation, surveillance financière...).

Pour son fonctionnement, le réseau est sous le contrôle et la surveillance continus de trois (03) grands organes; à savoir:

- le Conseil d'Administration (CA) qui est chargé du fonctionnement et de la bonne gestion de l'institution ;
- le Comité de Crédit (CC), qui d'après les politiques et procédures associées est chargé de la distribution du crédit ;
- le Conseil de Surveillance (CS) : il est l'organe responsable du contrôle de toutes les opérations et la gestion de l'institution.

Tous ces trois grands organes sont élus par l'Assemblée Générale (AG) qui est l'instance suprême de l'institution, conformément à l'Article 7 du **Décret-loi n° 2008-47 du 03 Septembre 2008** portant réglementation des systèmes financiers décentralisés au Sénégal. Quant à la gestion quotidienne de l'institution, elle est assurée par un personnel qualifié.

4.8 Schéma de l'organigramme du réseau UM-PAMECAS

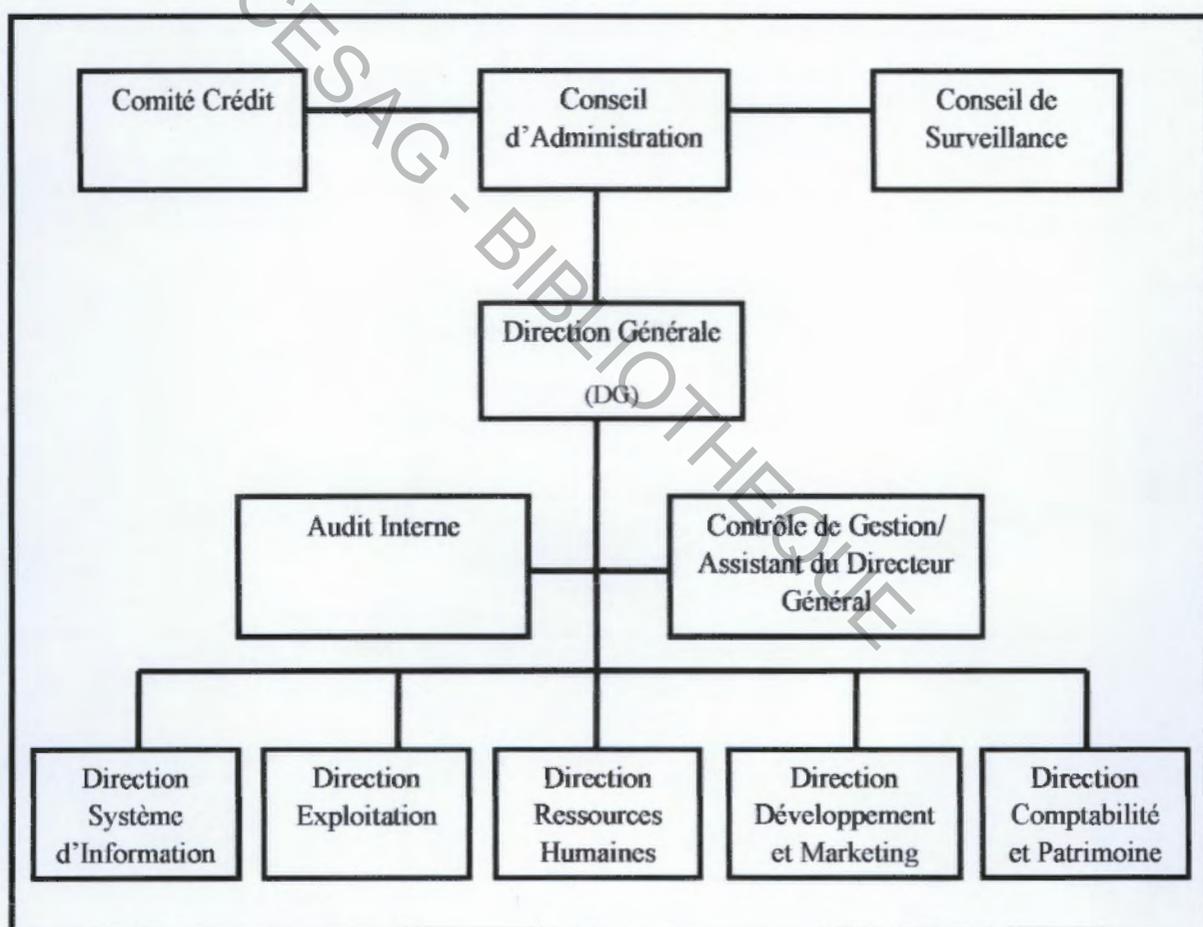
Au-delà des trois grands organes énumérés ci-dessus, le réseau dispose de sept autres organes qui sont :

- la Direction Générale ;
- l'Audit Interne ;

- le Contrôle de Gestion qui assure également la fonction d'Assistant du Directeur Général ;
- la Direction du Système d'Information ;
- la Direction d'Exploitation ;
- la Direction des Ressources Humaines ;
- la Direction de Développement et Marketing ;
- la Direction de la Comptabilité et du Patrimoine.

Le schéma ci-dessous présente la structure de l'organigramme du réseau.

Figure n°2 : organigramme du réseau UM-PAMECAS



Sources : nous-m\u00eames \u00e0 partir des donn\u00e9es fournies par la Direction du Contr\u00f4le de Gestion.

4.9 Quelques chiffres du réseau

Au 31 Décembre de l'année 2008, le réseau UM-PAMECAS disposait soixante-trois (63) agences avec une couverture nationale de cinq régions sur les quatorze que compte le pays. Son personnel était estimé à quatre-cent vingt (420) employés permanents dont 51% de femmes et six-cent trois (603) élus bénévoles (Conseil d'Administration, Conseil de Crédit, Conseil de Surveillance) dont 33% de femmes. Le réseau disposait trois cent soixante-deux mille (362 000) membres (propriétaires et usagers) dont 54% de femmes ; soixante-seize mille (76 000) membres bénéficiaires de crédit dont 52% de femmes. Quant aux activités, une épargne locale d'un montant de 22 Milliards de F CFA a été mobilisée, avec un encours de crédit estimé à 24,7 Milliards de F CFA. Le total des actifs de l'institution était de 35,4 Milliards de F CFA. Toutes ces performances se sont traduites par un niveau de capitalisation de 20% (nettement supérieure à la norme prudentielle de l'UMOA qui est de 15%) avec un taux de rendement sur actif ajusté de 0,6% et un portefeuille à risque (PAR) à 90 jours et plus de 4,6% (4,6 % > 3% la norme prudentielle).

Par ailleurs, on note qu'au 31 Décembre 2010, le réseau a ouvert soixante-douze (72) nouvelles caisses et agences dont quarante (40) à Dakar. Sa couverture nationale est passée de cinq (05) régions à sept ; avec comme principales régions : Dakar, Diourbel, Fatick, Kaolack, Louga, Saint-Louis et Thiès.

La présentation du cadre général du réseau UM-PAMECAS à travers ce chapitre a permis de mettre en évidence les grandes phases d'évolution successives de l'institution ainsi que la mission, la vision et les principaux produits et services offerts. Pour mieux appréhender le contexte spécifique de notre étude (la gestion du risque de liquidité et la viabilité financière dans un SFD) ainsi que son positionnement stratégique dans le secteur de la microfinance au Sénégal, nous consacrerons le prochain chapitre à l'analyse du niveau des activités de l'institution. Cette analyse s'effectuera à travers la détermination et interprétation de différents ratios et normes prudentiels qui feront l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE 5 : DETERMINATION DE NORMES ET RATIOS PRUDENTIELS

Le présent chapitre sera consacré à la détermination et à l'analyse de quelques normes et ratios prudentiels du réseau UM-PAMECAS sur la période 2005-2010. L'objectif visé à travers ce chapitre est d'évaluer la conformité des normes et ratios prudentiels ainsi que le processus de gestion du risque de liquidité au sein de l'institution. Ce chapitre composé de trois (03) sections comprendra une évaluation de la capacité de financement du réseau (Section 1), une analyse des normes et ratios prudentiels (Section2) et enfin l'analyse du processus de gestion du risque de liquidité tel qu'appliqué au sein de l'institution (Section3).

5.1 Analyse bilancielle du réseau sur la période 2005-2010

L'approche méthodologique adoptée dans cette section est résumée à travers le tableau synthétique suivant :

Tableau n°2: tableau synthétique d'analyse financière d'un SFD

Actif	Passif
Opérations avec les membres (Crédits) (1)	Opérations avec les membres (Dépôts) (2)
(2) – (1) = Excédent ou Déficit des Opérations avec les membres (A)	
Opérations Diverses (3)	Opérations Diverses (4)
(4) – (3) = Solde des Opérations Diverses (B)	
Valeurs immobilisées (5)	Ressources stables ou permanentes (6)
(6) – (5) = Excédent ou Déficit des Ressources stables ou permanentes (C)	
Emplois de Trésorerie ou Charges Financières (7)	Ressources de Trésorerie ou Produits Financiers (8)
(7) – (8) = Excédent (si positif) ou Déficit (si négatif) de Trésorerie	
(A)+ (B) + (C) = Capacité (si positif) ou Besoin (si négatif) de Financement	

Source : nous-mêmes à partir du cahier des nouveaux ratios prudentiels de la BCEAO 2011.

5.1.1 Présentation et analyse des opérations avec les membres, bénéficiaires ou clients

L'objectif visé à travers cette analyse des opérations avec les membres, bénéficiaires ou clients de l'UM-PAMECAS sur la période 2005-2010 est de parvenir à démontrer si les activités d'intermédiation financière effectuées par l'institution ont concouru à la réalisation de son équilibre financier. En d'autres termes, existe-t-il des disponibilités suffisantes pour financer ses activités de crédits ? Le tableau ci-dessous présente une évolution synthétique des opérations d'intermédiation financière sur la période ci-dessus désignée.

Tableau n°3: tableau d'évolution des activités d'intermédiation financière

OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS			
(A)			
Années	Crédits	Dépôts	Soldes (A) (A)= Dépôts-Crédits
2005	15 115 513 313	12 927 944 323	-2 187 568 990
2006	16 261 912 407	16 293 854 629	31 942 222
2007	18 457 925 571	20 432 882 365	1 974 956 794
2008	24 739 719 832	22 248 973 931	-2 490 745 901
2009	24 653 261 267	24 570 308 730	-82 952 537
2010	29 720 692 379	24 868 382 117	-4 852 310 262
TOTAL	128 949 024 769	121 342 346 095	-7 606 678 674

Source: nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

NB : les valeurs en gras représentent des résultats négatifs

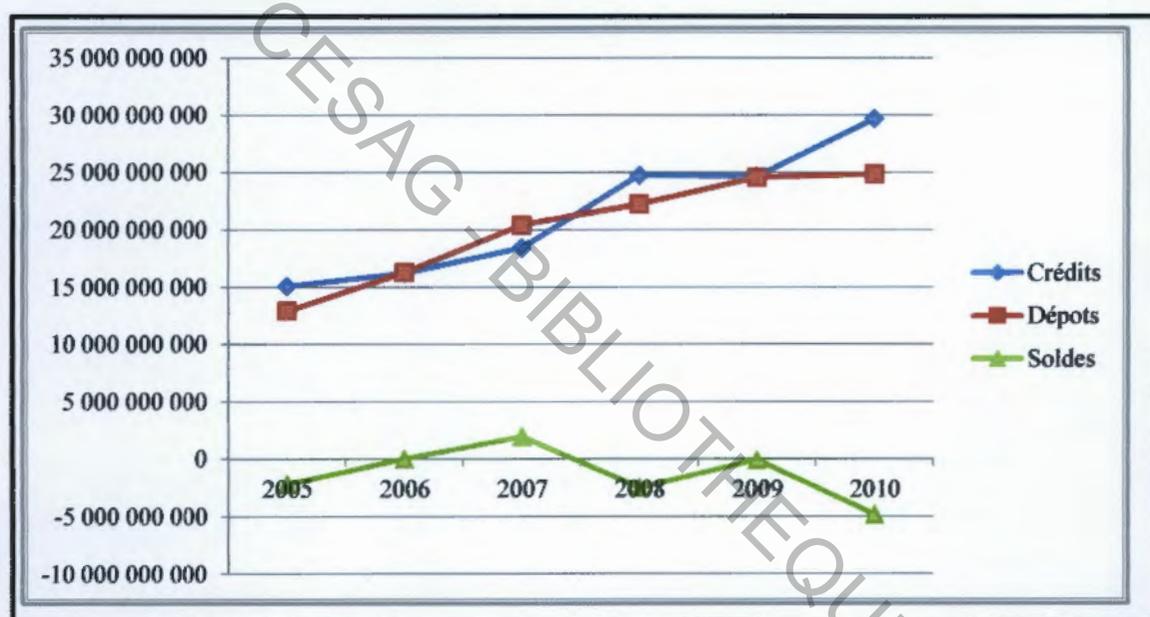
Commentaire :

À l'analyse du tableau, nous pouvons retenir dans l'ensemble que sur la période 2005-2010, les opérations d'intermédiation financière effectuées par l'UM-PAMECAS avec l'ensemble de ses membres, bénéficiaires ou clients ont dégagé des soldes négatifs, à l'exception de celles (activités) de 2006 et 2007 où elle (l'institution) a réalisé des soldes positifs. En d'autres termes, l'institution a collecté moins de dépôts de ses membres, bénéficiaires ou clients qu'elle en a octroyé de crédits à ces derniers. Cette situation s'illustre parfaitement à travers les différents taux de croissance observés. En effet, nous avons constaté un taux de croissance moyen de 18,5 % des crédits octroyés sur la période 2005-2010, tandis que celui des dépôts se situe en moyenne à 16,2 % sur la même période. Bien que les soldes négatifs observés ne traduisent pas forcément que le réseau a effectué des opérations à pertes, cette situation peut plutôt dénoter le faible niveau de mobilisation de l'épargne du réseau. En effet,

nous pouvons retenir que ces soldes négatifs représentent des financements sur fonds propres de l'institution, ce qui bien évidemment à long terme peut conduire à une détérioration de son passif, et donc impacter l'équilibre financier du réseau. L'idéal à notre avis aurait été que l'épargne collectée (dépôts) auprès des membres serve à couvrir l'ensemble des financements des activités de crédits du réseau, même si cela peut paraître difficilement réalisable.

Le graphique ci-dessous présente une meilleure visibilité de l'évolution des opérations avec les membres, bénéficiaires ou clients (opérations d'intermédiation financière) effectuées par l'UM-PAMECAS sur la période 2005-2010.

Figure n°3: courbes de variation des opérations avec les membres, bénéficiaires ou clients



Source : nous-mêmes à partir des états financiers de l'institution (2005-2010).

5.1.2 Analyse des opérations diverses

Par opérations diverses, nous regroupons toutes les opérations effectuées par le réseau avec les tiers, c'est-à-dire les personnes autres que les membres, bénéficiaires et clients de l'institution. Cette analyse permet de déterminer le niveau des activités effectuées avec ces derniers. Le tableau ci-dessous présente une nette évolution des opérations diverses du réseau sur la période 2010-2011.

Tableau n°4: tableau d'analyse des opérations diverses

ANALYSE DES OPERATIONS DIVERSES (B)			
Années	Opérations Diverses (Actif)	Opérations Diverses (Passif)	Soldes (B) (B)=Passif-Actif
2005	1 012 377 881	786 825 599	-225 552 282
2006	3 979 834 391	2 690 748 973	-1 289 085 418
2007	4 471 576 232	852 626 343	-3 618 949 889
2008	2 962 119 327	1 458 425 307	-1 503 694 020
2009	3 755 179 727	1 435 249 122	-2 319 930 605
2010	1 875 867 277	1 217 675 042	-658 192 235
TOTAL	18 056 954 835	8 441 550 386	-9 615 404 449

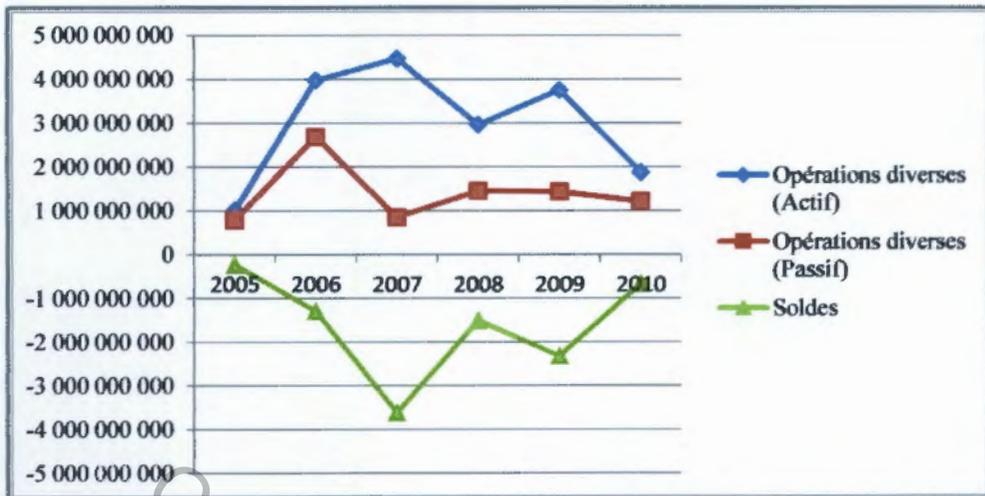
Sources nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

Commentaires :

Selon le Référentiel comptable spécifique des systèmes financiers décentralisés de l'UMOA (2009 :145), les opérations sur titres et les opérations diverses renferment les opérations sur titres et les comptes de règlement y afférents, les dettes représentées par un titre, les valeurs à l'encaissement avec crédit immédiat, les dettes et créances sur des tiers autres que les membres, bénéficiaires ou clients et les institutions financières, ainsi que les opérations diverses de régulation et de rattachement. Les soldes négatifs observés au niveau de notre analyse traduisent que les dettes du réseau sur l'ensemble de notre période d'analyse envers les tiers autres que les membres, bénéficiaires ou clients sont nettement inférieures à ses créances sur ces derniers. Autrement dit, le réseau a plus à recevoir des tiers qu'à leur en devoir.

Pour mieux illustrer cette analyse, nous avons représenté cette évolution à travers des courbes qui suivent. La figure ci-dessous décrit l'évolution des différentes opérations diverses ainsi que celle des écarts/soldes observés.

Figure n°4: courbes d'évolution des opérations diverses



Source : nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

5.1.3 Analyse des ressources stables ou permanentes de l'institution

Les ressources stables ou permanentes sont constituées des fonds propres de l'institution ainsi que des emprunts à moyen et long termes, ou encore emprunts à terme. Elles traduisent le degré de l'autonomie financière de l'institution à réaliser des activités de développement et de crédits sans subventions.

Tableau n°5: tableau récapitulatif des ressources stables

TABLEAU D'ANALYSE DES RESSOURCES STABLES			
Années	Valeurs Immobilisées (A)	Ressources Stables (B)	Soldes (C) (C) = (B) - (A)
2005	1 483 135 181	5 173 489 717	3 690 354 536
2006	2 125 981 995	6 921 395 466	4 795 413 471
2007	3 591 069 666	9 476 328 694	5 885 259 028
2008	4 236 365 882	11 627 737 440	7 391 371 558
2009	4 998 742 568	13 136 236 228	8 137 493 660
2010	5 517 807 141	16 853 980 249	11 336 173 108
TOTAL	21 953 102 433	63 189 167 794	41 236 065 361

Source: nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

Commentaires :

Malgré les grands chantiers de développement entamés par l'UM-PAMECAS depuis sa troisième phase de développement (celle de la maturité) en 2005, notamment à travers la reconfiguration du réseau, l'informatisation des services etc., le réseau est toujours resté dans une situation de solvabilité parfaite. Cette situation de solvabilité parfaite se résume par les résultats constatés à travers les soldes nettement positifs réalisés au cours des années. Bien que les valeurs d'immobilisation de l'institution aient connu une nette croissance ; passant de 1 483 135 181 F CFA fin 2005 à 5 517 807 141 F CFA à la fin 2010 ; soit un taux de progression moyen de 272,04 % ; nous pouvons observer que les ressources stables (fonds propres de l'institution et emprunts à termes compris) ont également évolué de manière plus que proportionnelle aux immobilisations. D'un montant total de 5 173 489 717 F CFA en 2005 , elles sont passées à 16,853 980 249 F CFA à la fin 2010 ; soit une croissance moyenne de 225,78% (c'est-à-dire plus de trois fois le montant net des immobilisations de la même année), ce qui a permis une nette couverture et les résultats nettement positifs observés.

À notre avis, trois raisons essentielles seraient à l'origine des résultats observés que nous pouvons qualifier de performants tant les écarts enregistrés sont nettement positifs.

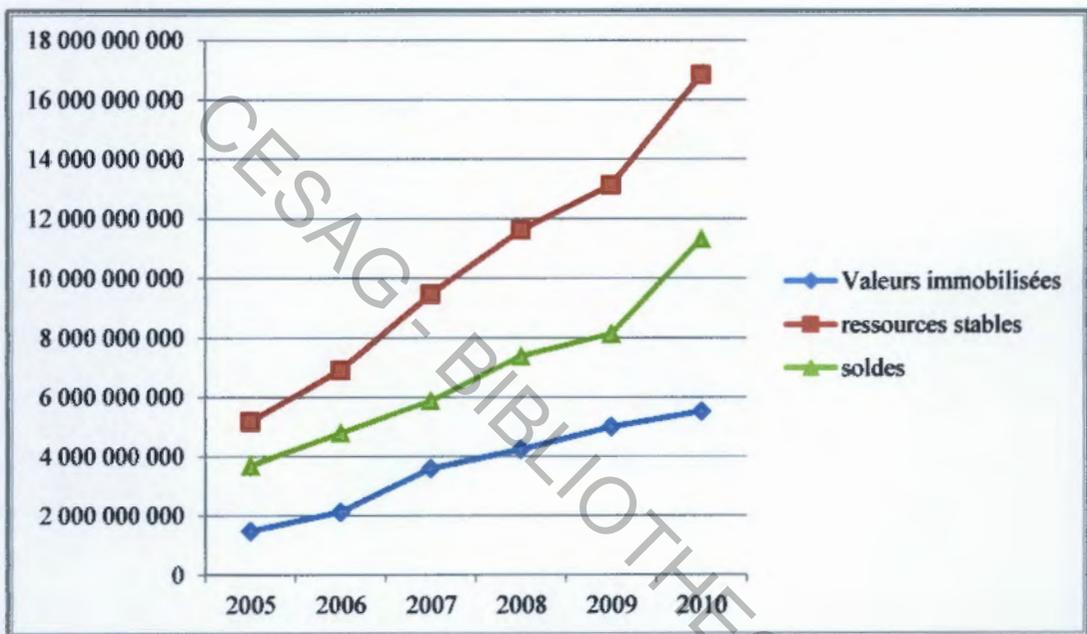
- D'abord au niveau des fonds propres, l'accroissement observé du capital social de l'institution. En effet, celui-ci a connu un fort taux de croissance, passant de 799 861 642 F CFA en 2005 à 1 716 611 150 F CFA en 2010 ; soit un taux de progression moyen de 114,61% (environ 115 %) sur la période constatée.
- Ensuite, la deuxième raison de la croissance des fonds propres s'explique à travers la forte augmentation des réserves générales (on pourrait ajouter également les réserves facultatives et autres réserves) de l'institution. Celles-ci (réserves générales) ont subi un fort taux de croissance, passant de 501 137 194 F CFA en 2005 à 1156 019 812 F CFA en 2010, soit un taux de progression de 130,68 % (environ 131 %) sur la même période.
- Enfin la troisième et dernière raison fondamentale serait la croissance exponentielle du montant des différents emprunts à terme contractés par l'institution.

L'analyse du montant moyen annuel des emprunts à terme du réseau relève que celui-ci est passé d'un montant moyen de 153 336 634 F CFA à la fin de l'exercice 2005 à 6 955 285 533 F CFA en fin 2010, soit une marge de progression de 4435,96 %, résultat extrêmement considérable.

Ces différentes ressources (capital social et réserves générales) ainsi que les emprunts à termes représentent des moyens financiers considérables pour le renforcement des fonds propres de l'institution. Elles constituent de fait un « *matelas financier* » solide pour le financement et le refinancement des activités du réseau.

Pour une meilleure compréhension, nous avons représenté ces différents résultats à travers le graphique ci-dessous.

Figure n°5: courbes de variation des ressources stables



Source: nous-mêmes à partir des états financiers de l'institution (2005-2010).

L'analyse des graphiques montre une parfaite évolution des ressources stables de même que les écarts annuels dégagés qui non seulement subissent une nette croissance, mais croissent plus forts que les montants des valeurs immobilisées. Cette situation traduit une nette capacité d'autonomie financière du réseau.

Par ailleurs, pour mieux appréhender la solvabilité parfaite constatée à travers les différents résultats positifs observés, nous effectuerons une analyse du ratio de couverture des emplois moyen et long termes (crédits à moyen terme, crédits à long terme et les immobilisations) par les ressources stables ou permanentes (provisions, fonds propres et assimilés) de l'institution dans la prochaine section (voir tableau n°13 page 80).

Les tableaux ci-après présentent les différentes méthodes de calcul et d'évolutions du ratio de couverture des emplois à moyen et long termes par les ressources stables.

5.1.3.1 Détermination des emplois à Moyen et Long termes du réseau

Les emplois à moyen et long termes tels que calculés dans la suite de notre travail sont constitués des crédits à moyen terme, des crédits à long terme et de l'ensemble des immobilisations (financières, dépôts de cautionnement, incorporelles, corporelles et immobilisations en cours) de l'institution (voir tableau 6 ci-dessous).

Tableau n°6: tableau des crédits à moyen et long termes

Années	Crédits à Moyen Terme	Crédits à Long Terme	Crédits à Moyen et Long Termes (A)
2005	4 207 311 690	998 362 399	5 205 674 089
2006	3 376 652 915	804 606 025	4 181 258 940
2007	1 522 817 273	1 919 514 081	3 442 331 354
2008	3 831 921 705	7 489 827 151	11 321 748 856
2009	3 303 953 137	8 092 976 098	11 396 929 235
2010	10 497 913 588	5 846 563 224	16 344 476 812
TOTAL	26 740 570 308	25 151 848 978	51 892 419 286

Source: nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

Tableau n°7: tableau des emplois à moyen et long termes

Années	Crédits à Moyen et Long Terme (A)	Immobilisations (B)	Emplois à Moyen et Long Termes (C)=(A) + (B)
2005	5 205 674 089	1 483 135 181	6 688 809 270
2006	4 181 258 940	2 125 981 995	6 307 240 935
2007	3 442 331 354	3 591 069 666	7 033 401 020
2008	11 321 748 856	4 236 365 882	15 558 114 738
2009	11 396 929 235	4 998 742 568	16 395 671 803
2010	16 344 476 812	5 517 807 141	21 862 283 953
TOTAL	51 892 419 286	21 953 102 433	73 845 521 719

Source: nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

5.1.3.2 Détermination des ratios de couverture des emplois à Moyen et Long termes par les ressources stables

Le tableau ci-après représente la méthode de détermination du ratio de couverture des emplois à moyen et long termes par les ressources stables.

Tableau n°8: tableau des ratios de couverture

TABLEAU DES RATIOS DE COUVERTURE			
Années	Emplois MLT	Ressources Stables	Ratio de couverture
2005	6 688 809 270	5 173 489 717	77,35
2 006	6 307 240 935	6 921 395 466	109,74
2 007	7 033 401 020	9 476 328 694	134,73
2 008	15 558 114 738	11 627 737 440	74,74
2 009	16 395 671 803	13 136 236 228	80,12
2 010	21 862 283 953	16 853 980 249	77,09
TOTAL	73 845 521 719	63 189 167 794	85,57

Source: nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

L'analyse des ratios de couverture calculés fera l'objet de la prochaine section (voir page 81).

5.1.4 Analyse de la trésorerie

L'analyse de la trésorerie permet d'apporter des appréciations sur les différents flux d'écarts dégagés entre les produits financiers ou encore ressources et les charges financières ou encore emplois. La valeur de l'écart ou solde obtenu permet de déterminer le niveau des produits et charges annuels du réseau.

Le tableau ci-dessous permet de mieux apprécier le niveau des produits et charges financiers du réseau sur la période 2005-2010.

Tableau n°9: tableau d'analyse des soldes de trésorerie

ANALYSE DE LA SITUATION DE LA TRESORERIE			
Années	Emplois ou Charges Financières	Ressources ou Produits Financiers	Soldes
2005	3 279 393 422	3 668 749 385	-389 355 963
2006	3 975 745 781	4 848 522 196	-872 776 415
2007	4 645 817 210	5 777 934 192	-1 132 116 982
2008	6 274 209 120	6 503 534 923	-229 325 803
2009	7 203 675 753	6 885 539 732	318 136 021
2010	7 474 327 674	8 165 915 238	-691 587 564
TOTAL	32 853 168 960	35 850 195 666	-2 997 026 706

Source : nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

NB : par la méthode de calcul adoptée, les résultats négatifs (-) observés au niveau des soldes représentent des résultats positifs, les soldes positifs (+) constituent des résultats négatifs.

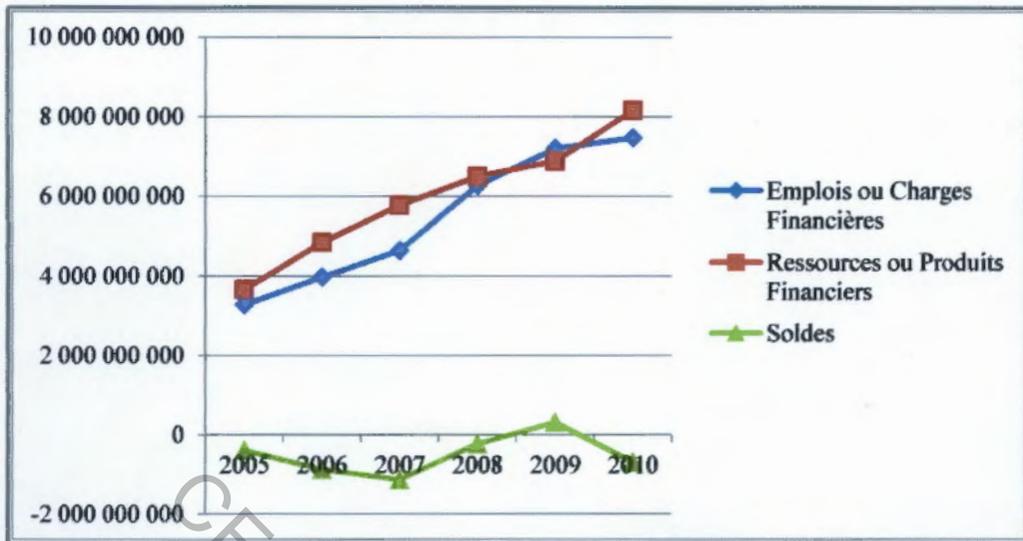
Commentaires :

En parcourant le tableau des charges financières¹⁴ et des produits financiers¹⁵ de l'UM-PAMECAS sur la période 2005-2010, nous retenons que sur l'ensemble des exercices annuels, les charges de fonctionnement du réseau ont été entièrement couvertes par les produits générés par les différentes activités. L'exercice de 2009 a réalisé cependant un résultat déficitaire de 318 136 021 F CFA (subventions comprises) ; autrement dit, les charges de fonctionnement étaient nettement supérieures aux produits générés au cours de cet exercice. L'augmentation de ces charges est perceptible à travers les « autres charges » qui ont subi une forte expansion, notamment à travers « les pertes sur créances irrécouvrables », passant de 445 744 710 F CFA en 2005 à 987 830 686 F CFA, soit un taux de progression de 122 % (voir le graphique d'évolution ci-dessous).

¹⁴ Par charges financières, nous désignons l'ensemble des charges du réseau.

¹⁵ Ensemble des produits générés par les activités du réseau au cours de chaque exercice.

Figure n°6: courbe de variation des soldes de la trésorerie



Source: nous-mêmes à partir des états financiers de l'institution (2005-2010).

5.1.5 Analyse générale des soldes globaux sur la période 2005-2010

« Évaluer la capacité d'autofinancement d'un système financier décentralisé », tel constitue l'un des objectifs spécifiques de ce mémoire de fin de formation. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une approche basée sur l'analyse globale des soldes généraux obtenus des différentes analyses. Cette analyse a pour but de déterminer et de mieux apprécier l'évolution des différentes capacités de financement et/ou besoins de financement exprimés par le réseau à la fin de chaque exercice annuel. L'évolution de ce résultat permet d'apprécier la capacité d'autofinancement du réseau, à évaluer la réalisation et l'atteinte de ses objectifs de croissance.

Le tableau ci-dessous représente une synthèse de notre analyse.

Tableau n°10: tableau d'analyse générale des soldes globaux

ANALYSE GENERALE DES SOLDES GLOBAUX				
Années	Opérations avec les membres (A)	Soldes des opérations diverses (B)	Soldes des ressources stables (C)	Capacité ou Besoin de Financement (A) +(B) + (C)
2005	-2 187 568 990	-225 552 282	3 690 354 536	1 277 233 264
2006	31 942 222	-1 289 085 418	4 795 413 471	3 538 270 275
2007	1 974 956 794	-3 618 949 889	5 885 259 028	4 241 265 933
2008	-2 490 745 901	-1 503 694 020	7 391 371 558	3 396 931 637
2009	-82 952 537	-2 319 930 605	8 137 493 660	5 734 610 518
2010	-4 852 310 262	-658 192 235	11 336 173 108	5 825 670 611
TOTAL	-7 606 678 674	-9 615 404 449	41 236 065 361	24 013 982 238

Source : nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

Commentaires :

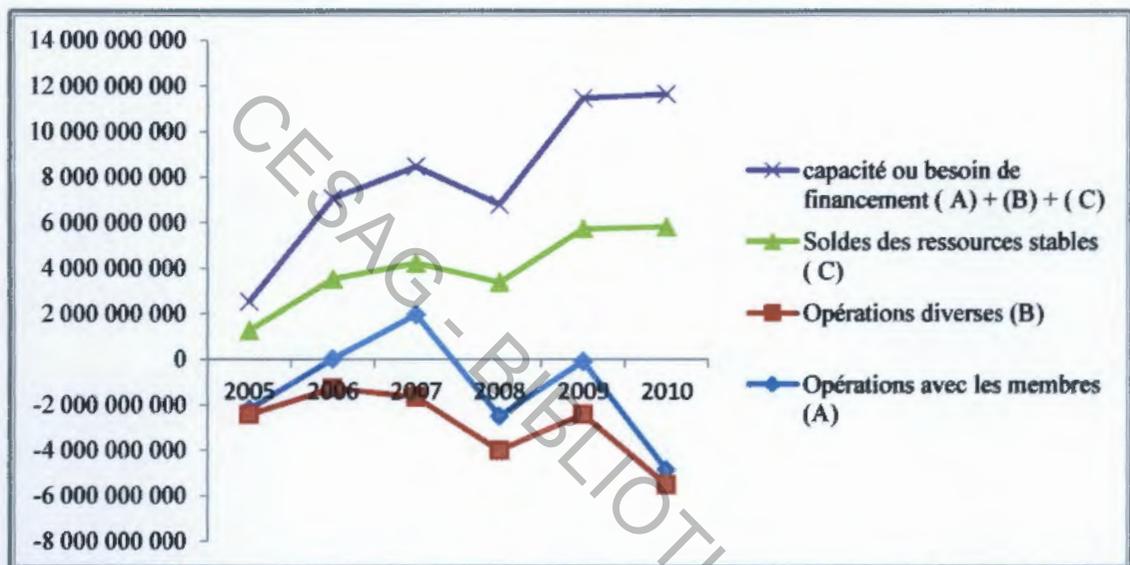
« *La gestion du risque de liquidité et la viabilité financière dans un Système Financier Décentralisé (SFD) : Cas de l'UM-PAMECAS Sénégal* », tel est le thème que nous avons choisi dans le cadre de notre mémoire de fin de formation du Master Africain en Microfinance. L'un des objectifs du présent thème de mémoire est de pouvoir déterminer et évaluer la capacité d'autofinancement d'un système financier décentralisé. En effet, l'atteinte de la mission sociale et la pérennité d'un système financier décentralisé sont soutenues par la réalisation de l'équilibre financier qui traduit la capacité d'autofinancement de l'institution sans être tributaire des subventions. Dans notre cas d'étude, il convient de démontrer si cette capacité d'autofinancement du réseau UM-PAMECAS est effectivement observée sur la période d'analyse.

L'évaluation des résultats du tableau d'analyse globale des soldes généraux de l'institution indique que le réseau a affiché une parfaite autonomie financière traduisant sa capacité d'autofinancement observée sur l'ensemble de notre période d'observation. Cependant, nous pouvons retenir que même si cette capacité d'autofinancement a connu une légère baisse en 2008 après avoir atteint un premier pic de 4 241 265 933 F CFA en 2007, celle-ci est remontée jusqu'à atteindre un montant total net de 5 825 670 611 F CFA en fin 2010; soit un accroissement moyen de 356,12%.

Pour une fois encore, nous retenons que la raison majeure à cette croissance de la capacité d'autofinancement du réseau est fondamentalement due à l'augmentation des ressources stables ; notamment les fonds propres et les emprunts à terme qui ont connu respectivement un taux de croissance moyen de 97,18% et 4435,96%.

Le graphique ci-dessous présente une illustration parfaite de l'évolution de la capacité d'autofinancement et du besoin de financement de l'institution.

Figure n°7: tendances générales des soldes globaux



Source : nous-mêmes à partir des états financiers de l'institution (2005-2010).

La viabilité financière constitue l'une ou du moins la principale source de pérennité d'un système financier décentralisé. De l'analyse des résultats des différents états financiers annuels du réseau UM-PAMECAS, nous pouvons retenir que bien vrai que le réseau parvient à dégager des résultats financiers positifs annuels qui constituent des moyens pour le financement de ses activités, la couverture de ses emplois à moyen et long termes par ses ressources stables reste en-deçà de la norme prudentielle. Les résultats d'ensemble observés indiquent une bonne capacité d'autofinancement. Cependant, comme tout système financier décentralisé, le réseau UM-PAMECAS est soumis à des normes et ratios prudentiels. La section suivante sera l'objet de cette analyse.

5.2 Détermination et analyse de normes et ratios prudentiels

L'objectif principal de notre thème de mémoire est de parvenir à la mise en évidence de l'impact du risque de liquidité sur la viabilité financière et donc la pérennité d'un système financier décentralisé. Cet objectif principal a été décliné en trois (03) objectifs spécifiques dont ceux qui consistent à :

- identifier les différentes causes ou sources potentielles d'un risque de liquidité dans un système financier décentralisé (SFD) ;
- évaluer les conditions de pérennité d'un système financier décentralisé (SFD).

Pour mieux appréhender les différentes causes et sources potentielles du risque de liquidité dans un SFD, nous avons adopté une approche basée sur la détermination et l'interprétation de quelques normes et ratios prudentiels non exhaustifs, dont notamment :

- le ratio de liquidité de l'actif ;
- la norme de liquidité ;
- le ratio de couverture des emplois à moyen et long termes par les ressources stables ;
- le ratio de capitalisation ;
- le ratio de charges de personnel.

Ces différents ratios sans être exhaustifs nous permettront d'analyser le niveau de liquidité du réseau sur notre période d'observation.

5.2.1 Calcul et interprétation du ratio de liquidité de l'actif

L'analyse du ratio de liquidité permet de déterminer le niveau de liquidités suffisantes détenues par l'institution pour faire face à ses engagements.

5.2.1.1 Méthode de calcul du ratio

Le ratio de liquidité de l'Actif ou encore ratio d'Actifs liquides sur le total des Actifs d'un Système Financier Décentralisé est un ratio de mesure importante de la liquidité indiquant le pourcentage du total des actifs qui est soutenu par des actifs entièrement liquides. En d'autres termes, c'est un indicateur qui mesure la proportion des actifs du bilan qui sont liquides et facilement mobilisables. De manière générale, la plupart des systèmes financiers décentralisés

détiennent très peu de disponibilités, ceci est dû au fait que la majorité de leurs actifs sont utilisés à des fins productives.

La notion de liquidité renvoie à un état dans lequel les actifs liquides ou susceptibles d'être rendus liquides à brève échéance, couvrent les exigibilités à vue et à brève échéance. Si ce n'est pas le cas, le risque de liquidité ne se réalise que si les retraits excèdent les disponibilités ou encore si les ressources arrivées à échéance ne peuvent pas être renouvelées (comptes à termes, refinancements...).

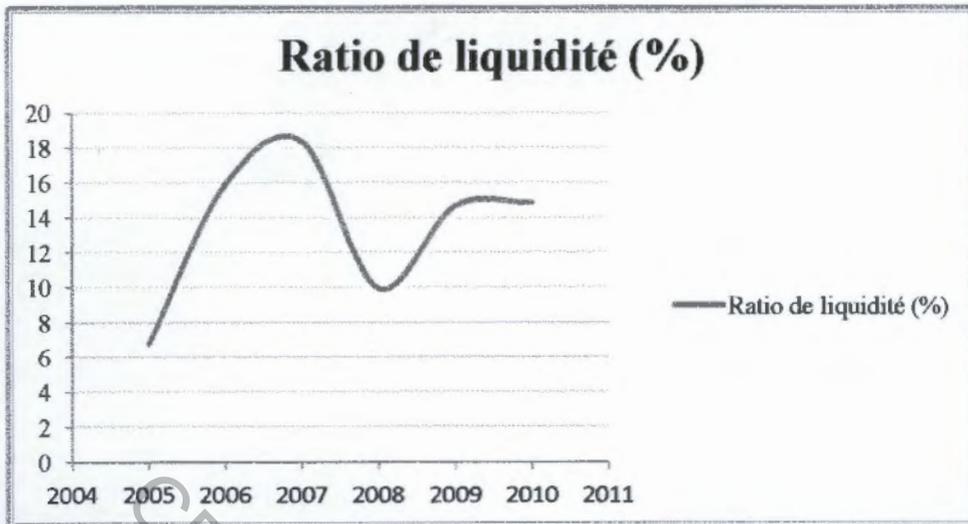
$$\text{Ratio de liquidité de l'Actif} = \frac{\text{disponibilités et comptes courants bancaires} + \text{instruments financiers facilement négociables de la période}}{\text{Total Actif}} > 5\%$$

Tableau n°11: tableau de détermination du ratio de liquidité

CALCUL DU RATIO DE LIQUIDITE DE L'ACTIF			
Années	Opérations avec les institutions financières et assimilés (A)	Total Actif du bilan (B)	Ratio de liquidité (C)= (A)/ (B) ×100
2005	1 287 228 065	18 898 259 440	6,81
2006	4 235 035 926	26 602 764 719	15,92
2007	5 970 225 477	32 490 796 946	18,38
2008	3 528 158 509	35 466 363 550	9,95
2009	5 745 840 782	39 153 024 345	14,68
2010	6 486 079 804	43 600 446 601	14,88
TOTAL	27 252 568 563	196 211 655 601	13,89

Source: nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

Figure n°8: courbe d'évolution du ratio de liquidité



Source : nous-mêmes à partir des données des états financiers de l'institution (2005-2010).

5.2.1.2 Interprétation

L'analyse du tableau du ratio de liquidité montre une parfaite couverture de la norme prudentielle sur l'ensemble de la période d'observation (ratios de couverture nettement supérieurs à 5% qui est la norme prudentielle). En d'autres termes, la proportion du total des actifs facilement mobilisables du réseau pour faire face aux engagements à brève échéance est en parfaite adéquation avec la norme prudentielle qui est de 5%. En faisant une comparaison aux ratios de couverture des emplois à moyen et long termes par les ressources stables; nous constatons que ces deux valeurs évoluent pratiquement dans la même proportion. Bien évidemment, la capacité pour un système financier décentralisé de pouvoir réaliser des emplois à moyen et long termes dépend donc du niveau d'actifs parfaitement liquides qu'il dispose. En effet, ceux-ci peuvent non seulement être facilement mobilisables et/ou négociables pour faire face aux engagements à brèves échéances, mais aussi être négociés et cédés pour le financement de nouveaux emplois.

5.2.2 Détermination de la norme de liquidité

La norme de liquidité ou encore norme d'adéquation des engagements et/ou emplois et les ressources à court terme, est un indicateur qui mesure la capacité d'un système financier décentralisé à faire face à son passif exigible. C'est donc sa capacité à honorer ses engagements à court terme avec ses ressources (valeurs disponibles et réalisables).

5.2.2.1 Méthode de calcul du ratio

Selon le « *l'Instruction N°10-08-2010 relative aux règles prudentielles applicables aux systèmes financiers décentralisés des Etats Membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA)* », la valeur prudentielle de la norme de liquidité est proportionnelle au statut juridique de l'institution de microfinance, selon qu'elle soit une institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédits non affiliée qui collecte des dépôts (100% minimum), une institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédits affiliée (80% minimum), ou qu'elle soit une institution qui ne collecte pas de dépôts (60% minimum). Dans notre cas de figure le réseau UM-PAMECAS étant une institution mutualiste d'épargne et de crédit, la norme prudentielle à observer est au Minimum 80%.

Selon ce ratio, l'ensemble du passif exigible (engagements à échéance du réseau) doit être couvert au minimum à 80% par les ressources stables détenues par le réseau. La formule de détermination de la norme de liquidité est définie comme suit :

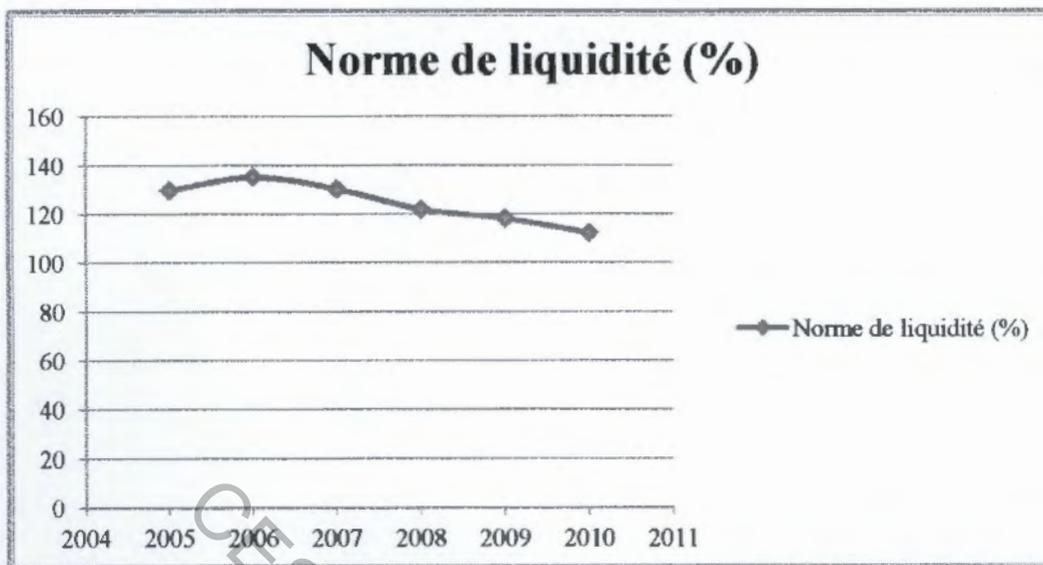
La norme de liquidité = valeurs disponibles et réalisables / Passif exigible > 80% pour les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit affiliées

Tableau n°12: tableau de calcul de la norme de liquidité

CALCUL DE LA NORME DE LIQUIDITE			
Années	Valeurs disponibles et réalisables (A)	Passif Exigible (B)	Norme de liquidité (%) (C)= (A)/ (B) ×100
2005	17 897 354 354	13 778 410 838	129,89
2006	27 612 957 960	20 403 360 912	135,34
2007	32 411 636 857	24 853 521 059	130,41
2008	33 325 248 199	27 348 323 666	121,85
2009	36 729 044 503	31 062 780 409	118,24
2010	37 381 797 697	33 267 595 794	112,37
TOTAL	185 358 039 570	150 713 992 678	122,99

Source: nous-mêmes à partir des résultats des états financiers de l'institution (2005-2010).

Figure n°9: courbe de variation de la norme de liquidité



Source : nous-mêmes à partir des états financiers de l'institution (2005-2010).

5.2.2.2 Interprétation

Des résultats du tableau de calcul de la norme de liquidité, il ressort que cette norme est parfaitement couverte sur l'ensemble de notre période d'étude. Cependant ; même si nous observons une nette couverture dans l'ensemble, on note néanmoins que celle-ci est en nette dégression. De 129,89% en 2005, elle a atteint une valeur maximale de 135,34% en 2006. Depuis cette période, elle est en chute libre ; passant de 135,34% en 2006 à 112,37% en 2010 ; soit un taux de dégression de 16,97% (autrement dit -16,97%).

Cette situation de nette dégression traduit simplement qu'il existe de moins en moins de valeurs disponibles et réalisables pour le réseau pour faire face à ses engagements à brève échéances et immédiats. La raison fondamentale est que les engagements à brèves échéances pris vis-à-vis de ses membres, clients ou bénéficiaires croissent plus vite que ses disponibilités de mêmes échéances. En effet, en analysant l'évolution des valeurs disponibles et exigibilités, nous remarquons une croissance de 101,87% des premières, passant de 17 897 354 354 F CFA en fin 2005 à 37 381 797 697 F CFA en fin 2010, alors que celle du passif exigible est de 141,45% sur la même période, passant de 13 778 410 838 F CFA à 33 267 595 794 F CFA. Pour une meilleure couverture de la norme de liquidité, les valeurs disponibles du réseau doivent croître de manière plus que proportionnelle au passif exigible. Dans le moindre des cas, la croissance proportionnelle des deux (02) indicateurs serait souhaitable. Cette situation

de nette dégression de la norme de liquidité peut être une source de détérioration du niveau de liquidités du réseau, et donc entraîner à la longue une potentielle crise de liquidités pour l'institution.

5.2.3 Le ratio de couverture des emplois à moyen et long termes

Ratio d'adéquation entre les emplois et ressources à moyen et long termes ; le ratio de couverture des emplois à moyen et long termes est un ratio dont l'objectif consiste à surveiller et limiter les transformations abusives des ressources à vue et/ou à court terme en emplois à moyen et long termes. C'est un indicateur de suivi du mode de financement des systèmes financiers décentralisés. En effet, pour une meilleure efficacité institutionnelle; l'ensemble des actifs immobilisés ainsi que tous les autres emplois à moyen et long termes doivent être financés par les ressources stables de l'institution.

La méthode de calcul du ratio de couverture des emplois à moyen et long termes par les ressources stables est définie par la formule suivante :

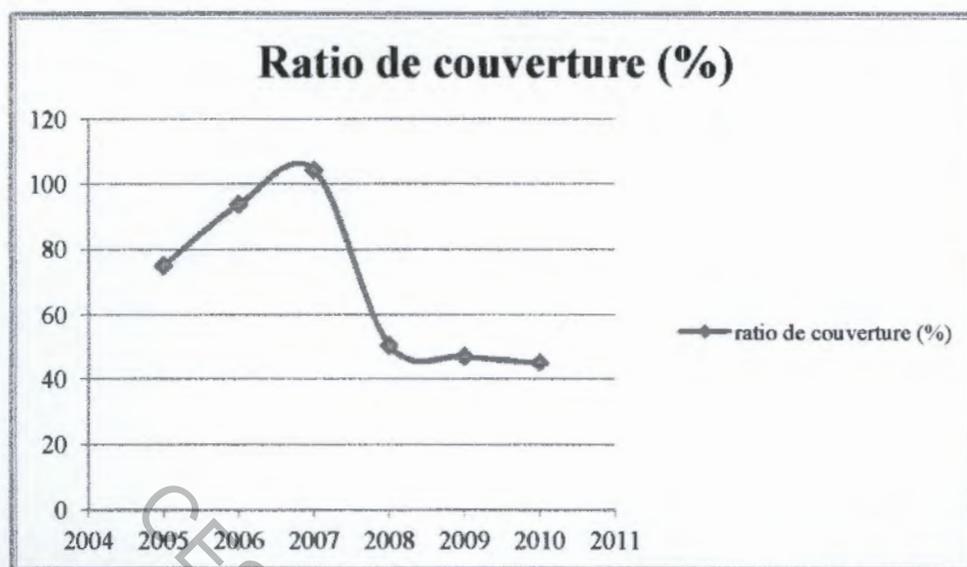
$$\text{Ratio de couverture des emplois à Moyen et Long termes par les ressources stables} = \frac{\text{Ressources stables de la période}}{\text{Emplois à moyen et long termes}} > 100\%$$

Tableau n°13: ratios de couverture des emplois à moyen et long termes

TABLEAU DE CALCUL DES RATIOS DE COUVERTURE			
Années	Emprunts MLT	Ressources Stables	Ratio de couverture
2005	6 688 809 270	5 173 489 717	77,35
2006	6 307 240 935	6 921 395 466	109,74
2007	7 033 401 020	9 476 328 694	134,73
2008	15 558 114 738	11 627 737 440	74,74
2009	16 395 671 803	13 136 236 228	80,12
2010	21 862 283 953	16 853 980 249	77,09
TOTAL	73 845 521 719	63 189 167 794	85,57

Source: nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

Figure n°10: variation du ratio de couverture des emplois



Source : nous-mêmes à partir des états financiers de l'institution (2005-2010).

5.2.3.1 Interprétation

Des résultats de l'analyse précédente sur les ressources stables, nous avons observé que dans l'ensemble, le réseau a dégagé des soldes positifs durant les différents exercices de notre période d'observation. Par ailleurs, l'un des éléments fondamentaux constatés est qu'il ressort des résultats du tableau d'analyse des ressources stables une nette progression des écarts observés qui sont d'ailleurs nettement supérieurs aux montants des immobilisations de la même période. Cet élément constitue un atout fondamental pour le réseau qu'il doit préserver. Cependant, bien vrai que le réseau arrive à couvrir l'ensemble de ses emplois à moyen et long termes par ses ressources stables, l'analyse du tableau des ratios de couverture montre que cette couverture est quasiment en-deçà de la norme prudentielle (100 % minimum) exigée par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), autorité de supervision et de régulation des systèmes financiers décentralisés de la zone UEMOA. Cette norme prudentielle n'est malheureusement pas respectée par le réseau sur l'ensemble de notre période d'analyse ; hormis en 2006 (109,74%) et en 2007 (134,73%), où celle-ci a pu être respectée.

Durant les trois premières années de notre période d'observation, ce ratio de couverture bien qu'en deçà de la norme prudentielle a connu une nette progression, passant de 77,35 % en 2005 à 134,73% en 2007, soit une progression de 74,18%. Depuis lors, il a entamé une phase

d'évolution oscillatoire, passant de 134,73% en 2007 à 74,74% en 2008, puis remontant à 80,12% en 2009 pour redescendre à 77,09% en 2010.

De ces deux résultats constatés (analyse des ressources stables ou permanentes et la couverture des emplois à moyen et long termes par les ressources stables), nous pouvons conclure que bien vrai que le réseau dispose de ressources permanentes nécessaires pour la couverture de ses emplois, cette disponibilité financière n'est pas assez considérable, dans la mesure où son ratio de couverture des emplois à moyen et long termes ne respecte pas la norme prudentielle.

5.2.4 Détermination du ratio de capitalisation du réseau (2005-2010)

Le ratio de capitalisation est un ratio qui vise à garantir un minimum de solvabilité à l'institution au regard de ses engagements. À cet effet, la solvabilité se caractérise par un état dans lequel les actifs tangibles (c'est-à-dire disponibles et réalisables) excèdent les dettes envers les clients et/ou tiers. De ce fait, l'insolvabilité découle donc souvent de la défaillance des clients (généralement désignée par risque de contrepartie). Dès lors, les fonds propres de l'institution doivent être appropriés au volume des concours consentis et les engagements ne doivent pas être trop concentrés au risque que la défaillance d'un débiteur ou d'un groupe de débiteurs liés à l'institution n'entraîne l'insolvabilité totale de toute l'institution.

5.2.4.1 Mode de détermination du ratio

Selon « *l'Annexe VIII de l'Instruction N°010-08-2010 relative aux règles prudentielles applicables aux Systèmes Financiers Décentralisés des Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA)* », la norme ou encore ratio de capitalisation déterminé par le ratio des fonds propres sur le total de l'actif d'un système financier décentralisé à une période vise à garantir un minimum de solvabilité à l'institution au regard de ses engagements. Son mode de calcul est défini comme suit :

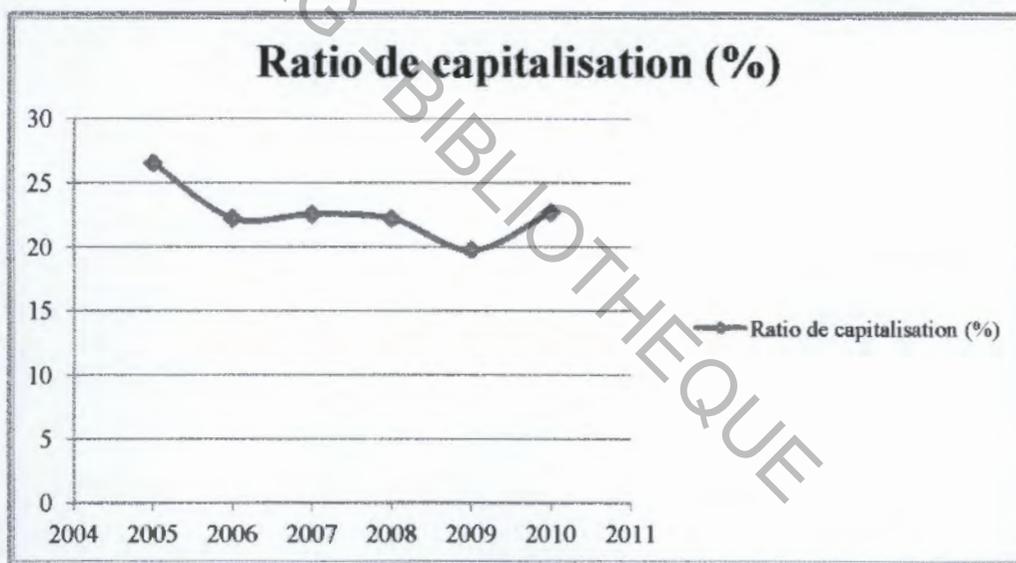
$$\text{Ratio de capitalisation} = \frac{\text{Fonds propres de l'institution à la période}}{\text{Total Actif de la période}} > 15\%$$

Tableau n°14: tableau de calcul du ratio de capitalisation

RATIO DE CAPITALISATION			
Années	Fonds Propres (A)	Total Actif (B)	Ratio de capitalisation (A)/ (B) × 100
2005	5 020 153 083	18 898 259 440	26,56
2006	5 920 290 633	26 602 764 719	22,25
2007	7 334 112 937	32 490 796 946	22,57
2008	7 882 962 128	35 466 363 550	22,23
2009	7 743 145 270	39 153 024 345	19,78
2010	9 898 694 716	43 600 446 601	22,70
TOTAL	43 799 358 767	196 211 655 601	22

Source : nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

Figure n°11: courbe de variation du ratio de capitalisation



Source : nous-mêmes à partir des états financiers de l'institution (2005-2010).

5.2.4.2 Analyse du ratio de capitalisation

Avec une valeur annuelle moyenne de 22%, le ratio de capitalisation du réseau s'est considérablement stabilisé sur les six années de notre période d'observation. Cette forte capitalisation nettement supérieure à la norme prudentielle qui est de 15% traduit la parfaite situation de solvabilité du réseau. Ce résultat est également dû à la forte propension de

croissance des fonds propres de l'institution (notamment les réserves et le capital social), comme évoqué ci-haut (97,18% de taux de croissance de 2005 à 2010).

5.2.5 Calcul et interprétation du ratio des charges de personnel

Selon « l'Instruction n° 020-12-2010 de la BCEAO relative aux indicateurs périodiques à transmettre par les systèmes financiers décentralisés », le ratio des charges de personnel représente la proportion des charges de personnel de la période répartie au montant brut moyen du portefeuille des crédits de la période de l'institution.

5.2.5.1 Mode de calcul

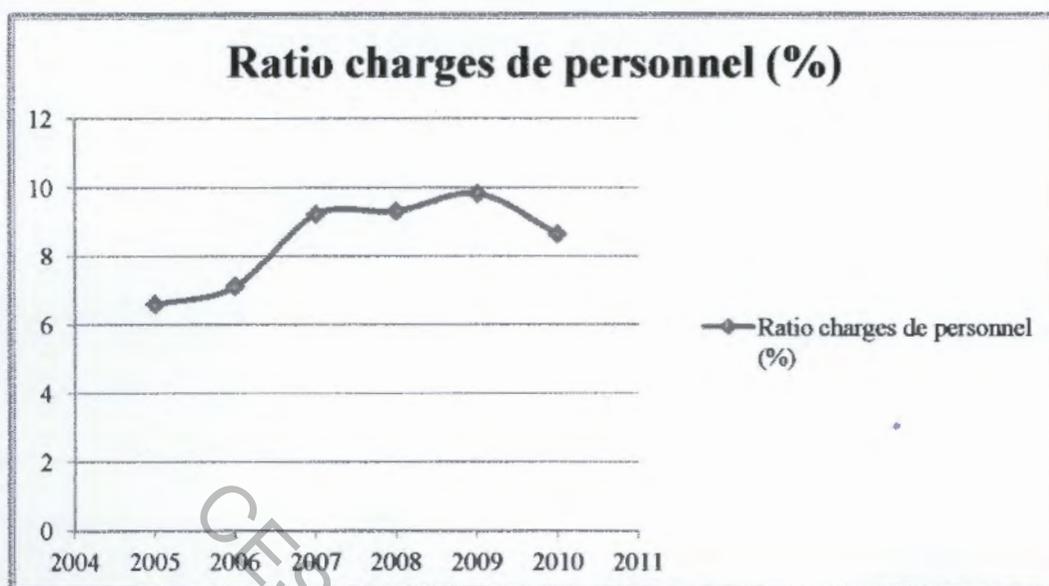
Ratio des charges de personnel = salaires et traitements + charges sociales + rémunérations versées aux stagiaires / Moyenne du total des encours bruts de crédits, y compris ceux en souffrance < 10% pour les structures d'épargne et de crédit.

Tableau n°15: calcul du ratio des charges de personnel

RATIO CHARGES DE PERSONNEL			
Années	Charges de personnel (A)	Opérations avec les membres (B)	Ratio de charges (A)/ (B) ×100
2005	1 028 015 476	15 588 449 735	6,59
2006	1 185 927 065	16 680 268 019	7,11
2007	1 737 057 685	18 820 168 121	9,23
2008	2 358 979 874	25 321 272 833	9,32
2009	2 502 168 013	25 460 013 082	9,83
2010	2 610 831 634	30 147 247 202	8,66
TOTAL	11 422 979 747	132 017 418 992	9

Source : nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

Figure n°12: variation du ratio des charges de personnel



Source : nous-mêmes à partir des états financiers de l'institution (2005-2010).

5.2.5.2 Analyse du ratio de charges de personnel

L'observation du tableau des résultats et de la courbe de variation montre que le ratio des charges de personnel est en parfaite adéquation avec la norme prudentielle (<10%). Cependant, nous constatons une légère propension à la hausse même si elle s'est stabilisée autour de 9%. L'extension du réseau ainsi que la taille des activités nécessitant une forte main-d'œuvre considérable et adaptée seraient à l'origine de cette évolution à la hausse.

5.3 La gestion du risque de liquidité au sein de l'UM-PAMECAS

Dans la présente section, nous tenterons de décrire les procédures et mécanismes mis en place ainsi que le processus de gestion du risque de liquidité tel qu'appliqué au sein de l'institution.

Selon KARLA (2009 :4), la gestion du risque de liquidité dans une IMF se définit comme étant une gestion Actif-Passif visant à garantir une disponibilité de liquidités suffisantes pour :

- faire face aux obligations arrivant à échéance ;
- financer les objectifs de croissance ;
- maintenir les opérations courantes en cas d'interruption imprévue de flux de liquidités.

De ce fait, une gestion efficace de la liquidité apparaît comme un moyen fondamental pour l'atteinte de cet objectif. Cette gestion efficace doit exiger aux IMFs d'obtenir un équilibre entre le maintien de liquidités suffisantes pour faire face aux besoins de trésorerie et d'obtenir des revenus pour les investissements à long terme. Mais comment ce risque est-il géré au sein de l'UM-PAMECAS ?

Les présentes informations qui ont servi à l'analyse du processus de gestion du risque de liquidité au sein de l'institution ont été obtenues à la suite des entretiens et discussions effectués auprès du Responsable Financier et Contrôleur de Gestion du réseau UM-PAMECAS. De ces entretiens et discussions, il ressort que le réseau, à travers son Système d'Information et de Gestion (SIG) a mis en place un mécanisme de la gestion Actif-Passif dont la mission principale est d'assurer la sécurité et l'efficacité dans la gestion des liquidités et le financement de l'institution. Ainsi, ce mécanisme est-il articulé d'une part autour de la mise en place du comité ALCo (Asset and Liability Committee) ou encore Comité Actif-Passif dont la charge fondamentale est de mettre à jour un reporting de la structure de financement des emplois (crédits, investissements) tout en prenant en compte les maturités (durées). Pour assurer un meilleur suivi et une efficacité du système, toutes les directions opérationnelles qui interviennent dans le fonctionnement et le contrôle de la gestion des finances de l'institution sont représentées au sein de ce comité.

Par ailleurs, pour réussir sa mission, le comité travaille sur des cas de simulations. Ainsi, sur les bases de données prévisionnelles obtenues à travers les informations financières et les statistiques de l'historique de l'institution, ce comité a mis en place des simulations sur le niveau de liquidités de l'institution suivant une périodicité mensuelle. Ces simulations bénéficient d'une validation par rapport aux objectifs stratégiques tels que fixés au niveau de la Direction Générale. Les situations de trésorerie nette ainsi définies permettent à la Direction Générale de mettre en œuvre une stratégie de collectes des ressources pour assurer la couverture des besoins de trésorerie. Toutefois, afin d'assurer l'efficacité de la gestion, une pondération des éléments de bilan avec les taux débiteurs (emplois) et créditeurs (ressources) est appliquée et rapportée à l'Actif et au Passif pour déterminer le différentiel de taux d'intérêts. L'efficacité des stratégies de collecte d'épargne mise en œuvre sert d'indicateur de détermination du niveau de recours à l'emprunt nécessaire de l'institution. D'autre part la surveillance des ratios de structure du bilan à travers le SIG permet d'assurer un financement équilibré et un niveau optimal de l'actif rentable.

La viabilité financière constitue l'une ou du moins la principale source de pérennité d'un système financier décentralisé. De l'analyse des résultats des différents états financiers annuels du réseau UM-PAMECAS, nous pouvons retenir que bien vrai que le réseau parvient à dégager des résultats financiers positifs annuels qui constituent des moyens de financement de ses activités, la couverture de ses emplois à moyen et long termes par ses ressources stables reste en-deçà de la norme prudentielle. Les résultats d'ensemble observés indiquent une bonne capacité d'autofinancement. L'analyse approfondie de ces résultats fera l'objet du prochain chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce mémoire de fin de formation portant sur « *La gestion du risque de liquidité et la viabilité financière dans un Système Financier Décentralisé (SFD) : Cas de l'UM-PAMECAS Sénégal* » dont l'objectif principal est de parvenir à la mise en évidence de l'impact du risque de liquidité sur la pérennité, et donc par ricochet sur la viabilité financière d'un système financier décentralisé, l'un des objectifs spécifiques est « *d'évaluer l'impact du risque de liquidité sur la viabilité financière d'un système financier décentralisé* ». En vue de mieux appréhender cet objectif spécifique, nous procéderons dans le présent chapitre à l'évaluation et à l'analyse des résultats obtenus à travers la détermination des différents ratios et normes prudentiels de notre étude.

6.1 Analyse du niveau de liquidité du réseau UM-PAMECAS

Le degré de liquidité d'un système financier décentralisé dépend du niveau d'actifs disponibles et facilement mobilisables détenus par cette institution. En effet, pour servir ses clients de manière durable, un système financier décentralisé doit détenir suffisamment d'actifs liquides. Dès lors, le risque de liquidité apparaît lorsque l'institution parvient à être en manque d'actifs liquides pour faire face à ses engagements à échéance et/ou financer ses objectifs de croissance, ou alors lorsque ceux-ci (actifs liquides) existent mais ne sont pas facilement mobilisables, ou encore lorsque leur cession ne permet pas de disposer suffisamment des moyens financiers pour honorer les engagements à terme de l'institution (effets d'inflation et amortissements plus ou moins compris). Pour mieux assurer ses objectifs de croissance, la gestion du risque de liquidité dans un Système Financier Décentralisé nécessite de la part des dirigeants la connaissance et la parfaite maîtrise du niveau d'évolution des activités d'intermédiation financière (collecte de dépôts et octroi de crédits) de l'institution, mais aussi celle de la trésorerie.

En faisant une analyse transversale de l'évolution des activités d'intermédiation financière du réseau ainsi que celles des opérations diverses et de la trésorerie, il ressort de manière générale que le niveau de liquidité de l'institution est parfaitement maîtrisé et que le réseau dispose à travers les différents excédents positifs dégagés lors des principaux exercices annuels des moyens financiers considérables pour assurer le financement de ses activités à moyen et long termes, tout en maintenant à la hausse ses objectifs de croissance. En effet, l'analyse globale des soldes généraux annuels du réseau indique le niveau de capacité de

financement dégagé par l'institution, ce qui traduit sa force à pouvoir assurer sa croissance à long terme. La poursuite constante et continue de cette capacité de financement assurera au réseau une certaine autonomie financière pour sa croissance. Cependant, de l'analyse des écarts négatifs obtenus des différents exercices annuels (activités concernant les opérations avec les membres, bénéficiaires ou clients), nous pouvons estimer que le niveau de mobilisation de l'épargne du réseau semble faible, même si leur proportion dans la structure du passif atteint la moyenne de 62%. Etant donné donc le statut juridique de l'institution qui est une Union Mutualiste, l'épargne collectée auprès des membres doit constituer en général le principal poste pour le financement des activités du réseau. Il y a donc nécessité de mettre en place des politiques d'incitation en vue d'optimiser le niveau d'épargne du réseau pour mieux assurer une meilleure autonomie financière.

6.2 Viabilité financière et pérennité du réseau

La viabilité financière d'une institution de microfinance ou encore d'un système financier décentralisé apparaît comme étant la capacité de cette institution à atteindre l'équilibre financier et de pouvoir financer ses objectifs de croissance. En clair, la viabilité financière constitue un moyen ou du moins le moyen essentiel de la pérennité d'une institution de microfinance. « Quant à la pérennité elle-même, elle est définie comme étant la capacité de l'institution à assurer, sans subventions implicites ou explicites, son développement institutionnel aboutissant à sa rentabilité, de manière durable et permanente. La pérennité d'un système financier décentralisé requiert donc la viabilité financière de ce dernier » (NDIAYE, 2009 : 30).

L'un des objectifs fondamentaux à l'atteinte de la viabilité financière dans un système financier décentralisé est la progression de l'institution vers l'équilibre financier, autrement dit sa capacité ; non seulement à pouvoir financer ses activités et objectifs de croissance sans dépendre de subventions implicites ou explicites, mais aussi à pouvoir dégager des excédents de résultats. Cependant, même si celles-ci (subventions) existent, leur proportion dans les financements de l'institution doit être minime de sorte à assurer une certaine autonomie financière à l'institution afin de mieux suivre et contrôler l'évolution de sa croissance.

L'analyse de la structure des sources de financement du réseau UM-PAMECAS (c'est-à-dire la composition de son passif) (voir tableau n°16, page 90) révèle que l'ensemble des actifs détenus par le réseau est essentiellement financé par des emprunts contractés auprès de ses

membres, bénéficiaires ou clients (épargne collectée). Aussi, Les fonds propres du réseau constituent-ils des sources de financement non négligeables, puisqu'ils représentent respectivement 26,56%, 22,26%, 22,58%, 22,23%, 19,78% et 22,70% de l'ensemble du passif sur la période 2005 à 2010 (voir le tableau 16 ci-dessous).

L'analyse du tableau ci-dessous montre un détail de la composition du passif de l'institution sur la période d'observation de notre étude. Ceci permet de mieux apprécier le mode financement de l'institution.

Tableau n°16: tableau de la structure du passif

TABLEAU DE LA STRUCTURE DU PASSIF (2005-2010)					
Années	% Emprunts bancaires	% Opérations avec les membres	% Opérations diverses	% Fonds propres et assimilés	TOTAL
2005	0,86	68,41	4,16	26,57	100,00
2006	6,38	61,25	10,11	22,26	100,00
2007	11,91	62,89	2,62	22,58	100,00
2008	10,93	62,73	4,11	22,23	100,00
2009	13,80	62,75	3,67	19,78	100,00
2010	17,47	57,04	2,79	22,70	100,00

Sources : nous-mêmes à partir des états financiers annuels du réseau (2005-2010).

Au regard de ce qui précède, une préoccupation mérite d'être posée ? *En quoi le niveau de liquidité de l'institution peut-il impacter sa viabilité financière ?*

6.3 Niveau de risque de liquidité et la viabilité financière du réseau UM-PAMECAS

Pour atteindre son équilibre financier, et donc assurer sa viabilité financière, condition essentielle pour l'atteinte de sa pérennité, l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) doit être en mesure de dégager des excédents ou encore des résultats financiers annuels continus assurant son autonomie financière. À cet effet, les objectifs et perspectives de croissance du réseau doivent être en parfaite adéquation avec le niveau de liquidité et d'actifs disponibles et immédiatement mobilisables détenus par l'institution. Assurer sa pérennité nécessite bien évidemment l'atteinte et la réalisation de tous les objectifs de croissance fixés. Cette

croissance devant être continue et soutenue, l'ensemble des emplois à moyen et long termes doit être parfaitement couvert par les ressources stables et disponibles du réseau.

En portant notre analyse sur les différents ratios de couverture des emplois à moyen et long termes par les ressources stables du réseau, il ressort que cette couverture est nettement en deçà de la norme prudentielle qui est de 100%. En d'autres termes, l'ensemble des ressources stables permanentes détenues par l'institution (fonds propres et emprunts bancaires compris) ne parvient pas à couvrir la totalité des emplois (sur l'ensemble de notre période d'observation, hormis en 2006 et 2007), l'idéal aurait été que cette couverture soit totale de sorte à pouvoir dégager des excédents pour d'autres financements. Pour mieux appréhender la corrélation entre le niveau de liquidité et la viabilité financière du réseau UM-PAMECAS, nous avons porté notre analyse sur les résultats des états financiers annuels de l'institution sur la période 2005-2010 (voir tableau 17 ci-dessous).

Tableau n°17: variation des résultats financiers annuels

TABLEAU D'ANALYSE DES RESULTATS FINANCIERS ANNUELS DU RESEAU (2005-2010)	
Années	Résultats annuels après subvention
2005	389 355 963
2006	872 776 415
2007	1 132 116 982
2008	229 325 803
2009	-318 136 022
2010	691 587 564

Sources : nous-mêmes à partir des états financiers du réseau (2005-2010).

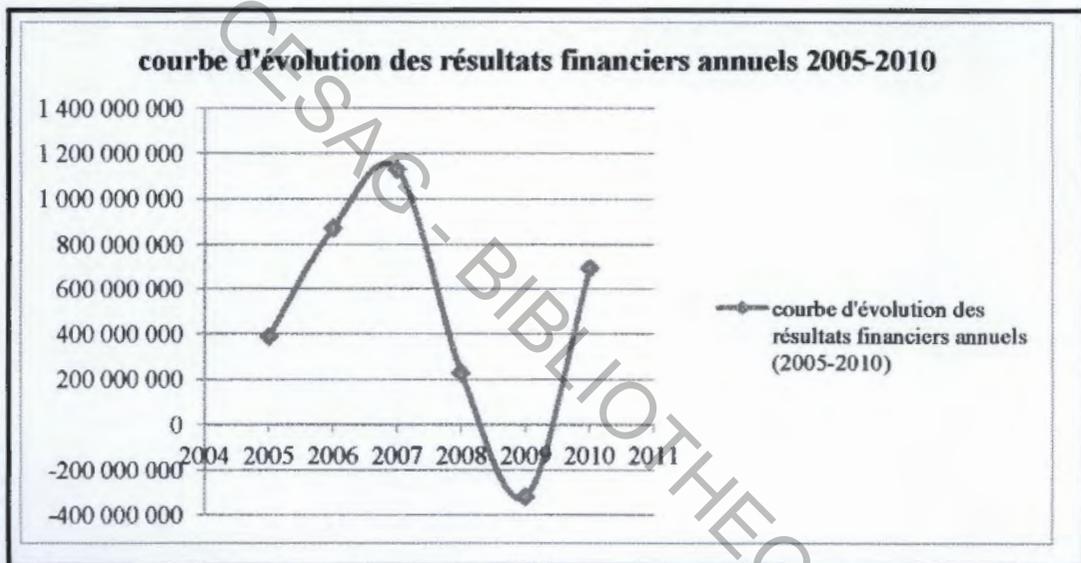
NB : les résultats en gras représentent des résultats négatifs

En effet, l'analyse des différents états financiers annuels du réseau montre une nette évolution des résultats financiers qui sont passés de 389 355 963 F CFA en 2005 à 1 132 116 982 F CFA en 2007, soit un taux de progression moyen 190,77%. En faisant une comparaison au ratio de liquidité de la même période (2005-2007), nous nous rendons compte que ce ratio a également connu une nette progression, passant de 6,81% en 2005 pour atteindre son pic (sur l'ensemble de notre période d'analyse) de 18,38% en 2007. Cependant, nous remarquons aussi que cette période correspond à celle où la norme de liquidité du réseau a commencé à décroître de manière constante. La reprise de l'évolution à la croissance du ratio de liquidité

en fin d'exercice 2009 n'a cependant pas empêché le résultat financier négatif de 318 136 022 F CFA (autrement dit -318 136 022 F CFA).

De ces deux analyses (résultats financiers annuels et ratios de liquidité), on observe une nette corrélation entre ces deux valeurs qui évoluent quasiment dans la même proportion. De ce fait, l'évolution dans le temps du niveau de liquidité peut donc impacter les résultats financiers annuels de l'institution, d'où la nécessité de mise en place de mécanismes de suivi de ce ratio. Le graphique ci-dessous présente une nette évolution des résultats financiers annuels du réseau.

Figure n°13: courbe de variation des résultats financiers du réseau



Sources : nous-mêmes à partir des états financiers annuels de l'institution (2005-2010).

Par ailleurs, l'un des aspects fondamentaux à l'atteinte de la pérennité d'un système financier décentralisé étant sa capacité à obtenir des financements nécessaires pour sa croissance, les emprunts contractés auprès des autres institutions financières constituent des moyens financiers pour soutenir cette croissance. Toutefois, l'institution ne doit pas en être trop dépendante. Ces emprunts doivent plutôt servir aux financements des crédits en situation extrême de trésorerie de l'institution (c'est-à-dire lorsque l'institution parvient à être en manque de liquidités ou lorsqu'elle fait face à des cas de retraits urgents qui peuvent impacter significativement le niveau de trésorerie et/ou de liquidités de l'institution). En effet, l'observation du taux d'évolution des emprunts contractés auprès des autres institutions financières montre une très forte progression de la marge, passant de 153 336 634 F CFA fin 2005 à 6 955 285 533 F CFA à la fin de l'exercice 2010, soit une marge de progression

moyenne de 4435,96%. Ce résultat excessivement élevé dénote une forte propension de dépendance de l'institution des emprunts. Il est bien évident qu'aucune institution (financière ou autre) ne peut exercer sans emprunts auprès d'autres institutions « financières sœurs » ; mais celle-ci devrait plutôt réduire le niveau de ses emprunts de sorte à ne pas être trop tributaire de ces derniers, car le coût élevé du capital emprunté auprès des banques réduit significativement le résultat net de l'institution. Les intérêts versés pouvant servir de sources de renforcement des fonds de l'institution, dont la mission première est de disposer assez de liquidités et de moyens financiers pour atteindre sa mission sociale ; celle d'offrir des services financiers aux plus pauvres et vulnérables, mais aussi assurer sa pérennité sans laquelle aucune mission sociale ne serait réalisable. En terme général, les emprunts ne constituent pas en eux-mêmes des menaces potentielles pour une institution financière tant que ceux-ci contribuent favorablement au financement des activités et à l'atteinte de l'équilibre financier de l'institution. Cependant, ils deviennent nuisibles pour l'institution lorsqu'ils entraînent un surendettement. Dans ce cas, l'institution peut se dévier de ses objectifs de croissance car le coût parfois élevé des emprunts peut impacter les résultats.

6.4 Processus de gestion du risque de liquidité et impact sur la viabilité financière de l'UM-PAMECAS

La vulnérabilité de toute institution de microfinance est sa capacité à faire face aux éventuels risques potentiels qui pourraient surgir. Dans sa gestion quotidienne, toute IMF est confrontée à plusieurs risques dont les sources peuvent être diverses.

Selon la classification de CRAIG & DAN (2001 :13), il existe quatre grandes catégories de risques en microfinance qui sont :

- les risques institutionnels qui peuvent impacter la mission sociale et mission commerciale;
- les risques opérationnels qui comprennent les risques de crédit, de fraude et de sécurité ;
- les risques externes portant sur la réglementation, la concurrence, la démographie, l'environnement physique et macroéconomique ;

- les risques de gestion financière qui sont focalisés sur les Actifs et Passifs de l'institution, l'inefficience et l'intégrité du système de l'institution. Au nombre de ces risques de gestion financière, celui de la liquidité tel que nous l'avons depuis le début de ce mémoire constitue un risque majeur dans l'atteinte de la pérennité de l'institution tant son impact sur la réalisation de la viabilité financière est significatif.

Dans son processus de quête de sa pérennité, la viabilité financière doit représenter la priorité fondamentale de l'IMF, car sans actifs liquides aucune activité ne saurait se réaliser. De ce fait, la question qui se pose est alors de savoir comment ce risque est-il géré au sein du réseau UM-PAMECAS ? En d'autres termes, quels sont les mécanismes et procédures de gestion adoptés ?

Selon les résultats des entretiens obtenus auprès du Contrôleur de Gestion de l'institution, un comité de gestion Actif-Passif a été mis en place par l'institution en vue de faire face aux éventuels risques de liquidité. Ce comité fonctionne à l'aide de simulations réalisées sur la base des informations financières, prévisionnelles et de l'historique de l'institution. Cependant, il n'existe pas de comité de gestion du risque de liquidité au sein de l'institution. En effet, compte tenu du caractère spécifique du risque de liquidité qui constitue une menace potentielle pour l'institution ; l'existence d'un comité autonome de gestion du risque de liquidité s'avère nécessaire. Toutefois, étant donné que le comité de gestion Actif-Passif intervient aussi bien dans la gestion de la trésorerie que dans celle des liquidités de l'institution, la collaboration de ces deux comités doit être un atout dans le processus d'identification et de gestion du risque de liquidité. Ce processus doit être continu étant donné que la vulnérabilité de l'institution peut changer avec le temps et d'autres facteurs.

Au vue de toutes ces remarques observées à travers l'analyse des différents résultats du présent travail, et dans une perspective d'apporter notre contribution à l'amélioration des résultats et performances du réseau, nous formulerons quelques recommandations qui feront l'objet de la prochaine section.

6.5 Recommandations

Au terme des différentes analyses des principaux résultats de ce travail de mémoire et des observations portées sur les différents indicateurs de gestion du risque de liquidité et la viabilité financière dans un système financier décentralisé, nous retenons que le niveau de

liquidité du réseau UM-PAMECAS semble maîtrisé dans l'ensemble dans la mesure où les valeurs observées correspondent parfaitement à la norme prudentielle, 5% et 80% (compte tenu du statut juridique du réseau qui est une institution mutualiste) respectivement pour le ratio et la norme de liquidité. Cette couverture assure une certaine stabilité dans la maîtrise et gestion du risque de liquidité de l'institution. De plus, le fort taux de capitalisation du réseau (en moyenne 22% largement supérieur à 15% norme prudentielle) constitue un atout que l'institution doit entretenir et préserver pour assurer sa croissance continue et soutenue à long terme.

Cependant, même au-delà de ces résultats positifs, on retient que la baisse tendancielle de la norme de liquidité de l'institution de même que son ratio de liquidité qui subit une évolution oscillatoire constituent des menaces potentielles à long terme sur le niveau de liquidité de l'institution si des mesures appropriées ne sont pas prises dans le court terme. C'est pourquoi, nous recommandons :

- aux dirigeants de l'institution, la mise en place de mécanismes de suivi de la norme de liquidité du réseau.

En effet, la norme de liquidité de l'institution représentant sa capacité à faire face à son passif exigible avec les valeurs disponibles et réalisables, la baisse tendancielle de cette valeur traduit la présence de moins en moins des valeurs disponibles et réalisables. À cet effet, il convient d'instaurer des dispositifs pour intensifier la politique de recouvrement de crédits auprès des membres et clients, mais aussi auprès des débiteurs divers de l'institution.

- L'intensification de la capacité de collecte de l'épargne des membres, bénéficiaires ou clients en vue de disposer suffisamment de ressources financières propres pour le financements des crédits du réseau à moyen et long termes.

Etant donné le statut juridique du réseau PAMECAS qui est une Union Mutualiste, l'épargne collectée des membres constitue et doit d'ailleurs constituer le principal poste du passif pour le financement des activités du réseau. Pour y parvenir, le réseau devrait instaurer une politique d'incitation et d'optimisation de la collecte de l'épargne de ses membres, celle-ci (l'épargne) étant relativement à bon marché étant donné que le taux d'intérêt rémunérateur pour les clients est bien inférieur à celui exigé par les banques quand le réseau emprunte.

- La limitation du niveau d'utilisation des fonds propres qui représentent en effet les ressources stables et permanentes de l'institution et qui doivent servir à faire face aux financements de cas extrêmes (manque de trésorerie, déficit d'actifs liquides...).

Par ailleurs, les subventions reçues des différents partenaires financiers au développement ainsi que les emprunts contractés auprès des banques partenaires constituent des moyens financiers considérables de financement. Toutefois, ces derniers (subventions et emprunts) doivent représenter une proportion très minime dans la structure de composition du passif si le réseau veut réellement atteindre son autonomie financière, et donc sa viabilité financière.

- Un suivi rigoureux des opérations diverses du réseau dont les différents soldes ou écarts constatés tout au long de notre analyse sont négatifs (résultats traduisant que les créances du réseau sur ses débiteurs divers sont nettement supérieures à ses dettes envers ces derniers).

La mobilisation de toutes ces ressources constitue non seulement des sources de renforcement des fonds propres du réseau, mais aussi participe au financement des activités de l'institution. En outre, l'analyse des états financiers indique des montants énormes passés en pertes et qui auraient de toute évidence renforcé la position financière du réseau si ceux-ci avaient pu être recouverts.

- La mise en place au sein du réseau d'un comité autonome de suivi et de gestion du risque de liquidité. En effet, les résultats obtenus de nos différents entretiens et discussions ont relevé l'absence d'un comité de suivi et de gestion de risque de liquidité au sein de l'institution.
- La limitation du montant des emprunts bancaires qui subissent une croissance exponentielle. La forte croissance observée au niveau des emprunts indique que ceux-ci constituent des charges énormes pour l'institution étant donné que les intérêts versés sur ces emprunts auraient servi au renforcement des fonds propres du réseau. Bien évidemment, tant que ces emprunts n'entraînent pas de surendettement du réseau, ils sont toujours profitables, cependant ces emprunts doivent se faire avec modération et en parfaite adéquation avec les objectifs de croissance de l'institution.

Les emprunts ne devraient être utilisés que dans de rares cas, par exemple lorsque les retraits inattendus de montants importants ou une croissance brusque de prêts risque de faire chuter

les liquidités du réseau en-dessous des seuils réglementaires. À cet effet, les emprunts ne devraient être envisagés comme une solution à court terme pour contrecarrer une insuffisance de liquidités.

Des résultats obtenus de l'analyse du niveau de liquidité et de la viabilité financière du réseau UM-PAMECAS, nous retenons que le réseau assure une nette couverture de son ratio et de sa norme de liquidité. Cette couverture est d'ailleurs une source de sa croissance pouvant aboutir à la pérennité du réseau. Toutefois, même si le risque de liquidité n'est pas imminent (les indicateurs de liquidité étant nettement supérieurs aux valeurs prudentielles), la baisse tendancielle observée au niveau de la norme de liquidité représente un indicateur auquel l'institution doit accorder un intérêt particulier si celle-ci veut réellement atteindre son autonomie et sa viabilité financières et donc sa pérennité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Au terme des résultats obtenus du présent mémoire de fin de formation qui a porté sur le thème central de « *la Gestion du risque de liquidité et la viabilité financière dans un Système Financier Décentralisé (SFD) : Cas de l'UM-PAMECAS Sénégal* » dont l'objectif principal est de mettre en évidence l'impact du risque de liquidité sur la pérennité d'un système financier décentralisé ; il ressort que le risque de liquidité apparaît comme le principal risque financier pour un système financier décentralisé. Le risque de liquidité apparaît de fait comme étant l'incapacité pour une institution financière ou du moins un système financier décentralisé de faire face à ses engagements à terme et/ou financer ses objectifs de croissance. « *Offrir des services financiers et non financiers aux plus pauvres et vulnérables exclus du système bancaire classique* », telle représente et doit constituer la mission sociale et principale des systèmes financiers décentralisés. Cette mission sociale doit être continue dans le temps car les plus pauvres et vulnérables ont toujours besoin d'assistance et de services financiers pérennes. Assurer cette mission sociale nécessite de la part des différentes institutions de microfinance la maîtrise de trois aspects fondamentaux à savoir:

- la croissance de l'échelle d'activités, c'est-à-dire toujours servir les plus pauvres et vulnérables ;
- la croissance de la portée, en d'autres termes atteindre le maximum des populations pauvres et vulnérables ;
- la réduction des coûts d'activités, c'est-à-dire, garantir l'équilibre financier de l'institution, et donc atteindre la viabilité financière de l'institution.

La réalisation de ces trois aspects fondamentaux nécessite donc une autonomie financière des différents systèmes financiers décentralisés pour le financement à long terme des objectifs de croissance, c'est-à-dire atteindre leur viabilité financière. Cette viabilité financière apparaît de fait comme la principale source de pérennité de toute institution de microfinance. Pour être pérenne, tout système financier décentralisé doit pouvoir résoudre la double problématique qui se pose à lui, atteindre sa viabilité financière tout en instaurant des mécanismes de gestion du risque de liquidité. Cependant, vu l'ampleur et l'importance de la microfinance comme moyen de réduction de pauvreté, la gestion du risque de liquidité doit être associée à d'autres problématiques comme celle de la bonne gouvernance au sein de l'institution qui a un impact significatif sur le niveau de rendement et la pérennité de tout système financier décentralisé.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. **Agence Canadienne de Développement International (1999)**, « *Guide de référence pour le secteur de la Microfinance* », 126 p.
2. **ANDRIANASOLO Emma (2008)**, « *La Microfinance à Madagascar : promotion d'un secteur viable* ». Commission de Supervision Bancaire et Financière, Madagascar. Finance Africaine au XXIème Siècle, Tunis 4-5 Mars 2008,23 p.
3. **Assemblée Générale des Nations Unies (2008)**, « *Rôle du microcrédit et de la Microfinance dans l'élimination de la pauvreté* », Rapport du Secrétaire Général, 29 Juillet 2009, 21 p.
4. **ATALLAH Clara & EL HYANI Omar (2009)**, « *Microfinance : Quelles perspectives de développement pour les IMF ? Cas du Maroc* ». Mémoire de Recherche – Cycle Grande Ecole. Mai 2009, 82 p.
5. **AUTORITE DES MARCHES FINANCIERS (2009)**, « *Ligne Directrice sur la Gestion du risque de liquidité* », Avril 2009, 20 p.
6. **BCEAO (2009)**, « *Référentiel Comptable Spécifique des Systèmes Financiers Décentralisés de l'UMOA* », 1ère Edition, 341p.
7. **BCEAO, Le Grand-Duché de Luxembourg(2009)**, « *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA* », Décembre 2009, 315 p.
8. **BENJAMIN d'Hardemarre, Fabienne COURANT (2006)**, « *Microfinance : la France à l'Ecole Africaine* », CAP Afrique, Document de travail Mars 2006, 21 p.
9. **BOYÉ Sébastien, HAJDENBERG Jérémy, POURSAT Christine (2006)**, « *Le guide de la Microfinance : Microcrédit et épargne pour le développement* », Edition Organisation, Paris, 304p.
10. **CALKINS, P, S., LARIVIERE, F., Martin, et A., NTEZIYAREMYE(1999)**, « *Facteurs de succès et d'échec du crédit agricole dans les pays économiquement moins développés* », Développement International Desjardins : Série Recherche n°0699, 109 p.
11. **CAMARA Lucien R. (2006)**, « *La Gestion des Risques en Microfinance : Comment Gérer avec efficacité les risques d'une Institution de Microfinance ?* », Collection Plantation, Abidjan, 175 p.
12. **CAMILLERI Jean-Luc (2005)**, « *Micro-entreprises et Microfinance en Afrique : Le soutien aux entreprises dynamiques : une arme efficace de lutte contre la pauvreté* »,

- Note 4/Fr-Programme d'études l'Europe face au monde, Série Développement-25 Janvier 2005. Institut Thomas More, 22p.
13. **Centre for the Study of Financial Innovation (CSFI), Citi Microfinance, CGAP (2009)**, « *Enquêtes « Peau de banane » sur la Microfinance 2009. Affronter la crise et le changement* », Juin 2009, 24 p.
 14. **CHRISTOPHE Le Picard Ducroux (2001)**, « *Les conditions de la pérennité des institutions de Microfinance* », Agridoc, GRET, 4p.
 15. **CRAIG Churchill, DAN Coster (2001)**, « *Manuel de gestion des risques en Microfinance* », CARE, 235 p.
 16. David S. Gibbons et Jennifer W. Meehan (2003), « *Financer la Microfinance pour la réduction de la pauvreté* », 24p.
 17. **DIAO Ousseynou (2006)**, « *Viabilité financière des Institutions de Microfinance (IMF) au Sénégal : le cas des réseaux* », Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire en Economie (PTCI)-Dixième Promotion. Mémoire du Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA), Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), 74p.
 18. **EMMANUEL Laure (2006)**, « *Optimisation de la gestion de la trésorerie par la Modélisation économique de flux* », 149 p.
 19. **FRUMAN, C. et M. Goldberg (1997)**, « *Microfinance Practical Guide for World Bank staff* », Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP), Washington, 149 p.
 20. **GALLOT Clémentine (2009)**, « *Jacques Attali, Apôtre de la Microfinance* », France-Amérique. Le journal Français des Etats-Unis, Publié le 20 Mars 2009, 2 p.
 21. **GHIEU Grégory (2003)**, « *Gestion Actif-Passif. Methodologie et application au Livret A* », Thèse Professionnelle Mastère Spécialisé Finance. Promotion 2003/ ESCP-EAP, 61p.
 22. **Horizons Bancaires (2007)**, « *La Microfinance au carrefour du social et de la finance* », Horizons Bancaires N°334-Décembre 2007, 83 p.
 23. **HULME and MOSLEY, Focus Notes (1997)**, « *Pérennité financière, ciblage des plus pauvres et impact sur le revenu : Quels compromis pour les Institutions de Microfinance ?* », 25 p.
 24. **JONATHAN Morduch (1999)**, « *The Microfinance promise* », Journal of Economic Literature, Vol XXXVII, PP 1569-1614.
 25. **KARLA Brom (2009)**, « *Asset and Liability Management for Deposit-Taking Microfinance Institutions* ». Focus Note CGAP-N°55 June 2009, 36 p.

26. **KLEIN, B, Meyer, R, Hanning, A., Burnett, J. et M., Fiebig (2003)**, « *Meilleures pratiques du crédit agricole* », Agricultural Finance Revisted (AFR), n°3, FAO et GTZ, 82 p.
27. **LABIE Mare (2005)**, « *Le Paradigme Commercial en Microfinance et ses effets sur l'inclusion sociale* », Zoom Microfinance, n°16, 08p.
28. **LHÉRIAU Laurent (2009)**, « *Précis de réglementation de la microfinance* », Agence Française de Développement (AFD), Département de la Recherche. Numéro 45, Mai 2009, Lyon, 359 p.
29. **MCCORD M. J (2003)**, « *Améliorer la réactivité des IMF aux besoins de la clientèle* », 48 p.
30. **Micro Rate (2003)**, « *Indicateurs de performance pour les Institutions de Microfinance* », Guide Technique, 2^{ème} Edition, 63 p.
31. **NDIAYE Fodé (2009)**, « *Microfinance en Afrique de l'Ouest. Quelle viabilité ?* », Edition Harmattan, 415 p.
32. **NTEZIYAREMYE A., Larivière, S., Martin, F. et P. Laroque (1996)**, « *Les pratiques de microcrédit dans les pays en voie de développement* », Revue de Littérature, Série Recherche n°2, 96 p.
33. **ONU (2006)**, « *Construire des secteurs financiers accessibles à tous (Livre Bleu)* », Org. Des N.U, New York, 214p.
34. **ROBINSON S. Marguerite (2001)**, « *The Microfinance Revolution, Sustainable Finance for the Poor* ». World Bank, 356 p.
35. **SEEP Network (2009)**, « *New Financial Ratios for Microfinance reporting* », Micro Banking Bulletin Issue 19, December 2009, 10 p.
36. **SEEP Powering Connections (2010)**, « *Guide de poche des Normes d'informations financière en Microfinance : Mesurer la performance des institutions de Microfinance* », Document draft Octobre 2010, 20 p.
37. **SEEP Powering connections (2011)**, « *Normes d'information financière en Microfinance : Mesurer la performance financière des institutions de Microfinance* », Version préliminaire, SEEP Network, 16p.
38. **WEGNER Lucia (2006)**, « *La micro-finance : un moyen pour les banquiers de racheter leur âme* », Centre de Développement de l'OCDE, Repères n°31-Novembre 2006, 2 p.

WEBOGRAPHIE

1. ACCION. *Helping Millions Help Themselves*: www.accion.org.
2. CGAP. *Advancing Financial access for the world's poor* : www.cgap.org.
3. Le Portail Microfinance. *Comment gérer efficacement le risque en microfinance et quels écueils faut-il éviter ? Recommandations ; politiques et procédures*: www.lamicrofinance.org.
4. MICROSAVE. *Market led solutions for financial services*: www.microsave.org.
5. PlaNet Finance. *Microfinance et Connaissance: Capitaliser sur l'expérience pour professionnaliser le secteur*: www.planetfinance.org.
6. Le Réseau SEEP. *Believe in the power of microenterprise to reduce global poverty* : www.seepnetwork.org.
7. Microfinance Information eXchange-MIX MARKET : www.themix.org.

CESAG - BIBLIOTHEQUE