



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

**Master Africain en Micro finance
(MAM)**

**Promotion 2
(2009-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Analyse de la qualité du portefeuille crédit d'une institution
de microfinance : Cas du réseau Nyèsigiso au Mali**

Bibliothèque du CESAG



110393

Présenté par :

THERA Anou Thérèse

Dirigé par :

M.YAZI Moussa, Directeur de l'ISCBF

M.SARR Jules, Directeur des Risques à l'ACEP

Juillet 2011

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire à :

- mon père et ma mère pour l'amour et le soutien qu'ils m'ont toujours apportés.
- tous les membres de la famille THERA qui ont été toujours à mes côtés.
- mes amis et au personnel de Nyèsigiso, pour leur collaboration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

A l'issue de ce travail nous présentons nos remerciements à :

- Monsieur Modibo Coulibaly, Directeur de NYESIGISO, ainsi que ses collaborateurs, de nous avoir permis, lors du stage, l'accès aux documents nécessaires à la réussite de ce travail.
- Monsieur YAZI Moussa Directeur de l'ISCBF-CESAG et Monsieur SARR Jules Directeur des risques opérationnels à ACEP, pour leur disponibilité et leurs conseils.
- mes collègues stagiaires et amis de la 2^{ème} promotion du Master Africain en Microfinance avec lesquels nous avons partagé les meilleurs moments et les difficultés.
- tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont apporté leur contribution pour la réalisation de ce document.
- le Directeur Général et le personnel du CESAG pour leur assistance.

LISTE DES ABREVIATIONS

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
AG	: Assemblée Générale
AGR	: Activité Génératrice de Revenu
ANPE	: Agence Nationale Pour l'Emploi
APT	: Arbitrage Pricing Theory
AV	: Association Villageoise
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BMS	: Banque Malienne de Solidarité
CA	: Conseil d'administration
CAPM	: Capital Asset Pricing Model
CC	: Comité de Crédit
CD	: Conseil de Déontologie
CEE	: Crédit Epargne avec Education
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CIF	: Centre d'Innovation Financière
CMDT	: Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles
CS	: Conseil de Surveillance
DID	: Développement International Desjardins
FFH	: Freedom From Hunger
FGHM	: Fonds de Garantie Hypothécaire du Mali
IMF	: Institution de Microfinance
Kafo Jiginew	: Réseau de Caisse d'épargne et de Crédit de Mali Sud
MEDAF	: Modèle d'Evaluation des Actifs Financiers
Nyèsigiso	: Réseau de Caisse d'épargne et de crédit
ONG	: Organisation Non Gouvernementale

PAMEF	: Programme d'Appui et de Mobilisation de l'Épargne dans la Francophonie
PAR	: Portefeuille A Risque
PDSF	: Projet de Développement du Secteur Financier
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
SDID	: Société de Développement International Desjardins
SIG	: Système d'Information et de Gestion
USAID	: United States Agency for International Development
USC	: Unité de Service Commun

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif des propriétés de chacun des modèles selon 8 dimensions.....	27
Tableau 2 : Modèle d'analyse de la qualité du portefeuille de crédit.....	46
Tableau 3 : Synthèse de l'échantillonnage de la population cible.....	51
Tableau 4 : Indicateur de la qualité du portefeuille 2005 et 2006	80
Tableau 5 : Indicateur de la qualité du portefeuille 2006 et 2007	81
Tableau 6 : Indicateur de la qualité du portefeuille 2007 et 2008	81
Tableau 7 : Indicateur de la qualité du portefeuille 2008 et 2009	82
Tableau 8 : Evolution de l'en cours de crédit du Réseau de 2005 à 2009 (montant en millions de FCFA).....	118
Tableau 9 : Evolution des dépôts des membres et encours crédits (montant en millions de FCFA)	119
Tableau 10 : Evolution de l'actif du réseau (en million FCFA)	120
Tableau 11 : Evolution des crédits en souffrance du réseau (en million FCFA).....	120
Tableau 12 : Evolution des charges sur le crédit (en million FCFA)	120
Tableau 13 : Evolution Annuelle du crédit (montant en millions de FCFA).....	121
Tableau 14 : Evolution annuelle du crédit selon les Points de Service (montant en millions de FCFA).....	121
Tableau 15 : Evolution du type crédit selon les années (montant en millions de FCFA).....	122
Tableau 16 : Taux de portefeuille à risque.....	122
Tableau 17 : Evolution des créances en souffrance du réseau.....	123
Tableau 18 : Situation de l'évolution des créances en souffrance du réseau	124
Tableau 19 : détail des crédits en souffrance (2007-2008).....	124
Tableau 20 : Détail des crédits en souffrance (2008-2009).....	126

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Processus de gestion des risques	33
Figure 2 : Evolution de l'en cours de crédit du réseau (en million FCFA).....	68
Figure 3 : Evolution des dépôts des membres et encours crédits.....	69
Figure 4 : Evolution de l'actif du réseau (en million FCFA).....	70
Figure 5 : Evolution des crédits en souffrance du réseau (en million FCFA)	71
Figure 6 : Evolution des charges sur le crédit (en million FCFA).....	72
Figure 7 : Evolution du crédit selon les années (montant en millions de FCFA).....	73
Figure 8 : Evolution du crédit selon les années (montant en millions de FCFA).....	73
Figure 9 : Evolution du type crédit selon les années.	74
Figure 10 : Evolution du taux de portefeuille à risque.....	76
Figure 11 : Evolution des créances en souffrance du réseau.....	77
Figure 12 : Situation de l'évolution des créances en souffrance du réseau	78
Figure 13 : Détail des crédits en souffrance	79
Figure 14 : détail des crédits en souffrance	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Instruction n°03 - Instruction n°05	101
Annexe 2 : Organigramme de l'union et de la caisse	102
Annexe 3 : Grille de séparation des tâches du processus d'octroi de crédit.....	103
Annexe 4 : Modèles de gestion de portefeuille de crédits selon huit (8) dimensions	104
Annexe 5 : Modèle d'analyse de la qualité du portefeuille de crédit	105
Annexe 6 : Synthèse de l'échantillonnage de la population cible	106
Annexe 7 : Guide d'entretien des Directeurs Techniques.....	107
Annexe 8 : Questionnaire aux Chefs Bureau	108
Annexe 9 : Questionnaire aux Charges de Prêts	112
Annexe 10: Questionnaire aux clients.....	115
Annexe 11 : Evolution de l'encours de crédit du réseau	118
Annexe 12 : Evolution des dépôts des membres.....	102
Annexe 13 : Evolution de l'actif du réseau.....	103
Annexe 14 : Evolution des crédits de souffrance.....	104
Annexe 15 : Evolution des charges sur les crédits	105
Annexe 16 : Evolution annuelle du crédit.....	106
Annexe 17 : Evolution annuelle des crédits selon les points de service.....	101
Annexe 18 : Evolution des types de crédit selon les années	102
Annexe 19 : Evolution du taux de portefeuilles à risque.....	103
Annexe 20 : Evolution des créances en souffrance du réseau	104
Annexe 21 : Situation de l'évolution des créances en souffrance du réseau.....	105
Annexe 22 : Détail des crédits en souffrance.....	106
Annexe 23 : Détails de crédits en souffrance.....	107

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
TABLE DES MATIERES	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE CONTEXTE GENERAL DU PORTEFEUILLE DE CREDIT DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE	8
Chapitre I : Portefeuille de crédit	10
1.1 Définition du crédit	10
1.1.1. Opérations de crédits	11
1.1.1.1 Définition de risque	11
1.1.2. Types de crédit dans les institutions de microfinance	11
1.2. Notion du portefeuille de crédit	12
1.2.1. Procédure d'octroi de crédit	12
1.2.1.1. Objectifs des procédures	13
1.2.1.2. Etude du dossier de crédit du client	14
1.2.1.3. Visite de la clientèle	15
1.2.1.4. Montage du dossier de demande de crédit	15
1.2.1.5. Etude du dossier de demande de crédit par le comité de crédit	16
1.2.1.6. Mise en place du crédit	16
1.2.2. Suivi du crédit	16
1.2.2.1. Procédures de recouvrement de crédit	17
1.2.2.2. Acteurs du processus d'octroi de crédit	17
1.3. Structure du portefeuille de crédit	18
1.3.1. Distribution de crédits	18
1.3.2. Différenciation des crédits selon la durée	18
1.3.3. Différenciation selon l'objet	18
1.3.4. Différenciation selon la forme	19
1.3.5. Utilité d'un modèle de portefeuille	19
1.3.6. Méthodologie analytique	20
1.3.7. Méthodologie Monte-Carlo	21
1.3.8. Théorie des valeurs extrêmes (EVT)	22

Chapitre II : Gestion et indicateurs de la qualité du portefeuille de crédit	24
2.1. Gestion de portefeuille.....	24
2.1.1. Principaux modèles de gestion de portefeuille de crédits.....	25
2.1.1.1. CreditMetrics	28
2.1.1.2. MKMV-Portfolio Manager.....	28
2.1.1.3. Portfolio Risk Tracker	29
2.1.1.4. CreditPortfolioView	29
2.1.1.5. CreditRisk+	30
2.2. Gestion des risques et des impayés.....	30
2.2.1.1 Gestion des risques	32
2.2.1.2 Définition.....	33
2.2.1.3 Gestion préventive du risque de crédit	34
2.2.1.4 Gestion stratégique du risque de crédit	34
2.2.1.5 Gestion opérationnelle du risque de crédit.....	35
2.2.1.6 Gestion curative du risque de crédit	35
2.2.1.7 Risque de crédit	35
2.2.1.8 Analyse du risque de crédit.....	38
2.2.2 Gestion des impayés.....	38
2.2.2.1 Définition d'impayé.....	38
2.2.2.2 Mesure des impayés.....	38
2.2.2.3 La délinquance (les prêts en retard).....	39
2.3. Indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits	40
2.3.1. Portefeuille classé à risque	41
2.3.1.1. Les échéances en retard de plus de 30 jours.....	41
2.3.1.2. Le portefeuille à risques (PAR)	41
2.3.2 Provisions et pertes sur prêts.....	43
2.3.3 Créances en souffrance.....	43
2.3.4 Provisions	44
2.3.5 Créances irrécouvrables.....	44
Chapitre III : Méthodologie d'analyse de la qualité du portefeuille de crédit.....	46
3.1. Modèles d'analyse.....	46
3.2. Outils de collecte de données	48
3.2.1. Outils de collecte d'informations secondaires ou recherche documentaire... 48	
3.2.2. Techniques de collecte d'informations primaires	48
3.2.2.1. Enquête par questionnaire.....	49
3.3. Traitement et analyse des données, échantillonnage	49

3.3.1.	Traitement des données.....	49
3.3.2.	Analyse des données	49
3.3.3.	Echantillonnage de la population	50
3.4	Commentaire de l'échantillon d'étude.....	51
3.5	Centre d'intérêt du questionnaire	52
3.6	Questionnaire de contrôle interne (QCI).....	52
3.7	Grille de séparation des tâches	52
3.8	Observation	52
3.9	Analyse des manuels de procédure	53
DEUXIEME PARTIE ANALYSE DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE DE CREDIT : CAS DU RESEAU NYESIGISO AU MALI.....		57
Chapitre IV : Présentation du réseau d'épargne et de crédit Nyèsigiso.....		59
4.1.	Définition de Nyèsigiso	59
4.2.	Historique et évolution	59
4.2.1.	Nyèsigiso- Hier	59
4.2.2.	Nyèsigiso- Aujourd'hui	61
4.2.3.	Nyèsigiso- demain	62
4.3.	Organisation de la structure.....	62
4.3.1.	Assemblée Générale (AG).....	62
4.3.2.	Conseil d'Administration (CA).....	63
4.3.3.	Comité de Crédit(CC)	63
4.3.4.	Conseil de Surveillance (CS) et de déontologie (CD).....	63
4.3.5.	Direction générale.....	64
4.3.6.	Centre de Financement des Entreprises(CFE).....	64
4.4.	Partenaires de Nyèsigiso.....	65
4.5.	Clientèle de Nyèsigiso	66
4.6.	Produits offerts à la clientèle	66
Chapitre V : Portefeuille de crédit de Nyèsigiso		68
5.1.	Evolution annuelle du réseau.....	68
5.1.1.	Evolution du portefeuille selon les types de crédit.....	74
5.1.2.	Evolution de la qualité du Portefeuille de crédits	75
5.2.	Analyses et indicateurs de la qualité du portefeuille de crédit Nyèsigiso	77
5.2.1.	Analyse de la qualité du portefeuille de crédit Nyèsigiso de 2005-2009.....	77
5.2.2.	Indicateurs de la qualité du portefeuille de 2005 à 2009	80

Chapitre VI : Analyse de la situation du portefeuille crédit Nyèsigiso.....	83
6.1. Analyse des indicateurs de qualité de portefeuille.....	83
6.1.1. Analyse globale	83
6.1.2 Analyse du crédit	84
6.1.3 Analyse par montant (<=1M et >3M)	85
6.1.4 Analyse par durée de remboursement	85
6.2 Synthèse de l'analyse des indicateurs de portefeuille de crédit	85
6.3 Vérification de l'hypothèse relative à la mise en place de mauvais crédits	86
6.3.1 La conception des produits de crédit	86
6.3.2 La diversification du portefeuille de crédit	86
6.4 Vérification de l'hypothèse relative à la mauvaise couverture du risque de crédit à Nyèsigiso	87
6.5 Synthèse de l'analyse.....	88
6.5.1 Elément de l'analyse lié à la dégradation de la qualité du portefeuille.....	88
6.5.2 Elément de l'analyse lié à la mise en place de mauvais crédits.....	88
6.5.3 Elément de l'analyse lié à la mauvaise couverture des risques de crédits	88
6.6 Propositions de solutions et conditions de mise en oeuvre	88
6.6.1 Propositions de solutions.....	88
6.6.2 Proposition de solution à la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit	89
6.6.3 Proposition de solution à la mise en place de mauvais crédits.....	90
6.6.4 Proposition de solution à la mauvaise couverture du risque de crédit à Nyèsigiso	93
CONCLUSION GENERALE	97
ANNEXES.....	100
BIBLIOGRAPHIE	127

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Secteur incontournable, la microfinance, à travers les activités de crédit et d'épargne, est devenue de nos jours un instrument de réduction de la pauvreté et d'inclusion financière pour faire face efficacement aux besoins des pauvres. Elle est maintenant présente dans plusieurs pays, mais subit les contrecoups de la crise financière et économique mondiale.

Selon Camara (2006 : 14) « la microfinance ou « la banque des pauvres » est l'ensemble des services financiers délivrés dans un cadre formel et destinés aux populations à faibles revenus n'ayant pas accès au système bancaire classique mais exerçant une activité économique ou un projet économique ».

L'offre des services de crédits pour les populations exclues des systèmes financiers classiques a eu une forte augmentation sur ces dernières années dans plusieurs pays.

La microfinance permet de faire le rapprochement des populations exclues du système bancaire. Elle offre des services dans les zones rurales et certains centres urbains.

La microfinance dans les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) joue un rôle important pour la population qui se trouvait en marge du système bancaire classique. Cette population n'arrivant pas à accéder à des services financiers était en marge de l'œuvre de développement économique des pays. C'est ainsi que la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest (BCEAO) a décidé en 1994 de promouvoir de nouveaux intermédiaires financiers dont les systèmes financiers décentralisés ou institutions de microfinance.

L'analyse de la qualité du portefeuille de crédit joue un rôle important pour la gestion saine et prudente du portefeuille afin d'assurer la viabilité de l'institution de microfinance (IMF).

Au Mali, Nyèsigiso est une, institution financière régie par la loi 94 040 du 15 Août 1994 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Elle est agréée sous le N°1586 par le ministère des finances comme institution faitière d'épargne et crédit et ne fait pas exception à la règle de mauvaise gestion de portefeuille de crédit.

En effet, la situation de la qualité du portefeuille est assez inquiétante. Les crédits en souffrance ont presque doublé entre 2004 et 2006. Ils ont fortement baissé en 2007 et 2008, mais on constate une hausse en 2009 (Rapport Nyèsigiso 2009 :32). Ce qui fait un véritable manque à gagner en ce sens qu'il faudra mettre en place un montant de prêt devant générer un bénéfice équivalant au montant perdu. Le montant des crédits en retard de plus de 90 jours est passé de 239 109 218 FCFA en 2008 à 306 218 546 FCFA en 2009 soit une hausse de 28,07%.

L'augmentation du volume de crédits en souffrance en 2009 s'explique essentiellement par le crédit consommation et le crédit CFE (Centre de Financement des Entreprises) qui ont connu une croissance respectivement de 23 851 951 FCFA (279,34%) et 102 220 014 FCFA (320,39%).

L'augmentation des créances en souffrances entraîne la dégradation vertigineuse de la qualité du portefeuille de crédit de Nyèsigiso pour lequel le taux de portefeuille à risque est passé de 2,81% en 2009 à 2,31% en 2008.

La mise en place de mauvais crédits s'explique par la mauvaise étude des dossiers de crédits.

La détérioration de la qualité du portefeuille est due à une absence de maîtrise des risques de crédit du fait principalement de la défaillance des politiques et procédures de sélection d'octroi et de suivi des prêts. Cette situation a comme conséquence l'augmentation des créances en souffrance et des pertes sur créances irrécouvrables.

Ainsi les principales causes sont :

- non remboursement par certains clients des crédits octroyés ;
 - produits inadaptés aux besoins des clients ;
 - mauvaise étude des dossiers de crédit et non-maîtrise des mesures techniques de protection contre les risques de crédit ;
- mauvais Système d'Informatique et de Gestion (SIG) ;
- surendettement des clients ;
- omissions dans l'enregistrement des crédits octroyés aux clients ;
- non respect d'indicateurs de la qualité du portefeuille par les dirigeants ;

- créances irrécouvrables de Nyèsigiso.

Les difficultés énoncées plus haut induisent les conséquences suivantes :

- perturbation du prévisionnel de trésorerie ;
- croissance des provisions et des pertes ;
- hausse des charges de recouvrement ;
- démotivation du personnel ;
- baisse de la rentabilité ;
- perte d'actifs à travers les crédits défaillants ;
- risque de faillite.

Dans le souci de réduire ces problèmes, les solutions suivantes pourront être envisagées :

- associer au portefeuille de crédits de l'institution trois(3) systèmes principaux : le système comptable, le système de suivi des crédits et le système de gestion des crédits ;
- assurer la bonne gestion du portefeuille de crédit ;
- contrôler de façon efficace la qualité du portefeuille de crédits ;
- diminuer le taux de risque ;
- maîtriser les indicateurs d'analyse de la qualité du portefeuille de crédit ;
- améliorer le suivi du crédit ;
- analyser la qualité du portefeuille de crédit pour assurer la pérennisation et le bon suivi des crédits ;

La dernière solution envisagée paraît meilleure pour permettre à Nyèsigiso d'atteindre ses objectifs.

L'analyse du portefeuille de crédit à l'aide de ratios pertinents éclairera le gestionnaire sur les risques potentiels identifiés dans l'institution et de faire ressortir les moyens pour les maîtriser.

Face à cette situation, nous nous posons la question Principale suivante :

Quelle est la qualité du portefeuille de crédits de Nyèsigiso ?

De cette question découle les questions spécifiques suivantes :

- quelles sont les causes des impayés ?
- quelles sont les risques liés au portefeuille crédits à Nyèsigiso ?
- quelle méthode utiliser pour la bonne gestion du portefeuille de crédit ?
- quels sont les indicateurs et comment ces indicateurs seront exploités pour analyser la qualité du portefeuille de crédit ?

Nous avons donc intitulé le thème de notre mémoire : **Analyse de la qualité du portefeuille de crédit : cas du réseau Nyèsigiso au Mali.**

L'objectif général visé dans ce travail de recherche est de procéder à une analyse de la qualité du portefeuille de crédit de Nyèsigiso en vue de son amélioration.

De cet objectif général découlent les objectifs spécifiques suivants :

- identifier et analyser les causes de la dégradation du portefeuille crédit du réseau Nyèsigiso à travers les indicateurs de la qualité du portefeuille de crédit ;
- analyser la politique et les procédures de gestion des crédits du réseau Nyèsigiso ;
- analyser les conditions de mise en œuvre de politiques de diversification des activités, d'une part, et de la satisfaction de la clientèle, d'autre part ;
- établir la situation du portefeuille crédit ;
- étudier les dispositifs de gestion des risques ;
- contribuer à l'amélioration de la qualité du portefeuille.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons formulé des hypothèses devant servir de base à la collecte des informations. Ces hypothèses au nombre de trois s'énoncent comme suit :

- Hypothèse 1 : le non-remboursement dégrade la qualité du portefeuille de crédits à Nyèsigiso.
- Hypothèse 2 : la mise en place de mauvais crédits s'explique par les mauvaises pratiques organisées par les agents dans l'étude et l'approbation des dossiers de crédits.

- Hypothèse 3 : la mauvaise appréciation et évaluation des garanties acceptées à Nyèsigiso contribue à la mauvaise couverture des risques de crédits.

En fait, il s'agit à travers ce mémoire de comprendre la gestion du portefeuille crédit, puis d'analyser la qualité du portefeuille de crédit de Nyèsigiso.

L'analyse de la qualité du portefeuille de crédit est un thème assez vaste.

A la suite de la phrase précédente notre étude se focalisera essentiellement à l'utilisation de certains ratios pour apprécier la qualité du portefeuille de Nyèsigiso. Ces ratios sont les suivants : le Portefeuille à Risque, les ratios de Pertes sur créances et de dotation aux provisions.

Dans le temps, notre travail s'étend sur une période allant de 2005 à 2009.

Notre base de travail a été la Direction Générale et le Centre des Financement des Entreprises de Nyèsigiso.

L'intérêt de l'analyse de la qualité du portefeuille de crédit est perçu différemment par les acteurs que sont : Nyèsigiso, le lecteur et nous-mêmes.

- Pour Nyèsigiso

Le portefeuille de crédit a une très grande importance pour l'institution de microfinance Nyèsigiso, raison pour laquelle les dirigeants doivent faire une surveillance continue. Le portefeuille de crédit donne des informations pertinentes qui permettent de bien gérer et améliorer la situation du portefeuille crédit.

- Pour le lecteur

Cette étude permettra au lecteur d'approfondir ses connaissances sur l'analyse de la qualité du portefeuille crédit, de s'assurer que des efforts sont en train d'être fournis pour l'amélioration de la qualité du portefeuille de crédit au sein de l'Institution de Micro Finance.

- Pour nous même

Cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques et d'acquérir des connaissances pratiques sur l'analyse de la qualité du portefeuille crédit.

La démarche méthodologique consistera dans un premier temps à rassembler les informations à partir de la revue de littérature sur les politiques d'octroi de crédits, la gestion et les indicateurs de la qualité du portefeuille de crédit. Dans un second temps, nous procéderons à une collecte d'informations, d'analyse appropriées qui nous permettront de mieux appréhender le portefeuille de crédits en vue de proposer des solutions adéquates puis d'analyser le portefeuille crédit.

Ce mémoire est structuré autour d'un plan composé de deux parties :

La première partie composée de trois chapitres les aspects théoriques qui sont : le premier chapitre concerne la notion du portefeuille de crédit, dans le second chapitre nous nous intéresserons à la gestion et aux indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits, Le modèle d'analyse à partir duquel sera élaborée l'analyse de la qualité du portefeuille crédit fera l'objet du troisième chapitre.

La deuxième partie sera consacrée aux aspects pratiques. Elle est composée de trois chapitres relatifs respectivement à la présentation de Nyèsigiso, l'analyse de la qualité du portefeuille de Nyèsigiso, la présentation des résultats et à la validation des hypothèses et recommandations.

CESAG

PREMIERE PARTIE
CONTEXTE GENERAL DU PORTEFEUILLE DE CREDIT
DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

BIBLIOTHEQUE

Le crédit constitue pour l'institution de microfinance la principale source de revenu. Dans leur quête de rentabilité et sous pression de l'actionnariat, elles peuvent être poussées à développer leur portefeuille de crédits avec respect strict des règles prudentielles. Elles s'exposent de cette façon au risque de défaut de leurs clients. Il est important que les dirigeants de l'institution de microfinance aient une meilleure vision de facteurs de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit à travers certains indicateurs.

Dans cette première partie, il sera procédé dans un premier temps à la présentation de la constitution du portefeuille de crédit ; la gestion et les indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits ; ensuite nous présenterons le modèle d'analyse à partir duquel sera élaborée l'analyse de la qualité du portefeuille crédit qui fera l'objet du troisième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : PORTEFEUILLE DE CREDIT

La microfinance est devenue un acteur important à cause du rôle qu'elle joue sur la scène économique. Selon l'usage qu'on en fait, elle apparaît comme un collecteur de dépôt, une distributrice de crédit ou une conseillère privilégiée. Toute institution de microfinance doit se doter d'une politique de crédit avant même le démarrage des activités. C'est l'outil de gestion par excellence exigé par l'autorité de tutelle pour être agréé (CAMARA, 2005 : 109).

Le portefeuille de crédits encore appelé encours de crédit est le montant du capital restant dû sur les crédits consentis par l'institution. Il est la raison d'être de toute institution de crédit car c'est le principal actif qui génère de revenus (intérêts et commissions).

1.1 DEFINITION DU CREDIT

Le mot crédit vient du latin « credere » qui signifie croire, faire confiance. En effet, « Faire crédit, c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent, vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même du service » (Dutailis, cité par Boudinot & Frabot 1978 : 239).

Les crédits classés selon la BCEAO soient en crédits sains ou en souffrance, feront l'objet d'étude dans les points qui suivent.

- Les crédits sains

Ce sont les crédits accordés aux clients variant en fonction de la périodicité, dont l'échéance au moins est respectée. Il s'agit des crédits à court, moyen ou long terme (Instruction n°03 de la BCEAO, article 2 : 2002).

- Les crédits en souffrance

Il s'agit du montant total des crédits accordés aux membres adhérents ou bénéficiaires à court, moyen et long terme dont une échéance au moins est restée impayée depuis plus de trois mois (Instruction n°04 de la BCEAO, article 2 : 2002).

Tout titulaire d'un compte de la microfinance peut prétendre à au moins un de ces services financiers, mais lorsque le montant sollicité est supérieur à cinq million, le dossier est transmis à la direction générale pour une étude plus approfondie.

1.1.1. Opérations de crédits

Selon MATHIEU (2005 :86). Pas de crédit sans risque, le risque est inhérent dans la vie.

1.1.1.1 Définition de risque

Selon COHEN (in SERT, 1999 :7), « un risque correspond en l'occurrence d'un fait imprévisible ou à tout le moins certain susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats ».

1.1.2. Types de crédit dans les institutions de microfinance

Les méthodologies de crédit peuvent être classées en deux grands groupes, les modèles de crédits individuels et les modèles de crédits à des groupes. Selon BLONDEAU (2006 : 2) il existe trois types de prêts : le prêt individuel, le prêt pour groupe de 3 à 5 personnes et le prêt pour groupe solidaire (20 personnes environ). Beaucoup d'institutions de microfinance accordent des crédits directement à des individus, sans aucune forme de sélection mutuelle ou de garantie de groupe. Davantage que les méthodologies de groupe, celles de prêts individuels peuvent avoir recours à des garanties matérielles, comme le nantissement des actifs, terrains et constructions, ou encore des appareils ménagers, lorsque c'est possible. Cependant, la légalité et la pratique de ce type de mesures de garantie sont souvent remises en cause. Dans la pratique, la plupart des institutions de microfinance préfèrent adopter des techniques de sélection fondées sur une évaluation de l'individu, comme décrit ci-dessus.

La plupart des institutions de microfinance pratiquent, sous une forme ou sous une autre, le crédit aux groupes. Le modèle le plus répandu exige des clients qu'ils forment eux-mêmes de petits groupes solidaires, constitués généralement de quatre à six membres, qui sont

voisins, ou qui exercent des métiers dans le même quartier ou dans le même secteur d'activité.

- crédits individuels : garanties matérielles (financières ou en nature) ;
- crédits de groupe (cautionnement solidaire).

Traditionnellement pour atténuer l'exposition au risque, les banquiers cherchent à couvrir leurs créances par des garanties personnelles ou réelles.

En matière de microfinance les garanties sont difficiles à obtenir ou très aléatoires :

Il s'agit souvent de l'obligation de constituer une épargne préalablement à l'octroi du prêt, du dépôt d'un bijou, d'une délégation d'assurance décès, mais aussi de la constitution de groupes d'emprunteurs solidaires.

Le principe de la caution solidaire veut qu'au sein d'un groupe d'emprunteurs qui se sont choisis librement, tous soient responsables du bon remboursement de l'ensemble du groupe.

1.2. Notion du portefeuille de crédit

Pour s'assurer d'une bonne gestion de portefeuille de crédit, il est important de maîtriser le processus d'octroi de crédit dans les institutions de microfinance.

Dans la plus part des cas ; l'octroi des crédits est le plus souvent confié à des agents peu ou mal outillés. Dans ce paragraphe, nous allons décrire la procédure et le processus d'octroi de crédit, le cadre général dans lequel s'inscrit la politique d'octroi de crédit.

1.2.1. Procédure d'octroi de crédit

Le manuel de procédures constitue un excellent et indispensable instrument de travail dont les directions générales des IMF doivent se servir pour asseoir une gestion saine, transparente et ainsi assurer la pérennité de leur s'institutions respectives.

Nous présentons le processus d'octroi de crédit dans l'objectif de recenser les risques les plus significatifs à partir des étapes suivantes : l'étude du dossier client, la mise en place du crédit, le suivi du crédit, le recouvrement de crédit, la poursuite du recouvrement et enfin la constitution des provisions.

1.2.1.1. Objectifs des procédures

Les procédures ont pour objectif général la continuité de l'organisation dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis.

Elles ont pour but de définir des fonctions, des tâches et des interrelations entre les services.

Les procédures ainsi que le contrôle interne visent les mêmes objectifs spécifiques à savoir :

- sécuriser les actifs du patrimoine ;
- donner une information de qualité ;
- respecter les directives ;
- optimiser les ressources (Collins et Vallin, 1992 :15).

Les procédures ont enfin pour but le renforcement de la qualité du contrôle interne.

Selon Frabot (1978 : 139) ; les objectifs du contrôle interne de la procédure d'octroi du crédit sont basés sur les points suivants :

- les rapports d'approbation de crédit qui sont classés dans l'ordre chronologique et signés par les responsables et directeurs d'agence ;
- les dossiers de crédit qui doivent contenir toutes les informations et les documents nécessaires avant la remise du chèque au client ;
- la liste des clients inscrits au cours ou pour la période déterminée ;
- le portefeuille décaissé pour le mois par catégories de crédit, montant, client et par niveau d'approbation des prêts ;
- le montant des crédits accordés aux nouveaux clients et les niveaux d'approbation ;
- les commissions et les intérêts appliqués à chaque type ou catégorie de crédit ;
- les ordres de décaissement, documents justifiant les transactions d'octroi de crédit ; qui doivent être signés aussi bien par les responsables et directeurs d'agence que par le client ;
- les conditions d'octroi de crédit pour les clients qui renouvellent leur crédit (balance du dernier prêt, taille du crédit, % d'augmentation, retard dans le remboursement du dernier prêt etc.) ;

- les grilles et les limites d'approbation de crédit (chargé de crédit senior, assistant directeur d'agence, responsable de comptoir, directeur d'agence, directeur de zone et directeur de crédit) ;
- la saisie et l'enregistrement des données ;
- les contrats de prêts qui doivent être signés par le responsable ou le directeur d'agence et le client et dans la plupart des cas par les avaliseurs. Ils doivent aussi mentionner le montant et la durée du crédit, les commissions prélevées et la date du décaissement.

1.2.1.2. Etude du dossier de crédit du client

Le dossier de crédit est un document, un rapport indiquant l'histoire de votre crédit. Il contient des informations sur votre habitude de rembourser et votre responsabilité financière à gérer votre crédit. Le fait de vouloir à tout prix un prêt démontre un manque de patience et notre environnement crée une profonde inconscience d'avoir des dettes de plus en plus grandes et non de ramasser des fonds aux institutions de microfinance. Ainsi, se procurer du crédit devient une solution avantageuse immédiatement qui apporte sans effort la réalisation de notre rêve et également celui de la microfinance. Il est nécessaire pour les IMF de concevoir une grille d'informations sur le client afin de permettre de l'identifier, de savoir sa réputation, de connaître le secteur d'activité dans lequel il exerce (MOREAU, 2002 :135).

- Les étapes d'analyse du dossier de crédit

Pour avoir accès au crédit, il faut d'abord avoir un compte à la banque. Tout titulaire d'un compte MF peut prétendre aux services. A cet effet, il lui faudra déposer une demande manuscrite adressée à l'institution. Cette demande doit contenir :

Le type de service financier sollicité, le montant souhaité, le délai de remboursement, les garanties proposées.

L'analyse du dossier de financement se fait en plusieurs étapes (PAMEF, 1997:85) :

- présentation du client : elle consiste à la localisation du client, à déterminer son activité, des partenaires (fournisseurs, clients) ;

- analyse du compte du client : il s'agit des mouvements effectués par le client sur son compte ;
- niveau de l'engagement du promoteur : consiste à l'apport pour la mise en œuvre du projet ;
- motif du prêt : la raison pour laquelle le promoteur demande le financement, la destination finale des ressources ;
- garanties proposées : consiste à l'apport d'une sûreté de dette ;
- ratios financiers : consiste à l'analyse des ratios, expertise des garanties ;
- visite de terrain : entretien avec le client.

1.2.1.3. Visite de la clientèle

Cette étape est importante dans le processus d'octroi de crédit et la mise en place du dispositif de maîtrise de risques. Sa non prise en compte peut être source de nombreux risques préjudiciables à la vie de l'institution (CAMARA, 2006 : 124).

1.2.1.4. Montage du dossier de demande de crédit

Montage du dossier : il consiste à une analyse approfondie du dossier de prêt. L'initiateur du dossier après une analyse le transmet à son chef de service. Celui-ci, par les critères d'analyse qui lui sont propres, essaie de voir peut être transférer à son supérieur, le Directeur du réseau et de la microfinance qui, après autre analyse, transmet le dossier au Directeur Général de l'institution qui donnera son accord ou non, pour le financement du projet.

Les critères d'analyse utilisés à chaque étape par les responsables sont l'objet de secrets professionnels.

Une fois le dossier accepté, il est transféré au service juridique pour la signature d'une convention de prêts pour la mise en place du crédit.

Après le financement, intervient le mécanisme de suivi qui consiste en des visites répétées chez le client afin de cultiver en lui l'esprit de volonté de remboursement par des conseils, suggestions, ...

Les conditions nécessaires pour l'obtention d'un crédit sont (PAMEF, 1997 : 102):

- le délai minimum de fonctionnement du compte ;
- présenter un dossier banquable ;
- avoir des garanties.

1.2.1.5. Etude du dossier de demande de crédit par le comité de crédit

Le comité de crédit est l'organe de décision qui se prononce sur le refus ou l'acceptation du dossier.

Le comité de crédit est composé d'un groupe restreint de personnes qui peuvent être dans une petite structure les membres du Conseil d'administration de l'IMF. Selon (FAYE, 2003 : 62). Le comité se compose des membres très expérimentés en microfinance ; qui se réunissent selon le calendrier de l'IMF pour donner leur avis.

Ces personnes après étude des dossiers émettent un avis favorable ou défavorable, elles peuvent aussi subordonner l'acceptation d'un dossier à une condition comme par exemple l'obligation d'une formation préalable.

Le rôle du comité de crédit est de rendre des décisions de crédit.

1.2.1.6. Mise en place du crédit

Une fois que le procès verbal du comité de crédit est approuvé par les membres, le chargé de prêt transmet fidèlement aux clients demandeurs de crédit les résolutions du comité de crédit selon que le dossier est rejeté, suspendu ou accepté (PAMEF, 1997 :184). Ensuite le chargé de prêt prépare le contrat de tout dossier accepté puis le soumet au membre bénéficiaire pour signature.

1.2.2. Suivi du crédit

Le suivi du crédit est un ensemble de procédures et de vérifications qui permettent au prêteur de s'assurer que les conditions du prêt sont respectées, de suivre l'évolution de la situation financière d'un emprunteur et de veiller à ce que la position sécuritaire des prêts soit maintenue (PAMEF, 1997 : 196).

Selon CAMARA (2006 : 124-125), le suivi du crédit et des activités financées constituent les étapes à risques majeurs et multiples puisqu'ils permettent à l'institution de :

- s'assurer que les clients ne détournent pas le crédit de son objet, tel que stipulé sur la demande du client ;
- rappeler les échéances de remboursement aux clients afin de maintenir un bon taux de remboursement ;
- recouvrer les montants dus sur les crédits en souffrance.

Le suivi du remboursement des prêts est une fonction très importante du conseiller en crédit ou du gérant dans la gestion du crédit ; elle suit de près, en importance, l'analyse des demandes de crédit. Ce n'est pas tout de faire du crédit ; il faut s'assurer que les emprunteurs remboursent leurs prêts. L'évaluation de la performance d'un conseiller en crédit ou d'un gérant dépendra en bonne partie de l'initiative qu'il a démontrée à suivre les prêts en cours.

1.2.2.1. Procédures de recouvrement de crédit

Selon MATHIEU (2004 : 272), toute réflexion sur la fonction de recouvrement des crédits octroyés doit nécessairement conduire à l'analyse des trois piliers pour assurer son efficacité : la réactivité, la continuité, la progressivité. Ainsi, le traitement des engagements de tout client en difficulté peut aboutir à trois types de décisions que : le rééchelonnement de la dette ; la poursuite du recouvrement ; la constitution de la provision en tenant des délais des retards accusés.

1.2.2.2. Acteurs du processus d'octroi de crédit

Les acteurs du processus d'octroi de crédit sont selon CAMARA (2005 : 36), le conseil d'administration ; la direction générale ; la direction du crédit ; la direction du recouvrement ; les agents de crédit ; le comité de crédit ; les clients et membres adhérents.

Ces acteurs effectuent divers types d'opérations dans le but de mettre à la disposition de la clientèle des ressources désirées.

1.3. Structure du portefeuille de crédit

Dans cette section nous parlerons de la distribution de crédits, de la différenciation des crédits selon la durée, de la différenciation selon l'objet, de la différenciation selon la forme, de l'utilité d'un modèle de portefeuille et de la méthodologie analytique.

1.3.1. Distribution de crédits

Après avoir collecté les ressources auprès des agents à capacité de financement, l'institution va les distribuer sous forme de crédit aux agents à besoin de financement.

Il existe une multitude de crédits ; mais plutôt que de chercher à faire un recensement exhaustif, nous essayerons de donner les critères qui permettent de les différencier.

Il peut être distingué trois critères principaux de différenciation des crédits (Frabot, 1978 : 35)

- différenciation selon la durée ;
- différenciation selon l'objet ;
- différenciation selon la forme.

1.3.2. Différenciation des crédits selon la durée

Cette classification peut différer d'une zone ou d'une période à une autre. Mais dans la plupart des cas, on peut distinguer :

- le crédit à court terme ;
- le crédit moyen terme ;
- le crédit à long terme.

1.3.3. Différenciation selon l'objet

Cette différenciation met l'accent sur :

- le crédit à la consommation (automobile, électroménager etc.) ;

- le crédit de campagne, qui est une avance sur recette pour financer le cycle d'exploitation des entreprises ayant une activité saisonnière ;
- le financement du besoin en fonds de roulement ; c'est le financement du besoin issu de l'exploitation (stocks, crédit client moins crédit obtenu des fournisseurs ;
- le financement de l'investissement, qui se situe à plus long terme pour les agents qui veulent accroître leur capacité de production.

1.3.4. Différenciation selon la forme

La différenciation selon la forme privilégie :

- le prêt simple : le banquier vire une somme au compte de son client ;
- le découvert : permet au débiteur d'effectuer des règlements alors que son compte est débiteur ;
- l'engagement par signature : l'institution ne prête pas directement mais accorde sa garantie ;

Le crédit-bail : c'est un financement des investisseurs par lequel l'institution loue à une entreprise un bien (mobilier ou immobilier), cette dernière ayant la possibilité de la racheter à un prix résiduel.

1.3.5. Utilité d'un modèle de portefeuille

La plupart des modèles de portefeuille repose sur une approche dite « bottom up ».

L'une des principales difficultés liée à l'analyse de portefeuille de crédit réside dans les caractéristiques de la distribution de pertes. Celle-ci est en effet assez éloignée de l'hypothèse de distribution gaussienne, à laquelle les modèles de marché font souvent référence. Rappelons que sous l'hypothèse d'une distribution gaussienne, nous supposons que la variable aléatoire que nous étudions (par exemple les pertes et profits d'un portefeuille) admet une majorité de ses réalisations autour de sa moyenne. Selon cette distribution, les événements extrêmes, c'est-à-dire l'apparition de valeurs très éloignées de la moyenne, ne se produisent qu'avec des probabilités extrêmement faibles (SERVIGNY 2006 : 152).

Méthodes permettant d'obtenir la distribution des pertes d'un portefeuille de crédit

Il n'existe pas de formulation mathématique explicite permettant de déduire la forme de la distribution de perte d'un portefeuille de crédit. Traditionnellement, deux méthodes sont employées : une méthode de type analytique et une méthode calculatoire fondée sur des simulations selon une méthodologie monte Carlo. Nous examinerons ces deux méthodes, et nous compléterons par une approche fondée sur la théorie des valeurs extrêmes (METAYER 2006 : 155).

1.3.6. Méthodologie analytique

Ce premier type de méthode, de nature analytique, correspond à la recherche d'une famille de distribution de probabilité non normale, susceptible d'approximer en particulier la queue de la distribution :

Une première approche « top-down » descendante, que l'on pourrait taxer de « naïve » consiste à retenir, pour la distribution de perte d'un portefeuille de crédits donné, une loi susceptible de rendre compte, une fois ajustée, à la fois de l'asymétrie et de la queue épaisse de la distribution de perte. Parmi les lois offrant ces propriétés, on peut citer des distributions de type bêta ou normales inverses (proposées comme approximation analytique dans MKMV Portfolio Manager, les résultats obtenus semblent de médiocre qualité par rapport à une simulation Monte Carlo). Les fondements permettant de justifier le recours à telle ou telle loi, à une loi bêta par exemple sont limités, d'où le terme « naïf ». Au passage, il convient de remarquer que compte tenu du nombre limité d'événements identifiables en queue de la distribution, le recours à la théorie des valeurs extrêmes constituerait un complément nécessaire à ce premier type d'approche analytique.

Un second type d'approche analytique « bottom up » ou ascendante, plus fouillé, est possible. L'obtention de la distribution de perte résulte d'une démarche « bottom-up », c'est-à-dire que la perte du portefeuille est étudiée comme la résultante des pertes potentielles pour chacun des engagements constitutifs.

- Etape1- Probabilité de défaut

Pour chaque prêt, une probabilité de défaut, indépendante de la situation financière de la firme, est définie ; la probabilité d'occurrence de défaut sur le portefeuille, pendant une période donnée, est représentée par une loi de poisson.

- Etape2- Fréquence des événements de défaut

Les pertes (expositions nettes en tenant compte d'un taux de recouvrement exogène au modèle) sont divisées en tranches assimilables à un niveau d'exposition commun.

Chaque tranche est vue comme un sous- portefeuille indépendant, caractérisé par trois données : l'exposition commune à la tranche ; la perte moyenne globale anticipée (« expected loss ») sur la tranche ; le nombre de défauts anticipés sur la tranche.

1.3.7. Méthodologie Monte-Carlo

Selon SERVIGNY (2006 : 157), ce second type de méthode est fondé sur une simulation Monte-Carlo. Pour en faire le descriptif rapide, nous nous appuyerons sur les modèles CreditMetrics, S&P, Portfolio Risk Tracker et MKMV Portfolio Manager.

Soit un portefeuille de crédit comportant N engagements. L'objectif est de connaître la distribution de perte de ce portefeuille en utilisant CreditMetrics.

Il est supposé dans un premier temps que les N engagements du portefeuille sont indépendants.

Pour 2 créances indépendantes, avec un nombre de segments de notation égal à 8, il ya 64 couples de valeurs finales possibles et donc 64 valeurs de marché possibles pour le portefeuille, caractérisées chacune par leur probabilité, égale au produit des probabilités données par la matrice de transition. Pour N créances, il y aura 8^N valeurs de marché possibles, affectées chacune d'une probabilité correspondant à toutes les notations possibles pour les N créances.

A ce point du modèle intervient la simulation (Monte-Carlo) qui permet, en générant un nombre important de tirages de la valeur de marché du portefeuille selon les 8^N

probabilités de transition, d'obtenir directement l'histogramme de la loi de probabilité de cette valeur de marché.

Le problème des simulations Monte-Carlo réside dans le fait que les defaults les plus importants sont également les plus rares. Obtenir une convergence au niveau de la queue de distribution est un travail difficile, en particulier lorsque l'on vise des intervalles de confiance élevés. Dans ces conditions, le recours à la théorie des valeurs extrêmes peut constituer un apport significatif pour mieux appréhender les caractéristiques de la queue de distribution.

1.3.8. Théorie des valeurs extrêmes (EVT)

Selon SERVIGNY (2006 : 158), l'EVT a pour objet l'analyse des événements rares (du type les grandes crues hydrologiques...). Son apport principal en matière de crédit financier consiste à dire que la distribution des grandes pertes suit asymptotiquement, sur longue période, une distribution indépendante de la distribution des pertes journalières : au-delà d'un certain seuil, la perte converge asymptotiquement vers des variables aléatoires simples. L'usage de ces lois de distribution permet ainsi de sortir de l'impasse d'un nombre insuffisant de données correspondant aux situations de pertes extrêmes.

Conclusion :

Le présent chapitre a pour objectif principal de nous familiariser des termes de crédit et surtout de comprendre le processus d'octroi de crédit adapté aux structures de microfinance. Le suivi constitue un ensemble de procédures et de vérifications permettant au prêteur de s'assurer que les conditions de prêt sont respectées, de suivre l'évolution de la situation financière de l'emprunteur et de veiller à ce que la sécurité des prêts soit maintenue.

Le recouvrement est la troisième phase de l'étape d'administration d'un prêt. Le recouvrement est l'action de récupérer des sommes dues par un emprunteur dans le cadre du respect du contrat de prêt.

Son importance dans le processus de gestion du crédit tient au fait que, d'une part l'institution, pour être rentable, doit récupérer aussi bien les intérêts que le capital prêté, et que d'autre part il s'agit de l'épargne des sociétaires qui est prêtée et qui devrait être mise en sécurité. Il est engagé dès l'instant où un retard est constaté dans le remboursement des prêts ou lorsqu'un changement important est constaté dans la situation de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : GESTION ET INDICATEURS DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE DE CREDIT

Lorsque nous parlons de gestion du portefeuille, l'on pense souvent à la gestion des portefeuilles d'actifs financiers. Ce concept a pour objet de déterminer le comportement des investisseurs en matière de sélection des actifs financiers. Mais il a évolué et est beaucoup plus utilisé dans un autre domaine : celui de la banque ou des institutions financières en général. Les indicateurs de la qualité du portefeuille de crédit sont les plus pertinents pour suivre les performances du réseau en matière de gestion du crédit.

Pour la gestion du portefeuille, l'institution de microfinance a besoin d'un système de suivi qui fasse ressortir clairement et rapidement les problèmes de remboursement, pour que les agents de crédit et leurs superviseurs puissent les circonscrire avant qu'ils ne deviennent ingérables.

La gestion du portefeuille implique celle des risques ; dans ce chapitre nous allons voir les risques opérationnels liés au crédit et les dispositifs pour les maîtriser afin d'améliorer la qualité du portefeuille avant d'aborder la gestion et les modèles.

2.1. Gestion de portefeuille

Le problème du choix des actifs constitue la problématique de la gestion de portefeuille.

Il consiste à rechercher les actifs les plus rentables en minimisant les risques. Le risque d'un actif correspond à la dispersion des rentabilités autour de la rentabilité moyenne ou espérée. La variance ou sa racine carrée appelée écart type en constitue une mesure (Markowitz, 1959 : 524).

La gestion de portefeuille est un comportement d'arbitrage entre le rendement et le risque pour différents portefeuilles concurrents. Pour une rentabilité donnée, le meilleur portefeuille est celui pour lequel la variance des rendements est faible (moins risquée). Il faut souligner que lorsque le marché est efficient, la rentabilité est proportionnelle au risque.

Selon SILEM et ALBERTINI (2002 : 524) il existe une relation linéaire (formule de Sharpe) entre la rentabilité d'un titre et celle du marché R_m (mesurée par un indice général, par exemple le CAC 40 ou le BRVM10), au cours d'une période t .

Ce que l'on peut écrire comme suit :

$$R_{it} = \hat{\alpha}_i + \hat{\beta}_i (R_{mt}) + \hat{\epsilon}_{it}$$

$\hat{\alpha}_i$ est la mesure de la variation attendu de la rentabilité du titre par une variation de l'indice de marché et $\hat{\epsilon}_{it}$ est une variable aléatoire résiduelle caractéristique spécifique de l'action i .

Les coefficients $\hat{\alpha}_i$ et $\hat{\beta}_i$ sont obtenus par régression sur les données historiques.

Cette équation montre que chaque actif est évalué en fonction de son risque systémique, mesuré par son coefficient bêta. Le bêta constitue de ce fait, la seule mesure pertinente du risque spécifique puisqu'il peut être éliminé par la diversification du portefeuille. Le bêta se calcule de la façon suivante.

$$\hat{\beta}_i = \frac{\text{Covariance}(R_i, R_m)}{\text{Variance}(R_m)}$$

Covariance (R_i, R_m) : σ_{mi} est la covariance des taux de rentabilité du titre i avec ceux du marché et variance (R_m) : σ_m^2 est la variance des taux de rentabilité de l'indice du marché.

Le bêta peut prendre trois catégories de valeurs :

- $\hat{\beta}_i = 1$, les rentabilités de l'actif et celle du marché sont égales ;
- $\hat{\beta}_i < 1$ la rentabilité du titre fluctue moins que le marché ;
- $\hat{\beta}_i > 1$ le titre est volatile, amplifie au niveau les fluctuations du marché, on l'appelle aussi coefficient de volatilité.

2.1.1. Principaux modèles de gestion de portefeuille de crédits

La gestion de portefeuille institutionnelle de crédits s'apparente à la gestion de portefeuille classique de crédits, sauf que celle-ci se différencie par le fait qu'au-delà des rendements

exigés pour le risque, l'on doit faire l'allocation des fonds propres économiques destinés à couvrir les risques inattendus de la banque.

Selon SERVIGNY (2006 : 59) il existe cinq modèles de portefeuilles qui sont aujourd'hui les plus présents au sein des institutions financières. Il s'agit de CreditMetrics, de portfolioManager, de PortfolioRiskTracker, de CreditPortfolioView et de CreditRisk+. Le dernier de ces modèles repose sur une approche analytique ; les quatre premiers relevant d'une approche calculatoire basée des simulations de Monte-Carlo. Le tableau n°1 récapitule les propriétés de chacun des modèles selon 8 dimensions bien définies : la définition du risque retenue, les événements de crédit considérés, la prise en compte de l'influence des taux d'intérêts, les facteurs de risque, le type de matrice de transition, la nature de corrélation retenue pour les événements de crédit, la spécification (déterministe ou aléatoire) des taux de recouvrement, le type de méthodologie (analytique ou calculatoire) sous-jacente.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1 : Récapitulatif des propriétés de chacun des modèles selon 8 dimensions

	CreditMetrics	CreditPortfolioView	PortfolioRiskTracker	portfolioManager	CreditRisk+
Definition of Risk	A Market Value	A Market value or default losses only	A Market Value	default losses	default losses
Credit events	Downgrade/default	Downgrade/default	Downgrade/Défaut and Spread Changes*	Default	Default
Includes interest Rate risk	No	No	Yes	No	No
Risk drivers	Country and industry factors	Macro factors	Country and industry factors	Factors through asset values	Default rates
Transition probabilities	Constant	Driven by Macro factors (state dependent transition matrices)	Constant	Constant	N/A
Correlation of credit events	Standard Multivariate Normal equity returns	Arises due to common dependence on same macro factors	Standard multivariate normal asset returns	Standard multivariate normal asset returns	N/A
Recovery rates	Random (Beta distribution)	Random	Random (Beta distribution)	Random (Beta distribution)	Loss given Default (constant)
Numerical Approach	Simulation	Simulation	Simulation	Simulation	Analytic

Source : SERVIGNY (2006 :59)

2.1.1.1. CreditMetrics

Selon ZELENGO (2006 : 160), le *CreditMetrics* est un modèle à une période basé sur les informations contenues dans les ratings. Il permet de simuler l'évolution de la valeur du portefeuille à travers la prise en compte de facteurs dont les rendements respectifs sont supposés suivre de façon indépendante une loi normale standard.

Le *CreditMetrics* fait l'hypothèse de taux de recouvrement aléatoires supposés être distribués selon une loi bêta.

2.1.1.2. MKMV-Portfolio Manager

Selon METAYER (2006 : 163), assez similaire dans sa structure au modèle précédent, est cependant un modèle à facteur unique se focalisant plus spécifiquement sur les pertes. Les différences entre ce modèle et une version simplifiée à un facteur de *CreditMetrics* résident dans les inputs sur lesquels MKMV-Portfolio Manager est basé. Nous passerons tout d'abord en revue la structure du modèle avant d'exposer plus en détail les différents inputs.

- la structure du modèle ;
- le modèle de MKMV Portfolio Manager est basé sur une hypothèse que les rendements des actifs sont distribués selon une distribution normale multi variée.

Selon une approche similaire à *CreditMetrics*, l'événement de défaut apparaît lorsque les réalisations de cette distribution (les rendements des actifs) deviennent inférieures à une valeur seuil. Les transitions vers les autres états non absorbants (on parle d'« état absorbant » dans le cas du défaut) sont ignorées dans ce modèle.

Le modèle fonctionne donc selon une approche pouvant être synthétisée en quatre étapes :

- la simulation d'un vecteur de réalisations gaussiennes corrélées de taille égale au nombre d'actifs ;
- l'enregistrement à chaque simulation du nombre de défauts ;
- la somme sur l'ensemble des scénarios des pertes en supposant que les taux de recouvrement sont supposés être distribués selon une loi bêta ;
- le calcul de la distribution de perte du portefeuille et de la VaR.

Dans la mesure où le modèle repose sur la distribution normale, seuls deux types d'inputs sont en fait requis :

- les probabilités de défaut associées à l'horizon de simulation ;
- la structure de corrélation entre actifs.

2.1.1.3. Portfolio Risk Tracker

Portfolio Risk Tracker (PRT) est un modèle basé sur les ratings. Les deux modèles discutés plus haut avaient pour caractéristique d'être statistiques. PRT offre l'avantage d'une approche dynamique. Lorsque l'horizon d'analyse est fixé à 5 ans, les simulations sont menées pour chaque période de 1 an jusqu'à la maturité. Ce modèle permet ainsi de considérer des produits tels que des CDOs dans le calcul des Credit VaR. Par ailleurs, PRT inclut également des taux d'intérêt stochastiques et offre donc la possibilité de considérer des produits de taux flottant sans avoir à recourir à des hypothèses de loan-equivalence. (ZELENKO, 2006 : 155)

2.1.1.4. CreditPortfolioView

Selon SERVIGNY (2006: 165), contrairement aux trois modèles précédents, CreditPortfolioView (CPV) considère explicitement des matrices de transition dépendantes du cycle d'activité.

Le modèle se compose donc de deux parties : le modèle d'évaluation du risque systémique, qui décrit la probabilité de défaut et de migration de l'environnement économique, et une méthode qui vise à tabuler la distribution des pertes d'un portefeuille en fonction de l'évolution de ce risque systémique plutôt qu'en fonction de données moyennes d'agences de rating, calculées sur de nombreuses années et ne reflétant donc pas forcément la position de l'économie dans le cycle de croissance.

Le modèle suppose que l'exposition liée à chaque transaction a déjà été calculée et fait donc partie des données disponibles. Comme la plupart des modèles d'évaluation du risque crédit, CreditPortfolioView repose sur le calcul de deux statistiques servant à caractériser la distribution des pertes.

L'espérance des pertes (expected losses) ou moyenne de distribution : elle permet d'évaluer les provisions qu'il est nécessaire de constituer pour faire face aux pertes anticipées.

Le capital nécessaire pour faire face au risque de crédit (credit risk capital – CRC) : il peut être défini comme la perte maximale du portefeuille pour un intervalle de confiance et un horizon donné. En outre le CRC doit permettre d'appréhender les coûts liés à chaque transaction, et donc la contribution au risque global de chacune d'entre elle (cette contribution pouvant alors être intégrée dans le calcul de la tarification associée à chaque transaction).

2.1.1.5. CreditRisk+

Selon METAYER (2006: 168), de tous les modèles exposés dans cette section, CreditRisk+ (CR+) est le seul modèle analytique ; c'est-à-dire ne reposant pas sur des simulations de Monte Carlo mais sur des formules dites « closed-form ». CR+ est une version simplifiée d'un modèle propriétaire développé par Credit Suisse Financial Products (CSFP) afin de déterminer ses besoins en capital économique. CR+ repose sur une approche actuarielle et n'a vocation qu'à capturer les événements de défaut. Les changements intervenant dans les spreads, les migrations ou les taux d'intérêts sont ignorés. Ce modèle convient donc davantage à un investisseur mettant en œuvre des stratégies « buy and hold ».

2.2. Gestion des risques et des impayés

Selon LÖNING (2003: 237), le risque débouche sur celles d'alerte et de vigilance. Les actes d'alerte et de vigilance sont aujourd'hui traités de façon gestionnaire, non plus comme des actes isolés mais comme des processus, ce qui introduit une forme de continuum entre la crise (ponctuelle) et le risque (permanent) sur la base d'un jeu entre trois aspects : les milieux, les dispositifs et les représentations.

Autrement dit, le risque a deux caractéristiques : une quantitative et une qualitative. Plus les conséquences des événements futurs sont imprévisibles et difficiles à contrôler plus le degré du risque est important. La nature du risque concerne les caractéristiques des phénomènes futurs que le décideur craint : leur horizon temporel, les victimes potentielles, l'importance des bénéfices et des pertes potentiels. Compte tenu des capacités cognitives

limitées du décideur, celui-ci ne pourra le plus souvent pas appréhender objectivement cette notion de risque.

La gestion des fonds utilisés pour l'octroi de crédit dans les institutions de microfinance repose sur une bonne maîtrise des flux et un contrôle rigoureux des performances des agents de crédit et les animatrices. Son optimisation ne saurait être envisagée sans une connaissance et une gestion des risques auxquels l'entreprise est confrontée (BERNARD& al.2004 :177).

2.2.1 Risques opérationnels liés à l'octroi de crédit

Selon CAMARA (2006 :130) il existe cinq risques opérationnels tels que le risque de fraude, administratif, juridique, de sécurité physique, de sécurité informatique, regroupés en catégories. Ces catégories de risques opérationnels sont : le risque sur les systèmes d'information, le risque de manquement aux règles déontologiques, le risque sur le patrimoine et le risque comptable.

- Risque sur les systèmes d'information

« Ce risque correspond au risque lié à l'architecture générale du système d'information (application, bases de données, système de traitement), des matériels utilisés (ordinateurs, micro-ordinateurs...) et de l'organisation des traitements des dossiers de crédit, dans la mesure où le suivi du crédit est adossé aux systèmes d'information » (MADERS, 2006 : 80).

- Risque de manquement aux règles déontologiques

Il correspond au non respect des principes déontologiques des activités d'octroi de crédit. « Les règles déontologiques gouvernent les normes de gestion des affaires entre l'organisation et son environnement extérieur et, particulièrement sa clientèle en ce qui concerne les institutions de crédit » (GAFI, 2004 in MADERS, 2006 : 83). La méconnaissance de ces règles conduit à des pratiques condamnables par la loi.

La confection d'un code de déontologie et la sensibilisation de l'ensemble des ressources humaines à son respect constituent un premier outil contre le risque déontologique.

- Risque sur le patrimoine

Selon MADERS (2006 :82), le risque sur le patrimoine correspond « à l'inefficacité que pourrait subir l'entité dans l'éventualité d'une mauvaise utilisation de ses ressources ou purement de leurs pertes occasionnant ainsi des pertes de valeurs à l'institution ». Pour prévenir ce risque, plusieurs mesures doivent être entreprises dont, les prises d'assurance sur les biens meubles et immeubles, une bonne politique de gestion des ressources humaines...

- Risque comptable

« Toute opération d'octroi de crédit se traduit par une écriture comptable matérialisant ainsi le schéma comptable qui permet de suivre la traçabilité des informations comptables et financières » (SARDI, 2002 :65). Ainsi le risque comptable découle d'un mauvais enregistrement des opérations par les agents en charge de la fonction comptable ou d'un mauvais paramétrage des logiciels comptables et de gestion de crédit lorsque les écritures comptables sont générées par ceux-ci.

2.2.1.1 Gestion des risques

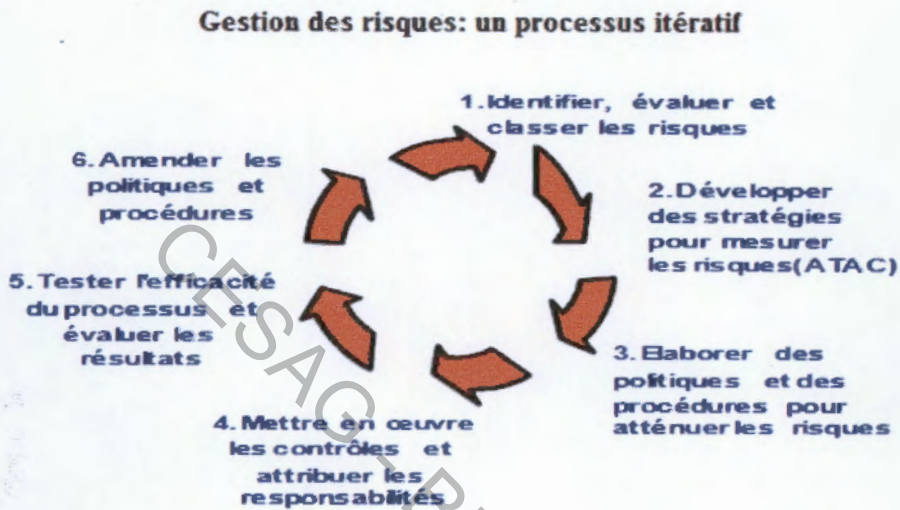
La gestion des risques demeure au coeur des préoccupations des IMF, qu'elles soient rurales ou urbaines. Or les réflexions à ce sujet sont éparses, et les IMF ne disposent pas forcément de moyens financiers et humains, ni de panel d'outils techniques pour y faire face.

Plusieurs travaux de recherche ont été réalisés sur la gestion des risques dans les IMF. Ils ont permis pour la plupart de mettre en exergue ses avantages.

2.2.1.2 Définition

La gestion des risques est le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques. Selon Fossou (2007 :67)

Figure 1 : Processus de gestion des risques



Source : Fossou F. (2007 :67)

La gestion des risques comprend six étapes essentielles : identifier les risques, développer des stratégies pour mesurer les risques, élaborer des politiques et des procédures pour atténuer les risques, mettre en œuvre des contrôles, tester l'efficacité du processus et évaluer les résultats et amender les politiques et procédures.

Identifier les vulnérabilités (étapes 1 et 2) : avant de gérer les risques au sein d'une organisation, il est important d'identifier au préalable les faiblesses, les limites, les menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion des risques est de prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme.

Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôle (étapes 3 et 4) : une fois que l'IMF a identifié ces points vulnérables, elle peut concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôles pour les amoindrir.

Suivre l'efficacité des systèmes de contrôle mis en place (étapes 5 et 6) : une fois le système de contrôle en place, les IMF doivent pouvoir suivre et apprécier son degré de

fonctionnalité et son efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les Directeurs et administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la bonne gestion de l'IMF.

Cette dernière étape est à la fois la plus difficile et la plus importante.

Trop d'entreprises ou d'institutions sous-estiment cette étape et se limitent aux aspects techniques des deux premières. La planification des activités correctives est essentielle à une gestion des risques bien planifiée.

Selon le Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) cité par Fossou F. (2007 : 67), la gestion des risques « est le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques. »

Elle se décompose en deux parties : la gestion préventive et curative du risque de crédit. Selon Wonou C. (2006 : 35), « la réussite d'une bonne politique de crédit dans une IMF repose, à la fois, sur une bonne organisation et une pratique professionnelle de la gestion préventive et de la gestion curative du risque de crédit. »

2.2.1.3 Gestion préventive du risque de crédit

Elle regroupe un ensemble d'options, de réflexions, d'outils et de dispositions qui œuvrent pour annuler ou minimiser le risque de crédit. En matière préventive, les éléments qui favorisent la maîtrise du risque de non-paiement sont de deux ordres : certains éléments ont un caractère stratégique alors que d'autres sont des dispositions opérationnelles.

2.2.1.4 Gestion stratégique du risque de crédit

La gestion stratégique du crédit fait appel aux choix faits par l'institution en ce qui concerne le contexte de travail et la clientèle qu'elle se propose de servir. L'analyse et la gestion stratégique du risque consistent à définir les axes de développement principaux de l'IMF sur ses marchés actuels ou à venir.

Elle constitue une démarche de positionnement pour laquelle le risque relatif à chaque client et à chaque segment de la clientèle doit être analysé et maîtrisé.

2.2.1.5 Gestion opérationnelle du risque de crédit

La gestion opérationnelle du risque de crédit est la résultante des orientations stratégiques, arrêtées par la direction d'une institution, en termes de d'actions concrètes.

Elle consiste à définir et à mettre en œuvre des outils de gestion du risque appropriés aux choix stratégiques faits et en cohérence avec la politique de maîtrise des risques.

2.2.1.6 Gestion curative du risque de crédit

Elle constitue l'ensemble des dispositions ou de dispositifs mis en place par l'IMF pour la récupération du crédit.

Trois piliers sont nécessaires pour qu'une action de recouvrement soit efficace :

- la réactivité dans le déclenchement des actions : Elle consiste à réagir aussitôt que s'est manifestée la délinquance ;
- la continuité dans les actions : Elle constitue le deuxième facteur clé; l'idée est qu'il faut éviter les ruptures dans la chaîne de gestion du risque et s'assurer que les relais d'organisation fonctionnent bien pour qu'il n'y ait pas de «trous» dans la pression exercée à l'encontre du débiteur en retard de paiement ;
- la progressivité dans les différentes actions : Elle suppose la mise en place de mesures coercitives adaptées et de plus en plus contraignantes: relance, invitation à discuter, mise en demeure, visite par plusieurs agents de crédit, recouvrement forcé par voie d'huissier ou autres.

2.2.1.7 Risque de crédit

Le risque crédit est le risque le plus connu et constitue la plus grave vulnérabilité d'une institution de micro finance. Le risque de crédit est à la base de la détérioration de la qualité du portefeuille crédit, cause des pertes et crée des charges énormes (DID, 2005 :178).

Le risque de crédit peut être présenté comme une résultante de deux composantes principales : le risque de défaut et le risque de perte.

- Risque de défaut

Le risque de défaut est la possibilité qu'un événement ou un ensemble d'événements empêchent un emprunteur de respecter ses obligations financières (PAMEF, 1997 :22).

Le risque de défaut est surtout fonction des variables reliées principalement à l'emprunteur et à son environnement mais non spécifiquement au crédit. Les variables pouvant influencer le risque de défaut sont par exemple :

- la situation financière de l'entreprise ;
- la qualité de la direction, des opérations et des prévisions ;
- la position dans le marché.

Lorsque le risque de défaut est nul ou peu probable, le risque de perte est lui aussi nul ou peu probable. Il n'est pas nécessaire d'effectuer d'autres analyses pour préciser davantage le degré de risque de perte.

Lorsque le risque de défaut s'avère plus élevé, il devient alors nécessaire d'envisager l'existence d'un risque de perte.

- Risque de perte

Le risque de perte se définit comme étant la probabilité qu'un créancier ne recouvre pas la totalité des sommes qui lui sont dues (capital, intérêt et frais) reliées au non-respect des obligations d'un emprunteur (PAMEF 2007 : 40).

Au moment d'évaluer le risque de perte, la valeur, le mode et la date de réalisation des garanties deviennent des critères importants de fixation du degré de risque, puisqu'ils permettront de déterminer avec une certaine précision le montant de pertes financières.

Classification des risques liés à l'octroi de crédit

Le risque de crédit résulte de l'incertitude quant à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations (CAMARA, 2006 : 46).

Les risques liés aux activités d'octroi de crédit peuvent être de diverses formes.

Selon MADERS (2006 :10), les plus fréquents sont le risque client, le risque de liquidité, risque de malversation, risque déontologique.

- risque client

Selon COHEN (2003 :178), le risque client appelé aussi risque produit ou « concurrentiel », il correspond au risque d'inéquation d'un produit ou d'un service aux besoins ou aux attentes de la clientèle ou à l'état de la concurrence, à un instant donné.

- risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque, pour un établissement de crédit, d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, très particulièrement ses dettes à vue (CALVET, 2002 :120).

- risque de malversation

Selon (POULIOT,2002 :29), le risque de malversation appelé également « risque de détournement », « de collusion » ou de « vol », il correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de l'IMF, seul, ou à l'aide de complice à l'interne ou à l'externe.

- risque déontologique

C'est « le risque de procédures » ou « de contrôle interne », il correspond au risque lié à la non application des principes déontologiques du secteur de la microfinance élaborés par la BCEAO à travers la loi PARMEC ainsi que les dispositions prises par les ministères de tutelle des pays de l'UEMOA en ce qui concerne le processus d'octroi de crédit (DUSERT, 1999 :54).

2.2.1.8 Analyse du risque de crédit

L'analyse financière permet de porter un jugement global sur la santé financière de l'entreprise et de recueillir des indices sur la qualité de la gestion et de l'évolution financière. Elle permet également de porter un jugement sur le risque associé au dossier.

L'étude de la situation de l'entreprise ne se limite pas uniquement aux états financiers, c'est-à-dire aux renseignements pouvant être comptabilisés ; le conseiller doit en plus :

- procéder à l'évaluation du marché de l'emprunteur et son positionnement face à ce dernier ;
- évaluer la direction de l'entreprise.

Pour BESSIS (2005 :257), « le risque de crédit est le premier des risques auquel tout établissement de crédit doit faire face. Il désigne la probabilité de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur d'honorer les engagements ».

2.2.2 Gestion des impayés

Dans la gestion des impayés nous parlerons tout d'abord de la définition d'impayé, de la mesure des impayés et de la gestion des prêts en retard.

2.2.2.1 Définition d'impayé

Les impayés sont ceux dont le dénouement n'a pas eu lieu à l'échéance.

Crédits en impayé sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard et le retard est mesuré après un jour de remboursement non payé à l'échéance.

2.2.2.2 Mesure des impayés

Pour une bonne mesure des impayés, il est important de tenir compte des éléments comme :

- le **portefeuille** (ou encours de crédit) de haute qualité génère tout le revenu qu'il est possible. Car le portefeuille constitue le poste le plus important de l'actif qui génère les revenus pour une Institution de Microfinance ;

- le taux de **PAR** (portefeuille à risque) est le meilleur indicateur qui mesure la qualité de portefeuille de crédit ;
- le taux de remboursement mesure la part effectivement versée sur le total dû pendant une période donnée ; mais ne nous apprend rien sur la qualité du portefeuille de crédit ;
- le taux d'impayés non plus ne mesure pas la qualité du portefeuille de crédit. La notion de qualité du portefeuille étant liée au risque, l'élément qui permet d'apprécier le risque est le solde restant dû et non le montant en retard ;
- **la balance âgée des impayés** est un outil très important dans la gestion des impayés. Il permet de bien apprécier le risque et oriente les gestionnaires de crédits sur les stratégies de recouvrement des impayés ;
- **le calcul des pertes** sur créances irrécouvrables permet d'apprécier l'impact réel des provisions pour créances douteuses et des abandons de créances sur les Etats financiers. Notons que les provisions pour créance douteuse réduisent la rentabilité (le résultat d'exploitation de l'Institution), et les pertes sur créances irrécouvrables décapitalisent l'IMF (NGAY 2007 : 2).

2.2.2.3 La délinquance (les prêts en retard)

Un prêt est considéré comme étant en retard quand l'emprunteur ne l'a pas remboursé tel que prévu dans le contrat de prêt.

Lorsqu'un prêt est en retard ou si la situation de l'institution se détériore, l'institution doit prendre rapidement des mesures pour régulariser la situation. Avant de prendre des actions, l'institution doit d'abord identifier la raison du défaut, évaluer les risques de perte et finalement étudier les différentes alternatives de remboursement.

Les retards ont ordinairement des causes. Certaines sont indépendantes de la volonté de l'emprunteur ; d'autres sont sous son contrôle. Le conseiller en crédit doit, très rapidement, identifier la cause véritable du retard, car la façon pour lui d'intervenir en dépendra. On ne doit pas traiter de la même façon un emprunteur qui vient de subir des pertes énormes sur une récolte à cause d'une invasion de criquets et un emprunteur qui s'est engagé dans des dépenses inutiles.

L'une des principales causes des retards provient du risque excessif pris lors de l'analyse du dossier.

Des pénalités sont prévues pour les retards. Les pénalités de retard sont appliquées selon diverses formules ; en voici quelques unes :

- l'emprunteur dispose de 3 jours pour se mettre en règle vis-à-vis de l'institution. A partir du 4^{ème} jour, une pénalité est appliquée sur l'échéance en retard ; elle est de 4% par mois calculé sur le solde du prêt en capital plus intérêt en retard ;
- pour tous les mois qui suivront, la pénalité est intégrale quelle que soit la date à laquelle le remboursement est fait (PAMEF, 1997 :34).

2.3. Indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits

Les indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits sont placés en tête de liste et font ici l'objet d'un examen approfondi en raison de l'intérêt qu'ils présentent pour les institutions de microfinance. Les dirigeants de l'institution de la microfinance ont mentionné les indicateurs de la qualité du portefeuille comme étant les plus utiles. Le crédit est généralement le moteur des institutions de microfinance. Celles-ci peuvent mobiliser de l'épargne, mais le font essentiellement pour financer leurs prêts.

Le portefeuille de crédits est de loin l'actif le plus important d'une institution de microfinance et, s'il n'est pas géré correctement, les prêts non recouverts peuvent devenir son plus gros poste en charges. Les institutions solides et viables se distinguent généralement de celles qui souffrent de graves problèmes par une gestion judicieuse de leur portefeuille (Abrams, 2003 : 2).

Un portefeuille de mauvaise qualité sape l'énergie d'une institution. Le personnel doit porter son attention sur le recouvrement des prêts. Les coûts s'accroissent par suite du surcroît d'effort nécessaire, tandis que les recettes commencent à baisser parce que les intérêts ne sont pas payés. La confiance des bailleurs de fonds et des investisseurs est ébranlée. La qualité du portefeuille peut changer pratiquement du jour au lendemain.

2.3.1. Portefeuille classé à risque

Dans cette section nous parlerons de la catégorie des prêts classés à risque.

2.3.1.1. Les échéances en retard de plus de 30 jours.

La mesure la plus couramment utilisée, pour la qualité du portefeuille dans la microfinance est, le portefeuille à risque (PAR) qui mesure en fait la partie du portefeuille « contaminée » par les impayés, en pourcentage du portefeuille total.

La qualité du portefeuille est appréciée à travers les taux de portefeuille à risque, le taux de provisions sur créance en souffrance et le taux de pertes sur créances.

On mesure l'importance globale des retards par l'évolution du ratio :

Encours des Crédits en retard de plus de 30 jours / Montant total du Portefeuille de Crédits

Le calcul de ce ratio se fait en considérant non seulement la partie du prêt qui est en retard, mais la totalité du solde du prêt affichant un retard.

Selon l'atelier N°9 de la BCEAO, Janvier 2009 : il y a (6) indicateurs de qualité du portefeuille qui sont les plus pertinents pour suivre les performances du réseau en matière de gestion du crédit : portefeuille à risque 1 jour (5%) ; portefeuille à risque 30 jours (3%) ; portefeuille à risque 90 jours (2%) ; dotation aux provisions ; taux de couverture des provisions (>40%) ; taux de perte sur créance (1%) .

2.3.1.2. Le portefeuille à risques (PAR)

1) Portefeuille à risque 1 jour : (5%)

Incluant obligatoirement les crédits rééchelonnés.

Ce ratio mesure combien l'institution pourrait perdre si tous les emprunteurs en retard de plus de 1 jour cessaient de rembourser.

NB : le classement par ancienneté permet de distinguer les crédits très risqués des crédits moins risqués. (Plus le retard est important, plus le risque est important).

2) Portefeuille à risque 30 jours : (3%)

Incluant obligatoirement les crédits rééchelonnés.

Ce ratio mesure combien l'institution pourrait perdre si tous les emprunteurs en retard de plus de 30 jours cessaient de rembourser.

3) Portefeuille à risque 90 jours : (2%)

Incluant obligatoirement les crédits rééchelonnés.

Ce ratio mesure combien l'institution pourrait perdre si tous les emprunteurs en retard de plus de 90 jours cessaient de rembourser.

4) Dotation aux provisions

Cette mesure donne une indication sur les provisions effectuées par Nyèsigiso pour anticiper les futures pertes sur prêts.

5) Taux de couverture des provisions : (>40%)

Provisions pour créances douteuses/Montant des crédits en souffrances > 30 jours

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

6) Taux de perte sur créance : (1%)

Cet indicateur représente simplement les prêts qu'une institution a décidé de rayer de sa comptabilité en raison d'un doute important concernant leur remboursement.

Le passage de crédits en pertes est une écriture comptable qui évite que les actifs soient gonflés de manière non représentative par des prêts qui ne pourront pas être récupérés.

La passation en perte affecte de manière identique le portefeuille brut des crédits et les réserves pour créances douteuses.

a) Formule du Portefeuille à risque (PAR)

Il constitue la mesure la plus couramment utilisée pour la qualité du portefeuille dans le secteur de la microfinance.

Le PAR est égal à :

$$\text{PAR} = \frac{\text{Capital restant dû ayant des versements en retard d'au moins (1,31...) jours}}{\text{Encours de crédit}}$$

b) Principe :

Le principe étant qu'un prêt affichant un retard nous indique que les autres paiements à venir pourraient aussi être en retard et qu'éventuellement, c'est l'ensemble de la créance qui pourrait être en danger.

Le PAR est utile pour mesurer le risque actuel et la perte potentielle à venir. Il renseigne donc sur le taux de dégradation de la qualité du portefeuille.

NB : Le PAR est fréquemment calculé sur une période de 30 jours ou de 90 jours. Il est alors noté respectivement PaR30 ou PaR90. Mais il peut aussi être calculé sur des périodes plus ou moins longues (variant d'un jour à une année).

La norme théorique d'efficacité acceptée par la BCEAO est de 5 % pour le PaR30 et de 3 % pour le PaR90.

2.3.2 Provisions et pertes sur prêts

Les concepts de provisions et pertes sur prêts renvoient nécessairement à ceux de créances en souffrance et créances irrécouvrables.

2.3.3 Créances en souffrance

Afin de pallier les différentes faiblesses, la BCEAO a édicté l'instruction N° 94-05 du 16 août 1994 relative à la comptabilisation et au provisionnement des créances en souffrance.

Cette instruction indique que les engagements ou créances en souffrance sont constitués :

- au bilan des créances immobilisées (créances échues depuis plus de trois mois et dont le recouvrement ne peut être effectué immédiatement), des créances impayées (concours non réglé à l'échéance) et des créances douteuses (crédit comportant au moins une échéance impayé) ;
- au hors bilan des engagements douteux et des risques pays.

Par ailleurs, il est important de noter que le déclassement en créances douteuses d'une fraction des encours portés sur un débiteur entraîne le transfert en créances douteuses de l'intégralité des engagements assumés sur ce débiteur, malgré toutes les considérations liées aux garanties individuelles.

2.3.4 Provisions

Les provisions sont constituées pour empêcher que l'institution de microfinance soit déstabilisée en cas de défaut de paiement du client. Elles sont constituées à partir des fonds propres et forment une sorte de coussin permettant d'amortir des chocs. C'est pourquoi leur importance est synonyme de dégradation du portefeuille de crédit.

Dans l'UEMOA, les provisions sont constituées individuellement en fonction des perspectives de recouvrement. Le montant de la provision à constituer sur un débiteur est normalement obtenu, après examen de son dossier, par différence entre la valeur brute de la créance (principal+ Intérêts courus et échus+commissions dues) et la somme arithmétique des paiements futurs attendus du débiteur.

2.3.5 Créances irrécouvrables

Lorsque toutes les actions de recouvrement par voie amiable ou judiciaire sont épuisées, il faut constater le caractère irrécouvrable de la créance. Elles sont passées en perte pour l'intégralité de leur montant.

L'institution de microfinance doit se donner un seuil de provisions et de pertes sur créances au-delà duquel elle doit être alertée pour prendre des mesures correctives. Les provisions et les pertes sur créances impactent les fonds propres, qui est le gage de la solidité financière.

Conclusion :

Il ressort de ce chapitre que le processus d'octroi de crédit, l'analyse de la qualité du portefeuille représente un moyen efficace permettant de protéger les dépôts des membres ainsi que le patrimoine de la structure des risques d'insolvabilité. L'analyse permet à la structure de se doter des moyens afin d'atteindre les objectifs de maîtrise des risques. La direction d'une institution s'intéressera à la qualité du portefeuille dès le démarrage des opérations de crédit; c'est en effet une erreur que de vouloir commencer par développer les activités, pour ne s'inquiéter que par la suite de la qualité du portefeuille. Il lui faut mettre en place, sans attendre, des systèmes et procédures de suivi de la qualité pour être en mesure d'agir rapidement en cas de détérioration de la situation.

Le troisième chapitre sera alors consacré à la méthodologie ainsi que les modèles et techniques à mettre en œuvre pour concevoir une analyse de la qualité du portefeuille crédit adapté à Nyèsigiso.

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : METHODOLOGIE D'ANALYSE DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE DE CREDIT

Pour mener bien notre travail sur le terrain, nous devrions avoir conçu un modèle d'analyse, base de l'aspect pratique de ce mémoire. Il s'agira dans la mise en place de la démarche d'analyse de la qualité du portefeuille de crédit, de déterminer les variables qui l'influencent.

3.1. Modèles d'analyse

Le modèle mis en œuvre pour analyser la qualité du portefeuille crédit doit être fonction de la nature de l'impact portefeuille crédit (atteinte aux biens de la structure ou les pertes économiques). Ce modèle d'analyse nous permettra de faire une prise de connaissance de la structure, de son processus d'octroi de crédit et de l'analyse de la qualité du portefeuille crédit.

Tableau 2 : Modèle d'analyse de la qualité du portefeuille de crédit

Etapes	Eléments d'analyse	Objectifs	Procédures	Techniques
Etape 1	Analyse du contexte	Connaître & comprendre le processus d'octroi de crédit	Prise de connaissance du processus d'octroi de crédit	- Enquête ; - Analyse documentaire - Manuel de procédures - Organigramme
Etape 2	Conception et mise en place de la démarche d'identification de la qualité du portefeuille crédit	Identification de la qualité du portefeuille crédit	Prioriser les indicateurs de la qualité du portefeuille crédit	- Test de conformité et de permanence - Analyse documentaire

Etape 3	Analyse de la qualité du portefeuille de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser de manière détaillée le système organisationnel ; - Concevoir des méthodes d'analyse de la qualité du portefeuille - Communiquer la qualité du portefeuille 	-Analyse du système de gestion de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête ; - Analyse documentaire - Manuel de procédures (s'il en existe)
Etape 4	Evaluation de la qualité du portefeuille de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser les outils d'analyse du portefeuille - Elaborer une grille de notation des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation qualitative des risques ; - Evaluation quantitative des risques 	<ul style="list-style-type: none"> -Analyse documentaire -Enquête
Etape 5	Evaluation Contrôle interne existant	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure de l'efficacité du dispositif de contrôle interne ; - Disposer de l'information fiable et qualitative à la direction à un délai raisonnable 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation interne - Répartition des tâches et des responsabilités - Mode de communication entre les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Grille d'analyse des tâches - Manuel de procédures ; - Organigramme

Source : nous-même

La méthodologie, selon (GRAWITZ 1993 : 301) « est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ».

Pour KAPLAN repris par (MULLER 2000 : 25) « le propre de la méthodologie est d'aider à comprendre au sens le plus large, non les résultats de la recherche scientifique, mais le processus de la recherche lui-même ».

Notre méthodologie utilisée dans la présente étude est articulée autour de l'approche théorique.

3.2. Outils de collecte de données

Les techniques de collecte d'informations utilisées pour l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de notre recherche sont fonction de la nature des informations recherchées à savoir :

- outils de collecte d'informations secondaires ;
- outils de collecte d'informations primaires.

3.2.1. Outils de collecte d'informations secondaires ou recherche documentaire

Nous avons utilisé les documents de l'institution Nyèsigiso afin d'obtenir des informations relatives aux statuts, aux procédures, les finances, le système de contrôle, la comptabilité et les activités.

Ainsi, nous nous sommes intéressés aux statistiques liées aux portefeuilles de crédits (rapports d'activités 2005-2009) ainsi qu'aux documents de procédures (manuel de procédures, notes de services et guides d'octroi de crédits de 2005 à 2009).

3.2.2. Techniques de collecte d'informations primaires

Les techniques sont inspirées des outils tels que les questionnaires et entretiens ayant servi de bases d'enquête auprès des individus qui composent l'échantillon.

a- Echantillon de l'étude

Il s'agit ici d'une enquête par sondage qui sera adressée à un échantillon de cinquante (50) chargés de prêts opérant dans les agences et de l'étude de 150 dossiers de crédit passés en souffrance.

b- Technique de dépouillement

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

3.2.2.1. Enquête par questionnaire

Elle a consisté à administrer un questionnaire au personnel et aux clients du réseau Nyèsigiso. Cette enquête a permis de collecter auprès du personnel des informations sur la gestion opérationnelle du crédit, leur besoin en formation, leurs préoccupations professionnelles (promotion et changement de postes) et leurs relations avec la hiérarchie et la clientèle. Quant aux clients (clients ayant bénéficié aux moins 3 fois le crédit), il s'est agi de leurs appréciations des produits et pratiques de gestion du réseau Nyèsigiso (satisfaction, fidélisation, attentes non comblées, etc.)

3.3. Traitement et analyse des données, échantillonnage

Les données obtenues ont été classées, dénombrées puis ont servi de base dans la confection des matrices d'analyse et de calcul de certains ratios.

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

3.3.1. Traitement des données

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

3.3.2. Analyse des données

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

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

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

3.3.3. Echantillonnage de la population

L'échantillon se définit comme un ensemble d'individus choisis dans une population donnée, de manière à la représenter de façon aussi fidèle que possible. Un échantillon est dit représentatif lorsque tous les individus de la base de sondage ont la même chance d'en faire partie.

L'échantillon concerne les effectifs au 31 décembre 2009 et il est composé de la façon suivante :

Le tableau ci-dessous présente la synthèse de l'échantillonnage.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3 : Synthèse de l'échantillonnage de la population cible

Population enquêtée		Echantillon		Echantillonnage	
Éléments	Taille de la population	Population prévue	Population touchée	Coefficient de sondage (100%)	Méthode
Directeur Comptable et Financier	1	1	1	100	Exhaustive
Directeur de l'Audit et de l'Inspection Générale	1	1	1	100	Exhaustive
Directeur des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques	1	1	1	100	Exhaustive
Directeur du Système d'Information	1	1	1	100	Exhaustive
Directeur du Cfe	1	1	1	100	Exhaustive
Comité de crédit	15	12	10		Raisonnée
Contrôle interne	3	3	3	100	Exhaustive
Responsable Administratif & Financier	1	1	1	100	Exhaustive
Ex Directeurs Régionaux et Chefs Bureau	22	15	12	80	Raisonnée
Chargés de prêts	88	60	50	83	Raisonnée
Clients	10 020	150	83	55	Aléatoire
Dossier de crédit en souffrance	300	200	150	50%	Raisonnée

Source : nous-même

3.4 COMMENTAIRE DE L'ÉCHANTILLON D'ÉTUDE

Pour s'assurer de la qualité et de l'exhaustivité des informations nécessaires à la qualité du portefeuille de crédit, nous avons prévu d'effectuer des entretiens avec le personnel administratif de l'institution ainsi que les agents de terrain. A cet effet nous avons conçu une grille constitutive de l'échantillon récapitulant les éléments, l'effectif total, la réalisation et le taux de réalisation significatif.

Cette étude sur l'analyse de la qualité du portefeuille de crédit dans l'IMF nécessite l'utilisation d'outils nous permettant d'atteindre les objectifs. A cet effet les outils que nous comptons utiliser sont détaillés ci-dessous.

3.5 CENTRE D'INTERET DU QUESTIONNAIRE

Les questions posées lors des enquêtes aux chefs de bureau, Chargés de prêts et clients ont permis de recenser des informations pour mieux comprendre les facteurs qui sont à la base de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit à Nyèsigiso ; connaître les raisons qui expliquent la mise en place de mauvais crédits connaître les raisons qui accroîtront les crédits en souffrance et les impayés.

3.6 QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE (QCI)

L'utilisation de cet outil nous amène à identifier les forces et les faiblesses des moyens utilisés pour nous assurer du bon fonctionnement du processus d'octroi de crédit et de l'ensemble des sécurités contribuant à la protection, la sauvegarde du patrimoine ainsi que l'amélioration de la qualité de l'information, déjà mises en œuvre. Nous allons soumettre cet outil au service contrôle interne de Nyèsigiso ainsi qu'aux agents de prêt et guichetiers des agences de Magnabougou, Sabalibougou et Niamakoro, pour le renseigner. Le délai requis pour collecter les informations est de deux (2) mois.

3.7 GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

La grille de séparation des tâches vise la malveillance, mais aussi l'erreur c'est-à dire la probabilité qu'un défaut de vigilance ne se répète pas de la même manière à deux collaborateurs différents (ROUSSEAU, 2002 : 299).

3.8 OBSERVATION

La phase d'observation nous permet de valider les différentes informations, en ce qui concerne le processus d'octroi de crédit, auprès de l'échantillon du personnel qui a fait l'objet de notre étude.

Nous allons établir un calendrier de travail avec le service de contrôle interne, les membres du comité de crédit, les agents de crédit, service portefeuille crédit, du bureau de Magnabougou, Sabalibougou et Niamakoro.

3.9 ANALYSE DES MANUELS DE PROCEDURE

Selon MADERS (2006 : 58) les manuels de procédures ont pour objectifs de formaliser les modes opérations du domaine en indiquant avec précision les contrôles au premier degré à effectuer par la hiérarchie.

Il s'agit pour nous d'avoir le même niveau d'information en ce qui concerne les procédures de gestion de crédit, les rapports du service d'audit interne et des commissaires aux comptes au titre des exercices précédents.

Par ailleurs, nous allons aussi procéder à un examen approfondi des dossiers de quelques clients qui ont eu à bénéficier d'un crédit, de certains clients qui enregistrent des impayés, du manuel de procédures de la structure. Enfin, les rapports d'activité et financier des périodes sur lesquelles nous nous sommes intéressés, ont également retenu notre attention.

Ce passage nous amène à avoir une idée sur les dossiers à risque, et aussi l'approche à adopter pour disposer d'informations fiables.

Le service d'audit interne dispose de certains outils d'analyse destinés à l'accomplissement de ses missions d'investigation. Selon RENARD (2004 :170), ces outils sont dits d'interrogation et des outils de description.

Nous allons aussi effectuer des tests d'audit à l'aide des outils d'interrogation en même temps ou à des phases différentes. L'on peut citer entre autres les confirmations directes ; la grille d'analyse des tâches ; les analyses comparatives.

- Les confirmations directes

Selon SARDI (2002 :89) « C'est une technique de vérification qui consiste pour certaines opérations à recueillir auprès d'une tierce personne des informations de même nature obtenues des investigations au sein, de l'entité en vue de les confronter ». L'objectif recherché par cette technique est de s'assurer de la qualité des informations traitées au sein de l'entreprise.

- La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches a pour finalité de déceler les tâches incompatibles au sein d'une organisation et d'y apporter des améliorations adéquates pour la bonne maîtrise des activités.

- Les analyses comparatives

MADERS(2006 : 67) « la méthode des points de contrôle s'adosse sur les procédures opérationnelles qui comportent en elles-mêmes les points clés de contrôle des opérations ou des tâches, ce sont donc des verrous disposés à donner une assurance sur la conformité des opérations ». La méthode consiste à vérifier la qualité de fonctionnement sur les points de contrôle en les qualifiant sur le degré de fiabilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion :

Le modèle d'analyse à travers le troisième chapitre constitue le plan schématique de la démarche d'analyse de la qualité du portefeuille de crédit. Nous avons spécifié et défini la méthode et les outils de collecte des données pour répondre aux objectifs de la mise en place de la qualité du portefeuille au sein d'une organisation. Le modèle a été élaboré d'une part, en tenant compte des principales phases d'analyse de la qualité et d'autre part, de la complexité du processus d'octroi de crédit à Nyèsigiso.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

L'institution de microfinance est une entreprise comme les autres. Pour sa survie, elle a obligation de rentabilité. Mais elle se situe la plupart du temps dans un environnement hostile, marquée par la rude concurrence entre établissements institutionnelles, et par une clientèle dont la santé financière est heurtée par les crises économiques et sociopolitiques. Dans l'UEMOA, c'est le crédit qui fait vivre l'institution. C'est pourquoi la réflexion sur les éléments qui conduisent à la qualité du portefeuille de crédit est opportune.

L'analyse du processus d'octroi de crédit dans les institutions de microfinance montre que les risques sont de divers ordres. Il faudrait pour cela renforcer le service de suivi de prêts pour assurer la viabilité et la pérennité de l'institution en le mettant dans un cadre réglementaire souple et adapté à leur situation.

Ensuite, nous avons présenté les méthodes et les outils d'analyse de la qualité du portefeuille de crédit.

Enfin, de cela a découlé notre modèle d'analyse qui nous permettra de parvenir à une appréciation de la qualité du portefeuille de crédit dans la deuxième partie.

CESAG

DEUXIEME PARTIE
ANALYSE DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE DE
CREDIT : CAS DU RESEAU NYESIGISO AU MALI

BIBLIOTHEQUE

LA DEUXIEME PARTIE S'INTERESSE PLUS PARTICULIEREMENT A LA PRESENTATION DU RESEAU D'EPARGNE ET DE CREDIT ; LA PRESENTATION ANNUELLE DU PORTEFEUILLE DE CREDIT DE 2005 A 2009 ET A L'ANALYSE DE LA SITUATION DU PORTEFEUILLE CREDIT.

Pour la présentation du réseau d'épargne Nyèsigiso notre analyse porteras successivement sur l'étymologie du mot Nyèsigiso, l'historique et l'évolution du réseau et son organisation structurelle et administrative.

L'étude du portefeuille de crédit se fera à travers une analyse minutieuse de l'évolution annuelle de la qualité du portefeuille du réseau sur 5 ans (2005-2009).

Pour bien appréhender la performance actuelle du réseau, nous présenterons l'état actuel de dégradation du portefeuille avant de proposer des solutions pour améliorer la situation existence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION DU RESEAU D'EPARGNE ET DE CREDIT NYESIGISO

De nos jours, la qualité du portefeuille de crédit est devenue primordiale dans la vie des institutions de microfinance.

Elle consiste à analyser le portefeuille à risque de 180 jours, les crédits en souffrance, les créances irrécouvrables et le taux de pertes sur prêts.

Il est donc important que les dirigeants de l'institution de microfinance aient une meilleure vision sur la qualité du portefeuille de crédit à travers certains indicateurs, et un bon système de notation de risque crédit pour une meilleure gestion des ressources.

4.1. Définition de Nyèsigiso

Nyèsigiso est un réseau malien de type mutualiste regroupant des caisses d'épargne et de crédit réparties dans les régions de Ségou, Kayes, Koulikoro, Tombouctou et Bamako.

Le mot Nyèsigiso en Bambara est composé de deux parties, Nyèsigi : la prévoyance, et So : la maison. Nyèsigiso signifie « La maison de la prévoyance ». (Plan d'affaires 2010-2014 du réseau Nyèsigiso)

4.2. Historique et évolution

La présentation du réseau Nyèsigiso se fera à travers son historique et son évolution.

4.2.1. Nyèsigiso- Hier

Nyèsigiso est au départ une initiative canadienne. Il n'y a pas eu de véritables débats entre Maliens qui ont conduit à son démarrage.

C'est à la faveur d'un accord-cadre entre le gouvernement du Mali et la Société de Développement International Desjardins (SDID) déjà présente au Burkina Faso voisin que démarra en 1989 le projet pilote dans la région de Ségou, projet qui visait à l'expérimentation de coopératives d'épargne et de crédit et à l'élaboration des outils nécessaires pour appuyer cette démarche.

Les activités du projet démarrèrent par l'embauche de l'homologue du chef du projet et d'une secrétaire comptable. Le rôle de l'homologue consistait à faire l'analyse des données économiques pour mieux orienter le chef du projet. Le choix de Ségou a été motivé par le fait que le monde rural de cette région était organisé grâce aux structures d'encadrement de l'Office du Niger et de la Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles (CMDT).

A sa prise de contact avec les autorités régionales, Gaétan Blais, Directeur du projet, a été orienté sur le cercle de San. Mais comme il voulait expérimenter le projet dans la zone Office du Niger et dans la zone CMDT, la position de San était mal appropriée. C'est ainsi que les cercles de Bla et de Niono furent retenus pour l'expérimentation.

Après le choix des sites, le comité de concertation s'est rendu dans chacun des villages retenus pour introduire le chef du projet, présenté aux autorités villageoises les objectifs du projet tout en les sensibilisant.

Dans le cercle de Bla, deux villages ont été retenus, Pétesso et M'Pétiona.

Tout le processus démarrage (Assemblée Générale d'information, sensibilisation, désignation des dirigeants, aménagement du local, choix et formation des caissiers) a commencé dans le village de Pétesso mais la première caisse fut celle de M'Pétiona, ouverte le 16 novembre 1990. Notons qu'à l'époque le système comptable ainsi que la méthodologie d'approche étaient inspirés de Kafo Jiginew. Les frais d'adhésion fixés à 3000 francs CFA constituaient un blocage pour de nombreux villageois.

Cinq caisses rurales ont été mises en place pendant la période 1989-1993 dont deux dans le cercle de Bla en zone cotonnière : caisse de M'Pétiona et caisse de Pétesso et trois dans le cercle de Niono, zone Office du Niger caisse de kanabougou, caisse à 20 Km de Gnoumanké et caisse à 30 Km de sériwala.

Le projet de caisses fut bien accueilli par les paysans et permit d'atteindre les résultats suivants : 380 membres et 5 millions de dépôts.

Ces caisses ont en effet tout de suite opté pour la promotion de la solidarité et de confiance, fondements principaux de la micro finance.

- 1992-1993 : Phase transitoire

Evaluation positive de la phase pilote d'où décision d'extension du projet avec création de dix (10) caisses à implanter en milieu rural (50%) et urbain (50%). Cela a nécessité l'embauche d'un animateur, Modibo Coulibaly, actuel Directeur Général de Nyèsigiso.

- 1993- 1998 : Phase d'implantation/ Envol

Accord bilatéral de financement entre le mali et le Canada pour la mise en place d'un réseau malien l'institution financière de type coopératif: résultats : 45 caisses ; 1,2 milliards de dépôts, 1,3 milliard de crédit.

Création de l'union en mars 1997.

- 1998-2003 : Marche vers la maturité

Le défi a consisté à apporter un appui institutionnel à la nouvelle Union qu'en 2003 Nyèsigiso soit une institution financière autonome : consolidation des acquis et prise en charge en termes d'appropriation par ses cadres et ses élus.

4.2.2. Nyèsigiso- Aujourd'hui

- 2003-à Nos jours : Phase de modernisation

La mission diagnostic commanditée en fin 2002 par le réseau a fait des recommandations regroupées sous le vocable « nouvelles orientations stratégiques du réseau Nyèsigiso »

Couvrant trois chantiers :

- reconfiguration (regroupement) des caisses ;
- informatisation des caisses ;
- réorganisation de l'union ;

Nyèsigiso actuellement constitue un ensemble de :

- quinze (15) caisses mères et 50 comptoirs
- réseau de caisses informatisées en mode autonome ;
- caisses bien enracinées dans leur milieu.

Mission

« La mission du réseau Nyèsigiso est de rendre accessibles sous un mode mutualiste des services financiers de proximité adaptés aux besoins des populations urbaines et rurales afin d'améliorer leurs conditions de vie. »

Vision

La vision du réseau Nyèsigiso exprime la place que l'institution veut occuper au sein du secteur financier malien et la reconnaissance qu'elle veut obtenir auprès des partenaires et du public au cours des cinq (5) ou dix (10) prochaines années. Elle s'énonce comme suit :

« Être le réseau financier mutualiste de référence au Mali, s'appuyant sur des entités de base fortes, pérennes, bien enracinées dans leur milieu ».

4.2.3. Nyèsigiso- demain

Un réseau financier à bases solides de nature coopérative de type universel, à portée nationale, dont l'organisation (l'architecture, la reconfiguration, le partage des responsabilités et pouvoirs, les contributions respectives), répond aux règles de fonctionnement harmonieux, de contrôle de la qualité et de la performance financière, et de la pérennité.

4.3. Organisation de la structure

Le réseau des caisses Nyèsigiso est une structure à deux têtes et cinq (5) yeux.

- Niveau élus, conseil d'administration, un comité de crédit, le conseil de surveillance et la direction générale
- Niveau direction générale, composé de techniciens (salariés) nommés pour leur compétence, gérée par un directeur général.

Chaque caisse de commune Nyèsigiso est une entité autonome dotée des organes suivants :

4.3.1. Assemblée Générale (AG)

L'assemblée générale est l'organe suprême de Nyèsigiso.

Elle est constituée de l'ensemble des membres convoqués et réunis à cette fin.

L'assemblée générale se compose des présidents des trois organes ou leur représentant dûment mandatés.

Les représentants sont choisis parmi les membres des organes respectifs.

Les délégués de chaque caisse doivent être munis d'une résolution écrite de la caisse les mandatant.

Les dirigeants de Nyèsigiso doivent participer à l'assemblée générale de cette dernière pour rendre compte de leur mandat.

L'assemblée générale se tient au siège de Nyèsigiso une fois par an.

4.3.2. Conseil d'Administration (CA)

Le conseil d'administration se compose de neuf (9) membres élus par l'assemblée générale parmi les délégués des caisses. Il a pour rôle de veiller à ce que Nyèsigiso serve au mieux les intérêts de ses membres en leur offrant des services adaptés, sécuritaires et rentables.

Le conseil d'administration se réunit, une (1) fois par trimestre en session ordinaire, et au besoin en session extraordinaire, sur convocation du président ou de la majorité de ses membres. Les convocations sont adressées par écrit au moins trois (3) jours avant la date fixée pour la tenue de la réunion.

4.3.3. Comité de Crédit(CC)

Le conseil d'administration désigne en son sein un comité de crédit composé de trois (3) membres dont un président.

Le comité de crédit a pour rôle de veiller à la gestion de crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit. Le comité de crédit requiert l'avis conforme de l'encadrement technique dans la prise de décision d'octroi de crédit.

4.3.4. Conseil de Surveillance (CS) et de déontologie (CD)

Le conseil de surveillance et de déontologie se compose de trois (3) membres élus par l'assemblée générale parmi les délégués des caisses.

Le conseil de surveillance et de déontologie est chargé de la surveillance, de la régularité et de la légalité des opérations de Nyèsigiso, du contrôle de la gestion et du respect des règles de déontologie.

4.3.5. Direction générale

La direction générale est la structure d'exécution du conseil d'administration qui lui délègue une partie de ses pouvoirs en matière de gestion courante, de contrôle et de représentation des caisses auprès des autorités administratives, politique judiciaire et monétaires.

4.3.6. Centre de Financement des Entreprises(CFE)

Le centre de financement des entreprises est une unité administrative de l'union, soit une direction chargée de l'instruction des prêts dont les montants sont supérieurs à un million. Il n'a pas d'existence juridique. Il est le prolongement des caisses sous la forme d'un centre de service spécialisé en crédit commercial. Le membre transige toujours avec sa caisse d'origine. Sa mission consiste à répondre aux besoins spécialisés de la clientèle « PME/PMI », soit les membres des caisses et ceux en devenir sur les territoires urbains et périurbains de Bamako et du Mali se rapprochant du profil suivant : un chiffre d'affaires de plus de dix millions de FCFA, un besoin de financement de plus de trois et inférieur ou égal à trente millions de FCFA, œuvrant dans les domaines porteurs de l'économie, soit l'artisanat, le commerce, les services, la production et la transformation et cela, tout en intensifiant la notoriété et la rentabilité du Réseau des caisses d'épargne et de crédit Nyèsigiso.

La rentabilité des crédits est le facteur primordial assurant la rentabilité et la pérennité du CFE. Plus spécifiquement, les objectifs visés par les pratiques de crédit sont les suivant :

- sécuriser le portefeuille de crédits ;
- minimiser les pertes sur crédits ;
- rentabiliser l'actif productif ;
- établir les politiques et principes à l'octroi du crédit et au recouvrement ;

- consentir les crédits dans l'intérêt du CFE, des caisses participantes et les membres du réseau ;
- pérenniser les caisses.

4.4. Partenaires de Nyèsigiso

La microfinance étant un secteur novateur, la nécessité d'établir un partenariat dynamique et fécond s'impose. Nyèsigiso a de tout temps maintenu des bons rapports avec ses partenaires financiers et techniques.

Nyèsigiso, siège au sein du conseil d'administration du fonds de garantie hypothécaire du mali (FGHM sa), de la Banque Malienne de Solidarité (BMS sa) et du Centre d'Innovation Financière (CIF).

Les Principaux partenaires

a) Partenaires financiers

- **Agence Canadienne de Développement International (ACDI)** a financé la première et la seconde phase du projet Nyèsigiso de l'essai à la mise en place de l'entreprise à travers le fonds commun Mali- Canada.
- **Gouvernement Malien** : Avant d'être ouverte, une caisse doit obtenir de l'agrément de l'Etat à travers le ministère des finances qui lui confère la personnalité morale.

Ce ministère représente le Mali dans la gestion du fonds commun Mali-Canada. Il est le garant de toutes les institutions de microfinance pour assurer les épargnants.

- **United States Agency for International Développement (USAID)** appuie le réseau en finançant les différentes phases du produit CEE.
- **Plan International** a financé l'implantation de quatre caisses et le produit CEE dans la zone de Kita.
- Office Malien de l'Habitat, Oikocredit, ICCO, Terrafina
- Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE)
- Projet de Développement du secteur Financier (PDSF)

b) Partenaires Techniques

- **Développement International Desjardins (DID)** est un comité composé des techniciens dans le domaine de la gestion des CEC. Sa mission principale est d'assister le personnel du réseau afin de lui donner des orientations.
- **Freedom From Hunger (FFH)** assure l'appui technique du produit CEE.
- **Centre d'Innovation Financière (CIF)**

Nyèsigiso est actionnaire à la CIF, au fonds de garantie hypothécaire, à la Banque Malienne de Solidarité (BMS). Nyèsigiso est membre de l'APIM et PROXFIN.

4.5. Clientèle de Nyèsigiso

- Toutes les catégories socio professionnelles, mais la clientèle évoluant dans le secteur informel est la plus visée.
- Les salariés sont de plus en plus visés.

4.6. Produits offerts à la clientèle

Nyèsigiso offre plusieurs produits à ses clients ; mais nous nous intéresserons uniquement aux crédits. Les produits de crédit proposés par cette politique sont actuellement les suivants :

- Le crédit à la consommation

Il a pour but d'améliorer les conditions de vie de ses membres et d'augmenter le niveau de confort des membres du Réseau.

- Le découvert salaire

Ce produit destiné aux adhérents du dépôt salaire, diminue le risque du portefeuille de crédit par la domiciliation du salaire.

- Le crédit salaire

Il diffère du découvert salaire par son montant variant entre 50.000 F CFA et 1.000.000F CFA, son taux d'intérêt est 1, 25% mois et 15% l'an et sa durée de 12 à 24 mois.

- **Les produits AGR (Activité Génératrice de Revenu)**

Ils sont destinés aux micro-entrepreneurs pour renforcer leurs activités et sont aux nombres de deux :

- AGR de 1.000.000F Cfa : sa durée est de 12 mois avec un taux d'intérêt 18% l'an pour un montant minimum de 50.000F Cfa
- AGR de plus de 1.000.000 FCFA : ce produit à une durée variant de 6 à 36 mois pour un taux d'intérêt 12 mois l'an.
- **Le Crédit Epargne avec Education (CEE)**

Le CEE à pour but de diminuer la pauvreté des femmes en milieu rural, d'améliorer les pratiques en santé nutrition, planning familial et en gestion de micro-entreprise. Ce produit est destiné aux femmes démunies au sein d'un village/ zone périurbaines, organisées en groupe.

- **Le crédit agricole**

Il permet d'améliorer le rendement agricole des campagnes.

- **Le crédit hypothécaire**

Ce produit est destiné à l'achat de terrains et à la construction d'une maison. Il vise les personnes d'au moins quarante cinq (45) ans.

Ce chapitre a pour objectif de présenter brièvement Nyèsigiso et surtout de comprendre l'historique et l'évolution de Nyèsigiso. Il permet aussi d'avoir une idée sur les différents partenaires et les différents crédits octroyés à Nyèsigiso.

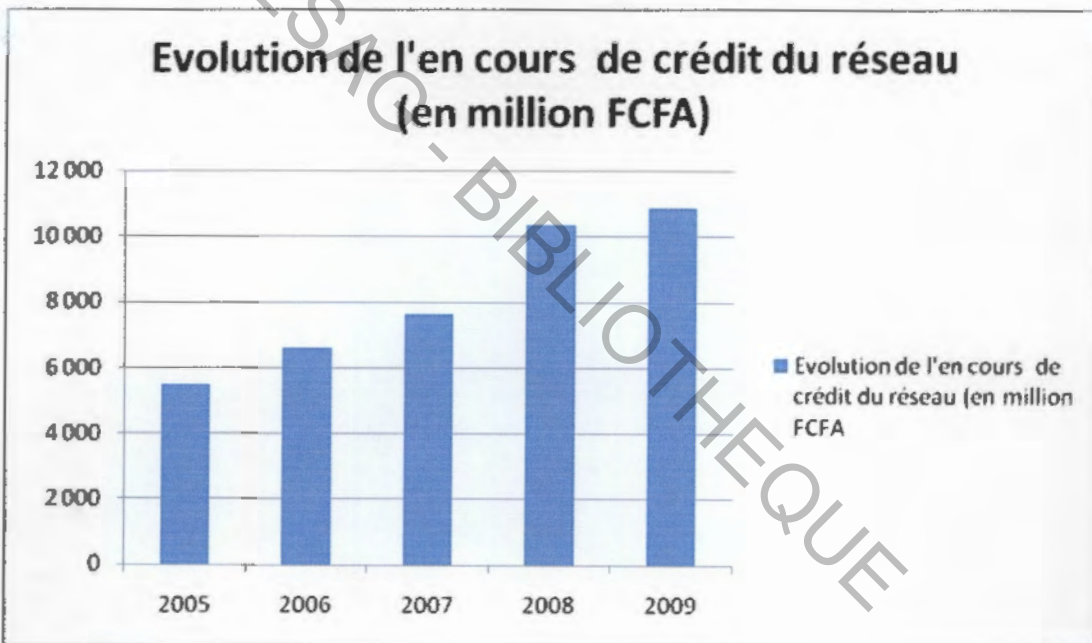
CHAPITRE V : PORTEFEUILLE DE CREDIT DE NYESIGISO

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'évolution annuelle du réseau de 2005-2009. Pour ce faire, nos analyses aborderont dans un premier temps les évolutions annuelles du réseau, par types de crédits et de l'évolution de la qualité du portefeuille de crédit et dans un second temps, nous présenterons l'analyse des indicateurs de la qualité du portefeuille de crédit.

5.1. Evolution annuelle du réseau

La figure 2 et le tableau 4 en annexe 11 montre la même tendance d'évolution. En effet, l'analyse de la figure 2 ci-dessous montre une croissance de l'en cours de crédit de 2005 à 2009 ; l'évolution étant très forte entre 2007 à 2008.

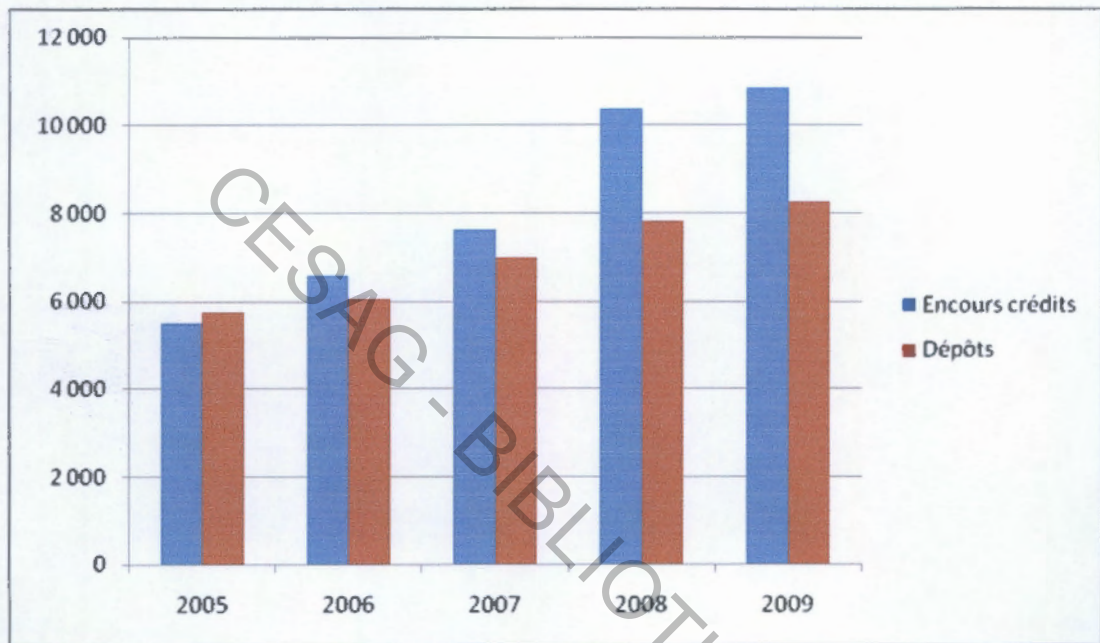
Figure 2 : Evolution de l'en cours de crédit du réseau (en million FCFA)



Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

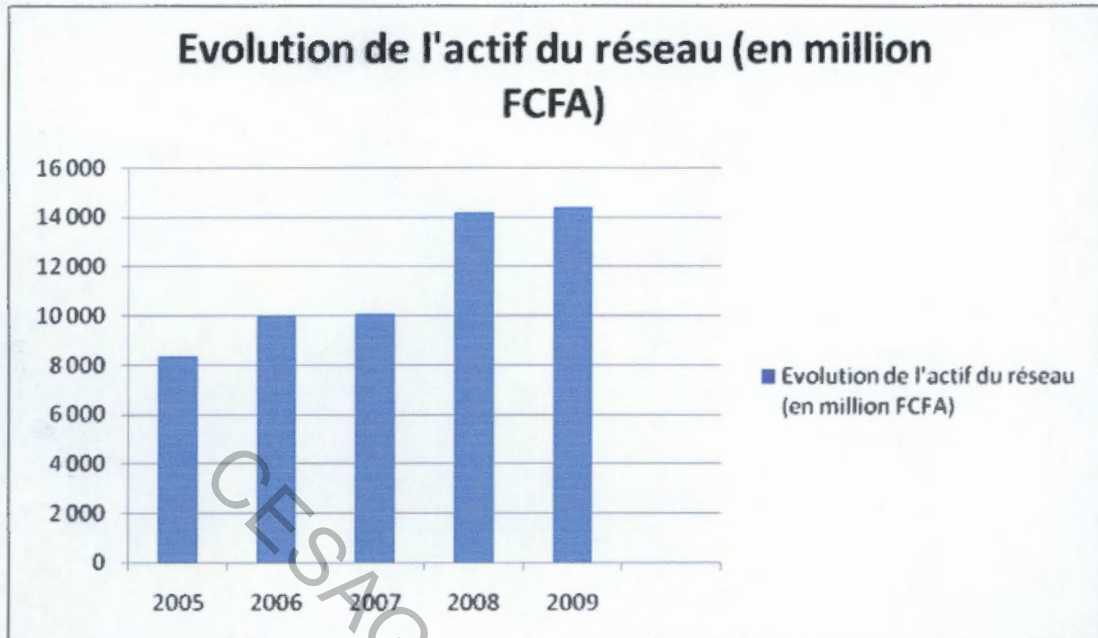
L'analyse de la figure 3 construite à partir du tableau 5 en annexe 12 montrant l'évolution des dépôts des membres et encours crédit de 2005 à 2009 révèle une progression régulièrement de l'en cours de crédit sur la même période. Toutefois, à partir de 2006 le volume de crédits dépasse le total des dépôts. La différence est financée en partie par les fonds propres et le reste par l'emprunt auprès des partenaires.

Figure 3 : Evolution des dépôts des membres et encours crédits



Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

Figure 4 : Evolution de l'actif du réseau (en million FCFA)



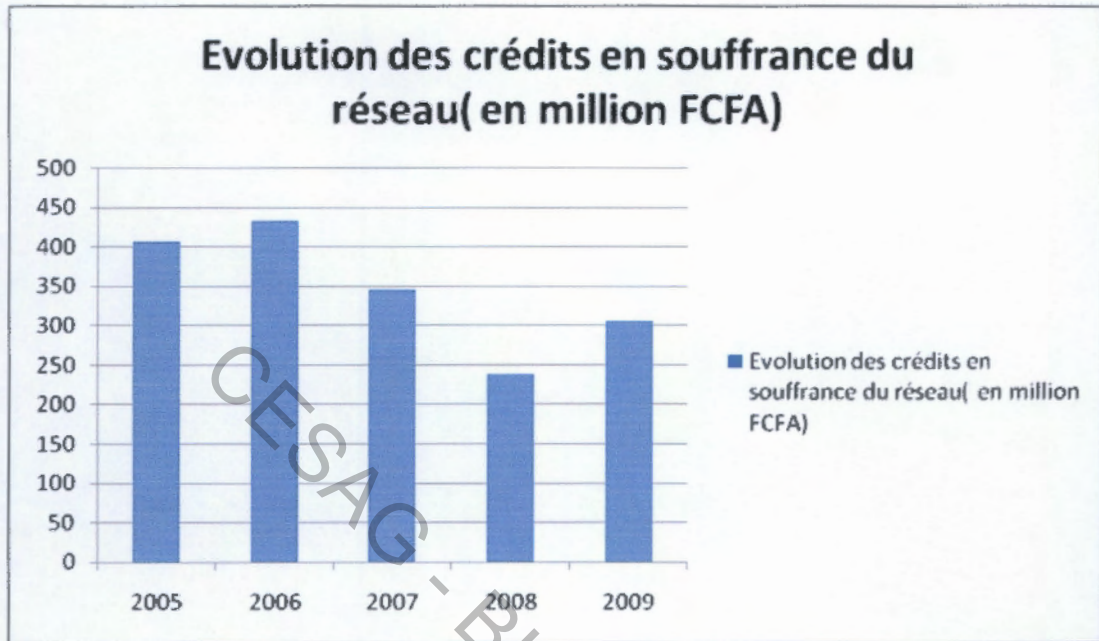
Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

L'analyse de la figure 4 montre que le total de l'actif net s'établit à 14 383 790 FCFA en 2009 contre 14 226 579 236 FCFA en 2008, soit un faible taux de croissance de 1,11 contre 28,24 pour l'année précédente. Cette tendance est aussi confirmée par les données du tableau 6 en annexe 13.

Par ailleurs, il est important de souligner que l'actif est essentiellement constitué des disponibilités à vue, des dépôts de garantie auprès des banques, des crédits aux membres, des opérations diverses et des immobilisations.

L'analyse de la figure 5 obtenue à partir des données du tableau 7 en annexe 14 montre que les crédits en souffrance ont presque doublé entre 2005 et 2006. Ils ont fortement baissé en 2007 et 2008 ; mais une hausse en 2009 est constatée.

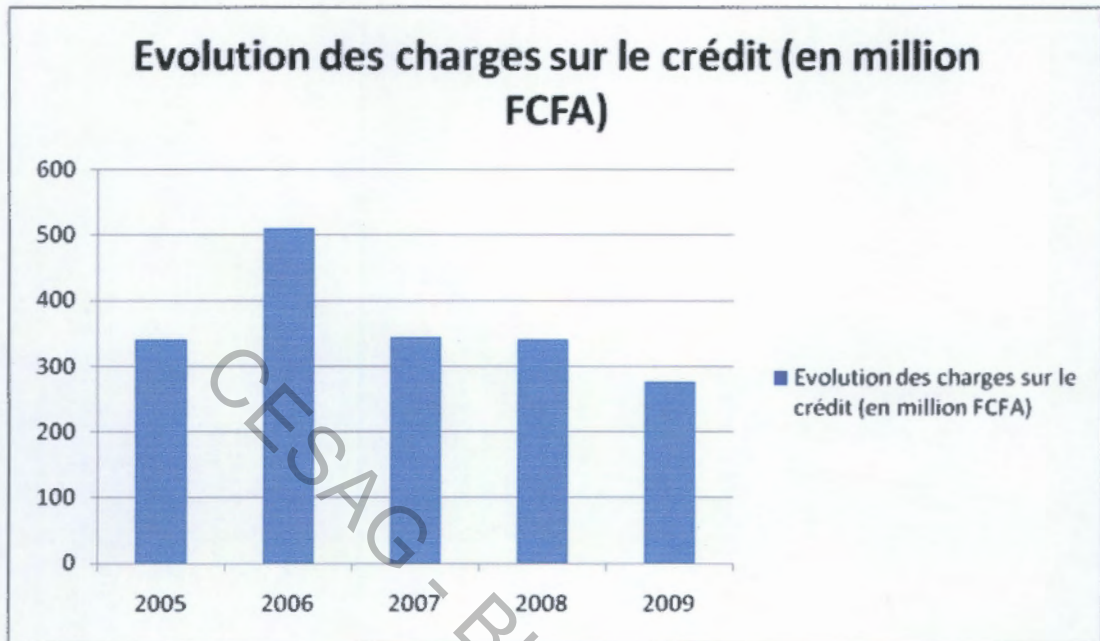
Figure 5 : Evolution des crédits en souffrance du réseau (en million FCFA)



Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

Une analyse de la figure 6 obtenue à partir des données du tableau 8 en annexe 15 révèle que les charges sur prêt ont connu une forte croissance entre 2005 et 2006. Ces charges ont connu une baisse en 2007 qui se poursuit les années 2008 et 2009.

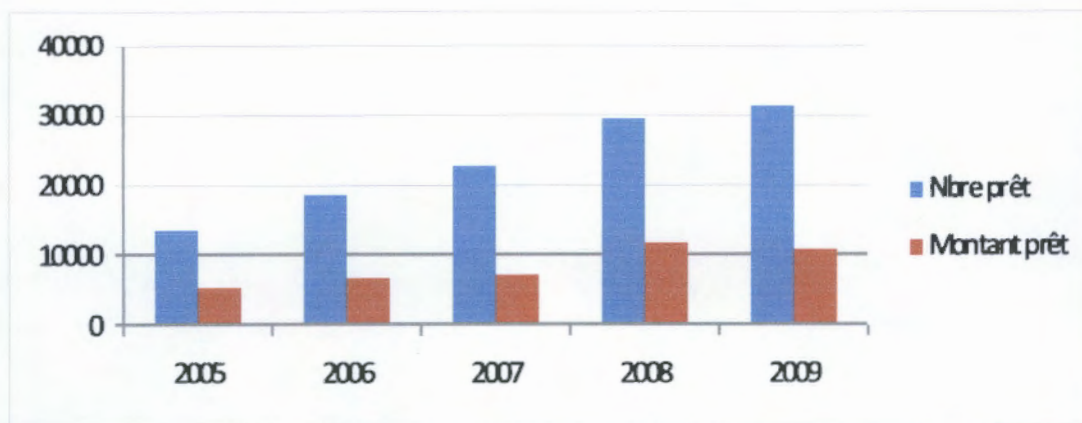
Figure 6 : Evolution des charges sur le crédit (en million FCFA)



Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

L'analyse de la figure 7 ci-dessous montre une évolution du nombre et du montant de prêt octroyé. En 2005 le réseau Nyèsigiso a octroyé plus de cinq milliard alors qu'en 2009 il a octroyé plus de dix milliard, soit une variation de 110%, mais en 2009 le montant de prêt octroyé a subi une baisse suite à la nouvelle directive de crédit élaborée pour répondre aux besoins de liquidité de la crise financière. Ces tendances sont aussi confirmées par les données du tableau 9 en annexe 16.

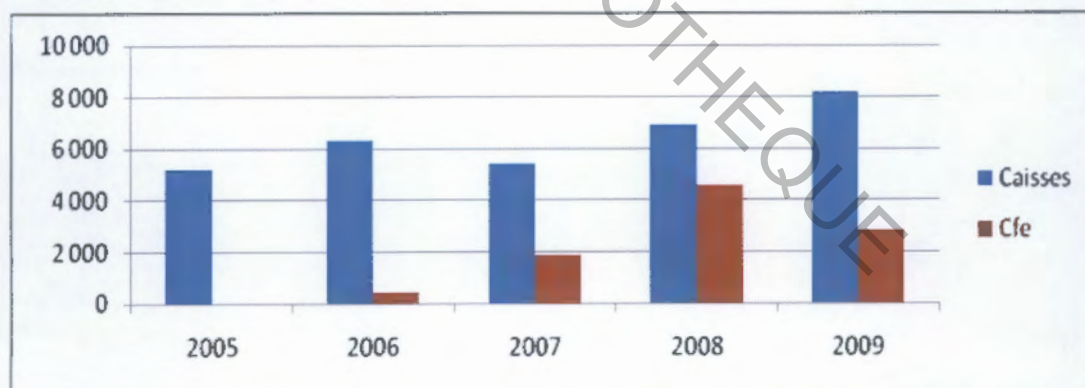
Figure 7 : Evolution du crédit selon les années (montant en millions de FCFA)



Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

La figure 8 traduisant l'évolution du crédit selon les années montre une évolution du crédit des caisses et du centre de financement des entreprises. En 2005 le centre de financement des entreprises n'existait pas à Nyèsigiso, c'est à partir de 2006 que le centre de financement des entreprises a été créé. Ces tendances sont aussi confirmées par les données du tableau 10 en annexe 17.

Figure 8 : Evolution du crédit selon les années (montant en millions de FCFA)



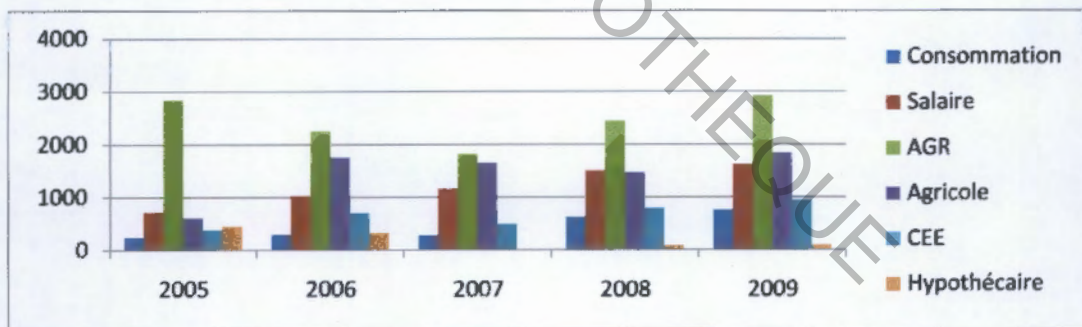
Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

5.1.1. Evolution du portefeuille selon les types de crédit

J'observe que le secteur de la consommation représente une part importante du portefeuille de crédit avec respectivement de 2005 à 2009 un montant en millions de 242, 285, 275, 614, 759. Ensuite le secteur de salaire occupe la deuxième place avec seulement 714, 1030, 1165, 1503, 1622. L'AGR occupe la troisième place avec 2 841 ; 2 244; 1 824 ; 2 440 ; 2 920 et 1%, l'agriculture, l'élevage et les autres ont toujours représenté un pourcentage infime de 1%.

L'analyse croisée avec les indicateurs de qualités de portefeuille montre que plus le secteur du commerce évolue, plus Nyèsigiso à la capacité de résister aux chocs extérieurs (cas des problèmes de commercialisation avec les pays voisins évoqués dans les rapports d'activités) et la dégradation du portefeuille ne se fait pas trop sentir. La diversification du portefeuille de crédit étant un élément essentiel pour réduire le risque global des crédits consentis. Ces tendances sont aussi confirmées par les données du tableau 11 en annexe 18.

Figure 9 : Evolution du type crédit selon les années.



Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

5.1.2. Evolution de la qualité du Portefeuille de crédits

La qualité du portefeuille de crédit du réseau Nyèsigiso sera appréciée à partir du ratio de portefeuille à risque. Cet indicateur paraît important parce que c'est de lui que découlent les provisions pour créances en souffrance et les pertes sur créances qui ont un effet direct sur la viabilité de l'institution, donc sur sa performance.

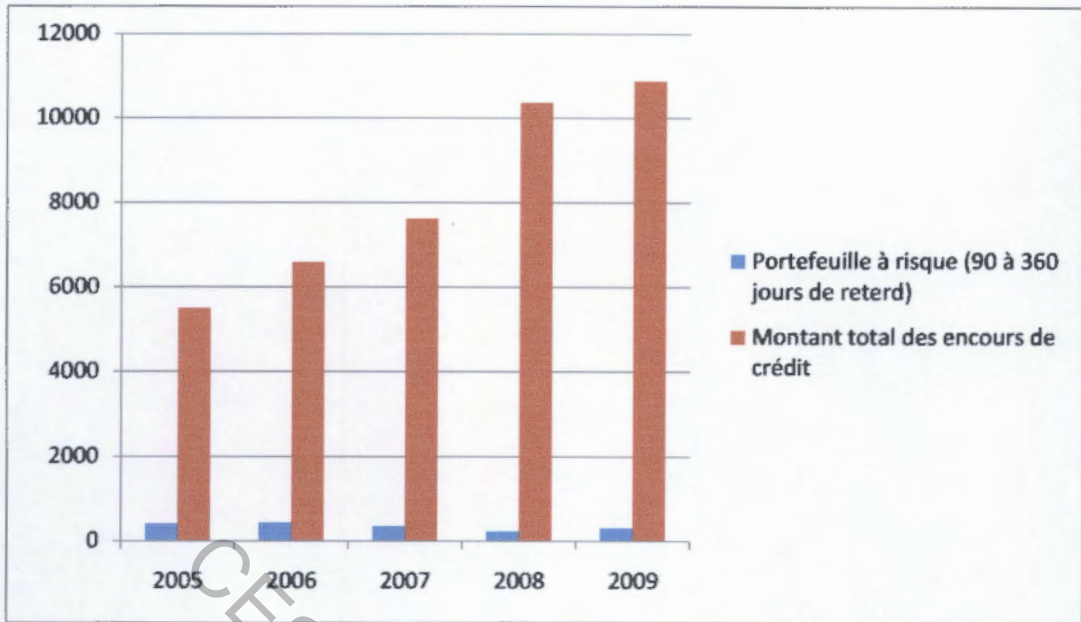
1. Taux de Portefeuille à Risque (PAR)

Ce ratio est le rapport entre l'encours total des crédits en retard de plus de quatre vingt dix (90) jours et l'encours total de tout le portefeuille de crédits actifs. Sa formule est la suivante :

PAR = Encours de prêts comportant au moins une échéance impayée de plus de 90 jours / Encours brut du portefeuille de prêts

Il mesure le risque que court l'institution en enregistrant plus de quatre vingt dix (90) jours de retard de remboursement sur un crédit et doit rester strictement inférieur à 5%.

Figure 10 : Evolution du taux de portefeuille à risque



Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

Le portefeuille à risque de Nyèsigiso se présente comme suit :

La qualité du portefeuille de crédit s'est fortement détériorée par rapport en 2005. Les charges calculées sur les prêts (pertes et provisions sur prêts) se sont élevées à 509 millions en 2006 contre 335 millions en 2005 soit une augmentation de 52%. Le taux de portefeuille à risque a baissé de 6,57% en 2006 contre 7,40% en 2005 à raison de la hausse du total de l'actif.

Cette tendance est aussi confirmée par les données du tableau 12 en annexe 19.

Cette défaillance pourrait s'expliquer par : les insuffisances dans la mise en œuvre des procédures d'octroi et de suivi des crédits, les difficultés d'ordre organisationnel, la faiblesse de la supervision, la mauvaise foi de certains clients, les comportements peu orthodoxes de certains agents, etc.

Le portefeuille brut de prêts est le principal actif des IMF mais également le plus à risque. Ses indicateurs de qualité révèlent la capacité des IMF à gérer cet actif, futurs revenus de l'institution qui permettront de financer le développement de ses activités.

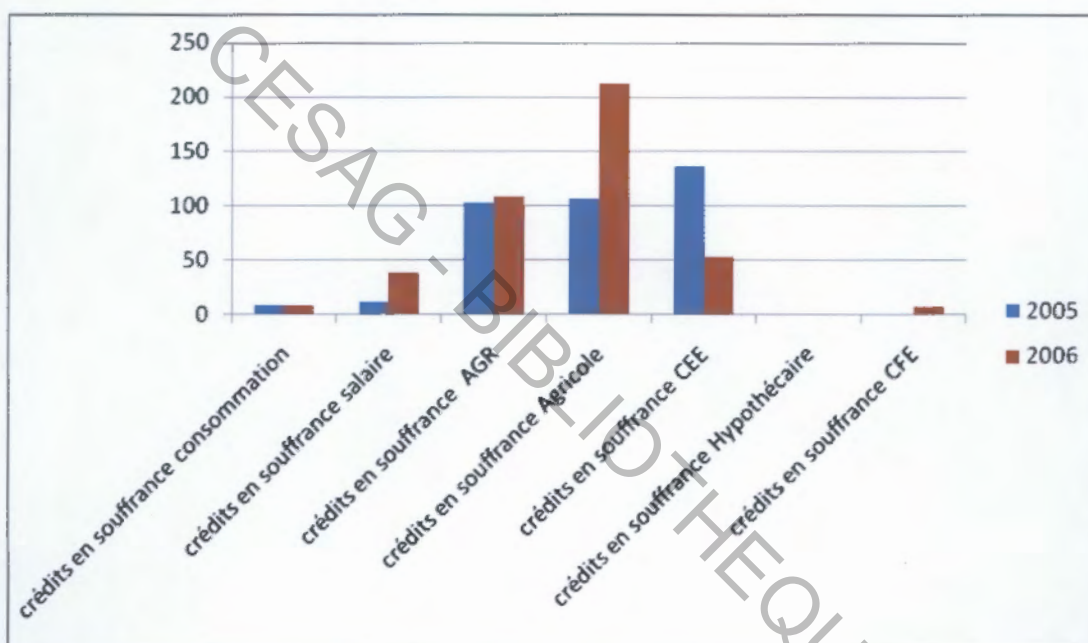
5.2. Analyses et indicateurs de la qualité du portefeuille de crédit Nyèsigiso

5.2.1. Analyse de la qualité du portefeuille de crédit Nyèsigiso de 2005-2009

- Analyse de la qualité du portefeuille de crédit Nyèsigiso entre 2005-2006

L'analyse de l'évolution des créances en souffrance et des pertes sur créances irrécouvrables, nous constatons une détérioration de la qualité du portefeuille. Les crédits en souffrance ont augmenté de 6,32% et les pertes sur créances de plus de 160,03%. La proportion des provisions constituées sur les débiteurs a aussi augmenté de 12,90%. Cette tendance est aussi confirmée par les données du tableau 13 en annexe 20.

Figure 11 : Evolution des créances en souffrance du réseau

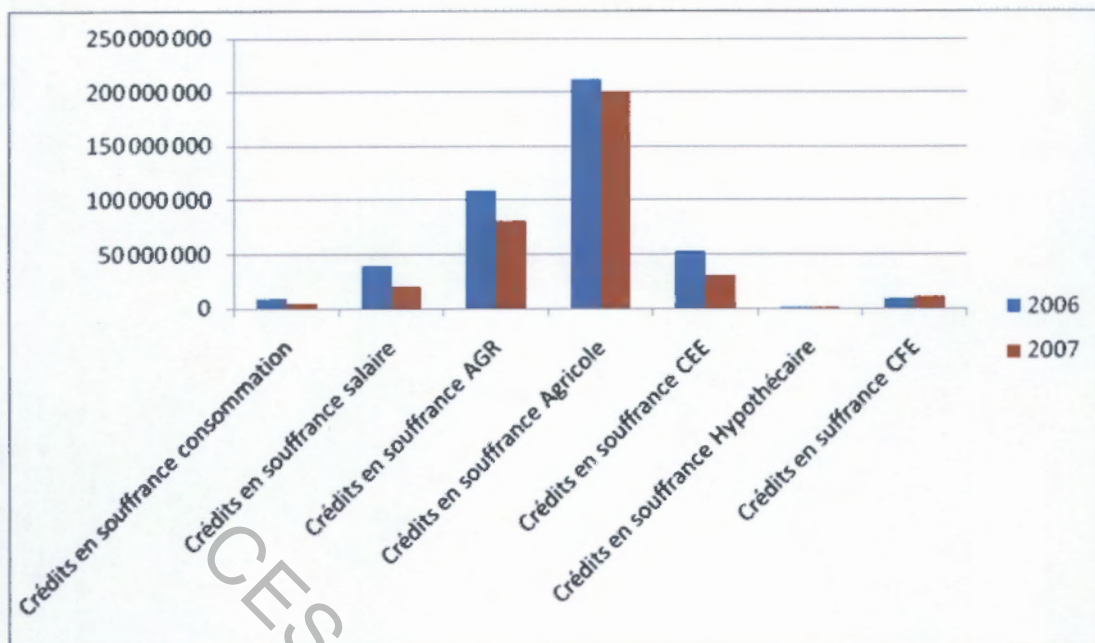


Source : Rapport Nyèsigiso 2005-2006.

- Analyse de la qualité du portefeuille de crédit Nyèsigiso entre 2006-2007

L'analyse de la figure 12 obtenue à partir des données du tableau 14 en annexe 21 montre l'évolution des créances en souffrance et des pertes sur créances irrécouvrables, nous constatons une amélioration de la qualité du portefeuille. Les crédits en souffrance ont baissé de 19,74% et les provisions sur créances en souffrance ont connu une légère hausse de 6,77%. La proportion des provisions constituées sur les débiteurs a enfin baissé de 18,58%.

Figure 12 : Situation de l'évolution des créances en souffrance du réseau

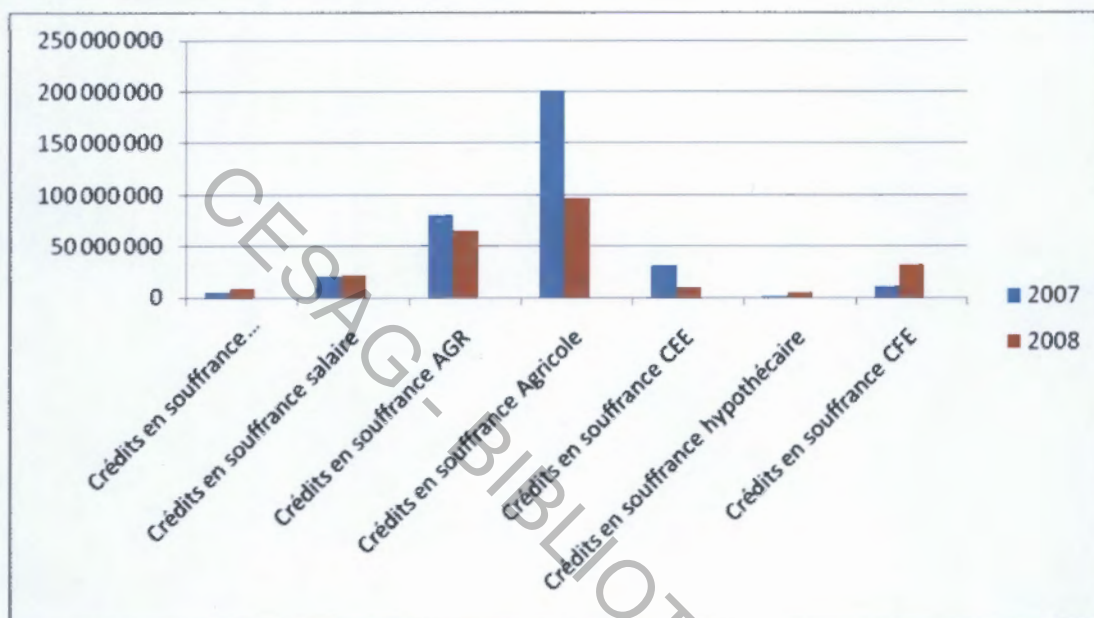


Source : Rapport Nyèsigiso (2006-2007)

- **Analyse de la qualité du portefeuille de crédit Nyèsigiso entre 2007-2008**

L'analyse de la figure 13 obtenue à partir des données du tableau 15 en annexe 22 montre la baisse du volume des crédits en souffrance entamée en 2007, se poursuit en 2008 ; ce qui est signe d'une bonne gestion du portefeuille de crédits. Le montant des crédits en retard de plus de 90 jours a passé de 347 740 113 FCFA en 2007 à 239 109 218 FCFA en 2008 soit une baisse de 31,24%.

Figure 13 : Détail des crédits en souffrance



Source : Rapport Nyèsigiso (2007-2008).

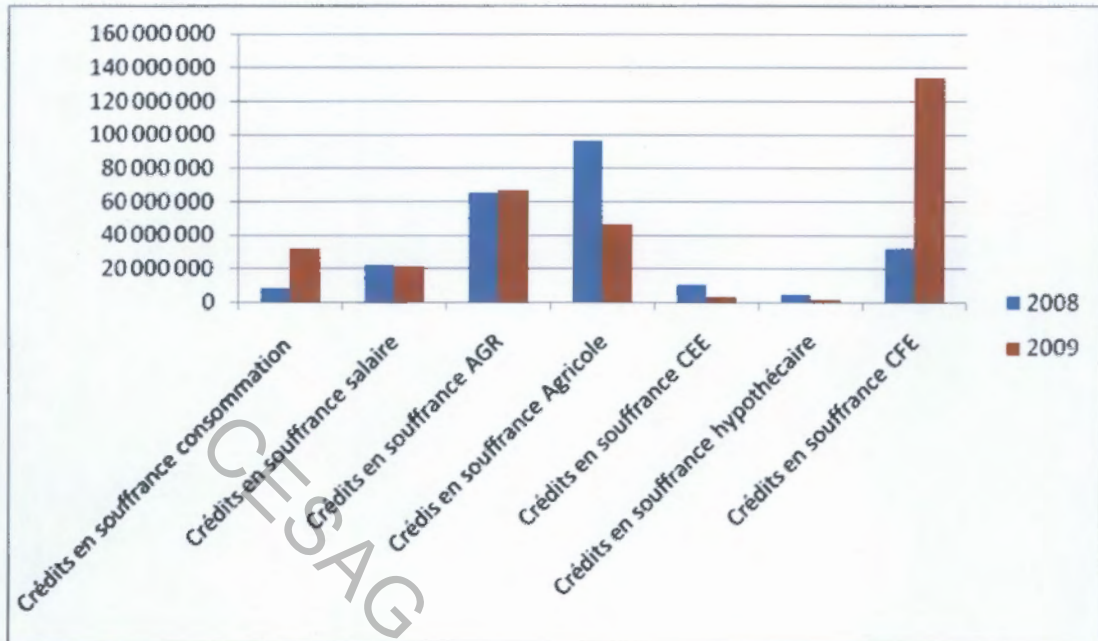
- **Analyse de la qualité du portefeuille de crédit Nyèsigiso entre 2008-2009**

Après une baisse du volume des crédits en souffrance en 2007 et en 2008, on constate une légère hausse au 31 décembre 2009. Le montant des crédits en retard de plus de 90 jours a passé de 239 109 218 FCFA en 2008 à 306 218 546 FCFA en 2009 soit une hausse de 28,07%. Le taux du portefeuille à risque (PAR) 90 jours et plus de 2,81% en 2009 contre 2,31% en 2008.

De cette figure, il ressort que l'augmentation du volume de crédits en souffrance en 2009 s'explique essentiellement par le crédit consommation et le crédit CFE qui ont connu une

croissance respectivement de 23 851 951 FCFA (279,34%) et 102 220 014 FCFA (320,39%). Cette tendance est aussi confirmée par les données du tableau 16 en annexe 23.

Figure 14 : détail des crédits en souffrance



Source : Rapport Nyèsigiso (2008-2009).

5.2.2 Indicateurs de la qualité du portefeuille de 2005 à 2009

Tableau 4 : Indicateur de la qualité du portefeuille 2005 et 2006

	31 décembre 2005	31 décembre 2006
Portefeuille à risque (PAR) +90 jours	7,40%	6,57%
Pertes et provisions sur prêts	335 Millions	509 Millions

Source : Tableau conçu par nous-même à partir du rapport d'activité de Nyèsigiso 2006 :32

La qualité du portefeuille de crédits s'est fortement détériorée par rapport à 2005. Les charges calculées sur les prêts (pertes et provisions sur prêts) se sont élevées à 509 millions en 2006 contre 335 millions en 2005 soit une augmentation de 52%. Le taux de

délinquance (PAR 90) jours a baissé (6,57% en 2006 contre 7,40% en 2005) à raison de la hausse du total de l'actif.

- **Indicateurs de la qualité du portefeuille 2006 et 2007**

Tableau 5 : Indicateur de la qualité du portefeuille 2006 et 2007

	31 décembre 2006	31 décembre 2007
Ratio de pertes sur prêts	4,34%	1,36%
Portefeuille à risque (PAR) de 90 jours et plus	6,57%	4,58%
Ratio de provisions	4,47%	3,15%

Source : Tableau conçu par nous-même à partir du rapport d'activité de Nyèsigiso 2007 :23

Ce résultat s'explique non seulement par l'amélioration de la gestion du crédit à travers la réorganisation de cette fonction et les multiples cadres de concertation mais aussi par la performance du CFE en gestion du crédit dont le portefeuille à risque (PAR 1 jour et plus) est très faible.

- **Indicateurs de la qualité du portefeuille 2007 et 2008**

Tableau 6 : Indicateur de la qualité du portefeuille 2007 et 2008

	31 décembre 2007	31 décembre 2008
Ratio de pertes sur prêts	3,15%	1,77%
Portefeuille à risque (PAR) de 90 jours et plus	4,58%	2,31%

Source : Tableau conçu par nous-même à partir du rapport d'activité de Nyèsigiso 2008 :31

La qualité du portefeuille de crédits depuis 2006 s'améliore d'année en année. Le portefeuille à risque (PAR) 90 jours et plus est de 2,31% au 31 décembre 2008 contre 4,58% en 2007. Le ratio pertes sur prêts quant à lui est passé de 3,15% en 2007 à 1,77% en 2008.

- **Indicateurs de la qualité du portefeuille 2008 et 2009**

Tableau 7 : Indicateur de la qualité du portefeuille 2008 et 2009

	31 décembre 2008	31 décembre 2009
Ratio de pertes sur prêts	1,77%	0,75%
Portefeuille à risque (PAR) de 90 jours et plus	2,31%	2,81%

Source : Tableau conçu par nous-même à partir du rapport d'activité de Nyèsigiso 2009 :34

Le portefeuille à risque s'est légèrement détérioré par rapport en 2008 mais se situe dans les normes de la branche. Le portefeuille à risque(PAR) 90 jours et plus est de 2,81% au 31 décembre 2009 contre 2,31% en 2008. Le ratio pertes sur prêts quant à lui a connu une amélioration passant de 1,77% en 2008 à 0,75% en 2009. Les provisions sur le crédit ont connu une croissance d'environ 24% en 2009. Mais le total des charges calculées sur le crédit (provisions et pertes) a baissé de 18,75%.

Dans le présent chapitre, nous pouvons retenir que Le portefeuille de crédit est constitué d'encours de crédit portant sur un ensemble de clients. Certains parmi ces clients sont de très bonnes signatures et d'autres sont des signatures plus risquées.

Les indicateurs doivent être donc très adaptés et synthétiques pour être utiles dans le pilotage opérationnel.

Pour les définir il faut au préalable décliner la stratégie en objectifs opérationnels puis ces objectifs en plan d'actions correspondant à des tâches aboutissant à des résultats bien précis et mesurables et s'assurer de la cohérence et de la clarté de toutes ces actions. Les indicateurs mesurent alors ces résultats.

CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA SITUATION DU PORTEFEUILLE CREDIT NYESIGISO

Le réseau Nyèsigiso dispose d'un manuel de procédures qui décrit sa mission, son organisation, ses objectifs et ses différentes activités. Il est daté de 1990 et se trouve très souvent modifié par des notes de services en raison, d'une part, des constats soit de l'audit interne ou soit de l'audit externe et d'autre part, en raison des questions stratégiques.

Dans ce chapitre nous allons expliquer la situation du portefeuille de crédit telle qu'elle ressort du chapitre précédent.

6.1. Analyse des indicateurs de qualité de portefeuille

L'analyse des indicateurs se fera en quatre points que sont les analyses globale, par produit, par montant et par durée de remboursement.

6.1.1. Analyse globale

Ce point utilisera les indicateurs de gestion du risque de crédit notamment le taux de respect des échéances, le portefeuille à risque à 90 jours et le taux de perte sur crédit. Elle présentera la situation globale de Nyèsigiso et celles des caisses.

6.1.1.1 Taux de respect des échéances

Nous avons observé de 2005 à 2009, une évolution décroissante du taux de respect dans le temps. Ce qui signifie que les clients respectent de moins en moins les échéances de remboursement, signe de l'augmentation du Risque de crédit également.

6.1.1.2 Portefeuille à Risque (PAR90)

La qualité du portefeuille de crédit s'est fortement détériorée en 2005. Le taux de portefeuille à risque a baissé de 6,57% en 2006 contre 7,40% en 2005 à raison de la hausse du total de l'actif.

Cette défaillance pourrait s'expliquer par : les insuffisances dans la mise en œuvre des procédures d'octroi et de suivi des crédits, les difficultés d'ordre organisationnel, la faiblesse de la supervision, la mauvaise foi de certains clients, les comportements peu orthodoxes de certains agents, etc.

Le portefeuille brut de prêts est le principal actif des IMF mais également le plus à risque. Ses indicateurs de qualité révèlent la capacité des IMF à gérer cet actif, futurs revenus de l'institution qui permettront de financer le développement de ses activités.

6.1.1.3 Taux de perte sur créance

Les charges calculées sur les prêts (pertes et provisions sur prêts) se sont élevées à 509 millions en 2006 contre 335 millions en 2005 soit une augmentation de 52%.

6.1.2 Analyse du crédit

Des entrevues avec les Directeurs Techniques, il ressort que la stratégie opérationnelle du réseau Nyèsigiso est exclusivement orientée vers le développement de l'activité crédit en tenant compte de son efficacité et du besoin réel des clients. Elle est mue par la volonté de l'institution à développer ses produits financiers. Pour les agents de l'institution, le terme consacré pour le développement du portefeuille se résume à : « *il faut fouetter l'encours* » et cela s'explique, jusqu'en 2005, par la disponibilité des ressources financières, qui en réalité proviennent des banques, donc des emprunts qu'il faut rembourser.

Ainsi, au niveau de l'activité crédit pour laquelle l'institution dispose d'énormes atouts, on note l'existence de plusieurs types de produits, les uns pour le renforcement du fonds de roulement et les autres pour l'investissement. Mais les conditions de leur mise en place exposent l'institution à des risques élevés d'impayés. Les raisons qui expliquent cette mauvaise gestion des risques sur crédit sont les suivantes :

Un même client ne peut pas bénéficier de plusieurs types de crédits à la fois (prêt ponctuel, ligne de crédit et prêt ordinaire) pour une même activité et une même garantie. A ce niveau, environ 98% des agents interrogés ont trouvé « mauvais » cette stratégie dont les conséquences sont entre autres : le surendettement des clients et l'augmentation des impayés. Seulement 5% des chefs bureau et ex Directeurs régionaux ont estimé que, dans une certaine mesure, si les prêts se dénouent bien, elle permet l'augmentation des produits financiers de l'institution, les possibilités d'atteinte des objectifs de développement fixés aux chargés de prêts et la « probable » satisfaction des clients. Selon les normes du secteur de la microfinance, le risque le plus élevé reste le surendettement des clients qui a pour conséquence inéluctable la dégradation du portefeuille de crédit. Par exemple, la suppression brutale des lignes de crédit pour les clients qui disposent d'autres types de prêt

encours a occasionné systématiquement la mise à mal du remboursement de ces derniers avec pour conséquence d'énormes montants d'impayés.

6.1.3 Analyse par montant (<=1M et >3M)

Nous avons observé qu'entre 2005 et 2009 les types de crédits affichent des PAR90 conformes aux normes requises par la BCEAO. Mais le PAR90 des crédits de montants inférieurs à 1.000.000 FCFA reste élevé par rapport au PAR des autres crédits. Cette tendance pourrait s'expliquer par le fait que les crédits supérieurs à 3.000.000 FCFA ne sont qu'à leur début de mise en place.

Ces résultats laissent entre voir qu'à plus de difficulté pour le contrôle du Risque de crédit des montants supérieurs à trois millions.

6.1.4 Analyse par durée de remboursement

En 2005, le portefeuille de crédit de durée supérieur à 18 mois connaît une plus forte dégradation que celui des crédits de durée inférieur à 18 mois. Le PAR90 respecte les normes BCEAO sur les années 2005 à 2009.

6.2 Synthèse de l'analyse des indicateurs de portefeuille de crédit

Il ressort de l'analyse des indicateurs de qualité de portefeuille qu'à Nyèsigiso de 2005 à 2009, les indicateurs respectent les normes requises par la BCEAO. En 2005, le portefeuille s'est fortement dégradé et les indicateurs PAR90 et taux de perte ont connu une tendance à la hausse mais qui respecte les normes requises. L'analyse du tableau nous fait remarquer qu'en 2005, le portefeuille s'est dégradé et s'améliore au fur et à mesure des années. Le taux de risque sur portefeuille est passé de 2,31% en 2008 contre 4,58% en 2007.

Il a été remarqué que 61% des dossiers étudiés sont passés en souffrance à cause de la mauvaise gestion du crédit par le client (pertes récurrentes et problèmes de rentabilité) ; 14% sont passés en contentieux à cause du surendettement du client (multiplication d'emprunt) ; 35% des dossiers étudiés sont passés en souffrance pour des causes que Nyèsigiso ne peut prévoir (mauvaise foi du client, client parti sans laisser d'adresse).

Il se déduit donc que l'hypothèse n°1 selon laquelle les différentes causes liées au non remboursement des crédits sont à la base de la dégradation de la qualité du portefeuille est vérifiée.

6.3 Vérification de l'hypothèse relative à la mise en place de mauvais crédits

Ce point sera développé à travers les analyses des choix stratégiques de gestion des crédits, du processus d'octroi de prêt, du suivi des créances et indicateurs.

Cette analyse s'articule autour de deux points que sont : la conception des produits de prêts et la diversification du portefeuille de crédit.

6.3.1 La conception des produits de crédit

A Nyèsigiso, le service marketing est responsable de la conception et du développement des nouveaux produits. Au cours des quatre dernières années, des tentatives de développement des produits d'épargne, de transfert d'argent ont été envisagés mais tous ces produits n'ont pas eu du mal à décoller pour plusieurs raisons :

La présence d'une étude de marché en vue de cerner, le besoin de la clientèle mais aussi et surtout les conditions de la mise en œuvre du projet de développement de nouveaux produits ;

Ces produits, de crédit, guichet marché sont en réalité nés en fonction des besoins exprimés par la clientèle pour qui la marque de Nyèsigiso se confond à l'activité crédit ;

Des entretiens que nous avons eus avec les différents Directeurs techniques, il ressort qu'il y a eu des études de marché et les agents chargés de vendre ces nouveaux produits ont reçu de formation.

6.3.2 La diversification du portefeuille de crédit

En 2005, le portefeuille de crédit s'est fortement dégradé. Cette répartition montre la faible diversification du portefeuille de crédit à Nyèsigiso source de risque de crédit. Cette faible diversification pourrait en amont être le fait du choix du segment du marché. La diversification du portefeuille de crédit étant un élément essentiel pour réduire le risque global des crédits consentis.

6.4 Vérification de l'hypothèse relative à la mauvaise couverture du risque de crédit à Nyèsigiso

Nyèsigiso exige deux types de garanties financières : le fonds de garantie, le dépôt de garantie.

6.4.1 Dépôt de garantie

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

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

6.4.2 Garanties réelles

Les garanties réelles (terrain, véhicule, équipements, la fiche de paie du client ou de son avaliseur est aussi acceptée comme garantie, etc.) permettent de réduire les risques de défaillance des clients non pas parce qu'elles assurent un recouvrement systématique des impayés, mais parce qu'elles fournissent un moyen pour améliorer les remboursements lorsque les emprunteurs sont en difficultés.

Ainsi les agents de crédits sont chargés de l'évaluation des terrains, véhicule et équipement mis en garantie alors qu'ils n'en sont pas experts, une évaluation qui tout naturellement connaît des faiblesses.

De notre point de vue, une garantie est prise soit parce qu'elle a une influence positive sur le comportement de remboursement des clients, soit parce qu'elle est susceptible d'être mobilisée en cas d'impayé pour réduire le risque de perte. Dans le cas contraire, professionnellement cette garantie ne mérite pas d'être prise par l'IMF. Il faut remarquer que 68% des Chargés de prêts affirment que la technique d'évaluation des garanties est une bonne méthode et que seulement 32% estiment que ce n'est pas une méthode acceptable. Il existe dans tout le réseau Nyèsigiso, un risque qui est lié aux garanties proposées par les clients.

Nyèsigiso a la mise en chambre forte des garanties litigieuses et l'institution ne dispose d'aucun moyen pour avoir des informations sur les sûretés réelles. Nous dédions donc de

ce qui précède que l'hypothèse n°3 selon laquelle la mauvaise couverture des risques de crédit est due à la mauvaise appréciation et évaluation des garanties faite par les agents de Nyèsigiso n'est pas totalement vérifiée.

6.5 Synthèse de l'analyse

L'analyse des données de l'enquête a permis de connaître les causes réelles des problèmes identifiés. Je peux formuler les éléments de diagnostic suivant.

6.5.1 Élément de l'analyse lié à la dégradation de la qualité du portefeuille

Suite à la vérification de l'hypothèse n°1, nous retenons le non remboursement des crédits octroyés comme cause liée à la dégradation vertigineuse de la qualité du portefeuille de crédit à Nyèsigiso.

6.5.2 Élément de l'analyse lié à la mise en place de mauvais crédits

La vérification de l'hypothèse n°2 permet de retenir définitivement que la mise en place de mauvais crédits s'explique par la mauvaise étude des dossiers de crédit et la non-maîtrise des mesures techniques de protection contre les risques de crédit.

6.5.3 Élément de l'analyse lié à la mauvaise couverture des risques de crédits

Après vérification de l'hypothèse n°3, il ressort que la mauvaise couverture du risque de crédit s'explique par la mauvaise appréciation et la mauvaise évaluation des garanties acceptées à Nyèsigiso.

6.6 Propositions de solutions et conditions de mise en oeuvre

Une fois les hypothèses testées à la suite de l'analyse des résultats de l'enquête, nous allons proposer des solutions ainsi que leurs conditions de mise en oeuvre.

6.6.1 Propositions de solutions

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés.

6.6.2 Proposition de solution à la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit

Rappelons que la cause principale se trouvant à la base de ce problème est le non-remboursement des crédits octroyés. Ainsi, nous ferons des propositions de solutions pour améliorer la qualité du portefeuille en commençant par améliorer le taux de recouvrement des impayés (à court terme).

Afin de permettre une amélioration du taux de recouvrement, nous suggérons à Nyèsigiso de prendre les dispositions suivantes :

- détecter les impayés liés à une mauvaise foi des débiteurs et saisir les autorités législatives (le Tribunal de Première Instance compétent en la matière) pour l'ouverture d'une procédure réglementaire à leur rencontre. Donc le service juridique de Nyèsigiso devra s'atteler à la mise en place de la procédure pouvant permettre la réalisation des garanties des débiteurs insolvables;
- renforcer la pression sociale et les moyens dissuasifs à l'encontre des autres débiteurs. Mais avant tout, Nyèsigiso doit recruter des agents de recouvrement pour appuyer les chargés de prêts sur le terrain. Après, il faudra voir avec les clients qui ont eu des problèmes (connus des Chargés de prêts ou des dirigeants de l'institution) la manière la plus souple pouvant leur permettre de rembourser sans recours aux usuriers.

Nyèsigiso doit rechercher la collaboration et l'appui des forces de l'ordre pour ses opérations de recouvrement. Les biens saisis devront être gardés (temporairement) aux postes de police. L'arrestation des débiteurs pourra être envisagée si le remboursement n'intervient pas dans un délai convenable. Les charges afférentes à cette procédure devront être supportées par les débiteurs qui devront payer en plus de leurs dettes des frais de recouvrement.

Nyèsigiso pourra également rechercher la collaboration des Chefs religieux (Prêtres, Pasteurs, Imams etc.) pour la sensibilisation et l'invitation de leurs fidèles débiteurs à honorer leurs engagements vis-à-vis de Nyèsigiso.

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

6.6.3 Proposition de solution à la mise en place de mauvais crédits

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

6.6.3.1 Etude de la solvabilité du client

Déterminer la solvabilité d'un client, c'est mesurer sa capacité d'endettement et de remboursement à travers des critères bien précis qui se résument en deux points :

- étude de la personnalité du client ;
- analyse de la situation du client.

6.6.3.2 Etude de la personnalité du client

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

6.6.3.3 Personnalité d'un particulier

Le premier point caractéristique d'une personne voulant obtenir un crédit est la capacité. Il faut pour cela que le client soit majeur. Mais il convient encore d'écarter les majeurs incapables (les aliénés, les sourds muets... etc.). La capacité, c'est l'aptitude à avoir des droits et des obligations.

En dehors de la capacité, le banquier (Chargé de prêts) doit s'intéresser aussi à la situation matrimoniale du futur crédité. S'il est marié, il s'intéressera au mode de gestion de leurs biens. Les informations ainsi recueillies lui permettront de mieux fixer sa solvabilité et sa moralité.

Toutefois ces informations permettront au Chargé de prêts de bien connaître celui avec qui il a à faire.

6.6.3.4 Personnalité d'une entreprise

Les entreprises commerciales, industrielles, artisanales ou autres peuvent, dans le respect des stipulations statutaires, contracter les emprunts nécessaires à la réalisation de leur objectif. Le Chargé de prêts vérifie l'inscription au registre de commerce et les pouvoirs des personnes appelées à prendre des engagements au nom de la société.

Comme informations importantes, notons aussi la compétence technique, l'ancienneté et l'intégrité morale des dirigeants. Les produits faisant objet de l'activité de l'entreprise, le secteur d'activité, les débouchés et même les principaux fournisseurs et clients feront également l'objet de l'analyse du banquier.

Il est à noter que l'inscription au registre du commerce n'est exigée à Nyèsigiso pour les commerçants et les industriels individuels.

Toutes ces informations cumulées pourront mieux situer le Chargé de prêts dans l'octroi du crédit. Il est évident que les données non satisfaisantes éveilleront sa confiance et l'obligeront à ne pas s'engager. Mais ce n'est pas suffisant ; il faut aussi étudier la situation financière du client.

6.6.3.5 Analyse de la situation financière du client

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

6.6.3.6 Situation financière d'un particulier

La situation financière d'un particulier se détermine à travers sa profession, sa rémunération, son ancienneté dans la profession, les perspectives d'avenir de l'entreprise dans laquelle il est employé, l'estimation des recettes et dépenses lorsqu'il s'agit de commerçant ou autre personne exerçant à titre individuel.

Lorsqu'il s'agit de fonctionnaire, il faudra tenir compte des perspectives d'avenir de son service. Cela permet au Chargé de prêts d'éviter de se retrouver face à un client licencié. A

travers l'ancienneté, il pourra apprécier la durée pendant laquelle le client aura encore à travailler pour rembourser sa dette.

Aussi, lui faudra-t-il faire des enquêtes directes et indirectes sur le client afin de savoir s'il n'a pas déjà obtenu d'autres prêts ailleurs. Par là, il évitera que son argent ne serve à rembourser d'autres dettes. De même il détermine les chances de recouvrement de créances.

Au niveau des entreprises, l'appréciation de la situation financière est plus complexe.

6.6.3.7 Situation financière des entreprises

Qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle ou non, l'analyse financière

se fait en trois étapes successives qui consistent à :

- situer l'entreprise elle-même, son environnement, son domaine d'activité, son produit et son marché ;
- examiner attentivement les documents comptables ou les informations recueillies qui lui permettront d'avoir une idée aussi exacte que possible de la manière dont l'entreprise fonctionne ;
- porter un jugement qui peut être favorable ou défavorable à la demande de l'entreprise.

6.6.3.8 Contrôle à la centrale des risques

La centrale des risques est un dispositif public spécialisé a priori et mieux adapté aux besoins spécifiques de Nyèsigiso qui n'a pas accès à toutes les informations qui leurs pourraient être utiles pour juger de la fiabilité d'un client ; leurs bases de données sont spécialisées, elles ne concernent qu'un nombre restreint d'institutions et sont plus difficiles à rentabiliser dans le cadre d'un marché de l'information. La centrale donne des informations qui peuvent être « négatives » ; informations sur les incidents de paiements et les mauvais payeurs. Elles peuvent être « positives » : plus larges, elles peuvent porter alors sur tous les clients, les prêts en cours, les garanties fournies, et peuvent inclure aussi des informations sur les personnes et leurs activités.

Ainsi il s'agira dans notre cas, pour le Chargé de prêts de vérifier si le client est en situation d'impayé dans une autre institution ou très endetté avant de prendre une décision de financement.

Il faut remarquer que la centrale des risques n'est pas très fonctionnelle au Mali.

6.6.4 Proposition de solution à la mauvaise couverture du risque de crédit à Nyèsigiso

Il s'agit ici d'améliorer les mesures juridiques de protection du risque de crédit à Nyèsigiso. Afin d'assurer la sécurité de son prêt, le Chargé de prêts subordonne souvent l'octroi de son crédit à la constitution d'une garantie à son profit.

Les formes de garanties acceptées à Nyèsigiso sont : l'hypothèque, gage sur véhicule, nantissement et salaire.

Une sûreté n'est efficace que si elle peut être mise en œuvre très rapidement.

Deux types de sûretés sont généralement mis en œuvre :

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

En réalité, à l'analyse, ces sûretés, mises à part les cautions solidaires qui sont très efficaces, se révèlent imparfaites ou inexistantes. Il s'agit le plus souvent d'actions psychologiques visant à mettre le débiteur en condition pour honorer ses paiements à l'échéance.

Les sûretés réelles portent le plus souvent sur des biens de faible valeur dont les frais de mise en exercice sont largement supérieurs aux frais de réalisation.

En cas de défaillance constatée, ces sûretés doivent être immédiatement actionnées.

Pour renforcer la sécurité autour des garanties que sont les parcelles, nous proposons à Nyèsigiso de rechercher une collaboration franche et sincère avec les Maires et Chefs de quartier de la zone de compétence de la garantie afin de réduire la délivrance de faux titres de propriété. Les dirigeants de Nyèsigiso devront les informer des garanties (sûretés

réelles) données par les clients afin que ces derniers puissent les aider à veiller au maintien de celles-ci dans leur patrimoine (les clients) jusqu'au recouvrement intégral des fonds.

La réalisation des garanties posant de sérieux problèmes, le service juridique de Nyèsigiso doit s'atteler pour les mécanismes de réalisation des garanties en cas de non-paiement des échéances. Nyèsigiso pourra ainsi faire vendre des parcelles et des véhicules et se faire payer sur le prix de vente par préférence aux créanciers. On dira que Nyèsigiso a le droit de préférence.

Enfin, nous demanderons aux Chargés de prêts d'effectuer une meilleure évaluation et appréciation des garanties reçues. Pour cela, nous proposons le calcul du ratio de couverture des garanties.

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion :

Il ressort globalement de ce chapitre que la politique de l'institution de microfinance en matière de prise de risque est, en partie, à la base de la détérioration de la qualité de leur portefeuille. Des facteurs qualitatifs souvent peu analysés notamment le potentiel humain, le système d'information et l'environnement juridique et judiciaire se sont révélés également peu compatibles avec une activité d'intermédiation financière saine.

Concernant les autres facteurs susceptibles d'agir sur la qualité du portefeuille des institutions de microfinance, on note un impact positif pour les crédits à court terme, et la capacité des établissements de crédit. En revanche, les banques « hors banque » paraissent plus exposées au risque d'accumulation des créances en souffrance. La hausse des taux d'intérêt exercerait aussi un impact défavorable sur la qualité du portefeuille des banques à long terme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Pour améliorer la qualité du portefeuille de crédit, l'institution doit recruter des agents de recouvrement qui n'existent pas encore dans l'institution pour appuyer les chargés de prêts dans les recouvrements.

Rien de durable ne sera acquis sans une gestion à la fois sévère et compréhensible des ressources humaines car l'institution vaut ce que valent les hommes qui l'animent. L'on doit faire appel tout autant à leur moralité, à leur dévouement, à leur sens de risque qu'à leurs connaissances techniques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les institutions de microfinance constituent un instrument important de financement de l'économie aux côtés des autres intermédiaires financiers. Elles participent à la réduction de la pauvreté en favorisant le développement des activités économiques, sources de création de richesses et d'emplois.

Le portefeuille de crédit représentant l'actif productif principal d'une IMF, sa maîtrise s'avère d'une importance capitale pour réaliser sa mission.

L'institution de microfinance Nyèsigiso s'est inscrite dans cette logique et a connu de bons résultats qui ont fait d'elle une institution de référence. Cependant depuis l'an 2005 le réseau Nyèsigiso est confronté à une dégradation de son portefeuille de crédit.

L'analyse réalisée pour la période de 2005 à 2009 a montré que bien qu'ayant eu des résultats satisfaisants, l'indicateur au fil de l'année affichait une tendance à la hausse et pour atteindre à partir de 2005 le niveau qui ne respecte pas la norme requise par la loi PARMEC. Cette situation donne la preuve de l'existence d'une faible maîtrise du portefeuille de crédit à Nyèsigiso. Il ne fait aucun doute que les risques de crédit sont parfaitement identifiés dans le réseau. Des dispositions sont prévues pour les couvrir.

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

La situation des impayés de l'institution nous a permis de faire ressortir les insuffisances et les causes qui sont à la base de la dégradation du portefeuille de crédit.

A cet effet, les suggestions contenues dans notre étude seront d'une grande utilité pour les dirigeants de l'institution.

Il faudra cependant se garder d'un optimisme excessif. Les problèmes liés à la gestion des risques de crédit sont très complexes et ne sauraient être réglés de façon définitive.

Dans cet environnement concurrentiel toujours plus dynamique, face à une économie bancarisée dans laquelle les relations qu'entretiennent les banques et les institutions de microfinance connaissent de profonds changements à cause de l'utilisation de plus en plus

considérable des nouvelles technologies, les institutions doivent trouver le point d'équilibre entre trois préoccupations : liquidité, sécurité et rendement.

Il faut pour cela connaître et comprendre la personnalité de chaque client sans se laisser entraîner par la sympathie ou la haine. La décision d'octroi de crédit doit prendre en compte la personnalité du futur crédité, la valeur de l'entreprise, l'intérêt que présentent ses besoins et la possibilité de les satisfaire, les garanties fiables qui peuvent être offertes ainsi que les modalités du crédit.

Pour notre part, un dossier de crédit bien étudié vaut mieux qu'une garantie et ceci du fait que certaines garanties comme les parcelles et maisons sont difficilement réalisables.

Notre étude aura été, nous l'espérons, une première approche de solution que l'entreprise devra approfondir.

Malgré ce grand tour d'horizon, nous n'avons certainement pas tout dit. Néanmoins, nous pensons avoir montré dans notre étude tout ce qui entoure l'opération de crédit avec pour principal objectif la réduction de la dégradation du portefeuille de crédit qui y sont malgré tout attachés, car la dégradation du portefeuille entraîne la faillite de l'institution.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Instruction n°03 - Instruction n°05

- **Instruction n°03**, relative à la classification des crédits sains selon la durée initiale de remboursement

Cette instruction définit la notion de court, moyen et long terme dans le secteur de la microfinance. Ainsi :

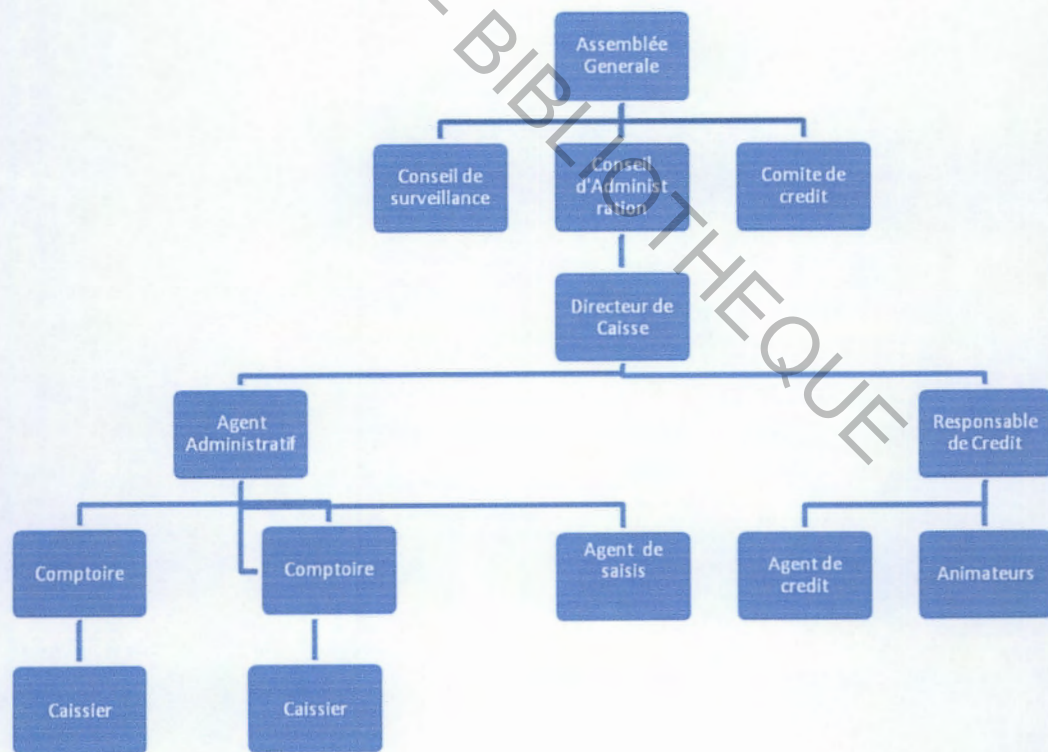
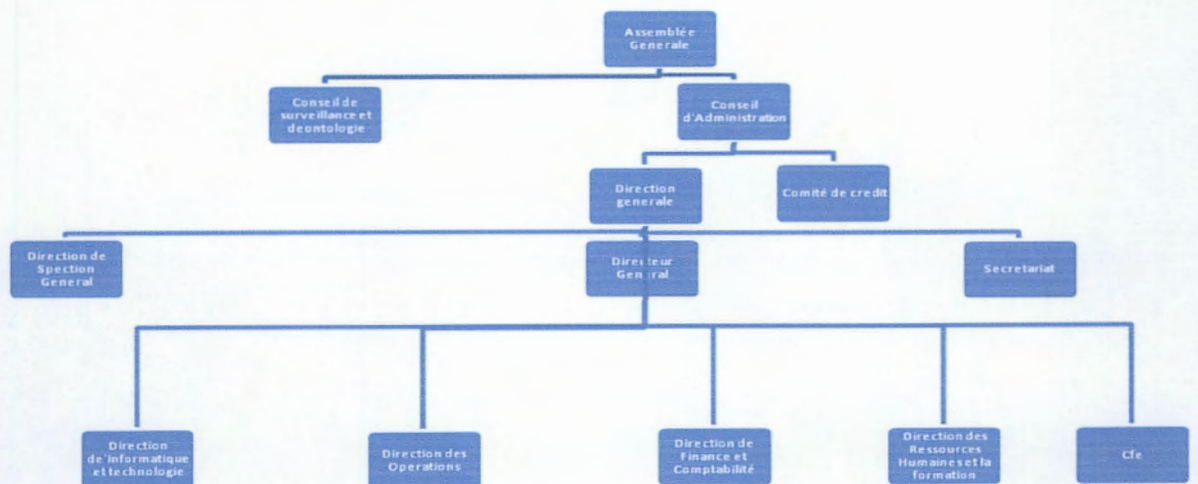
- Tout crédit dont la durée de remboursement n'excède pas 12 mois est classé en court terme ;
 - Tout crédit dont la durée de remboursement excède 12 mois mais en restant inférieur à 36 mois est classé en moyen terme ;
 - Tout crédit dont la durée de remboursement dépasse 36 mois est classé en long terme.
- **Instruction n°04**, relative au déclassement des crédits en souffrance et à leur provisionnement

L'instruction n°04, définit la notion de crédit en souffrance. Aux termes de son article 1^{er}, un crédit en souffrance est un crédit dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois. Cette instruction spécifie également les règles de provisionnement des crédits en souffrance.

- **Instruction n°05**, relatives aux créances et dettes rattachées

Cette instruction définit la notion de créances et dettes rattachées. Elle stipule notamment qu'à la fin de chaque exercice, les intérêts courus, dès lors qu'ils figurent dans l'état de formation du résultat, doivent être inscrits dans les sous rubriques de créances et dettes rattachées dans la situation patrimoniale.

Annexe 2 : Organigramme de l'union et de la caisse



Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches du processus d'octroi de crédit

	Guichetiers/Chef de guichet	Agents de prêt	Chargé du portefeuille	CI/inspecteur	RAF	Chef de branche	Comité de crédit	Directeur
Adhésion membre	x	x				X		
Sensibilisation membre	x	x	x				x	x
Montage dossier crédit		x						
Analyse dossier client	x		x					
Instruction dossier client	x	x						
Approbation dossier	x		x			x	x	X
Mise place crédit	x							
Suivi du crédit	x	x	x			x		
Paiemnt échéance	x							
Suivi des recouvrements		x	x			X		
Enregistrement des opérations					x			
Contrôle de conformité				x				
Gestions des risques				x				
Audit & contrôle interne				x				
Mise en place d'outils de maîtrise des risques				x				

Source : nous même

Annexe 4 : Modèles de gestion de portefeuille de crédits selon huit (8) dimensions

	CreditMetrics	CreditPortfolioView	PortfolioRiskTracker	portfolioManager	CreditRisk+
Definition of Risk	A Market Value	A Market value or default losses only	A Market Value	default losses	default losses
Credit events	Downgrade/default	Downgrade/ default	Downgrade/ Défaut and Spread Changes*	Default	Default
Includes interest Rate risk	No	No	Yes	No	No
Risk drivers	Country and industry factors	Macro factors	Country and industry factors	Factors through asset values	Default rates
Transition probabilities	Constant	Driven by Macro factors (state dependent transition matrices)	Constant	Constant	N/A
Correlation of credit events	Standard Multivariate Normal equity returns	Arises due to common dependence on same macro factors	Standard multivariate normal asset returns	Standard multivariate normal asset returns	N/A
Recovery rates	Random (Beta distribution)	Random	Random (Beta distribution)	Random (Beta distribution)	Loss given Default (constant)
Numerical Approach	Simulation	Simulation	Simulation	Simulation	Analytic

Source : SERVIGNY2006 :59

Annexe 5 : Modèle d'analyse de la qualité du portefeuille de crédit

Etapes	Objectifs	Procédures	Techniques
Analyse du contexte	-Connaître & comprendre le processus d'octroi de crédit	-Prise de connaissance du processus d'octroi de crédit	- Enquête ; - Analyse documentaire - Manuel de procédures - Organigramme
Identification de la qualité du portefeuille crédit	-Recenser les indicateurs de la qualité du portefeuille crédit	-Conception et mise en place de la démarche d'identification de la qualité du portefeuille crédit	- Test de conformité et de permanence - Analyse documentaire
Analyse de la qualité du portefeuille de crédit	- -Analyser de manière détaillée le système organisationnel ; - -Mettre en place des méthodes d'analyse de la qualité du portefeuille - - Communiquer la qualité du portefeuille	-Analyse du système de gestion de crédit	- Enquête ; - Analyse documentaire - Manuel de procédures (s'il en existe)
Evaluation de la qualité du portefeuille de crédit	-Formaliser les outils d'analyse du portefeuille -Elaborer une grille de notation des risques	-Evaluation qualitative des risques ; -Evaluation quantitative des risques	- Analyse documentaire - -Enquête
Evaluation Contrôle interne existant	-Mesure de l'efficacité du dispositif de contrôle interne ; -Disposer de l'information fiable et qualitative à la direction à un délai raisonnable	-Organisation interne -Répartition des tâches et des responsabilités -Mode de communication entre les acteurs	- Grille d'analyse des tâches - Manuel de procédures ; - Organigramme

Source : nous- même

Annexe 6 : Synthèse de l'échantillonnage de la population cible

Population enquêtée		Echantillon		Echantillonnage	
Éléments	Taille de la population	Population prévue	Population touchée	Coefficient de sondage (100%)	Méthode
Directeur de l'Administration et du Développement	1	1	1	100	Exhaustive
Directeur de l'Exploitation	1	1	1	100	Exhaustive
Directeur Comptable et Financier	1	1	1	100	Exhaustive
Directeur de l'Audit et de l'Inspection Générale	1	1	1	100	Exhaustive
Directeur des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques	1	1	1	100	Exhaustive
Directeur du Système d'Information	1	1	1	100	Exhaustive
Directeur du Cfe	1	1	1	100	Exhaustive
Comité de crédit	15	12	10		Raisonnée
Contrôle interne	3	3	3	100	Exhaustive
Responsable Administratif & Financier	1	1	1	100	Exhaustive
Ex Directeurs Régionaux et Chefs Bureau	22	15	12	80	Raisonnée
Chargés de prêts	88	60	50	83	Raisonné
Clients	10 020	150	83	55	Aléatoire
Dossier de crédit en souffrance	300	200	150	50%	Raisonné

Source : nous - même

Annexe 7 : Guide d'entretien des Directeurs Techniques

Cette étude a pour objectif de faire participer les Directeurs Techniques à l'analyse de la qualité de portefeuille du réseau Nyèsigiso. L'objectif général est de procéder à une analyse de la qualité du portefeuille de crédit de Nyèsigiso en vue de son amélioration.

Elle concerne la période 2005-2009 et il importe d'en tenir compte pour ne pas inclure d'éventuelles nouvelles dispositions prises en 2010.

1. Quelle est la politique de recrutement du personnel du réseau Nyèsigiso?
2. Comment évaluez-vous l'efficacité de la structure du personnel ?
3. Comment évaluez-vous l'impact du système de rémunération sur la motivation du personnel en vue de l'atteinte des objectifs de l'institution ?
4. Y-a-t-il des possibilités d'envisager un plan de carrière adéquat pour le personnel ?
5. Disposez-vous d'un plan de formation du personnel en adéquation avec la politique définie (s'il y en a) en la matière ?
6. Comment évaluez-vous le personnel aussi bien opérationnel qu'administratif ?
7. Qu'en est-il des différentes sanctions (positives ou négatives) ?
8. Comment assurez-vous la qualité du portefeuille de crédits ?
9. Comment apportiez-vous des améliorations au manuel de procédures ?
10. Comment assurez-vous la mise en œuvre des procédures et le respect des normes du secteur ?
11. Comment garantissiez-vous la satisfaction de la clientèle ?
12. Comment gériez-vous les différentes plaintes de la clientèle ?
13. Comment fonctionne le système de contrôle interne ?
14. Comment les différents acteurs sont-ils impliqués dans le processus ?
15. Comment gériez-vous les portefeuilles souffrant et passé à perte de l'institution, donc leur assainissement ?
16. Comment fonctionne le système d'information et de gestion de l'institution ?

Annexe 8 : Questionnaire aux Chefs Bureau

Cette étude a pour objectif de faire participer les chefs bureau à l'analyse des indicateurs du portefeuille du réseau Nyèsigiso.

L'objectif général est de **procéder à une analyse de la qualité du portefeuille de crédit de Nyèsigiso en vue de son amélioration.**

L'étude s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un travail de fin de programme de formation de Master en Microfinance au CESAG. Elle concerne la période 2005-2009 et il importe d'en tenir compte pour ne pas inclure d'éventuelles nouvelles dispositions prises en 2010.

1. Quelle est votre ancienneté au réseau Nyèsigiso ?
2. Quel est le nombre d'années passé à ce poste ?
3. Avez-vous été chargé de prêts ? OUI ? NON ? Si oui, pendant combien d'années ?
4. Avez-vous connaissance de l'existence d'un manuel de procédures du réseau Nyèsigiso ? OUI ? NON ? Si oui, elle est datée de quand ? Si non, pourquoi ?
5. À quelle proportion maîtriser-vous ce manuel de procédures ?
25% ? 50% ? 75% ? 100% ?
6. Avez-vous connaissance de toutes les notes de service apportant des modifications au manuel de procédures du réseau Nyèsigiso ? OUI ? NON ?
Si oui, disposez-vous d'un classeur pour son archivage ? OUI ? NON ? Si non pourquoi ?
7. Pensez-vous que la mise en œuvre du manuel de procédures est uniforme au sein de tout le réseau ? OUI ? NON ? Si non pourquoi ?
8. En quoi consiste la contre visite d'un dossier de crédit ?

Analyse des données collectées par le chargé de prêts ?

Entretien avec le candidat au prêt ?

Visite de son domicile ?

Visite de son site d'activité ?

Visite de la garantie proposée pour ledit prêt ?

Enquête de moralité ?

Vérification de son existence dans le portefeuille d'autres institutions ?

Autres (à préciser) ?

9. Procédez-vous ainsi pour toutes les contre visites de dossiers de crédits ?

1^{ère} expérience de prêt d'un client OUI ? NON ?

Renouvellement de prêt d'un client OUI ? NON ?

Si non, pour quelles raisons

10. En quoi consiste le comité de crédit ?

Collecte d'informations auprès d'autres agents, membres du comité ?

Accord ou rejet du dossier de crédit ?

Validation ou non du montant proposé par le chargé de prêts ?

Autres (à préciser) ?

11. L'analyse des dossiers se fait sur la base de quelles données chiffrées ?

Données Comptables certifiées ? Données estimées ?

En cas d'estimation des données, quel est le degré de fiabilité ? Elevé ?

Moyen ? Faible

12. Etes-vous satisfait du niveau de professionnalisme des agents sous votre responsabilité ? OUI ? NON ? Si non, pourquoi ?

13. Aviez-vous financé un client sous l'influence d'un supérieur hiérarchique ? OUI ? NON ?

14. Qui est responsable de l'impayé (défaut de remboursement d'un prêt) ? Chargé de prêts ? Membres du comité de crédit ? Clients ? Autres (à préciser).

15. Pensez-vous que les formes de garanties que prenez sont susceptibles de protéger l'institution contre le risque ? OUI ? NON ? Si non, pourquoi ?

16. Que pensez-vous de la durée de mise en place des prêts ? Longue ? Moyenne ? Courte ?

Si longue, qui en est responsable ? Nyèsigiso ? CLIENT ? LES DEUX ?

17. Que pensez-vous de l'octroi de plusieurs prêts à un même client ? BON ? MAUVAIS ?

18. Quelles sont les conséquences des multiples prêts pour un même client ?

Surendettement des clients ?

Augmentation du risque sur crédits ?

Augmentation des impayés ?

Augmentation des produits financiers de l'institution ?

Augmentation de la satisfaction des clients ?

Possibilités d'atteinte des objectifs de développement par les chargés de prêts ?

Autres (à préciser) ?

19. Appuyez-vous les chargés de prêts dans le suivi de tous leurs clients depuis le déblocage jusqu'au solde des prêts ? OUI ? NON ? Si non, pourquoi ?

20. Aviez-vous l'information au jour le jour sur clients en impayés de votre entité ? OUI ? NON ? Si non, pourquoi ?

21. Bénéficiez-vous rapidement de l'appui de vos supérieurs hiérarchiques dans la relance des clients qui vous créent des difficultés ? OUI ? NON ? Si non, pourquoi ?

22. Aviez-vous suivi des formations dans le cadre de l'exercice de votre fonction de 2005 à 2009? OUI ? NON ? Si non, pourquoi ? Si oui, dans quel (s) domaine(s). En êtes-vous satisfait ?

23. Que pensez-vous du système de rémunération et de la gestion des carrières ?

Satisfaisant ? Peu satisfaisant ? Pas satisfaisant ?

Citez les raisons pour chaque cas de réponse.

24. Participiez-vous à certaines prises de décision stratégiques ? Souvent ? Rarement ? Pas du tout ?

25. Que pensez-vous du système d'information et de gestion du réseau Nyèsigiso ?

Satisfaisant ? Peu satisfaisant ? Pas satisfaisant ?

Citez les raisons pour chaque cas de réponse.

26. Que pensez-vous du système de contrôle interne du réseau Nyèsigiso ?

Satisfaisant ? Peu satisfaisant ? Pas satisfaisant ?

Citez les raisons pour chaque cas de réponse.

27. Pensez-vous que la seule activité de crédits du réseau Nyèsigiso peut garantir sa viabilité et sa pérennité ? OUI ? NON ? Si non, pourquoi ?

. Les Chargés de prêts, les dossiers de crédits passés en souffrance et les Clients sélectionnés ayant bénéficié d'au moins un renouvellement à Nyèsigiso (2^{ème} crédit et plus).

Pour le personnel de l'Agence Nyèsigiso, nous avons utilisé l'échantillonnage pragmatique à savoir celle raisonnée et exhaustive et pour les clients, nous avons combiné la méthode des quotas et la méthode de sondage aléatoire élémentaire.

Annexe 9 : Questionnaire aux Charges de Prêts

Cette étude a pour objectif de faire participer les chargés de prêts à l'analyse de la qualité du portefeuille crédit du réseau Nyèsigiso. L'objectif général est de procéder à une analyse de la qualité du portefeuille de crédit de Nyèsigiso en vue de son amélioration.

Elle concerne la période 2005-2009 et il importe d'en tenir compte pour ne pas inclure d'éventuelles nouvelles dispositions prises en 2010.

1. Quelle est votre ancienneté au réseau Nyèsigiso ?
2. Quel est le nombre d'années passé au poste de chargé de prêts ?
3. Quel est le nombre d'années passé à l'analyste de crédit ?
4. Avez-vous connaissance de l'existence d'un manuel de procédures du réseau Nyèsigiso ?
OUI ? NON ? Si oui, depuis quand ? Si non, pourquoi ?
5. À quelle proportion maîtriser-vous ce manuel de procédures ? 25% ? 50% ? 75% ? 100% ?
6. Pensez-vous que la mise en œuvre du manuel de procédures est uniforme au sein de tout le réseau ? OUI ? NON ? Si non pourquoi ?
7. En quoi consiste le montage d'un dossier de crédit ?
Entretien avec le candidat au prêt ?
Visite de son domicile ?
Visite de son site d'activité ?
Visite de la garantie proposée pour ledit prêt ?
Enquête de moralité ?
Vérification de son existence dans le portefeuille d'autres institutions ?

Analyse de la qualité du portefeuille de crédit : cas du réseau Nyèsigiso au Mali

Autres (à préciser) ?

8. Procédez-vous ainsi pour tous les montages de dossiers de crédits ?

1^{ère} expérience de prêt d'un client OUI ? NON ?

Renouvellement de prêt d'un client OUI ? NON ?

9. L'analyse des dossiers se fait sur la base de quelles données chiffrées ?

Données Comptables certifiées ? Données estimées ?

En cas d'estimation des données, quel est le degré de fiabilité ? Elevé ?

Moyen ? Faible ?

10. Aviez-vous financé un client sous l'influence d'un supérieur hiérarchique ? OUI ? NON ?

11. Que pensez-vous de la durée de mise en place des prêts ? Longue ? Moyenne ? Courte ?

Si longue, qui en est responsable ? Nyèsigiso ? CLIENT ? LES DEUX ?

12. Que pensez-vous du mécanisme de fixation des objectifs à vous assigner ?

Satisfaisant ? Peu satisfaisant ? Pas satisfaisant ?

Si pas satisfaisant, pourquoi ?

Approche non participatif ?

Non prise en compte des contraintes de mobilisation des ressources ?

Caractère exclusif (non prise en compte des administratifs) ?

Autres (à préciser) ?

13. Que pensez-vous de l'octroi de plusieurs prêts à un même client ? BON ? MAUVAIS ?

14. Quelles sont les conséquences des multiples prêts pour un même client ?

Surendettement des clients ?

Augmentation du risque sur crédits ?

Augmentation des impayés ?

Augmentation des produits financiers de l'institution ?

Augmentation de la satisfaction des clients ?

Possibilités d'atteinte des objectifs de développement par les chargés de prêts ?

Autres (à préciser) ?

15. Arrivez-vous à faire le suivi de tous vos clients depuis le déblocage jusqu'au solde des prêts ? OUI ? NON ?

Si non, pourquoi ?

16. Avez-vous l'information au jour le jour sur vos clients en impayés ? OUI ? NON ?

Si non, pourquoi ?

17. Bénéficiez-vous rapidement de l'appui de vos supérieurs hiérarchiques dans la relance des clients qui vous créent des difficultés ? OUI ? NON ? Si non, pourquoi ?

18. Avez-vous suivi des formations dans le cadre de l'exercice de votre fonction de 2005 à 2009 ? OUI ? NON ? Si non, pourquoi ? Si oui, dans quel (s) domaine(s) En êtes-vous satisfait

19. Que pensez-vous du système de rémunération et de la gestion des carrières ?

Satisfaisant ? Peu satisfaisant ? Pas satisfaisant ? Citez les raisons pour chaque cas de réponse.

20. Que pensez-vous du système d'information et de gestion du réseau Nyèsigiso ?

Satisfaisant ? Peu satisfaisant ? Pas satisfaisant ?

Citez les raisons pour chaque cas de réponse.

21. Que pensez-vous du système de contrôle interne du réseau Nyèsigiso ?

Satisfaisant ? Peu satisfaisant ? Pas satisfaisant ?

Citez les raisons pour chaque cas de réponse.

22. Pensez-vous que la seule activité de crédits du réseau Nyèsigiso peut garantir sa viabilité et sa pérennité ? OUI ? NON ? Si non, pourquoi ?

Pour les clients et les dossiers passés en souffrance nous allons faire une enquête par sondage qui sera adressée à un échantillon de cinquante (50) Chargés de prêts opérant dans les agences et de l'étude de 150 dossiers de crédit passés en souffrance entre 2005 et 2009.

Annexe10 : QUESTIONNAIRE AUX CLIENTS

Cette étude a pour objectif de faire participer les clients à l'analyse de la qualité du portefeuille crédit. L'objectif général est de procéder à l'analyse de la qualité du portefeuille de crédit du réseau Nyèsigiso en vue d'améliorer les services offerts au profit de la clientèle. **Nous avons sélectionné des clients** ayant bénéficié d'au moins un renouvellement à Nyèsigiso (2^{ème} crédit et plus).

L'étude s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un travail de fin de programme de formation de Master en Microfinance.

1. Quelle est votre ancienneté dans l'obtention de prêt au réseau Nyèsigiso ?.....ans.
2. Quels sont les montants du premier et du dernier prêt ?
3. Quelles sont les durées de remboursement du premier et dernier prêt ? 3 Mois ? 6 Mois ? 12 Mois ? 18 Mois ? 24 Mois ? Plus (à préciser) ?

4. Que pensez-vous du montant reçu ?

Suffisant ? Peu suffisant ? Insuffisant ?

5. Que pensez-vous de la durée de remboursement par rapport à la nature de votre activité, objet du financement ?

Long ? Raisonnable ? Court ?

6. Que pensez-vous des conditions d'accès au financement ?

Difficiles ? Peu difficiles ? Faciles ?

7. Le taux d'intérêt est-il ? Bas ? Raisonnable ? Elevé ?

8. Quelle est la garantie du prêt à vous octroyer ? Caution solidaire ? Parcelle bâtie ou non ? Fiche de paie ? Véhicule ? Equipement ? Garantie financière ? Autres (à préciser) ?

9. Est-elle votre propriété ? OUI ? NON ?

Si non, quelles sont vos relations avec le propriétaire et quels sont les critères de négociation

10. Comment trouvez-vous le temps qui sépare la demande et l'octroi du prêt ?

Long ? Raisonnable ? Court ?

11. Si le temps est long, implique-t-il des dépenses complémentaires ? OUI ? NON ?

Si oui, citer les types de dépenses.

12. Est-il possible de développer vos activités sans le crédit ? OUI ? NON ? Pourquoi ?

13. Au cours du remboursement des prêts, aviez-vous senti le besoin d'un prêt complémentaire ? OUI ? NON ? Pourquoi ?

14. Que pensez-vous de l'accueil par les agents de Nyèsigiso ?

Satisfaisant ? Peu satisfaisant ? Pas satisfaisant ? Pourquoi ?

15. Que pensez-vous du comportement des agents de Nyèsigiso, responsables de la mise en place des prêts ?

Satisfaisant ? Peu satisfaisant ? Pas satisfaisant ? Pourquoi ?

16. Le personnel est-il à l'écoute de vos problèmes ou difficultés ? OUI ? NON ?

Si oui, comment réagit-il face à ces problèmes ? Bien ? Passablement ? Mal ?

17. Le chargé de prêt vous a-t-il suivi dans la gestion du prêt ? OUI ? NON ?

18. Y-a-t-il des incompréhensions entre vous et les agents du réseau Nyèsigiso ? Souvent ?

Quelques fois ? Jamais ?

19. Connaissez-vous des situations d'impayés dans le remboursement de votre prêt ? OUI ? NON ? Pourquoi ?

20. Avez-vous été relancé par le chargé de prêts ou d'autres agents ? OUI ? NON ?

21. Que pensez-vous de la démarche de relance en cas d'impayés ?

Satisfaisant ? Peu satisfaisant ? Pas satisfaisant ? Pourquoi ?

22. Avez-vous bénéficié des arrangements portant sur l'échéancier de remboursement ? OUI ? NON ? Si oui, lequel ?

23. Qui vous l'a conseillé ? Le chargé de prêt ? Un autre agent ? Un autre client ?

24. Aviez-vous l'impression que votre activité s'est développée à la faveur des prêts dont vous avez bénéficié ? OUI ? NON ?

25. Aviez-vous l'impression que votre condition de vie s'est améliorée à la faveur des prêts dont vous avez bénéficié ? OUI ? NON ?

26. Pensez-vous que les populations s'intéressent aux activités du réseau Nyèsigiso ? OUI ? NON ? Pourquoi ?

27. Bénéficiez-vous d'autres services, autre que le crédit, de la part du réseau Nyèsigiso ? OUI ? NON ? Lesquels ?

28. Quelles suggestions faites-vous pour l'amélioration des activités du réseau Nyèsigiso ?

Annexe 11 : Evolution de l'en cours de crédit du Réseau de 2005 à 2009 (montant en millions de FCFA)

Tableau 8 : Evolution de l'en cours de crédit du Réseau de 2005 à 2009 (montant en millions de FCFA)

Année	2005	2006	2007	2008	2009
Evolution du réseau					
Evolution des en cours de crédits	5 504	6 592	7 616	10 369	10 861

Source : Rapports annuels Nyèsigiso (2005-2009)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 12 : Evolution des dépôts des membres et encours crédits (montant en millions de FCFA)

Tableau 9 : Evolution des dépôts des membres et encours crédits (montant en millions

Année	2005	2006	2007	2008	2009
Evolution de dépôts des membres	5 745	6 065	6 987	7 828	8 258
Evolution des encours de crédits	5 504	6 592	7 616	10 369	10 861

de FCFA)

Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009).

CECAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 13 : Evolution de l'actif du réseau (en million FCFA)

Tableau 10 : Evolution de l'actif du réseau (en million FCFA)

Année	2005	2006	2007	2008	2009
Evolution de l'actif du réseau	8 350	9 959	10 093	14 226	14 384

Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

Annexe 14 : Evolution des crédits en souffrance du réseau (en million FCFA)

Tableau 11 : Evolution des crédits en souffrance du réseau (en million FCFA)

Année	2005	2006	2007	2008	2009
Evolution des crédits en souffrance	407	433	345	239	306

Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

Annexe 15 : Evolution des charges sur le crédit (en million FCFA)

Tableau 12 : Evolution des charges sur le crédit (en million FCFA)

Année	2005	2006	2007	2008	2009
Evolution des charges sur prêts	341	510	344	341	277

Source : Rapport Nyèsigiso (2005-2009)

Annexe 16 : Evolution Annuelle du crédit (montant en millions de FCFA)

Tableau 13 : Evolution Annuelle du crédit (montant en millions de FCFA)

Année	2005	2006	2007	2008	2009	Variation 2005-2009 %	Variation 2008-2009 %
Evolution du crédit							
Nombre de prêts octroyé	13 443	18 787	22 854	29 587	31 136	132	21
Montant de prêts octroyé	5 243	6 760	7 297	11 484	10 992	110	-4.28

Source : Cartable annuels Nyèsigiso (2005-2009)

Annexe 17 : Evolution annuelle du crédit selon les Points de Service (montant en millions de FCFA)

Tableau 14 : Evolution annuelle du crédit selon les Points de Service (montant en millions de FCFA)

Année	2005	2006	2007	2008	2009	Variation 2005- 2009 %	Variation 2008- 2009 %
Evolution du crédit							
Caisses	5 243	6 343	5 417	6 904	8 186	56	19
Cfe	0	417	1 880	4 580	2 806	-	38
Total	5 243	6 760	7 297	11 484	10 992	109	-4

Source : Cartable annuels Nyèsigiso (2005-2009)

Annexe 18 : Evolution du type crédit selon les années (montant en millions de FCFA)

Tableau 15 : Evolution du type crédit selon les années (montant en millions de FCFA)

Année \ Evolution crédit	2005	2006	2007	2008	2009
Consommation	242	285	275	614	759
Salaire	714	1 030	1 165	1 503	1622
AGR	2 841	2 244	1 824	2 440	2920
Agricole	609	1 760	1 648	1 470	1833
CEE	381	694	497	793	956
Hypothécaire	453	327	5	80	93
Total	5240	6340	11350	6900	8 183

Source : Tableau conçu par nous-mêmes à partir du Cartable annuels Nyèsigiso (2005-2009).

Annexe 19 : Evolution du taux de portefeuille à risque

Tableau 16 : Taux de portefeuille à risque

Eléments	2005	2006	2007	2008	2009
Portefeuille à risque (90 à 360 jours de retard)	407.339.143	433.082.102	348.840 269	239.542.344	305.185 441
Montant total des encours de crédit	5.504.583.017	6.591.812.812	7 616 599 756	10 369 798 421	10.860 691 857
Taux de Portefeuille à Risque	7,40%	6,57%	4 ,58%	2,31%	2,81%

Source : Tableau conçu par nous-mêmes à partir des Etats Financiers de Nyèsigiso (2005-2009).

Annexe 20 : Evolution des créances en souffrance du réseau

Le tableau ci après donne la situation de l'évolution des créances en souffrance du réseau.

Tableau 17 : Evolution des créances en souffrance du réseau

	Exercice 2006	Exercice2005	variations
Crédits en souffrance			
Crédits en souffrance consommation	9 077 526	9 548 906	-4,94%
Crédits en souffrance Salaire	39 652 660	12 981 511	205,45%
Crédits en souffrance AGR	109 384 972	103 058 697	6,14%
Crédits en souffrance Agricole	212 384 972	107 955 572	96,73%
Crédits en souffrance CEE	53 349 447	173 953 769	-69,33%
Crédits en souffrance Hypothécaire	546 570	0	100%
Crédits en souffrance- CFE	8 867 625	0	100%
TOTAL	433 263 007	407 498 455	6,32%
En pourcentage de l'encours crédit	6,57%	7,4%	-30,27%
Provisions/créances en souffrance	229 237 869	248 047 358	6,77%
Pertes sur créances irrécouvrables	280 372 869	107 823 794	-63,05%
Provisions/débiteurs divers	503 493 222	445 966 760	-18,58%

Source : Tableau conçu par nous-même à partir du rapport d'activité de Nyèsigiso 2006 :49

Annexe 21 : Situation de l'évolution des créances en souffrance du réseau

Le tableau ci après donne la situation de l'évolution des créances en souffrance du réseau.

Tableau 18 : Situation de l'évolution des créances en souffrance du réseau

Crédits en souffrance	Exercice 2006	Exercice 2007	variations
Crédits en souffrance consommation	9 077 526	5 156 755	-43,19%
Crédits en souffrance Salaire	39 652 660	19 865 451	-49,90%
Crédits en souffrance AGR	109 384 972	80 299 951	-26,59%
Crédits en souffrance Agricole	212 384 972	200 663 481	-5,52%
Crédits en souffrance CEE	53 349 447	30 351 777	-43,11%
Crédits en souffrance Hypothécaire	546 570	192 165	-64,84%
Crédits en souffrance- CFE	8 867 625	11 210 533	26,42%
TOTAL	433 263 007	347 740 113	-19,74%
En pourcentage de l'encours crédit	6,57%	4,58%	-30,27%
Provisions/créances en souffrance	229 237 869	244 756 563	6,77%
Pertes sur créances irrécouvrables	280 372 869	244 756 563	-63,05%
Provisions/débiteurs divers	503 493 222	409 949 527	-18,58%

Source : Tableau conçu par nous-même à partir du rapport d'activité de Nyèsigiso 2007 :31

Annexe 22 : détail des crédits en souffrance (2007-2008)

Le détail des crédits en souffrance figure dans le tableau suivant :

Tableau 19 : détail des crédits en souffrance (2007-2008)

Eléments	2007 FCFA	2008 FCFA	Variations%
Crédits en souffrance consommation	5 156 755	8 538 717	65,58
Crédits en souffrance Salaire	19 865 451	21 987 020	10,68
Crédits en souffrance AGR	80 299 951	65 198 308	-18,81
Crédits en souffrance Agricole	200 663 481	96 783 324	-51,77
Crédits en souffrance CEE	30 351 777	10 224 494	-66,31
Crédits en souffrance Hypothécaire	192 165	4 466 589	2224,35
Crédits en souffrance- CFE	11 210 533	31 910 766	184,65
TOTAL	347 740 113	239 109 218	-31,24
En pourcentage de l'encours crédit	4,58%	2,31%	-30,27

Provisions/créances en souffrance	3,3%	3,7%	6,77
Pertes sur créances irrécouvrables	3,15%	1,77%	-63,05
Provisions/débiteurs divers	2,7%	3,2%	-18,58

Source : Tableau conçu par nous-même à partir du rapport d'activité de Nyèsigiso 2008 : 21

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 23 : détail des crédits en souffrance (2007-2008)

Le détail des crédits en souffrance figure dans le tableau suivant :

Tableau 20 : Détail des crédits en souffrance (2008-2009)

Eléments	2008 FCFA	2009 FCFA	Variations%
Crédits en souffrance consommation	8 538 717	32 390 668	+279,34
Crédits en souffrance Salaire	21 987 020	21 575 485	-1,88
Crédits en souffrance AGR	65 198 308	66 522 585	+2,04
Crédits en souffrance Agricole	96 783 324	46 521 855	-51,91
Crédits en souffrance CEE	10 224 494	3 408 840	-76,44
Crédits en souffrance Hypothécaire	4 466 589	1 668 333	-62,65
Crédits en souffrance- CFE	31 910 766	134 130 780	+320,39
TOTAL	239 109 218	306 218 546	+28,07
En pourcentage de l'encours crédit	2,31%	2,81%	-30,27%
Provisions/créances en souffrance	3,7%	2,8%	6,77%
Pertes sur créances irrécouvrables	1,7%	3,1%	-63,05%
Provisions/débiteurs divers	3,2%	2,4%	-18,58%

Source : Tableau conçu par nous-même à partir du rapport d'activité de Nyèsigiso 2009 : 22

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- 1) AGNIKPE Alain, « La micro finance : un instrument au service du développement », 1998.
- 2) Amadou K. (2001), « *les difficultés rencontrées par les banques dans le recouvrement de leurs créances au Niger* », Communication au séminaire de la Fédération des Associations Professionnelles des Banques et Etablissements Financiers des pays de l'UEMOA, Niamey 428p.
- 3) BCEAO/BIT, « Banque de données sur les Systèmes Financiers Décentralisés 1994-1995, Bénin », Dakar, septembre 1997.
- 4) BOERI, Daniel (2003), « *Maîtriser la qualité : tout sur la certification et la qualité totale : les nouvelles normes ISO 9001 Version 2000* », 2^{ème} édition Maxima, Paris, 319p.
- 5) BOISLANDELLE, Henri Mahé (1998), « *Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils* », Economica, Paris, 517p.
- 6) BOUDINOT et FRABOT, « *Technique et Pratique Bancaires* », 4^{ème} édition, Sirey, 1978p.
- 7) CALVET, Henri (2002), « *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit* », 2^{ème} Edition Economica, 437p.
- 8) CAMARA, Lucien (2006), « *La gestion des risques en microfinance* », Edition Plantation, Abidjan, 175p.
- 9) CGAP (2003). « **Outil d'évaluation de la pauvreté en microfinance** », outil technique n°5.
- 10) CGAP, « Comment maximiser l'étendue du financement des micros entreprises : ce que nous enseignent les institutions performantes », Focus n°2, octobre, 1995.
- 11) COHEN, Elie « *Risque et contrôle du risque* », 4^{ème} édition, Editions Economica, 635p.
- 12) COLLINS Lionel et VALIN Gérard, (1992), **audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnel**, édition Dalloz, Paris.

- 13) **Cornée, S., (2001), « Analyse de la convergence entre Performance Financière et Performance Sociale : Application de la méthode Data Envelopment Analysis sur les 18 IMF péruviennes, document du CERISE sur microfinance : Entre marché et solidarité ».**
- 14) LABIE Marc, « Introduction à la gestion des organisations en Micro finance », Cours, Université de MONS-HAINAUT.
- 15) LABIE Marc. (1999). « La micro finance en questions : Limites et choix organisationnels », Bruxelles, Editions Luc Pire - Fondation pour les Générations Futures.
- 16) LABIE Marc. (2004) « Micro finance : un état des lieux », Mondes en Développement, vol 32-2004/2 N°126.
- 17) Le livre Bleu des Nations Unies (2006) « Construire des secteurs financiers accessibles à tous ».
- 18) LELART Michel, « Les mutations dans la micro finance : L'expérience du Bénin » ; Laboratoire d'Economie d'Orléans, Document de recherche n°2007-15.
- 19) LÖNING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon(2008) « *contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre* » 3^{ème} édition, 237p.
- 20) MADERS, Henri-Pierre & CLET, Etienne (2005), « *pratiquer la conduite d'un projet* », Editions d'organisation Paris, 243p.
- 21) MAINHART Andrew « Systèmes d'information de gestion pour les IMF : Cadre d'évaluation », Development Alternatives, Inc. Novembre 1999.
- 22) Michel V. (1978), «Analyse des Données», Economica, Paris.
- 23) PAMEF, (1997), « *Gestion du crédit dans les coopératives d'épargne et de crédit* ».
- 24) PAMEF, module E 2^{ème} édition Novembre 1997 : 102p.
- 25) Powo Fosso B. (2000) «Les déterminants des faillites bancaires dans les pays en développement : le cas des pays de l'UEMOA», CRDE, Université de Montréal.
- 26) RENARD, Jacques (2005), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 4^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 462p.

- 27) SARDI Antoine (2002) « *Audit et contrôle interne bancaire* », Edition AFGES, Paris, 1065p.
- 28) SERVIGNY Arnaud, METAYER Benoît, ZELENGO Ivan(2006) « *le risque de crédit* », 3^{ème} édition, 152p.
- 29) SILEM A. et ALBERTINI J.M., « *Lexique d'économie* », 2^{ème} édition, Paris, Dalloz, 1989p.
- 30) SILEM Ahmed et ALBERTINI Jean Marie (2002) : « *Lexique d'économies* », 7^{ème} édition, Dalloz, 524p.
- 31) SIMANOWITZ A., « *Quelles méthodologies pour évaluer l'impact de la micro finance ? Une diversité de méthode pour une diversité d'objectifs* », 2004.
- 32) Yves BERNARD, Jean-Claude COLLI et Dominique LEWANDOWSKI *Dictionnaire économique et financier* – Edition 1975.

Articles

- 1) MORDUCH J., « *The Micro finance Promise* », *Journal of economics literature*, December 1999, volume XXXVII, n°4, 1569-1614.
- 2) Nteziyaremye, A., MKNelly, B.2001. « *Etude de la portée de la pauvreté des programmes du Crédit Epargne avec Education de Kafo Jiginew et de Nyèsigiso* », *article de recherche N°7*, Freedom From Hunger.
- 3) PEREZ Roland « *Entreprise, IMF, OSI : la gouvernance concerne tout type d'organisation* » ; *Note thématique*, IRAM, N°1 juin 2005.

Site Internet

- 1) http://www.lamicrofinance.org/pdf/doc_2003_100240.pdf
- 2) **AMRAE (2002), « la gestion des risques PME-PMI », www.amrae.asso.fr/amrac/gestion-risques/index.html.**
- 3) http://www.bceao.int/pdf/doc_146452_120230.pdf
- 4) http://www.cgap.org/pdf/doc_241408_110240.pdf
- 5) http://www.accion.org/pdf/doc_2347_7024.pdf
- 6) http://www.trésor.gov.MI/pdf/doc_124207_210240.pdf
- 7) http://www.planetfinance.org/pdf/doc_2004_130214pdf
- 8) Pôle micro financement Gret-Cirad : <http://www.cirad.fr/mcredit/present.html>
- 9) **MOREAU, Jacques (2007), l'entreprise est un organisme vivant, http://www.jmn-moreau.com/pdf/doc_230407_110240.pdf**