



**Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion**

**CESAG BF – CCA  
BANQUE, FINANCE,  
COMPTABILITE, CONTROLE  
& AUDIT**

**MASTER PROFESSIONNEL  
EN COMPTABILITE ET  
GESTION FINANCIERE  
(MPCGF)**

**Promotion 7  
(2012-2014)**

**Mémoire de fin d'études  
THEME**

**Gestion du risque de crédit dans les institutions  
de microfinance : cas d'ACEP**

**Présenté par :**

**DIEYNABA DIOP**

**Dirigé par :**

**M. WALY CLEMENT FAYE**  
Responsable Suivi-Evaluation SNMF –  
Direction de la Microfinance

**Octobre**

**2014**

## Dédicaces

Ce modeste travail est dédié à :

- ❖ Mon très cher père Bécaye DIOP, en signe d'amour, de reconnaissance et de gratitude pour tout son dévouement et ses sacrifices dont il a fait toujours preuve à mon égard.
- ❖ Ma vaillante mère Aissatou DIAGNE, elle qui ravive dans mon esprit un sentiment profond d'une vie sûre et correcte, suivi tant par ses chaleureuses bénédictions.
- ❖ Mon mari Mamadou Fadel SOUMARE, pour son soutien et ses encouragements.
- ❖ Spécialement à ma tante et homonyme Dieynaba DIOP.
- ❖ Ma sœur Fatou Sène DIOP et mon frère El Hadji Balla DIOP.
- ❖ Toute ma famille.

## Remerciements

Tout travail de recherche est une œuvre de longue haleine. Ainsi je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé à la rédaction de ce mémoire :

- ❖ Monsieur Waly Clément FAYE, notre directeur de mémoire pour tous les conseils qu'il nous a prodigué, et pour le temps qu'il nous a consacré.
- ❖ Monsieur Alioune Badara DIOUF qui nous a permis de faire nos études au sein d'ACEP et m'a orienté vers les bonnes personnes afin de faire ce travail.
- ❖ Monsieur Assane Lo, chef d'agence d'ACEP de Louga
- ❖ Monsieur Souleymane SARR responsable des recherches et développements d'ACEP pour leurs disponibilités et tous leurs conseils.
- ❖ Toute l'équipe d'ACEP pour leur ouverture et leur partage.
- ❖ Je ne saurais terminer sans remercier tout le corps professoral, les étudiants et le personnel du CESAG.

## Liste des sigles et abréviations

ACDI: Agence Canadienne de Développement International

AFD : Agence Française de Développement

ACEP : Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production

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

CGAP : Groupe consultatif et d'aide aux pauvres

DID : Développement International Desjardins

FENU : Fonds d'Equipement des Nations Unies

IMF : Institution de Micro Finance

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PAR : Portefeuille A Risque

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

PME : Petit et Moyen Entreprise

SA : Société Anonyme

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SFD : Système Financier Décentralisé

TPE : Très Petite Entreprise

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

## Liste des Figures

|                                                                     |          |
|---------------------------------------------------------------------|----------|
| Figure 1: La gestion du risque, un processus interactif.....        | Pages 30 |
| Figure 2 : Les processus de gestion du risque de crédit d'ACEP..... | Pages 35 |
| Figure 3 : Modèle d'analyse.....                                    | Pages 43 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des tableaux

|                                                                                                           |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Tableau 1 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal (données financières en FCFA)..... | Pages 18 |
| Tableau 2 : Présentation de la variable expliquée.....                                                    | Pages 44 |
| Tableau 3: Les variables utilisés.....                                                                    | Pages 45 |
| Tableau 4 : la situation des indicateurs d'ACEP de 2009 à juin 2014.....                                  | Pages 76 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des annexes

|                                                  |          |
|--------------------------------------------------|----------|
| Annexe 1 : Les chiffres clés d'ACEP.....         | Pages 85 |
| Annexe 2 : Organigramme de l'union d'ACEP.....   | Pages 86 |
| Annexe 3 : Organigramme d'une agence d'ACEP..... | Pages 87 |
| Annexe 4 : Les ratios prudentiels d'ACEP.....    | Pages 88 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Table des matières**

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Dédicaces .....                                                         | i   |
| Remerciements .....                                                     | ii  |
| Liste des sigles et abréviations .....                                  | iii |
| Liste des Figures.....                                                  | iv  |
| Liste des tableaux .....                                                | v   |
| Liste des annexes.....                                                  | vi  |
| Table des matières .....                                                | vii |
| INTRODUCTION GENERALE.....                                              | 1   |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....                                  | 6   |
| Introduction de la première partie .....                                | 7   |
| CHAPITRE I : Le crédit dans les systèmes financiers décentralisés ..... | 8   |
| I.1. Les systèmes financiers décentralisés (SFD).....                   | 8   |
| I.2. Cadre institutionnel et juridique des institutions des SFD .....   | 19  |
| I.3. Les crédits dans les SFD.....                                      | 22  |
| CHAPITRE II : Gestion du risque de crédit dans les SFD.....             | 25  |
| II.1. Le risque de crédit dans les SFD .....                            | 25  |
| II.2. Définitions et concepts .....                                     | 29  |
| II.3. les techniques de la gestion du risque de crédit .....            | 36  |
| CHAPITRE III : Méthodologie de l'étude .....                            | 42  |
| III.1. Démarche globale .....                                           | 42  |
| III.2. Modèle d'analyse .....                                           | 44  |
| III.3. Les instruments et outils d'analyse des données.....             | 46  |
| Conclusion de la première partie .....                                  | 48  |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....                                   | 49  |
| Introduction de la deuxième partie .....                                | 50  |
| CHAPITRE IV : Présentation d'ACEP .....                                 | 51  |
| IV.1. Mission et Valeurs .....                                          | 52  |
| IV.2. Organisation.....                                                 | 53  |
| IV.3. Activités .....                                                   | 55  |
| CHAPITRE V : La gestion du risque de crédit au sein d'ACEP .....        | 58  |
| V.1. Processus d'octroi de crédit au sein d'ACEP.....                   | 58  |
| V.2. Suivi du crédit .....                                              | 64  |
| V.3. Les remboursements et les méthodes de recouvrement .....           | 65  |



|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| CHAPITRE VI : Présentations et interprétations des résultats ..... | 72 |
| VI.1. Présentations des résultats .....                            | 72 |
| VI.2. Analyses des résultats .....                                 | 75 |
| VI.3. Recommandations.....                                         | 77 |
| Conclusion de la deuxième partie.....                              | 79 |
| CONCLUSION GENERALE .....                                          | 80 |
| LES ANNEXES .....                                                  | 83 |
| BIBLIOGRAPHIES .....                                               | 89 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Avant les années 1990, les populations à faibles revenus étaient presque exclues du système financier classique. Depuis plus d'une décennie, la microfinance a émergé pour connaître un essor considérable et vient donc apporter une solution à ce problème. C'est une innovation dans le monde de la finance qui a permis aux populations démunies, dotées de capacités productives et créatives, de pouvoir accéder au marché financier (de crédit) et devenir des agents économiques actifs. Désormais, il revient aux institutions de microfinance (IMF) encore appelées Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) dans la zone de l'UMOA d'assurer le relais des banques classiques dans le financement des activités de micro entreprises. Le nouveau cadre institutionnel mis en place dans les pays de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) et utilisé par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) dans la conduite de la politique monétaire de l'Union, a favorisé le développement d'un système financier alternatif, plus proche du secteur informel, des petites et moyennes entreprises (PME) et des micros entreprises. Il faut reconnaître que ces institutions de taille très modeste ont pu mobiliser des ressources très importantes qui ont donné un poids non négligeable aux activités de la microfinance. Le Sénégal peut être cité à titre de pays phare dans cette expansion rapide de la finance décentralisée. Le développement du secteur de la microfinance dans ce pays est dû, essentiellement, à un cadre juridique et institutionnel favorable mis en place par le gouvernement sénégalais mais aussi aux institutions mutualistes et/ou coopératives, aux institutions de crédit-épargne, aux organisations non gouvernementales (ONG) et à certaines structures d'appui. Cela a été également fortement accompagné par les partenaires techniques et financiers, notamment la Coopération canadienne et l'Agence Française de Développement.

L'une des activités principales d'un SFD est l'octroi de prêts à des couches défavorisées. Il s'agit d'un segment de marché à faible revenu, sans garantie et constitué essentiellement de populations pauvres. Un prêt n'est accordé que si l'agent de crédit estime que la probabilité de remboursement excède celle de non remboursement. Le risque de crédit est soumis à la fois aux cycles économiques, à la conjoncture du secteur d'activités, au risque pays, aux événements propres à la vie de l'entreprise, mais aussi à la moralité de l'emprunteur. Il diminue en phase d'expansion économique, car les gains considérables engrangés par les particuliers durant cette période réduisent de fait la probabilité de défaillance. Ainsi, on affirme que le crédit assure la viabilité d'un SFD, il peut également causer sa perte, car le crédit représente également le principal actif productif et risque d'affaires de l'institution financière. Le crédit a pour conséquence la dispersion des actifs de l'institution entre les mains

d'une multitude d'emprunteurs. Cette situation rend la gestion de la fonction crédit très complexe et parfois périlleuse. C'est ainsi qu'on commence à enregistrer des taux de crédits impayés non négligeables au niveau des institutions de microfinance. Or il faut rappeler qu'au milieu des années 80, l'on a assisté à la faillite de beaucoup de banques au Sénégal et dans le reste de la Zone UMOA, qui était due, entre autres, à un manque de rigueur dans la gestion du crédit.

La gestion des risques est un aspect très important dans le management d'une institution de microfinance. Il est absolument indispensable pour une institution financière de connaître ses faiblesses et les risques auxquelles elle est confrontée afin de pouvoir développer des systèmes de gestion dans le but d'être viable et pérenne. En effet, c'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 gérer les risques. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la détection au plus tôt des problèmes actuels. C'est un processus qui requiert la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation. La gestion des risques réduit la probabilité de réaliser des pertes. Elle consiste ainsi à mettre en place des systèmes de prévention des problèmes potentiels, de détection et de correction des risques. Dans cette optique, l'institution de microfinance va devoir évaluer sa vulnérabilité liée à certains types de risques, élaborer des systèmes de contrôle ainsi que des techniques d'atténuation des risques et des stratégies de gestion de ces risques. La gestion des risques comprend les trois étapes suivantes :

- identification des faiblesses, des limites et des menaces actuelles et potentielles;
- conception et mise en œuvre des systèmes de contrôle (garantie, caution etc.);
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle (tableaux de bord des indicateurs et ratios).

Donc, la gestion du risque demeure au cœur des préoccupations des institutions de microfinance, qu'elles soient rurales ou urbaines. Une analyse des risques montre que ces derniers sont nombreux et diversifiés, leur gestion est plus difficile vu qu'ils sont fortement dépendants les uns des autres. Ceci oblige les institutions de microfinance à envisager des solutions qui ne sont à priori pas évidents à identifier et à gérer, compte tenu de leurs diversités.

Par conséquent, il revient à tout gestionnaire soucieux de la pérennité de son établissement d'avoir une gestion rigoureuse de toutes ses créances et engagements. C'est la raison pour laquelle nous avons estimé nécessaire de joindre l'outil managérial au processus de lutte contre le risque de crédit dans la mesure où il est possible ou probable que celui-ci aura un effet positif sur les problèmes d'impayés.

Cependant, eu égard à ce qui précède, dans le cas de notre travail effectué au sein d'ACEP. La question centrale qui se pose est de savoir quelles sont les procédures et outils mis en œuvre par ACEP pour bien gérer ses crédits ?

Dans l'analyse de la gestion du risque crédit nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

- qu'est-ce qu'un SFD ?
- comment fonctionne un SFD et quel sont ses activités ?
- qu'est-ce le crédit et comment est-il géré dans les SFD?
- Quel est le processus d'octroi de crédit?
- quels sont les processus mise en œuvre par les SFD pour se faire rembourser leurs crédits ?
- Quelles sont les améliorations à apporter au dispositif de gestion du risque de crédit au sein d'ACEP ?

En vue d'apporter des réponses aux questions ci-dessus posées, nous avons choisi de travailler sur le thème suivant : « La gestion du risque de crédit dans les institutions de microfinance : cas d'ACEP ». Notre démonstration partira de l'idée selon laquelle la procédure d'octroi de crédit est l'une des opérations les plus importantes dans cette gestion. Jusqu'à l'opération de remboursement ou de recouvrements qui sont les dernières étapes du crédit.

Cette présente étude a pour principal objectif de contribuer à l'amélioration de la performance des SFD pour une meilleure gestion du risque de crédit. Elle permettra aussi d'éclaircir les points sur les mécanismes de gestion du risque de crédit dans les SFD, en particulier au Sénégal.

Les objectifs spécifiques sont :

- avoir une bonne connaissance du secteur de microfinance ;
- passer en revue les différentes approches en matière de crédit dans les SFD;

- connaître comment sont octroyés les crédits ;
- décrire les étapes nécessaires pour une bonne gestion du risque de crédit ;
- analyser les méthodes prise par ACEP pour la gestion du risque de crédit.

Le crédit est inséparable du risque. En effet, au sein des SFD, la maîtrise du risque, sa gestion, la spécialisation dans les activités et l'anticipation surtout dans la gestion de l'encaisse disponible sont des mots clés sur lesquels les responsables doivent agir pour ne pas se heurter à la cessation des activités. Elles doivent disposer des ressources mais aussi stimuler les clients, tout en veillant à leurs possibilités de remboursement ; d'où la nécessité de maîtriser la gestion du risque. Ainsi le thème choisi « Gestion du risque de crédit dans les Institutions de Microfinance, cas de l'ACEP », est intéressant dans la mesure où il contribue à mieux gérer leur portefeuille clientèle, identifier les failles des méthodes déjà mise en place pour limiter les non remboursements de crédit et de continuer d'améliorer leurs dispositifs de gestion du risque crédit.

C'est dans ce cadre, que ce travail de recherche s'articulera autour de deux parties subdivisées chacune en trois chapitres :

- la première partie pose les bases théoriques de cette recherche en donnant des éclaircissements sur les concepts de microfinance, de risque de crédit et des différentes techniques de gestion du crédit qui existe pour les SFD ;
- la deuxième partie est axée sur la présentation D'ACEP, les pratiques qu'elle a mise sur pied pour bien gérer ce risque de crédit et une analyse des pratiques d'ACEP.

## **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## **Introduction de la première partie**

La microfinance est aujourd'hui présentée comme un des modes de financement du développement, palliant l'insuffisance des financements consentis par le système financier classique. C'est un puissant outil de développement avec le potentiel d'atteindre les populations pauvres, d'élever leur niveau de vie, de créer des emplois, de créer la demande pour de nouveaux biens et services, et de contribuer à la croissance économique. Ainsi assurer la survie des institutions de microfinance est une chose fondamentale. En effet la viabilité et la pérennité des institutions de microfinance revêtent une importance toute particulière, car il conditionne en partie la vie économique d'un pays en voie de développement. L'essor qu'a connu le secteur de la microfinance en très peu de temps et l'immensité de ces résultats nous imposent à accorder une attention très particulière à cet instrument et veiller à ce qu'il puisse fonctionner correctement et continuer à contribuer au soutien des efforts de développement des régions et zones défavorisées à travers le monde.

Cette présente partie est consacrée à développer les fondements théoriques de cette opinion ; le premier chapitre présente le secteur de la microfinance, le deuxième chapitre présente la gestion des risques de crédit au sein des Systèmes Financiers Décentralisés (terme consacré dans la Loi sur la microfinance dans la Zone UEMOA) et dans un troisième chapitre nous détaillerons les méthodes utilisées pour mener à bien notre travail.



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

La microfinance peut se définir comme l'offre de services financiers destinés aux populations pauvres, exclues du système financier. Sans revenu et sans propriété, ces populations ne sont pas en mesure d'offrir des garanties bancaires et sont donc en général des oubliées des institutions financières et des banques. La microfinance désigne donc l'activité de collecte d'épargne et de distribution de petits prêts aux couches défavorisées. Les SFD ont pour fonction première l'intermédiation financière. Les services offerts par les SFD consistent essentiellement en des opérations de collecte d'épargne et d'octroi de crédit à des populations non bancarisées. L'activité crédit constitue la principale source de revenue pour les institutions de SFD et est en même temps le plus délicat à causes des nombreux risques qu'elle comporte.

Pour identifier les différents problèmes du crédit dans les SFD, nous présenterons dans ce chapitre, qu'est-ce qu'un SFD, ensuite le contexte des SFD dans la zone UEMOA et enfin le crédit dans les SFD.

### **I.1. Les systèmes financiers décentralisés (SFD)**

Le concept de la microfinance dont les fondements sont issus de la finance informelle connaît aujourd'hui un succès retentissant. Tout d'abord en termes de croissance du secteur, les quelques initiatives se sont transformées en un marché atteignant presque 400 millions de clients. Au départ uniquement focalisée sur le microcrédit, la microfinance offre une gamme de services financiers de plus en plus variée.

#### **I.1.1. La microfinance**

La microfinance tient ses bases des premières coopératives de consommation de la deuxième moitié du XIXe siècle. Vécue comme une solution à l'exploitation capitaliste, le terme « coopérative » est conçu comme une alternative vis-à-vis du mouvement du socialisme politique qui fut rapidement dominé par l'idéologie marxiste. Ainsi, au modèle déshumanisant

et impitoyable du capitalisme industriel, elle opposait un contre modèle d'entreprise à visage humain, au modèle contraignant et aussi impitoyable d'émancipation de la classe ouvrière par la conquête politique du pouvoir, elle opposait un contre modèle d'émancipation par la conquête progressive du pouvoir économique. Partie donc de la Grande-Bretagne par Robert OWEN, cette idée atteint la France avec Philippe BUCHEZ en 1831, l'Allemagne avec Schulze DELITSZCH en 1853 et Friedrich Wilhelm RAIFFEISEN en 1866, le Canada grâce à Alphonse DESJARDINS en 1920, les Etats-Unis par Edouard FILENE en 1937 et dans la zone UEMAO au début des années 80. Les coopératives dont l'idée peut être qualifiée de manière générique de « socialisme démocratique chrétien », ont été toutes créées par et pour des ouvriers, des artisans et de petits agriculteurs avec l'aide des penseurs et acteurs provenant d'un milieu riche. Ensuite, le secteur a connu beaucoup de succès en 1974 au Bangladesh avec le Professeur Muhammad YUNUS.

Selon la Banque Centrale, la microfinance est une activité exercée par une personne morale autre qu'un établissement de crédit, qui offre, habituellement et en vue de lutter contre la pauvreté des services financiers à une population évoluant pour l'essentiel en marge du système bancaire traditionnel.

La microfinance a pour but de satisfaire les besoins des ménages ou des activités économiques et professionnelles exclues des services bancaires classiques. Les services financiers dont il s'agit ici sont principalement de deux types, épargne et crédit, auxquels s'ajoutent maintenant la domiciliation de salaire, la domiciliation, la caution de marché et les services de transfert d'argent.

En faisant une analyse critique des objectifs de la microfinance (Pierre FORESTIER, 2005 :9) remarque que la microfinance fondée sur des motivations telles que celles d'affranchir les populations d'un système informel contraignant (usuriers), de contribuer à l'émancipation d'une catégorie de populations pauvres (femmes, jeunes...), de fournir des services financiers indispensables à la réussite de programmes plus larges de développement, ses objectifs se sont ensuite structurés et insérés dans “ *l'ambition plus vaste d'être un outil efficace pour la lutte contre la pauvreté*”. Par-là, il essaie de donner une définition de la microfinance qu'il juge de définition consensuelle : la microfinance consiste en “ *la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel*”. Cette définition large et dynamique permet d'englober un vaste champ d'intervention. Puis,

tous ceux qui sont exclus du système financier classique sont ceux qui ont des revenus faibles. Ainsi, la microfinance a pour objectif principal selon (Pierre FORESTIER, 2005 : 12) de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des pauvres.

Pour le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP), composé de 28 agences de développement publiques et privées (CGAP, 2004 : 1-2), la microfinance repose sur onze principes-clés qui se présentent comme suit :

1. les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers et non pas seulement de prêts : ils ont besoin, à des prix abordables, d'un bon nombre de services financiers pour faire face à leurs besoins et parmi ces services on peut citer en plus du crédit, l'épargne, le transfert de fonds et la micro assurance ;
2. la microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté : elle permet aux ménages de faire des prévisions, d'épargner et d'investir afin d'améliorer leur niveau de vie ;
3. la microfinance est le moyen de mettre des systèmes financiers au service des pauvres : avec elle, les populations pauvres peuvent bénéficier des services financiers proposés ;
4. il est nécessaire d'assurer la viabilité financière des opérations pour pouvoir couvrir un grand nombre de pauvres : avec la microfinance, les SFD doivent en plus de faire accéder aux services financiers les populations pauvres, minimiser les coûts de transaction afin d'assurer sa viabilité financière et sa continuité ;
5. la microfinance implique la mise en place d'institutions financières locales permanentes : étant un système financier de proximité, les SFD doivent être proches des populations ciblées ;
6. le microcrédit n'est pas toujours la solution : à un certain niveau de pauvreté, les populations ne peuvent pas bénéficier de services financiers proposés par les SFD car l'octroi de crédit se fait sur la base l'épargne collectée ;
7. le plafonnement des taux d'intérêt peut nuire à l'accès des pauvres aux services financiers : la microfinance cible principalement les populations pauvres. Par conséquent, leur situation financière ne leur permet pas toujours de bénéficier de crédit à un taux assez élevé ;

8. les pouvoirs publics doivent faciliter la prestation des services financiers, mais non les fournir directement : ils doivent les faciliter par une amélioration des affaires, une lutte contre la corruption et l'ouverture aux marchés ;
9. les financements bonifiés des bailleurs de fonds doivent compléter les capitaux du secteur privé mais ne doivent pas les remplacer : il ne devrait pas y avoir de substitution entre les fonds collectés et les capitaux du secteur privé ;
10. le manque de capacités institutionnelles et humaines constitue le principal obstacle : la microfinance utilise les services bancaires à des fins sociaux et nécessite pour cela une sensibilisation au niveau de la formation en microfinance afin de multiplier les SFD ;
11. l'importance de la transparence des activités financières et des services d'information: dans toutes les réglementations au niveau de la banque, en comptabilité générale, en assurance et microfinance, le principe de transparence est toujours présent. Il faut, pour les SFD, disposer d'informations fiables, pertinentes et comparables relatives aux états financiers et à la performance sociale.

Une institution de microfinance est une entreprise financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services. Par ailleurs, les clients des institutions de microfinance ont besoin des services financiers pour, entre autre, sécuriser leurs disponibilités et mener principalement des activités économiques. Cependant, au-delà de leur fonction d'intermédiation financière, de nombreuses SFD jouent un rôle d'intermédiation sociale à travers notamment les modalités suivantes : groupes de solidarité, formation des clients, renforcement de la confiance en soi, participation à la gestion.

### I.1.2 Les activités des SFD

Dans notre zone UEMOA les activités autorisées au SFD sont les suivantes :

#### ❖ Le crédit

Le dictionnaire universel définit le mot crédit comme étant une faculté de se procurer des capitaux, par suite de la confiance que l'on inspire ou de la solvabilité que l'on présente. Cela veut dire que le crédit est un acte de confiance qui comporte pour l'emprunteur l'engagement de remboursement à l'échéance et l'occasion de construire son capital.

C'est ainsi que les institutions de microfinance octroient aux micros entrepreneurs et aux ménages des crédits de faibles montant orientés à des fins productives. Néanmoins, certaines institutions de microfinance accordent des crédits de types sociaux (destinés à la consommation, à l'habitat, à la production, à la scolarisation, aux soins médicaux, ...). Il est donc normal que plusieurs activités soient financées par le même crédit ou soient réparties entre l'investissement productif et la consommation. Les IMF utilisent deux principales méthodologies pour prêter à leur clientèle, l'une fondée sur un individu et l'autre sur un groupe.

- ✓ Les crédits individuels : les prêteurs du secteur informel accordent des crédits basés sur la connaissance personnelle des emprunteurs (client) plutôt que sur une analyse de faisabilité complexe. Les crédits sont octroyés à un seul individu avec un minimum de procédures bureaucratiques par rapport aux secteurs formels. Cependant, avec les notions de relation directe et de garanties, une catégorie des populations pauvres est alors exclue de ce type de service financier (FALL François Seck et al, 2012 : 108).
- ✓ Les crédits de groupe : encore appelés crédits solidaires, font appel au regroupement de plusieurs personnes partageant les mêmes intérêts. Il est instauré et développé avec la création de la Grameen Bank. Il s'agit d'un prêt pour lequel un groupe de personnes se porte garant en cas de non-paiement du membre ayant consenti à ce prêt. Sur la base de la capacité de remboursement du client, de sa moralité, il est accordé à court terme et sur de faibles montants à des taux très élevés (environ 3% par mois) (BOYE & AL. 2009 : 54).

### ❖ L'épargne

Les entrepreneurs et ménages à faibles ressources financières disposent d'un revenu disponible qu'ils consacrent, en grande partie, à des dépenses de consommation. Néanmoins, une partie n'est pas dépensée immédiatement car ils épargnent aussi en vue de l'utiliser dans les jours à venir. L'épargne est ce qui reste des revenus après la consommation. Elle est aussi une fraction d'un revenu qui n'est pas affecté à la consommation immédiate.

A propos de ces deux définitions, nous pouvons dire que l'épargne correspond à la partie du revenu disponible qui n'est pas consacré à une consommation immédiate. Il est principalement déterminé par le niveau du revenu réel. Plus le niveau du revenu d'un individu est élevé, plus ce dernier est enclin à épargner.

Il y a trois raisons qui poussent à l'épargner, à savoir :

- ✓ disposer de liquidités afin de permettre une dépense de consommation ou d'investissement plus important dans un futur proche ;
- ✓ disposer d'une réserve pour constituer une marge de sécurité afin de faire face aux aléas de la vie (accident, maladie, décès,...) ;
- ✓ constituer un patrimoine qui servira comme un complément de revenu, soit sous forme d'un héritage aux descendants de l'épargnant.

### ❖ Les domiciliations de salaires

La domiciliation de salaire est un moyen permettant à tout employé disposant un compte dans une institution de microfinance du réseau de demander que son employeur vire périodiquement sa rémunération afin de bénéficier des avantages afférents. Il s'adresse aux employés du secteur privé qui touchent leur salaire à la caisse de leur service. La domiciliation de salaires leur permet de bénéficier des crédits pour la réalisation de leur projet, puisque leurs revenus sont généralement faibles.

### ❖ Le Transfert d'argent

Les pauvres ne sont pas admis aux banques formelles, ils n'ont pas de comptes en banque et ne peuvent pas régler par chèque ou virement. Ils ne peuvent payer qu'en monnaie liquide, qu'ils ne disposent pas d'ailleurs.

Comme toute autre personne, les pauvres font aussi des déplacements d'un milieu à un autre, ils ont souvent besoin de transfert d'argent et souhaite le faire facilement et sans risque. Ce service fait désormais partie des services financiers auxquels les plus pauvres et les exclus aspirent. Pour ceux qui recevront l'argent, il s'agit d'un service mieux adapté avec des coûts de transaction (transport, temps perdu) plus faibles. Pour l'IMF, le service de transfert d'argent est une source de revenus qui n'engendre pas de risques et qui n'alourdit pas ses besoins de financement. Cela permet ainsi à l'institution de microfinance (IMF) de fidéliser ou de conquérir une nouvelle clientèle.

Les services de transfert d'argent sont de plus en plus considérés par les IMF comme un marché potentiel. Ces services sont alors une opportunité d'offrir un nouveau produit potentiellement rentable. Cependant, les IMF ne sont pas obligatoirement les mieux placées pour gérer ce genre de services. En effet, celles-ci disposent de réserves de capital limitées ainsi que des liens limités aux réseaux internationaux.

Pour les IMF, la façon la plus simple de s'introduire sur le marché serait de s'allier avec un acteur spécialisé du secteur (Western Union par exemple). C'est le cas pour la plupart des IMF dans la zone UEMOA qui servent d'agent pour ces opérateurs internationaux de transfert d'argent (CGAP, 2008 : 74). Les IMF ont donc un rôle positif à jouer en tant qu'intermédiaire financier. Ces services de transfert d'argent s'avèrent bénéfiques à ceux victimes de l'exclusion bancaire et permettent de financer des activités à long terme.

Dans la loi régissant les SFD dans l'UMOA, seuls trois services sont autorisés : la collecte de dépôts, l'octroi de prêts et les engagements par signature. L'offre de tout autre service doit être soumise à l'autorisation du Ministère des Finances.

### **I.1.3. Contexte des SFD dans l'UEMOA et au SENEGAL**

#### **❖ Contexte des SFD dans l'UEMOA**

Dans les pays en développement, le secteur de la microfinance a connu un essor croissant ces dernières années. Dans la zone UEMOA, les plus anciennes institutions de microfinance ont été créées à la fin des années 1960 (ex: FUCEC au Togo en 1969). Elles ont ensuite connu une apparition formelle pendant les années 80 à la faveur de la crise bancaire. En effet, leur développement visait à pallier aux difficultés rencontrées par les banques de développement à assurer le financement de l'agriculture, des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat. Ces structures alternatives de financement ont pour but ultime, de favoriser la mobilisation de la petite épargne en milieu rural et urbain et de créer les conditions d'une insertion progressive du secteur informel dans l'économie moderne. De ce fait, les Autorités monétaires de la zone ont cru aménager le dispositif réglementaire afin de conférer un statut légal à ce genre d'institution. D'une manière générale, la réglementation du secteur de la microfinance vise à encadrer l'activité des IMF, par la définition des champs de la finance dans lesquels elles peuvent intervenir. Il s'agit également d'assurer la supervision et la surveillance, par le respect des normes prudentielles. A cet effet, les IMF sont soumises à un mode de comptabilisation et de provisionnement des créances en souffrances particulier. Elles sont également soumises à des ratios de gestion financière et prudentielle, cela afin de prévenir les éventuelles crises dans le secteur et également assurer la protection des déposants. De plus, face à l'échec des banques de la zone à atteindre certains segments de marché notamment les petites et moyennes entreprises, les autorités ont mené des réformes pour encadrer le secteur. En effet, le système bancaire peine toujours à atteindre le segment de marché composé d'agents économiques sans collatéraux, ou des petites et moyennes entreprises présentant une comptabilité peu transparente.

Au niveau des IMF dans la zone UEMOA, les principaux défis concernent la qualité de l'information financière, le contrôle interne, la gouvernance et la gestion des crédits :

- l'information financière produite manque de fiabilité dans bon nombre d'institutions en raison d'une qualité insuffisante des SIG ;
- le contrôle interne est souvent inadéquat notamment parce qu'il n'a pas toujours suivi la croissance ;



- les dérives de gouvernance constatées dans un contexte de croissance forte ont joué un rôle clé dans beaucoup de cas de dysfonctionnement ou de faillites d'institutions ;
- la gestion opérationnelle des crédits doit être améliorée. Les insuffisances dans l'analyse préalable des dossiers et le suivi ont pour conséquence une faible maîtrise du portefeuille de crédits.

### ❖ Contexte des SFD au SENEGAL

Depuis 2004, le secteur de la microfinance est dans une phase de consolidation, après la forte croissance enregistrée durant la période 1993-2003. Au 31 décembre 2013, la direction de la microfinance du Sénégal, comptait 383 Systèmes Financiers Décentralisés dont 9 réseaux et quatre Sociétés Anonymes<sup>1</sup>. A la même date, le nombre de membres et de clients desservis par les SFD est estimé à 1 962 819, soit un taux de pénétration de la population totale de 15,24% et un taux de pénétration de la population active de 30,5%. Les chiffres sont donnés par la direction de la microfinance au Sénégal.

Du point de vue de la structuration du secteur, on distingue trois types d'IMF :

- les institutions matures ou de grande taille qui constituent près de 85% du secteur ;
- les institutions émergentes ;
- les institutions de petite taille, généralement isolées, et qui constituent l'écrasante majorité du tissu de SFD.

Sur la période allant de 1993 à 2013, le secteur de la microfinance au Sénégal a connu une progression fulgurante en termes de nombre de structures et de volume d'opérations. La couverture des IMF des différentes régions administratives du pays (ancien découpage à 11 régions) au 31 décembre 2013 se présente comme suit :

✓ 27,7% des points de services sont localisés à Dakar contre 15,6% à Thiès ; 9,6% à Louga ; 9,6% à Ziguinchor ; 7,86% à Kaolack et 7,35% à Saint-Louis ;

---

<sup>1</sup> En 2014, 2 nouvelles SA ont été agréées et 1 association

- ✓ la région de Dakar enregistre un taux de pénétration de la population totale de près de 27,8% contre 27,5% pour Ziguinchor ; 16,7% pour Thiès ; 12,4% pour Saint-Louis ; 12,3% pour Louga et 10,63% à Kaolack;
- ✓ 47,24% des dépôts sont mobilisés à Dakar contre 14,95% à Thiès ; 8,5% à Ziguinchor et 6,8% à Kaolack;
- ✓ 41% de l'encours de crédit restent concentrés au niveau de la région de Dakar contre 14,5% à Thiès ; 9,8% à Kaolack et 6,5% à Ziguinchor.

Au 31 décembre 2013, le secteur avait atteint les résultats suivants :

- ✓ un nombre de membre/clients égal à 1 962 819, soit un taux de pénétration de la population totale de 15,24% en fin décembre 2013. Les usagers individuels de sexe féminin constituent 43% du sociétariat national;
- ✓ un nombre d'emprunteurs actifs qui est de 424 057 personnes;
- ✓ un encours de crédit s'élevant à 227 milliards FCFA. Les crédits octroyés aux SFD par les banques et autres structures de refinancement ont également augmenté, passant de 33 milliards FCFA à 38,5 milliards FCFA;
- ✓ un encours de dépôts de 192,5 milliards FCFA. Les dépôts à terme représentent 31,23% soit près de 61 milliards FCFA. L'épargne collectée auprès du sociétariat féminin en 2013 se situe à 51 milliards FCFA, soit 26,3% des dépôts;
- ✓ l'actif des SFD est de 337 milliards FCFA. L'encours de crédit constitue 67,35% de l'actif total.

**Tableau 1 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal (données financières en FCFA)**

| INDICATEURS                       | 2005    | 2006   | 2007   | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    |
|-----------------------------------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Taux de pénétration totale        | 6%      | 7%     | 8%     | 9,47%   | 10,15%  | 12,04%  | 13,02%  | 13,30%  | 15,24%  |
| Nombre de points de services      | 282     | 345    | 383    | 417     | 505     | 547     | 577     | 593     | 629     |
| Nombre de membres & clients       | 682 949 | 803517 | 943595 | 1093838 | 1207095 | 1447692 | 1624319 | 1757707 | 1962819 |
| % de femmes membres/clientes      | 41%     | 38%    | 44%    | 44,21%  | 39%     | 44%     | 44%     | 43,15%  | 43,00%  |
| Nombre d'emprunteurs actifs       | 115711  | 166871 | 214483 | 256016  | 281679  | 384387  | 375619  | 422600  | 424057  |
| Encours des dépôts (milliards)    | 62,438  | 74     | 91     | 102,84  | 119     | 135,2   | 159,18  | 168,72  | 192,44  |
| Nombre d'épargnants volontaires   | -       | -      | -      | -       | -       | -       | -       | 1327965 | 1186200 |
| Encours de crédit (milliards)     | 81,16   | 90     | 111    | 132,5   | 140,53  | 170,45  | 204,58  | 224,71  | 226,96  |
| Total Actif (milliards)           | 94,67   | 123,37 | 168,7  | 184,76  | 257,75  | 252,88  | 290,73  | 317,5   | 337     |
| Productivité des agents de crédit | ND      | 493    | 496    | 518     | 606     | 616     | 434     | 432     | 423     |
| Situation du PAR à 30 jours       | -       | -      | -      | -       | 6,79%   | 4,80%   | 11,36%  | 6,27%   | 7,95%   |
| Situation du PAR à 90 jours       | 2,75%   | 3,81%  | 2,50%  | 3,13%   | 3,63%   | 3,55%   | 5,80%   | 5,49%   | 7%      |
| Taux d'abandon de créances        | -       | -      | -      | -       | -       | 0,26%   | 1,78%   | 1,39%   | 2,16%   |
| Autosuffisance opérationnelle     | 123%    | 129%   | 125%   | 121,24% | 108,40% | 110,80% | 112,33% | 109,13% | 107,75% |

SOURCE : Direction de la Microfinance du SENEGAL, (décembre 2013) ;

Le secteur sénégalais dispose aujourd'hui de nombreux atouts (dynamisme des acteurs, volonté affichée du Gouvernement, engagement des bailleurs de fonds...) et présente des opportunités d'investissement dans les domaines suivants :

- ✓ supervision et contrôle des IMF en vue d'une sécurisation du secteur ;
- ✓ promotion du secteur, coordination et concertation entre les acteurs opérationnels et institutionnels ;
- ✓ professionnalisation des IMF en vue d'assurer une offre viable et pérenne de produits et services de microfinance notamment en zones rurales ;
- ✓ financement et refinancement du secteur permettant la prise en compte des besoins des MPE et PME

## **I.2. Cadre institutionnel et juridique des institutions des SFD**

Les structures de microfinance sont devenues de véritables institutions qui du fait de leurs activités d'intermédiation financière encourent des risques qui doivent être maîtrisés. Ainsi pour se développer et accroître leurs activités, ses institutions doivent trouver des ressources financières additionnelles auprès de leurs bailleurs de fonds ou dans le système bancaire classique. Ce sont toutes ces raisons qui ont conduit à l'adoption d'une réglementation unique dans la zone UEMAO, qui définit le cadre dans lequel les SFD exercent leurs activités, fixe les règles à respecter et organise le contrôle. Cette réglementation comprend un cadre juridique et un cadre institutionnel.

### **I.2.1. Cadre juridique :**

Pour aider les SFD à atteindre leurs objectifs, un cadre juridique spécialement conçu pour les SFD a été mis en place en 1995. Ce cadre juridique comprend les instructions de la BCEAO et la loi PARMEC qui correspond au Sénégal à la loi n°95-03 du 05 janvier 1995 portant création des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit et son décret d'application n°97.1106 du novembre 1997.

### ❖ Les instructions de la BCEAO

Ces instructions réglementent le secteur des systèmes financiers décentralisés dans la zone UEMOA. Pour cela elles précisent les dispositions générales contenues dans la loi ; elles procèdent à l'harmonisation des modes opératoires au niveau de la zone UEMOA et elles assurent un rôle de veille et de sécurité au niveau des institutions.

Une nouvelle loi a été adoptée le 3 septembre 2008, dans le souci de diversifier le paysage financier et assurer une plus grande maîtrise des risques. La nouvelle loi n°47-2008 portant réglementation des SFD a été décrétée le 12 novembre 2008.

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

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

### ❖ La loi PARMEC

Dans l'UEMOA, ces IMF ont pendant longtemps évolué dans l'informel jusqu'en 1993 avec la mise en place du Projet d'appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit qui a aidé à la mise en place de la Loi dite " PARMEC", portant réglementation des systèmes financiers décentralisés. Cette loi a pour objectif d'accompagner et de réglementer le secteur des SFD afin d'assurer la protection des épargnants, la sécurité des opérations et l'autonomie financière des institutions.

La loi PARMEC :

- réglemente l'organisation, la gouvernance et le fonctionnement des institutions et réseaux mutualiste ;
- donne un cadre de supervision simple et léger sous la tutelle du Ministère des Finances et de l'Economie et de la Banque Centrale.

- prévoit des dispositions très avantageuses pour les institutions mutualiste (BOYE et al ; 2006 ; p240).

### **I.2.2. Cadre institutionnel**

La surveillance de ce secteur de microfinance est gérée dans la zone UEMAO par deux institutions à savoir la BCEAO et le Ministère de tutelle.

#### **❖ La Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO)**

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

#### **❖ La Ministère de tutelle**

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

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

### **I.3. Les crédits dans les SFD**

Le crédit est l'une des activités les plus importantes dans le fonctionnement d'un SFD. Cette importance provient du fait que les prêts représentent plus de la moitié de l'actif des SFD (GCAP, 1998 : 45). Pour bien le comprendre nous allons le définir et faire une distinction entre les différents types de crédits dans une IMF.

#### **I.3.1. Définitions du terme crédit**

Un entrepreneur ne possède pas toujours de moyen financier suffisant pour la réalisation de ses activités économiques. Ainsi, pour pouvoir exercer une activité rentable, il fait recourt à un crédit. De ses réalisations ainsi que l'intégrité des gérants il peut avoir un crédit auprès des SFD.

Le mot crédit a son étymologie dans le verbe latin « *credere* » qui signifie croire ; avoir confiance. Les origines du crédit ne sont pas connues avec précision, cependant on pourrait penser qu'il a vu le jour avec la pratique du troc, avant même l'avènement de la monnaie.

Plusieurs auteurs ont essayé de donner des définitions au mot crédit. Le crédit est l'échange d'un bien présent contre un bien futur (Raymond Barre, 1970 : 143). Le terme de crédit renvoie dans la plupart des cas à la location de la monnaie moyennant un taux d'intérêt raisonnable. Ainsi faire crédit, c'est faire confiance. Le crédit est considéré comme un acte de confiance comportant l'échange dans le temps d'un bien sous condition d'une contrepartie future. Le crédit implique une confiance fondamentale dans la réalisation de cette contrepartie (Georges DUTALLIS, 1964 : 15).

De ces définitions, ils se dégagent certains éléments dont les plus importants sont :

- ✓ le temps qui est le délai pendant lequel le bénéficiaire disposera du bien ou des fonds prêtés,
- ✓ la confiance faite par le créancier au bénéficiaire. Cette confiance nécessite à son tour une promesse de restitution,
- ✓ le risque dû au danger de perte partielle ou totale de la chose mise à la disposition du bénéficiaire. Il est également dû à l'engagement de la responsabilité du créancier dans cette opération,

- ✓ la rémunération qui est le prix du service rendu et du danger couru par le créancier.

Ces éléments communs à toutes les opérations de crédit confèrent au crédit une originalité et une attention particulière.

Ainsi, on peut définir le crédit comme une opération par laquelle une institution de microfinance met ou promet de mettre à la disposition d'un client une somme d'argent, moyennant intérêts et frais, pour une durée déterminée. L'IMF devient alors un créancier et le client un débiteur. Crédit et dette sont donc des termes qui décrivent une même opération considérée de deux points de vue opposés.

Dans la Loi portant réglementation des SFD « *est considérée comme une opération de prêts, tout acte par lequel un système financier décentralisé met, à titre onéreux, des fonds à la disposition d'un membre ou d'un client à charge pour ce dernier de les rembourser à l'échéance convenue. Le montant maximum de prêts sur une seule signature est fixé, en tant que de besoin, par une instruction de la Banque Centrale* ».

L'objet du crédit peut être un bien matériel, une marchandise ou une somme d'argent, un pouvoir d'achat dont le propriétaire n'a pas l'utilisation immédiate et qu'il met à la disposition de quelqu'un qui en a besoin.

Le crédit est une activité qui assure à la fois la satisfaction des besoins des membres et qui contribue à assurer la pénétration des produits financiers indispensables à l'équilibre financier et à la viabilité de l'institution (GAHIGI, G., 2000 :10).

Le rôle du crédit est de permettre aux clients des banques ou des institutions financières de satisfaire à leurs besoins de financement. Donc, le crédit est une réponse positive à la demande de financement des activités. Et les sommes prêtées doivent être remboursées aux dates prévues, après avoir été majorées d'un taux d'intérêt.

Les investissements qui auraient pu être difficiles à réaliser, par voie de crédit sont rendus possibles, ainsi le crédit constitue un stimulant efficace à la croissance économique du pays.

Le crédit permet de mieux utiliser le capital constitué par l'ensemble de la population, il permet de stimuler la production en répartissant le capital disponible à ceux qui en ont besoin dans des conditions de montants et de délai optimal.



Le crédit en lui-même, disent les experts, n'est qu'un moyen pour parvenir à une fin. Son objectif à long terme est la survie et le développement des entreprises et leur contribution à l'économie (BARBARA, F., 1998:8).

### **I.3.2. Typologie**

Il est possible de distinguer les crédits en fonction de leur objet, leur durée, de la garantie exigée en fonction du prêt accordé, de l'identité du créancier ou du débiteur : il existe des crédits à court terme (de 0 à douze mois), à moyen terme (de 12 à 36 mois) et à long terme (plus de 36 mois).

- ✓ Les crédits à la consommation sont généralement accordés aux particuliers. Il est destiné à l'acquisition de biens ou services au niveau du ménage. L'objet du crédit n'est pas générateur de revenu et son remboursement se fait à partir de revenus réguliers provenant d'une source autre que l'objet du prêt. Dans ce type de crédit, les habitudes d'épargne du client deviennent souvent un gage de sa capacité à rembourser.
- ✓ Les crédits à la production sont sollicités par un individu ou une entreprise dans le but d'améliorer ses activités. On dit du crédit productif qu'il est générateur de revenus. Le remboursement de ce type de crédit est généralement supporté par les revenus générés par l'objet du prêt.

## **CHAPITRE II : Gestion du risque de crédit dans les SFD**

Le risque est inhérent à toute activité humaine, notamment lorsqu'on fait des affaires. Dans les métiers de la finance, le risque est un élément que l'on vit au quotidien. En effet, le crédit constituant la principale source de revenu des IMF, de sa réussite dépend, en grande partie, la pérennité et la viabilité de l'institution. Le plus grand risque en matière de microfinance est d'octroyer un crédit et ne pas se faire rembourser. L'institution, avant de s'engager dans l'octroi de crédit, se doit de définir des mesures de contrôle préventif lui permettant de réduire les problèmes d'incertitude et d'asymétrie de l'information, très difficiles à gérer dans les octrois de prêts à petit montant. Le caractère très élevé du risque de crédit est à l'origine de l'exclusion bancaire des populations pauvres, cible de la microfinance, et caractérisées par une très grande vulnérabilité. Ainsi, pour une bonne viabilité d'une IMF, il est impératif que ce dernier adopte des techniques de gestion des risques qui lui permettront de minimiser les pertes et de faire des profits.

Dans cette optique, nous allons, dans ce présent chapitre, faire une analyse du risque de crédit dans les IMF, définir et présenter des différents outils de la gestion du risque de ces crédits.

### **II.1. Le risque de crédit dans les SFD**

Toutes les organisations quelles que soient leurs tailles, leurs structures, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent sont confrontées à des risques et ceci à tous les niveaux (Coopers & Al. 1994 : 49).

Dans cette première section, nous définirons le terme de risque de crédit et nous ferons une distinction entre les différents types de risques de crédits dans une IMF.

#### **II.1.1. Définitions**

Le risque de crédit est un événement dont la réalisation est susceptible de grever le patrimoine d'un SFD. Lorsqu'il se produit, le risque a des conséquences qui se traduisent sur trois variables clés de la gestion de l'Institution : ce sont la solvabilité, la liquidité et la rentabilité. La solvabilité est la capacité d'un SFD à faire face à toutes ses dettes (dettes à court, moyen et long terme) avec la totalité de son actif. La liquidité est sa faculté à honorer ses engagements à court terme avec son actif réalisable ou disponible. Quant à la rentabilité, elle se traduit comme le résultat obtenu par le SFD au vu des moyens mis à sa disposition.

Le risque de crédit est le risque de pertes financières résultant de l'incapacité de l'emprunteur pour quelque raison que ce soit de s'acquitter entièrement de ses obligations financières à l'endroit de l'institution (DID, 2005 : 5). Le risque est aussi l'exposition à une forte probabilité de perte. Le risque de crédit est la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit qui cause les pertes et des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client à respecter les termes du contrat de prêt (CARE INTERNATIONAL, 2001 : 3).

De ces définitions ci-dessus, le risque de crédit peut se définir comme la probabilité (une incertitude) de non-paiement du crédit octroyé à un client ou membre d'un SFD pour une raison quelconque. C'est donc le risque de non remboursement des crédits d'SFD.

Le risque de crédit encore appelé risque de contrepartie résulte du non remboursement des crédits consentis par suite de la défaillance de la contrepartie. Très prosaïquement, il existe donc un risque pour un SFD dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché. Le risque de crédit est une préoccupation particulière dans les IMF dans la mesure où la plupart des microcrédits ne sont pas garantis (c'est à dire qu'ils ne sont soumis à aucune garantie formelle, classique ou bancaire). Un SFD doit faire face à tout type de risque de faillite sur ses clients. Elle se doit, par conséquent, de connaître ses risques, les identifier le moment venu de la manière la plus rapide possible, et les anticiper au maximum. Le cas échéant, il convient également de sortir du crédit avec un minimum de pertes. Le risque de crédit est de très loin le plus important puisqu'il représente 80 à 85% du risque chez les institutions de microfinance.

Le risque est lié à la notion d'incertitude (variabilité des gains ou pertes), mais également au fait qu'il a des conséquences négatives. Ces deux aspects de la notion de risque sont contenus dans les mesures de risque habituellement utilisées. La variabilité des gains est mesurée par la volatilité, alors que les conséquences négatives d'un risque sont mesurées par la VAR (Value at Risk).

De façon générale, un risque est un événement qui peut affecter la chronique des flux à recevoir par un établissement financier (son compte de résultat, sa valeur actuelle nette, ses états financiers). Ainsi le risque n'est donc pas de prendre des risques mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler (SARDI Antoine, 2002 : 39)

### II.1.2. Typologie

En dehors des risques communs à toutes les entreprises (risques logistiques, juridiques, de malversation....), les SFD sont confrontés à une typologie spécifique inhérente à leurs activités, principalement les octrois des crédits. Ces risques ne sont pas purement hypothétiques et peuvent, lorsqu'ils se réalisent, avoir de lourdes conséquences.

Selon le guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA, les risques auxquelles les SFD sont confrontés sont de :

- ✓ **Les risques de crédit** : c'est le risque le plus important encouru par les institutions de microfinance. C'est le risque qu'un débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit. En fait, dès que le client rend son compte débiteur, l'IMF est appelée à supporter un risque de crédit. Les IMF ne sont pas à l'abri des fluctuations économiques, elles doivent jauger les demandes de crédit avec minutie pour minimiser le risque de crédit. Le risque de crédit peut concerner aussi bien qu'un débiteur mais aussi peut toucher un secteur dans son ensemble.

Le risque de crédit comporte trois composantes :

- le risque de dégradation de la qualité du crédit qui se traduit par une baisse de la valeur financière de la dette ;
  - le risque de défaut défini comme tout manquement ou tout retard sur le paiement du principal et / ou des intérêts qui se traduit par une perte (comptable) pour l'institution financière ;
  - l'incertitude sur le taux de recouvrement en cas de défaut.
- 
- ✓ **Les risques de fraudes** : n'importe quelle organisation qui gère une importante somme d'argent est extrêmement vulnérable à la fraude. Cette vulnérabilité est souvent prédominante dans les milieux économiquement démunis. La vulnérabilité à la fraude est particulièrement plus grande dans des contextes où l'argent change de mains. Cette vulnérabilité est encore plus critique dans des institutions de microfinance qui disposent d'un Système d'Information de Gestion (SIG) peu fiable ou peu cohérent, des politiques et procédures non clairement définies, un taux élevé de renouvellement du personnel technique, ou encore si l'institution de microfinance atteint précocement un fort taux de croissance.

- ✓ **Les risques de liquidité** : le risque de liquidité, ou plus précisément d'absence de liquidité, est le fait pour une IMF de ne pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin. La défaillance due à l'illiquidité, plus qu'une cause, est un effet. Elle est souvent la conséquence de l'appréciation que portent le marché et les déposants sur la capacité de l'institution à rembourser les dépôts qui lui ont été confiés. Cette appréciation peut être objective mais aussi parfois subjective. Un autre aspect du risque de liquidité est celui de ne pas pouvoir trouver, à un instant donné, des instruments financiers destinés à couvrir une position, ou de devoir les acheter ou les vendre à un prix anormal, du fait de l'insuffisance ou de l'absence de liquidité sur le marché.
- ✓ **Les risques de ressources humaines** : de nombreuses organisations se concentrent soit sur les aspects techniques du processus de développement du produit soit sur les aspects dirigeants du marché, en ignorant jusqu'à ce qu'il soit trop tard les questions de ressources humaines. Cette pratique génère une pression extraordinaire sur les budgets et le service de formation.
- ✓ **Les risques de transactions** : le risque de transaction correspond au risque de perte financière résultant de la négligence d'un employé, d'une mauvaise gestion, d'erreurs liées aux systèmes ou d'erreurs humaines.
- ✓ **Les risques de sécurité** : l'aspect sécurité doit s'entendre à plusieurs niveaux : sécurité physique des personnes, des locaux, des biens (liquidités, documents) et sécurité électronique des données.
- ✓ **Les risques de non alignement** : ce sont tous les risques qu'encourent le SFD s'il n'est pas en conformité avec des obligations légales, réglementaires ou morales.
- ✓ **Les risques de taux d'intérêt** : ce sont les pertes pouvant être enregistrées sur la variation des taux d'intérêt. Les risques se présentent lorsque les références de taux sont différentes pour une créance et une dette associée. Il pose un problème de gestion des actifs et passifs selon leur degré de maturité et de transformation des actifs, pouvant entraîner un risque de refinancement lorsque l'institution détient des actifs de

long terme alors que les passifs sont de court et moyen termes, ou inversement à un risque de réinvestissement.

- ✓ **Les risques de changes** : ce risque est lié aux pertes qui surviennent du fait d'un changement de la parité de la monnaie. Les institutions de microfinance sont plus vulnérables au risque de change si elles doivent rembourser de l'argent emprunté en devises étrangères pendant que le refinancement du prêt a été fait en monnaie locale ; les revenus d'intérêts générés localement étant généralement maigres pour couvrir les charges financières y compris la perte de change.

En définitive, les risques opérationnels constituent les principaux risques auxquels les SFD font face (Churchill et Coster, 2001 : 185).

## **II.2. Définitions et concepts**

La microfinance représente un ensemble très diversifié de dispositifs offrant des produits d'épargne, de prêts et d'assurance à de larges fractions de populations à faibles revenus. Le problème qui se pose est alors comment assurer un bon remboursement du crédit face à des emprunteurs sans garanties. Surtout que les impayés qui conduisent souvent aux créances irrécouvrables constituent, dans la majorité des cas, la principale cause de faillite des SFD.

Une bonne gestion du crédit est une condition essentielle de la stabilité, de la pérennité, de la rentabilité et de la viabilité de toute institution de microfinance, tandis qu'une mauvaise gestion de la qualité du crédit est la cause la plus fréquente d'un rendement financier insuffisant. Une gestion prudente du risque de crédit peut réduire le risque opérationnel au minimum tout en assurant un rendement raisonnable voir maximal.

Dans cette section nous allons expliciter le terme gestion du risque de crédit et démontrer un dispositif nécessaire pour une bonne maîtrise des risques.

### II.2.1. Définitions

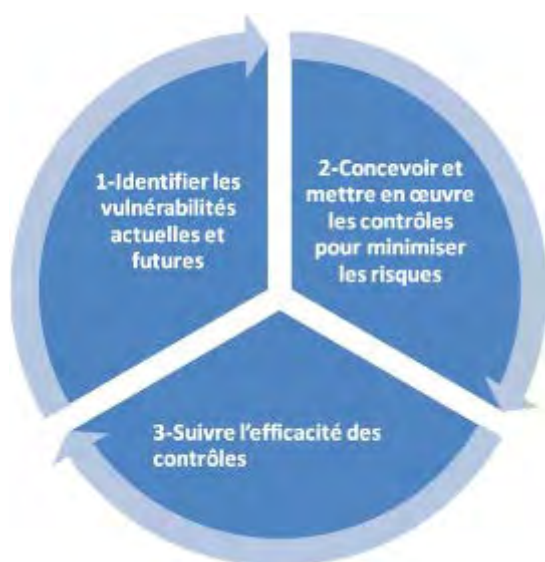
Selon le Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (CGAP), « *La gestion des risques est un dispositif mis en place permettant d'identifier, de mesurer, de suivre et de gérer systématiquement les risques auxquels un SFD devra faire face* ».

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

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

Pour CARE, le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. La gestion du risque, ou la prise de risques calculés, réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où celle-ci arrivait. La gestion de risque implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci surviennent. La gestion des risques est un processus continu à trois étapes.

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



**Source :** CARE INTERNATIONAL (2001).

- ❖ **Identifier les vulnérabilités** : avant de gérer les risques au sein d'une organisation, il est important d'identifier au préalable les faiblesses, les limites, les menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion des risques est de prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme.
- ❖ **Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôle** : une fois que l'IMF a identifié 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** : 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.

Pour SARDI (2002 : 725), pour une bonne maîtrise du risque de crédit il faut le dispositif suivant :

- ❖ **identification préalable des risques**, il s'agit de l'étape préalable pour tout processus de management des risques. C'est aussi durant cette étape qu'on définit les risques acceptables et les risques inacceptables. Par pertes acceptables, il faut comprendre les pertes prévisibles pour lesquelles un dispositif de contrôle efficient a été mis en place. Par risques inacceptables, il faut comprendre les risques résultants d'une insuffisance ou d'une absence de contrôle;
- ❖ **des objectifs et stratégies clairement exprimés;**
- ❖ **un système de mesure des risques robustes** qui doit permettre à l'institution d'avoir une idée sur la perte qu'elle est susceptible de subir en cas de réalisation du risque et par conséquent de prendre des mesures pour se couvrir contre cette perte ;
- ❖ **un processus d'analyse financière de qualité** qui a pour objet d'évaluer le risque encouru par l'entreprise du fait de la relation avec le demandeur de crédit. Du fait de l'importance de cette étape qui conditionne largement le bon déroulement du processus crédit, il est nécessaire pour l'institution de confier ce travail à un personnel compétent et expérimenté;



- ❖ **un système de notation intègre**, généralement considéré tel l'élément incontournable dans le management des risques car il permet d'évaluer le risque de crédit, d'attribuer des notes aux demandeurs de crédit et d'estimer les pertes potentielles;
- ❖ **des dossiers de qualité** car les dossiers de demande d'emprunt doivent être aussi complets que possibles et remplir toutes les conditions de fond comme de forme pour permettre une décision motivée de l'institution;
- ❖ **un système d'autorisation et des limites clairement définies** dans la mesure où, la décision d'octroyer ou non du crédit ne doit pas être du ressort d'une seule personne pour des raisons de sécurité et d'efficacité, raison pour laquelle un système d'autorisation et de délégation doit être mis en place au sein de l'institution;
- ❖ **un suivi permanent et une surveillance rigoureuse des risques**. Ainsi le déblocage du crédit ne signifie pas la fin de l'opération de crédit car c'est à ce moment que le risque est plus fort. Pour limiter au maximum les pertes pouvant résulter de la défaillance des clients, l'institution doit assurer un suivi rigoureux des crédits permettant de détecter les signes précurseurs d'une dégradation de la situation financière du client;
- ❖ **une rentabilité adéquate du portefeuille** car malgré la rude concurrence que se livrent les institutions financières pour offrir à leur clientèle des crédits attractifs, il faut que la tarification des crédits puissent au moins absorber les coûts engendrés ;
- ❖ **une revue indépendante des dossiers** qui consiste à revoir de manière périodique les dossiers de crédit pour s'assurer qu'ils respectent les procédures et politiques en vigueur ;
- ❖ **des fonctions juridiques et contentieuses efficaces** qui sont deux fonctions importantes du fait du contexte dans lequel évoluent les SFD, caractérisé par une protection juridique accrue des clients et une détérioration de leur pouvoir économique, qui menace leur pérennité.

Et pour FREDERIC, GAYRAUD & ROUSSEAU (2006 : 68) la gestion du risque suit quatre phases :

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

Ainsi la gestion des risques est le cadre général mis en place pour gérer les différents risques financiers et non financiers auxquels sont exposées les institutions financières. Cela consiste à élaborer les politiques et les procédures nécessaires pour recenser, mesurer, suivre et contrôler ces risques. La gestion des risques nécessite également l'existence de ressources humaines appropriées, à savoir un responsable du contrôle des risques, un auditeur interne principal et des comités de gestion des risques et/ou d'audit interne au niveau du conseil d'administration. Une bonne gestion des risques doit faire la part des choses : il s'agit de prendre les risques qui en valent la peine pour l'institution financière tout en minimisant les pertes causées par ces risques.

### **II.2.2. Processus de la gestion des risques**

Les institutions de microfinance, comme toutes les entreprises, sont soumises à des risques (Antoine SARDI : 1993 ; tome1 : 20). Mais ces risques sont beaucoup plus importants pour les SFD et deviennent donc primordiale pour ces dernières de maîtriser ces risques pour pouvoir assurer leur futur.

La première étape de la gestion du risque consiste à s'assurer que le personnel du service du crédit respecte tous les processus d'octroi et de suivi d'un prêt. La deuxième étape a pour objet de veiller à ce que le conseil et la direction fixent des objectifs quant à la composition de leur portefeuille de prêts dans le cadre de l'élaboration du plan annuel. Ce portefeuille doit faire l'objet d'un suivi régulier, afin que l'on puisse déterminer si le rendement est conforme aux attentes du conseil et si le niveau de risque reste dans des limites tolérables.

Il faut adopter des procédures de prêt normalisées, afin de réduire le risque d'erreurs de traitement et d'assurer le respect de la réglementation et des politiques du conseil. L'approbation et le déboursement des fonds, les documents à réunir pour les prêts, le personnel chargé des prêts et les garanties ne sont que quelques-uns des sujets pour lesquels nous recommandons des procédures dans le présent chapitre.

Les institutions de microfinance doivent se conformer aux lois portant réglementations des SFD de leur pays. Ainsi elles doivent mettre en œuvre des politiques de crédit et des techniques de gestion du risque efficace et efficiente, adaptées à la taille de leur IMF et à la complexité de leurs activités.

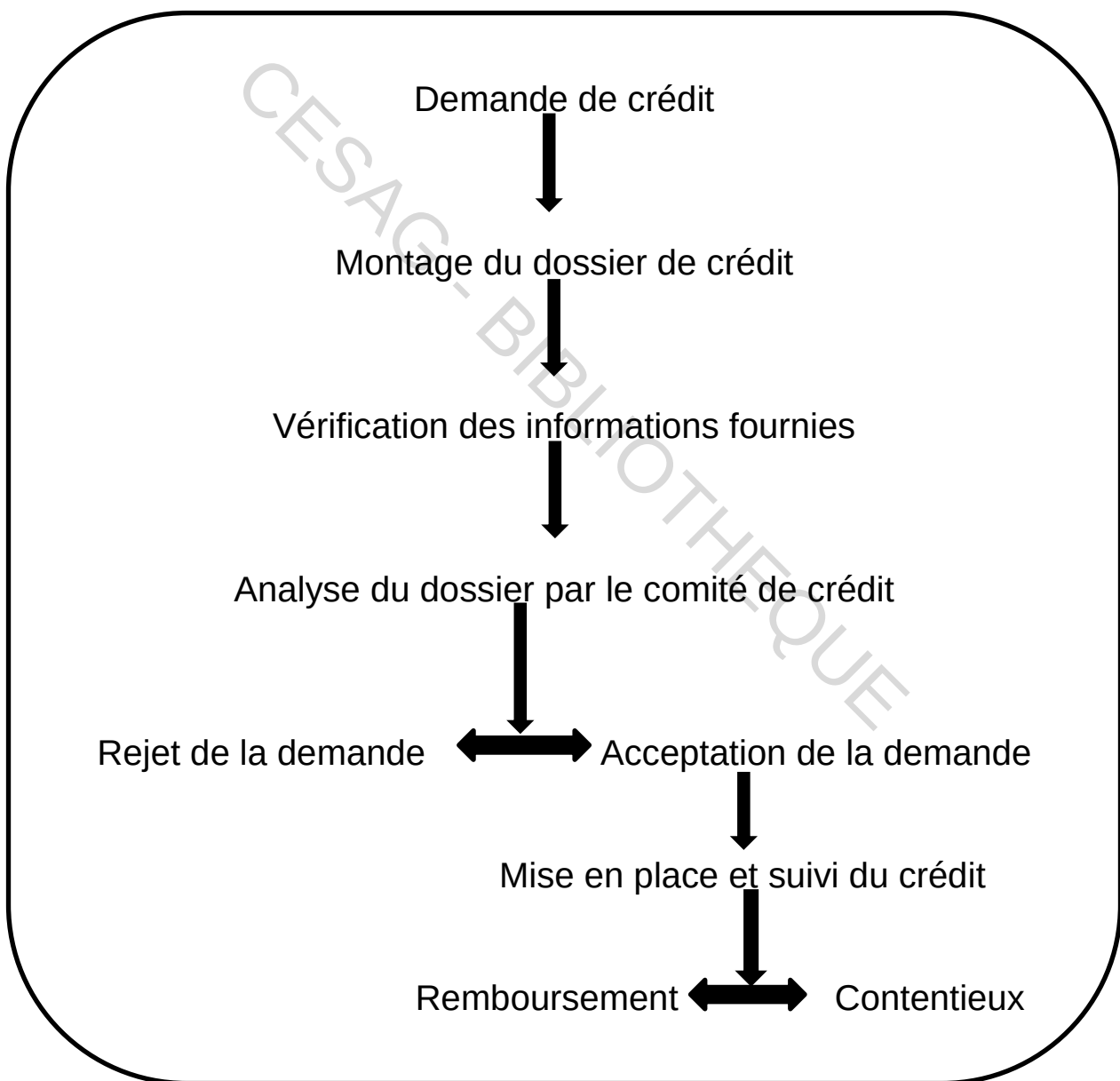
Une relation étroite existe entre risque et gestion : une bonne approche des risques est une décision de gestion purement et simplement, prise par les responsables de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs prévus avec un maximum de certitude, en utilisant au mieux les moyens qui sont mis à leur disposition. Pour mesurer la variation par rapport à une projection, il est donc nécessaire de disposer de la projection en question. En d'autres termes, une bonne approche des risques nécessite une vision stratégique préalable qui fixe les objectifs de création de valeur. La gestion du risque crédit repose sur une approche globale combinant des critères sociaux et économiques.

Selon Hutin (2004 : 99) la gestion du risque de crédit se présente généralement sous deux aspects : les mesures préventives que les prêteurs prennent avant l'octroi du crédit et celles qu'ils prennent après le déboursement. La gestion du crédit dans une institution de microfinance doit respecter les étapes suivantes:

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

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

**Figure n°2** : les processus de gestion du risque de crédit



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

Dès lors qu'un client fait une demande de crédit, l'agent de crédit collecte des informations auprès du client et d'autres sources externes afin de monter le dossier de crédit et les vérifie en faisant des déplacements chez le client. Ce dossier va servir de support à l'analyse du risque de crédit qui va conduire l'agent de crédit, généralement assisté par un supérieur et un comité de crédit, à décider de l'opportunité d'accorder ou non le crédit, en fonction de la politique de risque et de rentabilité ainsi que de la volonté stratégique de la SFD. Si le crédit est octroyé, l'agent de crédit doit procéder en permanence au suivi sur le terrain de l'utilisation du crédit reçu. En fonction du déroulement du crédit, celui-ci peut prendre fin sans incident avec le remboursement ou finir de façon contentieuse (Plan Sénégal 2003 : 86).

### II.3. les techniques de la gestion du risque de crédit

Les risques crédit s'entendent de diverses manières : ils peuvent être inhérents à l'activité de crédit (défaut de paiement ou impayés), liés à certain type de public (activité économique reposant sur une personne ou une famille) ou à l'activité financée (risque économique ou climatique). Selon la BCEAO différents aspects permettent de gérer les risques de crédit dans les SFD :

- ❖ **les impayés (le défaut de paiement) :** la véritable garantie de ce risque est la viabilité de l'activité financée et la moralité de l'emprunteur. Plusieurs moyens (pas toujours exclusifs) peuvent être mis en application pour réduire les risques ;
- ❖ **la diversification du portefeuille crédit :** la diversification de portefeuille crédit est un moyen efficace pour mitiger le risque. Elle porte sur deux niveaux :
  - la variété du type d'activités financées par le SFD (crédits accordés à des emprunteurs appartenant à diverses filières agricoles, à des activités commerciales de différentes natures, au secteur de la pêche, etc.) ;
  - la taille et la durée des crédits financés. Le fait d'imposer des limites de crédit aux clients/membres/bénéficiaires permet de limiter l'impact d'un éventuel défaut ;

- ❖ **la diversification des emprunteurs** : la diversification des emprunteurs consiste à limiter les liens entre les emprunteurs afin d'éviter un effet « domino » en cas de premier défaut. Par exemple, le SFD prête à deux époux qui tiennent un commerce familial (un prêt à chacun des époux). Il faut dès lors tenir compte du fait que si l'un des deux époux décède, le survivant se trouvera dans l'incapacité de continuer l'activité créant une situation où les deux prêts ne pourront être remboursés ;
- ❖ **la connaissance des activités financées et des emprunteurs** : la bonne connaissance de l'activité financée permet au SFD de dimensionner les crédits de manière ad hoc, tant au niveau des montants prêtés qu'au niveau de l'évaluation de la période nécessaire pour le rembourser tenant compte des flux de trésorerie générés par l'activité économique. L'élaboration d'une typologie d'emprunteurs permet de faciliter l'identification des emprunteurs insolvables. L'élaboration d'un dossier de crédit et la vérification – si possible – du non cumul des crédits sont autant de moyens pour connaître son emprunteur. Cette connaissance, souvent empirique, peut néanmoins être affinée au fil du temps par l'analyse de données historiques sous la forme de statistiques ;
- ❖ **l'objet du crédit** : la vérification, le cas échéant, de l'existence physique de l'objet du crédit est un moyen de s'assurer que le crédit n'est pas fictif. Néanmoins, d'autres facteurs interviennent tels que la capacité de l'emprunteur à développer son activité économique. Etant donné la difficulté du SFD à obtenir l'information suffisante pour déterminer son degré d'exposition au risque, différentes formes de garanties sont utilisées pour couvrir le risque ;
- ❖ **l'épargne obligatoire** : l'épargne obligatoire est bloquée sur un compte détenu auprès du SFD. L'épargne, préalable à tout emprunt, permet à la fois au SFD de mesurer la capacité de l'emprunteur à générer des flux financiers et est directement prélevée en cas de retard de paiement. Un ratio de 1 à 3 constitue une pratique courante en Afrique de l'Ouest ;

- ❖ **les garanties matérielles** : ces garanties prennent alors la forme d'hypothèque, de nantissement d'un bien (voiture, parcelle, habitation, équipement, etc.), de gages de bijoux, d'une délégation de salaire, d'un warrant sur les récoltes stockées, etc. Avant d'accepter ce type de garantie, le SFD portera néanmoins une attention particulière à :
  - l'évaluation monétaire de la garantie ;
  - le degré de liquidité de la garantie : peut-on facilement aliéner le bien, existe-t-il un marché pour le vendre ?
  - le coût pour mettre en œuvre la garantie (coût relatif au processus de saisie, de vente, de mobilisation des autorités coutumières, de la justice, etc.) ;
- ❖ **les garanties de nature morale** : cette garantie s'applique dans le cas où le SFD connaît de manière directe son membre ou son client. Ainsi, la capacité de remboursement est évaluée avec la situation économique de l'emprunteur mais aussi vis à vis des engagements pris. La garantie morale peut également se traduire par la pression sociale que peut exercer la communauté à laquelle appartient l'emprunteur ;
- ❖ **les garanties de type social** : la société à laquelle appartient l'emprunteur se porte garante, soit par aval ou parrainage, soit par l'organisation de groupes de caution solidaire.

Toutes ces précautions énumérées ci-dessus par la BCEAO aident à limiter le risque de crédit mais une technique est apparue ces dernières années et aide les SFD à bien gérer le risque de crédit c'est la technique du scoring. Le principe général de fonctionnement des IMF consiste à déléguer une partie de la décision d'octroi des prêts aux agents de crédit ; en effet, toute personne souhaitant contracter un prêt se présente à l'agent de crédit, ce dernier en fonction des données collectées sur le demandeur évalue sa solvabilité pour décider si la demande de l'intéressé peut être présentée au comité de crédit, s'il s'agit d'un bon client, sinon il refuse d'emblée la demande ;

- ❖ **la technique du scoring** : le risque est indispensable pour la bonne marche des activités de microcrédit mais il est très important de prendre plutôt des risques calculés. Le crédit scoring se présente comme une technique de quantification du risque par l'évaluation du risque de défaut d'une personne donnée. Le terme Crédit Scoring désigne un ensemble d'outils d'aide à la décision utilisés par les organismes

financiers pour évaluer le risque de non remboursement des prêts (Gilbert SAPORTA 2006 : 3-4). Un score est une note de risque, ou une probabilité de défaut (Mark Schreiner ; 2003 : 4) l'évaluation statistique est l'utilisation de connaissances quantitatives des résultats de remboursement et des caractéristiques des prêts remboursés dans le passé et enregistrés dans une base de données électroniques afin de pronostiquer les résultats de remboursement des futurs prêt.

Cette technique consiste à attribuer une note à chaque information collectée que l'on compare à une fiche de référence préalablement établie. Ensuite, le total des notes de chaque information collectée donne une appréciation sur la nature « bon » ou « mauvais », « risqué » ou non du client considéré.

En effet, cette technique consiste à déterminer les profils de risque des clients à travers les connaissances du passé. Le but ici recherché est de déterminer les liens entre le taux de remboursement (ou le risque de non remboursement ou de mauvais remboursement du crédit) et un certain nombre de caractéristiques les déterminant. Le type de risque est défini en fonction des priorités de l'institution. On distingue le scoring avant décaissement, le scoring après décaissement, le scoring du recouvrement, le scoring du risque de départ du client, etc.

Le crédit scoring, souvent désigné « Le crédit par point » dans certains ouvrages, constitue une tentative de rationalisation de l'exploitation de la base de données qu'a pu construire le prêteur sur ses clients afin d'apprécier leur solvabilité. Le Crédit Scoring est une technique jeune; son apparition remonte à soixante-huit ans. En poursuivant les recherches de Fischer sur l'analyse discriminante, Durand (1941 :95) est le premier à reconnaître la possibilité d'utiliser les techniques statistiques pour analyser le défaut de remboursement des clients et pour discriminer entre bons et mauvais emprunteurs.

Même si le recours au Crédit Scoring pour l'évaluation des risques d'un emprunteur n'est pas nouveau, il convient de signaler que le concept est relativement jeune pour la microfinance notamment dans les pays en développement (Schreiner, 2004 :295).

La démarche du scoring est très utilisée par les banques commerciales, cependant son utilisation par les institutions de microfinance dans les pays en développement est relativement récente. Ainsi, le bon fonctionnement de cet outil scientifique requiert plusieurs étapes pour sa mise en place.



- **Fonctionnement du scoring :** La théorie du scoring part du principe selon lequel le passé est le meilleur estimateur du futur. En effet, un fonctionnement efficace de l'utilisation de cette technique statistique requiert une démarche basée sur plusieurs étapes essentielles:
  - la collecte et l'exploitation des données ;
  - la définition de la fiche d'évaluation statistique ou fiche de notation (un exemple de fiche d'évaluation est présenté en annexe) ;
  - la classification du risque ou cotation
  - le test avec données historiques ;
  - la validation de la fiche de notation
  
- **Avantages de la méthode et apport pour les SFD :** comparativement à l'évaluation subjective du risque de crédit, la méthode des scores quantifie le risque et procure plusieurs avantages dans le domaine de la gestion du crédit particulièrement :
  - une meilleure organisation du processus de crédit, la réduction du biais humain et l'amélioration de la productivité des demandes de crédit ;
  - la réduction des impayés et du temps mis par les agents de crédit pour le recouvrement ;
  - la délégation de la décision d'octroi ou non du crédit ;
  - le renforcement du sentiment de sécurité de l'agent de crédit et l'homogénéité dans les décisions de crédit ;
  - la prise en compte de plusieurs facteurs de risques et une meilleure allocation des ressources ;

En définitive les implications techniques de sa mise en place d'une bonne gestion du risque de crédit sont nombreuses. Cette démarche ne peut réussir que lorsque les procédures d'octroi de prêt sont formalisées et que l'institution dispose d'une base de données fournie sur l'historique des prêts surtout individuels. Elle est beaucoup plus adaptée aux prêts de type individuel. En effet, il est beaucoup plus facile de prendre en compte les caractéristiques d'un individu lors de l'évaluation que de considérer les caractéristiques de tous les individus d'un groupe (dans le cas des prêts de groupe) pour octroyer le prêt ou non. C'est une démarche se basant sur le passé pour prédire le futur. Or ce dernier est parfois imprévisible. Un

changement, par exemple, de l'environnement socioéconomique peut faire varier les déterminants retenus au préalable pour construire le modèle scoring.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE III : Méthodologie de l'étude**

La méthodologie définie pour mener à bien notre travail est basée sur le développement d'un cadre d'analyse, la confection d'outils de collecte de données (questionnaires et guides d'entretien), la collecte et l'analyse de ces données. La qualité de la méthodologie est donc fondamentale et conditionne dans une large mesure la crédibilité des résultats.

La méthode est une démarche raisonnée, rationnelle de l'esprit pour arriver à un but, à une vérité. Pour mieux mener notre étude nous avons utilisé différentes méthodes et techniques. Ce chapitre sera reparti en quatre sections. La première section présente la démarche globale, la deuxième section présente le modèle d'analyse retenue, la dernière section présente les instruments qui nous ont permis de faire ce travail et d'avoir des résultats fiables.

Le cadre de notre étude porte sur le secteur des systèmes financiers décentralisé au Sénégal. Le risque est universel et il est incontournable pour toutes les activités de microfinance. Ce n'est pas une mauvaise chose en soi, mais il est très important de prendre des risques mesurés et contrôlables. ACEP, l'une des leaders des IMF au Sénégal est l'institution financière sur laquelle nous avons effectués nos investigations en vue de la réalisation de ce mémoire professionnel. C'est ainsi que notre étude se situe dans le cadre géographique de Dakar.

### **III.1. Modèle d'analyse**

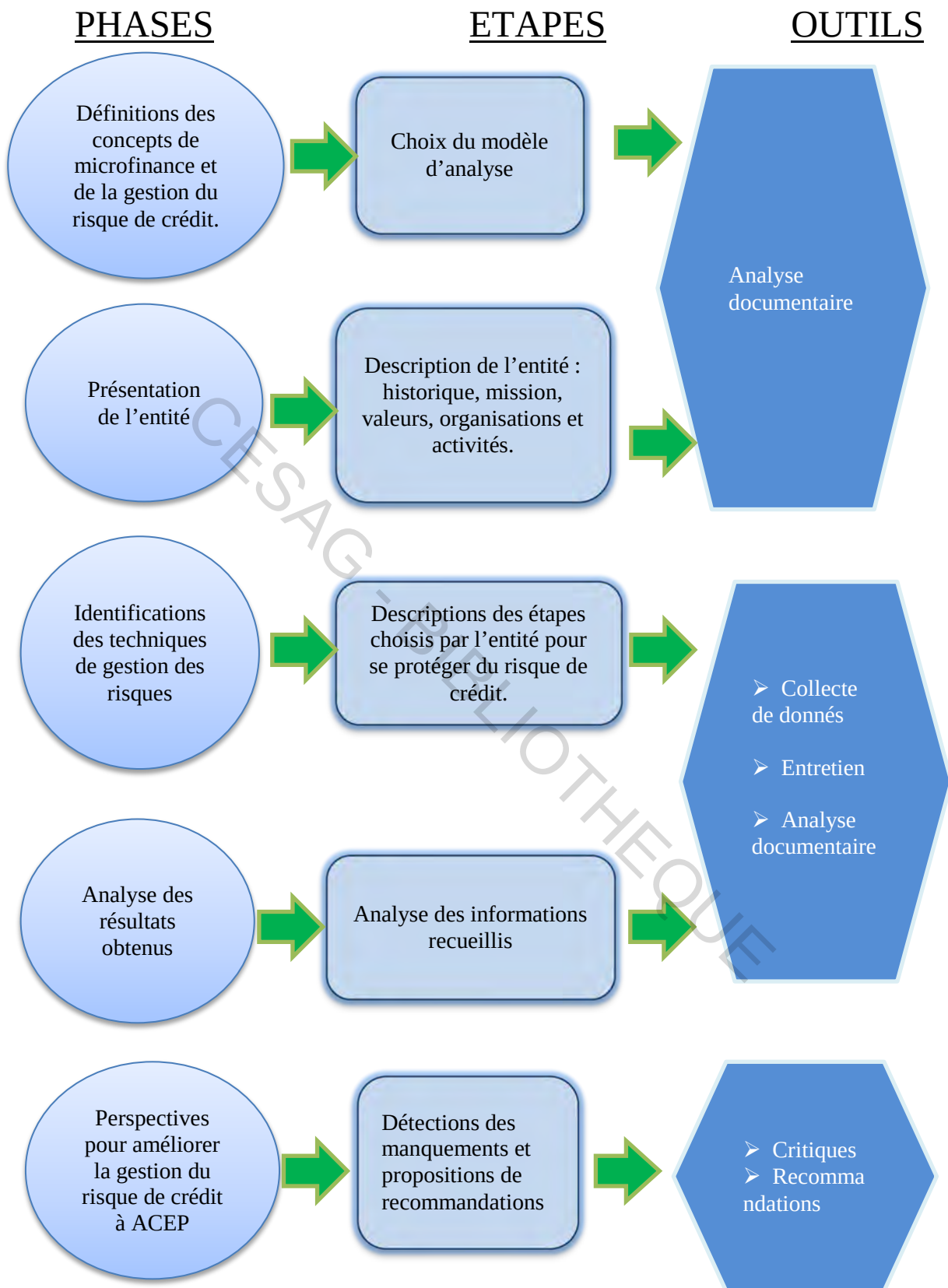
Un modèle d'analyse est une synthèse de la capacité de faire un travail. Dans le cadre de ce mémoire le modèle d'analyse choisit comprends les phases suivantes :

- définitions des concepts de microfinance et de la gestion du risque de crédit.
- présentation de l'entité
- identifications des techniques de gestion des risques
- analyse des résultats obtenus
- perspectives pour améliorer la gestion du risque de crédit à ACEP

A chaque phase, nous identifierons les différentes étapes qui la composent ainsi que les outils qui ont permis d'atteindre nos objectifs.

Schématiquement le modèle d'analyse se présente comme suit :

**Figure 3 :** Modèle d'analyse



Sources : nous-mêmes.

### III.2. Présentations des variables utilisées

#### ❖ Identification des variables du modèle d'analyse

Sur la base de la définition des concepts, nous pouvons dire que la qualité de la gestion des risques de crédit au sein de l'ACEP dépend de trois paramètres essentiels :

1. L'existence d'outils de gestion des risques liés au crédit ;
2. L'octroi et le suivi des prêts ;
3. L'expertise des ressources humaines de l'IMF.

Ces trois paramètres constituent nos variables explicatives (ou variables indépendantes) car conditionnent, pour une large part, la performance du dispositif de gestion des risques au sein de l'ACEP.

La qualité du système de gestion des risques de crédit au sein de l'ACEP constitue notre variable expliquée (ou variable dépendante).

L'équation ci-après présente les variables du modèle d'analyse :

$$Qlt = f(Out ; Osp ; Rh)$$

Qlt = Qualité du système de gestion des risques de crédit

Out = Existence d'outils de gestion des risques

Osp = Octroi et suivi des prêts

Rh = Expertise des ressources humaines de l'IMF

#### ❖ Opérationnalisation de la variable expliquée

La qualité de la gestion des risques liés au crédit au sein de l'ACEP est explicitée à travers les indicateurs du tableau ci-après :

**Tableau 2 : Présentation de la variable expliquée**

| Variable expliquée                                  | INDICATEURS                               |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Qualité du système de gestion des risques de crédit | Ratio du portefeuille à risque à 30 jours |
|                                                     | Ratio du portefeuille à risque à 90 jours |
|                                                     | Taux d'abandon de créances                |

## ❖ Définition des indicateurs de performance

**Ratio du portefeuille à risque à 30 jours :** Encours des crédits affichant 31 jours et plus de retard x 100 / Portefeuille de crédit total.

**Ratio du portefeuille à risque à 90 jours :** Encours des crédits affichant 91 jours et plus de retard x 100 / Portefeuille de crédit total.

**Taux d'abandon de créances :** Montant des créances irrécouvrables / Portefeuille de crédit total.

Le résumé des variables se présente comme suit :

**Tableau 3: Les variables utilisées**

| Variables explicatives                                       | Variable expliquée                                            |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Outils de gestion des risques liés au crédit                 | Qualité du système de gestion des risques de crédit de l'ACEP |
| Existence cartographie des risques                           |                                                               |
| Politiques et procédures d'atténuation des risques de crédit |                                                               |
| Octroi et Suivi des prêts                                    | Ratio du portefeuille à risque à 30 jours                     |
| Méthode d'octroi des prêts                                   |                                                               |
| Suivi des prêts et recouvrement                              | Ratio du portefeuille à risque à 90 jours                     |
| Expertise des ressources humaines                            |                                                               |
| Personnel technique dédié au crédit                          | Taux d'abandon de créances                                    |
| Comité de crédit                                             |                                                               |

Sources : nous même

### **III.3. Les instruments et outils d'analyse des données**

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils tant fiables que possible pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est ainsi, pour collecter les informations, nous avons procédé à des entretiens et des revues documentaires.

#### **III.3.1. L'entretien**

Plus superficiel, mais aussi plus spontané, l'entretien met en évidence la diversité des points de vue et permet d'obtenir une information plus abondante. C'est un outil qui nous a permis d'obtenir des réponses précises et complètes afin de clarifier certaines observations qui ont été faites. Nous avons utilisé la technique de l'entretien semi directif car il est flexible et permet à l'enquêteur, à travers la liberté laissée au répondant de mieux appréhender sa logique et de développer des stratégies d'analyses comparatives et cumulatives entre répondants.

Ce mémoire a été faite en partie avec des entretiens avec le personnel de ACEP dans l'agence de Louga, en particulier avec le responsable de l'agence qui est aussi l'agent de crédit. Il a le rôle d'analyser et faire des dossiers de crédit qu'il va ensuite instruire au niveau du comité de crédit pour une étude et réponse au demande de crédit.

Nous avons aussi eu des entretiens avec le responsable des recherches et développement d'ACEP de DAKAR qui a donné des réponses précises et concrètes sur la présentation d'ACEP et nous a donné des chiffres réels et l'ensemble des annexes de notre mémoire.

#### **III.3.1. La recherche documentaire**

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

Notre recherche documentaire est surtout basée sur le dépouillement des différents rapports annuels de l'ACEP et l'analyse de tous les documents qui nous a été donné par le

responsable des recherches et développement d'ACEP de DAKAR. Nous avons aussi eu à visiter la bibliothèque du CESAG et de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Conclusion de la première partie**

La microfinance est la solution la plus réaliste de la lutte contre la pauvreté. Ainsi sa pérennité et sa viabilité doit être l'objectif de tous. Cet objectif ne peut être atteint qu'ayant une bonne gestion des risques de crédit qui est l'élément fondamentale d'un SFD. Le risque de crédit est l'un des risques les plus importants auxquels est exposée l'institution de microfinance. Ce risque s'il n'est pas géré de manière efficace aura des répercussions néfastes sur la qualité du portefeuille de l'institution et sur sa rentabilité ce qui influe à long terme sur ses équilibres et sa pérennité.

En conséquence, les IMF doivent accorder beaucoup d'importance à leurs politiques de gestion du risque de crédit ; outre les techniques traditionnelles utilisées par les institutions pour réduire ce risque, le crédit scoring se présente comme une méthode de gestion des risques de crédit qui peut s'étendre aux organismes de microcrédit.

Le scoring qui quantifie le risque de crédit de chaque emprunteur et qui établit le lien entre ce risque et les caractéristiques de la personne peut s'étendre au champ d'application de la microfinance.

Après avoir exposé théoriquement dans ce chapitre les notions de microfinance et les moyens et technique de gérer les risques de crédit, je vais essayer dans la suite de ce mémoire de passer à l'application empirique de ce concept dans une IMF.

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction de la deuxième partie**

De nos jours la gestion des risques de crédit est une priorité pour toutes les SFD. Cette gestion se traduit par une forte responsabilisation des conseillers de clientèle dans le processus d'évaluation et de gestion du risque et du comité de crédit dans le processus de prise de décision. Pour limiter le risque de non remboursement, mais aussi le risque de surendettement des porteurs de projets, les parties prenantes veillent à la prise en compte du risque au cours des différentes phases du montage des dossiers. L'étude empirique révèle que la gestion du risque crédit repose sur une implication des parties prenantes, fondée sur la confiance, tant au niveau de l'analyse réalisée avant l'attribution du prêt, que de la gestion du risque au cours de son remboursement.

Conscient de tous ses aspects ACEP (Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production), une des SFD leader dans le secteur de la microfinance au Sénégal, a mis en place un certain nombre d'outil pour éliminer et réduire ce risque incontournable. Pour se pérenniser et être viables ACEP fournit à son personnel les outils et moyens nécessaire à cette gestion.

Dans cette partie consiste à faire une étude sur les techniques de gestion du risque de crédit au sein d'ACEP; le premier chapitre présente l'entité, le deuxième chapitre présente la gestion des risques de crédit au sein d'ACEP et le troisième chapitre fera l'objet d'une analyse (critiques et suggestions) des résultats obtenus dans le deuxième chapitre.

## **CHAPITRE IV : Présentation d'ACEP**

L'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP) est une institution de microfinance qui a été créée en 1985 suite un projet financé par l'USAID (Agence Américaine de Développement International). Il a obtenu son agrément au titre de caisse mutuelle d'épargne et de crédit le 29 mai 1993 et depuis, l'ACEP ne cesse de réaliser chaque année des bénéfices qui ont fini par porter ses fonds propres à 27 milliards avec un taux de capitalisation de plus de 70%.

En tant que réseau de mutuelles d'épargne et de crédit, l'ACEP est régi par la loi 95-03 du 05 janvier 1995 et bénéficie d'une couverture géographique nationale. Sous ce nouveau statut, ACEP a atteint des performances financières et opérationnelles remarquables et s'est positionnée comme une des institutions leader dans le secteur de la Microfinance en Afrique. En 2008, l'ACEP est agréé en tant que union de mutuelle d'épargne et de crédit. Une union est une institution résultant du regroupement d'institutions de base. L'union de mutuelle d'épargne et de crédit ACEP est régie par la loi 2008-47 du 03 septembre 2008 qui la place désormais sous la supervision de la BCEAO et de la commission bancaire pour un meilleur suivi prudentiel.

En 2012, ACEP est un réseau qui compte une Union et onze institutions de base qui peuvent être classées comme suit conformément aux dispositions de la nouvelle loi 2008-47 du 03 septembre 2008 :

- ✓ mutuelle ACEP Kolda ;
- ✓ mutuelle ACEP Ziguinchor ;
- ✓ mutuelle ACEP Ourossogui.

Les mutuelles sous supervision de la BCEAO et de la Commission Bancaire (encours supérieur à 2 milliards francs CFA) :

- ✓ mutuelle ACEP Dakar ;
- ✓ mutuelle ACEP Pikine ;
- ✓ mutuelle ACEP Diourbel ;
- ✓ mutuelle ACEP Kaolack ;
- ✓ mutuelle ACEP Saint Louis ;
- ✓ mutuelle ACEP Thies ;
- ✓ mutuelle ACEP Mbour ;
- ✓ mutuelle ACEP Tamba.

Le réseau d'ACEP compte actuellement 16 agences régionales et 73 points de services. Les secteurs éligibles aux prêts sont le commerce, les services, l'agriculture, le transport, l'import-export, l'artisanat, la manufacture etc. Au 31 décembre 2012, l'encours de crédit se monte à 36 milliards FCFA pour un nombre de 26 000 emprunteurs actifs dont 446 clients PME partageant un encours de 7 389 105 009 F CFA.

L'ACEP a déjà commandité deux ratings d'une grande institution de notation avec la note B+. Toutes les évaluations, ratings et états financiers audités qui montrent les performances détaillées de l'institution sont postés sur le mix-market qui est une plateforme internet qui regroupe investisseurs, bailleurs de fonds, IMF, réseaux et agences de notations intervenant dans la microfinance.

C'est un leader du secteur de la microfinance au Sénégal. Nous allons dans ce chapitre, procéder à la présentation de l'ACEP (mission, valeurs, structure organisationnelle et activités).

#### **IV.1. Mission et Valeurs**

##### **IV.1.1. Mission**

ACEP s'engage à servir sa clientèle cible traditionnelle composée de salariés, de paysans, d'artisans, d'éleveurs, de maraîcher, d'agriculteur, de commerçant, d'entrepreneur etc. ; dans les conditions de qualité en leur offrant des produits et services adaptés à leurs besoins et d'une grande souplesse dans le but de les appuyer dans leur croissance et ce dans une perspective de développement économique et social du Sénégal. Elle s'efforce également de faire partager, l'intégrité, comme valeur fondamentale intégrée dans ses opérations aussi bien à son personnel qu'à ses membres.

##### **IV.1.2. Valeurs**

Les valeurs d'ACEP sont :

- ✓ **Intégrité** : c'est une valeur fondamentale fortement intégrée dans les opérations. L'ACEP s'efforce de la faire partager aussi bien par son personnel que par ses membres ;
- ✓ **Engagements envers la cible** : l'ACEP s'engage à servir sa cible traditionnelle composée de salariés, de paysans, d'artisans, d'éleveurs, de maraîchers, d'aviculteurs,

de commerçant, d'entrepreneurs etc. dans des conditions de qualité en offrant des produits et services adaptés à leurs besoins et d'une grande souplesse ;

- ✓ **Qualité**: c'est une valeur institutionnelle forte, elle s'applique aussi bien au portefeuille de crédit, à la gouvernance qu'aux opérations ;
- ✓ **Transparence** : elle s'applique aussi bien au management qu'à l'information financière. Les comptes de l'institution sont régulièrement audités et certifiés depuis 1993 par de grands cabinets internationaux.

## IV.2. Organisation

Le siège social d'ACEP est situé à Dakar et joue un rôle technique de coordination et de supervision des activités des MEC ACEP mais aussi réfléchit à l'organisation et à la stratégie. ACEP dispose de onze institutions de base régionales quant à elles polarisent chacune des bureaux satellites. Ceux-ci sont dirigés par des agents de crédit communément appelés chefs de bureaux et constituent le premier niveau du système. Ces derniers sont responsables de la gestion du portefeuille de l'ACEP. Ils étudient les prêts, contrôlent l'investissement et assurent le suivi des remboursements. Les directeurs des MEC régionales sont eux-mêmes responsables de la supervision des différents bureaux implantés dans leur région. Les décisions sur les prêts sont prises au sein du Comité de crédit qui se réunit une fois par mois dans chaque région. L'ACEP ne fournit pas de conseils ni d'assistance technique aux entreprises. Toutefois, elle entretient des relations étroites avec les institutions et projets qui fournissent ces services et les clients peuvent au besoin s'y référer.

Les clients de ACEP sont appelés membres sociétaires, ils sont propriétaires de l'institution et bénéficiaires des services de celle-ci conformément aux droits que leurs confère la législation sur les mutuelle d'épargne et de crédit. Ils exercent aussi leurs pouvoirs à travers l'assemblée générale des membres, qui élit leurs représentants au sein des organes d'administration, de gestion et de contrôle.

Les assemblées générales sont, pour leur part, le lieu où les membres peuvent porter à la connaissance des dirigeants de l'institution tous leurs désirs, préférences et besoins en matière de produits et de qualité de services. Ainsi, toute personne (physique ou morale) remplissant les conditions d'adhésion à l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production peut être membre de la mutuelle d'épargne et de crédit.

La distribution des produits d'ACEP se fait à travers ces agences régionales et ces points de services appelés « bureau » disséminés dans les zones urbaines, périurbaines et rurales sur tout le Sénégal. Elle est aministrée par une force de vente que constituent les agents de crédit-chefs des bureaux qui sont dotés de motos pour une plus grande efficacité dans la vente. Ce qui veut dire que l'ACEP a une approche push dans la distribution du crédit. Cette distribution est facilitée par un système transactionnel adapté, flexible et développé par des compétences internes.

L'ACEP est géré par des organes de décision composé des administrateurs, du directeur général, du directeur général adjoint, des conseils de contrôle et de surveillance qui tous sont aidés dans leur tâche par les services d'un secrétariat. Les organes exécutifs sont constitués des différentes directions départementales dont on peut citer :

- ✓ le département d'audit et d'inspection générale (rattaché au conseil de surveillance qui est sur la supervision directe des administrateurs) ;
- ✓ le département de finance et de comptabilité ;
- ✓ le département d'études et développement ;
- ✓ le département des affaires juridiques ;
- ✓ le département informatique ;
- ✓ le département de contrôle et de gestion ;
- ✓ le département de réseau et PME ;
- ✓ le département de ressources humaines et des moyens généraux.

Cf organigramme à voir en Annexe 1 page 86.

Chaque agence d'agence est gérée par :

- ✓ un chef d'agence ;
- ✓ un assistant audit ;
- ✓ un assistant comptable ;
- ✓ un assistant juriste ;
- ✓ un agent de crédit ;
- ✓ des caissières.

Cf organigramme à voir en Annexe 2 page 87.

### **IV.3. Activités**

La majorité des clients de l'ACEP évolue dans le secteur informel, qui est constitué de personnes très dynamique mais très souvent illettré. Les clients interviennent dans plusieurs domaines d'activité notamment ; l'artisanat, la production de biens et de service, la menuiserie (métallique et bois), la pêche, l'agriculture, l'aviculture, le maraîchage, la petite industrie, le commerce et l'immobilier. ACEP offre divers services tels que le crédit, l'épargne, le transfert d'argent et caution de marché. Ils font très rarement les domiciliations de salaires.

#### **I.3.1. Le crédit**

Depuis les années 2000, la clientèle de l'ACEP est segmentée en deux grandes catégories : les ménages représentent environ 80% du portefeuille de crédit et micro entreprises (petites et moyennes entreprises) représentent environ 20%. Pour éviter d'éventuels risques de fraude et garantir un fonctionnement normal de l'institution, les conditions financières d'octroi de crédit d'ACEP varient en fonction de l'assise financière, du besoin en financement et à la garantie de tout demandeur. Un crédit peut être accordé à toute personne sénégalaise, majeure, civile et qui jouit de tous ses droits mentaux. Les types de crédits accordés par ACEP sont :

- ✓ le prêt aux TPE (très petites entreprises) ;
- ✓ le crédit agricole ;
- ✓ le crédit aux chaînes de valeurs ;
- ✓ le crédit consommation destiné au salarié (habitat, équipement, besoins sociaux) sans obligation de domiciliation de salaire et sans agios ni frais de tenue de compte ;
- ✓ le crédit de groupe (groupement de femmes, organisations villageoises) destiné à ceux qui ne disposent pas de garantie.

Ces différents produits ont pour but de financer l'investissement, le fonds de roulement, les campagnes agricoles, les besoins de trésorerie immédiats.



### **I.3.2. L'épargne**

Une large gamme de produit est offerte par ACEP tel que :

- ✓ compte courant : c'est un compte sans agios ni frais de tenue de compte avec un minimum de cinq mille Francs CFA (5000 FCFA). Tout membre doit obligatoirement avoir un compte courant. Il n'y a pas de plafond pour les versements et retraits ;
- ✓ compte d'épargne spéciale rémunéré : c'est un compte qui permet aux clients de pouvoir faire face à tout imprévu. Tout comme le compte courant, les versements sont illimités ;
- ✓ compte à terme rémunéré : dans ce type de compte, le montant est bloqué jusqu'à échéance du contrat. Elle est rémunérée jusqu'à 4% avec un montant minimum de 50000 FCFA.
- ✓ plan d'épargne projet rémunéré : C'est un plan d'épargne avec des versements mensuels destiné aux personnes ayant un projet en tête. La durée de vie maximale de ce type de compte est de deux ans.

### **I.3.3. Les autres services**

Les autres services sont constitués de :

- ✓ transferts d'argent : c'est un service qui permet aux clients d'envoyer ou de recevoir de l'argent un peu partout dans le monde. En guise d'exemple de guichet de transfert, nous pouvons citer, western union, money gram etc.
- ✓ retraits déplacés (gratuits au sein des guichets d'une même agence)
- ✓ versements déplacés (gratuits)
- ✓ remises de chèques (gratuits)
- ✓ virements de compte à compte (gratuits)
- ✓ virement d'échéance de remboursement (gratuit)
- ✓ guichet unique à Dakar (les comptes du client sont visible dans toutes les agences).

La diversification des activités ont permis à ACEP de faire un résultat net d'exploitation de milliard 151 millions FCFA en 2013. Le produit net financier a crû de 3% en 2013 passant de 6 milliards 361 millions FCFA en 2012 à 6 milliards 577 millions FCFA en 2013.

ACEP a aussi un projet de transformation institutionnelle qui a pour objectif de diversifier d'avantages les produits à offrir à la clientèle ACEP notamment des moyens de paiement de type bancaire, mais aussi profitant de la longue expérience de notre institution, permettre à notre clientèle impliquée dans les opérations commerciales avec l'étranger d'avoir des crédits documentaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE V : La gestion du risque de crédit au sein d'ACEP**

Les moyens financiers sont indispensables pour toute activité économique, les ménages en expriment le besoin. Ils font souvent recours au crédit pour la plupart dans les mutuelles d'épargne et de crédit car ils sont exclus du système bancaire classique soit par la situation géographique soit par la garantie, soit la taille de leurs entreprises, soit par les risques encourus. Ainsi, ils sont amenés à négocier et à obtenir des moyens de paiement ou des facilités qui leur permettent de réaliser leurs besoins économiques.

La gestion de ce dernier par les SFD est cruciale d'autant plus que bon nombre de la clientèle ont faible revenu.

Les agents d'ACEP réduisent le risque de crédit au maximum en prenant certaines mesures de contrôle qui diminuent la défaillance ou la perte potentielle lors de la conception du crédit, telles que l'enquête sur l'historique du client, son besoin en financement, son assise financière et ses garanties. Une fois que le crédit est octroyé, la gestion du risque client transforme les mesures de contrôles qui réduisent la perte potentielle en mesures de contrôles qui réduisent des pertes réelles. Par conséquent, les procédures de gestion de la défaillance sont des composantes clés dans cette dernière.

Ainsi dit, son traitement est composé de la partie préventive, de la partie détective et de la partie corrective.

Ce chapitre traite les trois mesures clés de gestion de risque de crédit : dans une première section le processus d'octroi d'un crédit, puis dans une deuxième section la mise en place du crédit et suivi du crédit, enfin dans une dernière section les méthodes de recouvrements de crédit au sein d'ACEP.

### **V.1. Processus d'octroi de crédit au sein d'ACEP**

Un crédit à bon marché est le gage d'un bon remboursement ainsi pour un accès facile au crédit, ACEP a mis en place un certain nombre de procédures afin de répondre au besoin de sa clientèle tel que :

- ❖ un accueil de qualité : chose primordiale, et l'un des points forts d'ACEP, l'accueil de la clientèle est très important car il permet de mettre à l'aise ses clients et de les rassurer.
- ❖ la transparence : pour ne rien cacher à sa clientèle ACEP fixe ses taux et les explique clairement et simplement à ses derniers.
- ❖ la proximité : ACEP choisit d'avoir plusieurs agences dans tout le Sénégal afin d'être proche de ses clients et de mieux subvenir à leurs besoins.
- ❖ la garantie : à l'instar des banques et établissements financiers ACEP accorde des crédits à ses clients, mais doit sécuriser ses derniers pour couvrir les risques d'insolvabilité et de fraudes.
- ❖ le cautionnement : c'est un contrat par lequel une personne physique ou morale s'engage à payer le prêt si le débiteur se montre défaillant.

Le crédit est un couteau à double tranchant c'est-à-dire que le crédit peut être rentable pour un SFD dans la mesure où tout ce passe bien et que les clients remboursent à temps ; mais peut aussi être maléfique dans la mesure les remboursements ne sont pas respectés au point d'avoir des pertes, qui peuvent entraîner la faillite de l'IMF. Il faut savoir bien utiliser les crédits et ne pas en abuser.

Les clients sont classés selon le nombre de fois qu'ils prennent des crédits au sein d'ACEP: exemple un client qui en est à son quatrième prêt est différencié du client qui est en son premier crédit. Une fois qu'un client établit un historique de crédit avec ACEP, cette dernière augmente la flexibilité des conditions de crédit qui lui sont attribués. Ce changement reflète un équilibre entre le risque et les mesures de contrôle. Les nouveaux clients sont classés en risque élevé.

Pour contourner une partie importante du risque de défaillance d'un crédit ACEP offre des produits qui tiennent compte des besoins des clients.

Pour avoir un crédit le client membre d'ACEP doit remplir un dossier de demande de crédit auprès de son agent de crédit qu'il prend le soin de bien remplir, et doit expliquer à l'agent de crédit le besoin de financement et la manière dont il pense pouvoir rembourser.

ACEP a mis en place trois paramètres qui sont le besoin de financement l'assise financière et la garantie avec une prime sur l'assise financière.

### **II.1.1. Condition d'accès à ACEP**

Le bénéficiaire d'un crédit à ACEP doit remplir les conditions suivantes :

❖ Condition de base d'ACEP

Pour bénéficier d'un crédit à ACEP, il faut que le client soit sénégalais ou résidents au Sénégal au moins pendant six mois, il doit être majeur, sain d'esprit et avoir une activité existante et productrice de résultat positive.

Il est à noter qu'ACEP ne finance en aucun cas le démarrage d'une activité.

❖ Avoir un compte à ACEP

Pour les clients qui ont déjà un compte, on utilise le numéro de compte existant.

Les nouveaux clients désirant être membre doivent obligatoirement ouvrir d'un compte qui constitue un moyen d'adhésion à ACEP. Cette ouverture de compte permet au client d'avoir un part social au sein d'ACEP.

L'ouverture d'un compte se fait par :

- l'identification du client : le client doit fournir une photocopie légalisée de sa carte d'identité nationale et deux photos.
- le paiement des frais de formalités qui sont de 10.000F CFA réparti comme suit (2.000F CFA) pour la part sociale, (5.000F CFA) pour les droits d'adhésion, (2.000F CFA) pour l'épargne minimum, (1.000F CFA) pour la carte membre.

Après avoir respecté ses conditions de base le client peut faire une demande auprès de son agent de crédit.

### **II.1.2. Introduction du dossier**

A ce niveau, le client s'approche de l'agent de crédit et fournit toutes les pièces nécessaires pour l'obtention du crédit à savoir :

- une fiche de demande de prêt, précisant l'identification du client, le montant et la durée du prêt;
- la photocopie d'une pièce d'identité ;

- une attestation de résidence délivrée par le chef du quartier du lieu de résidence du client, facture (d'électricité, d'eau ou de téléphone) ;
- une caution d'épargne
- les frais de dossiers qui sont de 1% du montant accordé ;
- une garantie qui permet de réduire les risques d'impayés parce que cette garantie a un effet psychologiques sur le client.

### **II.1.3. Processus de validation du dossier de crédit**

Au niveau d'ACEP, Cette vérification se fait à deux niveaux : l'agent de crédit encore appelé le chef de bureau et le comité de crédit.

A chaque niveau, des vérifications détaillées et strictes des informations sont faites.

#### **❖ Vérification au niveau de l'agent de crédit (chef de bureau)**

A ce niveau, l'agent de crédit qui est en contact direct avec les clients, vérifie toutes les informations données par ces derniers.

- **Entretien avec le client :** cet entretien avec commence après l'introduction du dossier de crédit. Après réception du dossier, l'agent de crédit invite le client pour une séance d'entretien. A l'issue de cette entrevue avec l'agent de crédit, les clients sont tenus de répondre à un certain nombre de questions qui permettent le remplissage de la fiche d'entretien. L'intéressé doit y expliquer clairement le besoin de financement, le montant de financement, l'assise financière et les garanties qu'il est prêt à donner. Après avoir eu une réponse à ces différentes questions, l'agent de crédit fixe un rendez-vous pour la visite de terrain.
- **La visite du terrain :** Une fois que l'entretien est terminé, l'agent de crédit se rend sur les lieux (entreprise et domicile) sur rendez-vous avec le client, pour vérifier les informations fournies par ce dernier et procéder à une enquête de moralité du client auprès de ses voisins ou des clients de son entreprise. Cela permet de savoir si le client ne s'est pas endetté, s'il n'a pas des engagements qui pourraient entraver le bon remboursement du crédit qui sera mis à sa disposition et de recueillir les informations sur son activité. A l'issue de cette visite l'agent de crédit doit faire une photographie

financière de l'entreprise qui consiste à faire une étude sur nature du travail, procédure de travail, l'inventaire des stocks, le matériel d'exploitation, éventuellement des immobilisations et la consultation des cahiers de charge s'il existe. La photographie financière permet d'analyser toutes les informations qui justifient la rentabilité et la viabilité de l'entreprise ou de ses activités par l'identification du besoin de financement et la situation financière. Il doit aussi déterminer la situation familiale du client (monogame, polygame, niveau de vie, nombre d'enfant) pour connaître à peu près les dépenses mensuelles du client afin de voir si le client pourra faire face à ses engagements. Après une analyse du dossier et cette visite sur le terrain, le dossier fait l'objet d'une étude financière et technique.

- **Etude financière et technique du dossier de crédit** : après les études sur le terrain l'agent de crédit retourne au bureau et fait une étude approfondie du dossier. Il étudie le besoin de financement (est ce que l'objet de financement entre dans les paramètres d'acceptation d'ACEP) et le montant de financement (le système du ressort et du poids est appliqué ici parce que si on applique un poids donné à un ressort il risque de se détracté ou de se rompre c'est le même cas pour le client qui a un taux de solvabilité bien donnée). Donc l'agent de crédit doit faire très attention car si le client a contracté des crédits dans un autre SFD, et qu'il paie d'autre prêts, les calculs obtenus seront biaisés. Ne pouvant pas connaître le taux d'endettement du client dans les autres institutions financières la détermination du taux de solvabilité est souvent compliqué. Néanmoins certains calcul peuvent se faire avec la détermination de quelques ratios à tel que :

- **Le ratio de fonds de roulement (R1)** : encore appelé le ratio de liquidité ce ratio mesure la capacité de l'entreprise de régler ses dettes et obligations à court terme (échéant au cours des 12 prochains mois). Le ratio de liquidité générale permet de savoir si l'entreprise a un fonds de roulement suffisant (l'excédent de l'actif à court terme sur le passif à court terme) pour payer ses dettes à court terme, saisir les occasions qui s'offrent à elle et obtenir des conditions de crédit favorables. Il se calcule par la formule :

$$\text{R1} = \text{Actif à court terme} / \text{Passif à court terme}$$

- Le ratio d'endettement (R2) : ce ratio permet de mesurer le niveau d'endettement de l'entreprise envers ses créanciers. Si R2 est inférieur à 0,5 alors l'entreprise dispose encore de capacité à faire face à une autre dette.

$$\text{R2} = \text{Dette net} / \text{Capitaux propres}$$

Il est parfois difficile de faire confiance à ces ratios du fait que le crédit ne peut être et ne sera jamais une science exacte. Le flair et l'empirisme de l'agent de crédit sont déterminants. En effet, comme le dit l'adage l'expérience est le bâton de l'aveugle. Ainsi, à ACEP, après avoir fait ses calculs, les agents de crédit se fient très souvent à des éléments non calculables pour octroyer les crédits.

L'agent de crédit s'intéresse particulièrement au garantie (aval sur salaire, aval client, nantissement équipement domicile, nantissement véhicule, hypothèque immeuble, gage bijou, caution solidaire) qui lui permettra de rentrer dans ses fonds en cas de défaillance du client. La garantie a un effet psychologique ainsi un client qui donne une garantie pour avoir un crédit fera tout pour rembourser et reprendre sa garantie.

Après toutes les études, si l'agent de crédit pense que le dossier est acceptable il donne son accord et monte le dossier au comité de crédit.

#### **a. Vérification au niveau du Comité de crédit**

Pour atteindre ses objectifs, ACEP s'est défini une politique de crédit. La mise en œuvre de cette politique passe par l'institution d'un comité de crédit qui est composé de :

- ❖ l'agent de crédit : il suit les clients, font le rapport par client et orientent les décisions du comité en notifiant ce qu'ils ont constaté sur le plan de la capacité de remboursement du client à partir de l'activité qu'il mène ;
- ❖ un assistant juridique : il fait la prise de garantie ;
- ❖ un chef d'agence (chef de région) : il préside les réunions du comité, supervise, oriente et conseille pour la prise de décisions stratégiques et objectives. Ordonne l'octroi des crédits ;



- ❖ d'un assistant comptable : une fois acceptation du dossier de prêt c'est lui qui fait les écritures de déboursement du crédit.

Ce comité de crédit se réunit une fois par mois ou à tout moment lorsque le besoin l'exige. Il a pour mission est d'étudier tous les dossiers de demande de crédit. En plus des vérifications faites par le chargé de crédit, le comité de crédit aussi réétudie le dossier avant de donner une réponse. Il peut accepter et ordonner le décaissement des crédits dont les dossiers sont parfaits, ou mettre en attente ceux qui souffrent d'une insuffisance ou encore rejeter ceux qui ne respectent pas du tout les conditions d'octroi de crédit d'ACEP. Le plafond de ce comité de crédit est de quinze millions de francs CFA. Au-delà de cette somme le comité fait un dossier PME (Petit et Moyen Entreprise) qu'il envoie au niveau du comité national. Ce dossier est instruit par le chef régional.

Toutes ces phases constituent la procédure d'octroi du crédit d'ACEP et ont été instaurées afin de réduire le risque lié au crédit.

## **V.2. Suivi du crédit**

### **V.2.1. Mise en place du crédit**

A ce niveau, l'agent de crédit invite les clients dont les dossiers ont été acceptés dans son bureau. Il les invite à signer le contrat du crédit du client. Le contrat de crédit mentionne tous les articles et informations relatives à la condition du crédit à savoir le montant, l'échéancier, le mode de remboursement, le tableau d'amortissement, la périodicité, la matérialisation des garanties et l'ensemble des clauses qui régissent le client.

Le client doit à son tour verser dans son compte le montant de tous les frais et épargne y afférent.

Après une dernière vérification des dossiers, et après s'être rassuré que toutes les exigences sont respectées, le chef de bureau prodigue les conseils à tous les intéressés en insistant sur le bon usage des fonds. Et ce dernier demande le respect des engagements pris par la clientèle.

C'est à la suite de cette étape qu'on procède à la signature du contrat entre les emprunteurs d'une part et ACEP d'autre part. A cet effet, une autorisation de remboursement est délivrée et le dossier est transféré au niveau de la comptabilité qui à leur tour vont débiter le compte d'ACEP pour créditer le compte du client.

### **V.2.2. Suivi du crédit**

Le suivi du crédit est un élément indispensable pour une bonne gestion des risques de crédit. A cet effet, en matière de crédit, le recouvrement constitue une préoccupation moyenne et permanente des IMF. Les causes d'impayés sont parfois du fait que le membre détourne l'objet du prêt, mais il peut aussi arriver les catastrophes naturelles.

Avec ACEP, après avoir bénéficié d'un crédit et tout au long du remboursement, l'agent de crédit effectue plusieurs visites sur le terrain pour s'informer, au jour le jour, de la situation du client. Ces visites sont soit planifiées, soit inopinées.

L'agent de crédit est aussi un conseiller mais aussi un régulateur pour le client. Il alerte le client quand il y a des pratiques peu orthodoxes.

### **V.3. Les remboursements et les méthodes de recouvrement**

Le risque de crédit est le plus connu des risques opérationnels et constitue la plus grave des vulnérabilités d'une institution de microfinance. Selon CARE INTERNATIONALE (2001 :5) ce risque se définit comme « *la détérioration de la qualité du portefeuille crédit qui cause les pertes et crée des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque aussi connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client de respecter les termes du contrat de prêt.* » Dès que le risque se présente il faut désormais songer à l'éliminer ainsi on rentre dans la phase de recouvrement. Le recouvrement est alors un processus de gestion de risque qui est le plus important pour toutes les institutions de microfinance. Il vise à recouvrer les sommes prêtées à un client en défaut de paiement.

Tout crédit doit faire l'objet d'un remboursement périodique jusqu'à solder le compte qui était crédité. Les crédits qui font objet de recouvrement sont les crédits qui ont des retards de paiement ou sont susceptibles d'avoir des retards. De cette définition, il ressort qu'un recouvrement est un crédit qui est impayé dont l'échéance est passée sans être remboursé. Un crédit en souffrance est un crédit qui a au moins trois mois d'impayés. Alors on peut valablement mettre en corrélation crédit en souffrance et l'échéance de trois mois.

Pour ce faire, ACEP dispose de plusieurs facilités de remboursement à ses clients et dispose de mesure adéquate pour recouvrer ses dettes à savoir :

### **V.3.1 Le remboursement**

Le recouvrement lié aux échéances intervient à la fin du premier mois suivant le décaissement du crédit au client. Le remboursement par le client se fait de différentes manières à l'échéance :

✓ **Le remboursement à la caisse** : il consiste pour le client à se présenter dans les guichets afin de procéder au remboursement. Ce dernier se munit de son livret d'épargne et la somme à verser (espèce ou chèque) qu'il remet à l'agent du guichet.

✓ **Le remboursement par virement bancaire** : le virement bancaire est une technique bancaire qui consiste pour une personne à donner l'ordre à sa banque de virer une certaine somme à une date donnée dans le compte d'une autre personne. Ce mode de remboursement est généralement utilisé pour les sessions de salaire.

### **V.3.2. Les recouvrements**

#### **❖ Le recouvrement à l'amiable**

En cas de non remboursement d'une échéance d'un crédit, ACEP envoie une lettre de relance et ses agents de recouvrement téléphonent ou se déplacent chez le débiteur pour lui demander le remboursement de la somme due. Les agents de recouvrement ont pour mission d'écouter et de contacter le client en vue de parvenir à une solution à l'amiable aux difficultés de paiement qu'il rencontre et, maintenir la relation commerciale avec lui.

Le recouvrement à l'amiable est une phase extrêmement importante dans relation entre le client et les IMF. En effet quand le créancier fait recours à la garantie il a échouées. Ainsi les IMF s'engagent à respecter et faire respecter par les personnes physiques ou morales agissant pour leur compte (agent de recouvrement par exemple) les règles déontologiques suivantes dans leur démarche de recouvrement amiable.

A ce niveau de recouvrement, deux cas de figure se distinguent :

- si le client est de bonne foi, il explique la cause de ce désagrément et avec agents de recouvrement d'ACEP, ils se mettent d'accord sur une nouvelle modalité de remboursement (remboursement journalier ou mensuel suivant un montant établi) ;
- soit l'avaliste du client rembourse la dette de celui du client conformément au contrat de départ (cautionnement) avant de pouvoir obtenir lui-même un nouveau crédit.

Dans les premiers jours les agents de recouvrement s'engagent à ne pas exercer de pression morale sur leur client. En cas d'impayé, ils prennent contact avec le client en utilisant tout d'abord les coordonnées personnelles ou professionnelles, communiquées par le client. L'objet est de parvenir à un règlement à l'amiable du problème et d'éviter la déchéance du terme ou la résiliation du contrat. Des solutions peuvent se dégager tel que revoir les conditions du crédit, faire une moratoire (une tiers personne peut se substituer au client pour payer le crédit).

A l'instar de la guerre préventive, il y a le recouvrement préventif mais les méthodes et les résultats sont diamétralement opposés. La méthode repose sur un précepte. Complicité mais pas connivence. Entré dans l'intérieur du client, maîtrisé son activité, joué un rôle d'avant-garde, c'est ainsi la première poignée de main entre le client et l'agent de crédit est le premier acte de recouvrement parce que c'est le moment où est celé le contrat de confiance. Dans la politique de gestion de risque de crédit ACEP décourage les méthodes de recouvrement brutales tel que l'intimidation, le fait de publier des photos de ses clients....

Malgré l'application de toutes ces mesures, si le remboursement du crédit n'est pas fait, les agents de recouvrement d'ACEP passent à l'étape du recouvrement contentieux ou judiciaire.

### **V.3.3. Le recouvrement contentieux ou judiciaire**

En cas d'échec du règlement à l'amiable les agents de crédit d'ACEP procèdent au règlement contentieux ou judiciaire. Le recouvrement contentieux ou judiciaire peut être défini comme l'action utilisant tous les moyens de droit pour aboutir au paiement de la créance due au créancier (Activité réglementée).

Ainsi ACEP, donne l'ordre à ses conseillers juridiques et à ses chefs de caisse, au contentieux de procéder à :

- une visite à domicile des membres ;
- une convocation des membres à la caisse un Suivi des engagements ;
- un appui des conseillers juridiques une Formalisation des engagements.

A l'opposé du recouvrement à l'amiable, le processus juridique est souvent différent d'un SFD à un autre. Mais de façon générale, son processus reste du ressort des agents juridiques d'une IMF. Les clients débiteurs seront avertis à l'avance pour tout recouvrement contentieux.

Dans cette procédure, intervient à la fois les agents de recouvrement et les agents juridiques qui procéderont comme suit :

- en premier lieu des procédés seront faits tels que les relances téléphoniques et des relances écrites (lettre) dans le but de pouvoir déboucher sur une solution amiable,
- en cas d'échec, une seconde relance est effectuée avec mise en demeure par voie d'huissier,
- enfin, si aucun règlement n'est intervenu, une procédure de recouvrement en contentieux est alors engagée. L'ouverture se fait par voie judiciaire pour avoir une ordonnance du tribunal afin de pouvoir exercer leur droit sur les garanties que le client avait donné.

Cette procédure de recouvrement repose sur les atouts suivants :

- des équipes de juristes spécialistes du recouvrement,
- de traitements rapides et efficaces grâce à un système d'information performant,
- à un ensemble d'huissier qualifié.

Au Sénégal, ACEP illustre bien l'efficacité du système huissier car arrive à récupérer pratiquement toutes de ses créances grâce à ce système.

En conclusion, Le recouvrement étant l'action qui consiste à percevoir une somme d'argent due par un débiteur et dont la non perception de la créance peut conduire à la faillite de la caisse, les SFD doivent mener des actions de recouvrement de manière efficace et efficiente. Les actions de recouvrement seront plus limitées dans la mesure où les dossiers auront été étudiés en amont avec le sérieux nécessaire. Elles doivent avoir pour objectif la récupération des sommes dues en évitant autant que faire ce peu, les procédures contentieuses lourdes, longues et onéreuses.

Il est à noter que lorsqu'un prêt passe en contentieux, les intérêts et pénalités de retard cessent d'être comptabilisés. Ne seront ajoutés au solde contentieux que les frais de recouvrement de crédit (frais de poursuite, de police et d'huissier, etc.). Si malgré tous les recours, le client ne rembourse pas ses créances ou s'il fait faillite, le prêt passe dans les créances irrécouvrables.

Quelques ratios de recouvrement :

Pour le suivi de la qualité du portefeuille, tout comme CARE recommande, dans son livre « Manuel de gestion des risques en microfinance », ACEP analysent les ratios de qualité du portefeuille mensuellement. Ceci implique le portefeuille à risque, le Ratio de perte sur crédit et le Ratio de réserve. En plus tous les SFD doivent faire attention au nombre et valeurs de crédit qui ont été rééchelonnés et maintenir un rapport sur la balance Agée du portefeuille.

Les ratios utilisés par ACEP sont indiqués ci-dessous:

- **Ratio de portefeuille à risque** : Ce ratio doit servir d'indicateur de base pour le suivi de la qualité du portefeuille

$$R_{\text{Portefeuille de Risque}} = \frac{\text{Valeur de l'encours de crédit en retard}}{\text{Portefeuille de crédit total}}$$

- **Taux de créances irrécouvrables** : Il définit la proportion de créances irrécouvrables sur la période précédente

$$T_{\text{Créances Irrécouvrables}} = \frac{\text{Montant des crédits déclassés}}{\text{Montant brut du portefeuille de crédit}}$$

- **Ratio de recouvrement** : il indique le temps moyen qu'il faut à une société pour obtenir le paiement des services ou produits vendus. Ce ratio affiche parfois des variations saisonnières, en augmentant durant les périodes de fête telle que la korité, tabaski, maggal, gamou,... et en chutant durant les périodes creuses. Pour tenir compte de cette fluctuation saisonnière, il peut aussi être calculé à partir des comptes débiteurs moyens.

$$R_{\text{Recouvrement}} = \text{Comptes débiteurs} * (\text{Revenu}/365)$$

- **Portefeuille à risque (PAR 1 jour) :** cet indicateur est déterminant pour la santé financière (pérennité) de chaque institution. Il est à préciser que c'est le total du solde des prêts en retard qui est considéré et non uniquement les paiements en retard. En effet, un ratio calculé avec les paiements en retard n'informe pas les gestionnaires sur la totalité des risques futurs encourus par l'institution.

$$\text{PAR}_{1 \text{ jour}} = \frac{(\text{Encours des crédits affichant un jour et plus de retard} \times 100)}{\text{Portefeuille de crédit total}}$$

Ce ratio fournit aux gestionnaires un portrait de la situation du portefeuille de prêts à un moment précis en plus de renseigner sur les possibilités futures de délinquance. Il est donc déterminant pour la santé financière (pérennité) de l'institution. En effet, le souhait de tout gestionnaire est de connaître la situation actuelle et un aperçu de la situation à venir. Le ratio Pourcentage d'épargne en crédit fournit toutes ces informations aux gestionnaires. Il est aussi communément appelé « ratio de l'encours contaminé » ou « ratio des prêts en retard ».

- **Portefeuille à risque (PAR n jours) :** ce ratio fournit aux gestionnaires un portrait de la situation du portefeuille de prêts à un moment précis en plus de renseigner sur les possibilités futures de délinquance. Il est donc déterminant pour la santé financière (pérennité) de l'institution. En effet, le souhait de tout gestionnaire est de connaître la situation actuelle et un aperçu de la situation à venir. Le ratio Pourcentage d'épargne en crédit fournit toutes ces informations aux gestionnaires.

$$\text{PAR}_{n \text{ jours}} = \frac{(\text{Encours des crédits affichant } (n+1) \text{ jours et plus de retard} \times 100)}{\text{Portefeuille de crédit total.}}$$

Un SFD doit non seulement récupérer les intérêts qui lui sont dues mais également le capital prêté. Comme le capital dans un intérêt représente un montant beaucoup plus important que les intérêts, la perte en capitale d'un crédit non remboursé est excessivement dommageable pour une IMF car c'est l'épargne des membres, mais aussi les résultats de la caisse seront affectés. Des pertes sur prêts importantes remettent en question la qualité financière de l'IMF. Ainsi la gestion des risques est un aspect très important de la gestion d'une institution de microfinance. Il est absolument indispensable pour une structure de microfinance de connaître ses risques et bien les gérer afin de pouvoir développer des systèmes de gestion dans le but d'être pérenne. En effet c'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. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la détection au plus tôt des problèmes actuels. C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation.



## **CHAPITRE VI : Présentations et interprétations des résultats**

L'objectif de ce chapitre est d'une part de procéder à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus et d'autre part de faire des recommandations suite à ces analyses.

Dans une première étape, nous présenterons les résultats, puis nous les analyserons avant de faire des recommandations pour une meilleure efficacité de la gestion du risque au sein d'ACEP.

### **VI.1. Présentations des résultats**

La présentation des résultats se fera avec des variables bien déterminées. On appelle variables des informations recueillis dont la valeur diffère selon les individus.

#### **VI.1.1. Présentation des résultats par rapport aux variables explicatives**

On parle d'une variable explicative lorsque les informations fournies expliquent la variable expliquée, la variable expliquée est une information qu'une théorie cherche à expliquer. Les économistes évaluent la capacité de la variable explicative à expliquer une situation.

Les variables utilisées ci-dessous sont : les outils de gestion des risques liés au crédit, suivi des prêts et méthodes de recouvrement, expertise des ressources humaines. Ces variables nous permettent d'expliquer et de voir l'efficacité des moyens déployés par ACEP pour bien gérer ses crédits.

#### **❖ Variable « Outils de gestion des risques liés au crédit »**

Cette variable se mesure par l'existence d'une cartographie des risques auxquels l'ACEP est confrontée, en particulier les risques liés au crédit, et l'existence de politiques et procédures d'atténuation des risques de crédit.

L'ACEP dispose d'un mécanisme d'identification des risques. Les risques majeurs susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs, en particulier ceux liés au crédit, sont clairement identifiés avec la participation des responsables concernés. Une cartographie des risques existe.

ACEP se caractérise par une forte culture du contrôle interne qui se traduit par des procédures documentées dans un manuel de procédures interne clair, qui favorise une standardisation des pratiques aussi bien au siège que dans les Institutions de Base. La documentation des

transactions est complète et permet de suivre les opérations depuis leur genèse jusqu'à leur réalisation.

Les contrôles décrits dans les manuels sont appliqués conformément aux dites procédures.

Une limitation des pouvoirs notamment dans l'autorisation des crédits et des transferts de fonds permet une division des risques.

❖ **Variable « Suivi des prêts et méthodes de recouvrement »**

Cette variable est appréciée à travers les méthodes d'octroi du prêt et la stratégie de suivi et de recouvrement.

Au niveau de l'ACEP, le montage du dossier de prêt se fait globalement comme suit :

- ☞ le client fournit à l'agent de crédit toutes les pièces nécessaires pour l'obtention du crédit ;
- ☞ l'agent de crédit élabore le dossier à l'occasion d'un entretien avec le client et une visite de site ;
- ☞ la vérification du dossier est faite par le chef de bureau et le comité de crédit qui délibère.

Le risque de crédit est donc réduit par la qualité observée dans le processus d'octroi de crédit. Le montage rigoureux des dossiers de demande par les chefs de bureau, des visites effectuées sur le terrain par l'agent de crédit, la participation du personnel technique au Comité de crédit sont autant de mesures qui permettent de réduire les risques en amont.

Après le déboursé du prêt, l'agent de crédit effectue plusieurs visites sur le terrain pour s'informer régulièrement de la situation du client et de la bonne tenue de l'activité qui est financée. Ce qui permet de prendre les mesures appropriées (rééchelonnement, levée des contraintes, nouveau prêt, etc.) à temps en cas de défaillance.

ACEP dispose de plusieurs canaux pour faciliter le remboursement des prêts : Le remboursement à la caisse et le remboursement par virement bancaire.

Des démarches sont en cours actuellement avec la BCEAO pour favoriser le remboursement via le téléphone mobile.

Par rapport au recouvrement, les méthodes mises en place sont appropriées et en phase avec les principes de protection de clients. Il s'agit : du recouvrement à l'amiable (plus courant) et du recouvrement en contentieux pour les clients n'ayant aucune volonté de recouvrer. A ce niveau, l'ACEP dispose d'un service chargé du contentieux et de conseils juridiques compétents.

❖ **Variable « Expertise des ressources humaines »**

L'ACEP dispose d'un Département « Audit et Inspection Générale » avec une vingtaine de spécialistes (Directeur, assistants auditeurs, inspecteurs). L'audit interne de l'ACEP présente la particularité d'être centré sur le contrôle a priori. Il valide les demandes de crédit, les retraits d'épargne, les procédures d'achat, les arrêtés de petite caisse. Il intervient également à posteriori dans la vérification des rapprochements bancaires mensuels et des soldes comptables.

Les différents départements effectuent des missions de contrôles dans toutes les Institutions de base et les services sur la base d'un planning annuel.

Le comité de crédit est chargé de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures préalablement définies. Son rapport de gestion est soumis à l'AG. Il est composé de 05 membres.

Au 30 juin 2014, l'ACEP avait 104 agents de crédit pour 49 710 emprunteurs actifs, soit une productivité des agents de crédit égale à 478.

### VI.1.2. Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée

La qualité de la gestion du risque de crédit au sein de l'ACEP est mesurée à travers l'évolution de trois indicateurs sur les cinq dernières années :

- Ratio du portefeuille à risque (PAR) à 30 jours ;
- Ratio du portefeuille à risque à 90 jours ;
- Taux d'abandon de créances.

**Tableau 4 :** la situation des indicateurs d'ACEP de 2009 à juin 2014

| INDICATEURS                               | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Juin 2014 |
|-------------------------------------------|------|------|------|------|------|-----------|
| Ratio du portefeuille à risque à 30 jours | 7,3% | 6,0% | 5,3% | 8,8% | 6,1% | 9,0%      |
| Ratio du portefeuille à risque à 90 jours | 2,0% | 6,7% | 2,3% | 8,5% | 5,1% | 7,7%      |
| Taux d'abandon de créances                |      | 0,3% | 0,7% | 2,2% | 0,9% | 1,5%      |

Source : Direction de la microfinance, (2014).

### VI.2. Analyses des résultats

A l'issue des résultats obtenus précédemment, il revient à présent de les analyser.

L'analyse du PAR d'ACEP montre une évolution qui n'est pas régulier. Ainsi ses performances réalisées en matière de qualité du portefeuille de prêt pourraient être améliorées. En effet, la valeur des indicateurs reste en deçà des standards internationaux, en particulier pour le ratio du PAR à 30jours qui doit rester inférieur ou égal à 5% et le ratio du PAR à 90 jours qui doit rester inférieur ou égal à 3%. En effet la qualité de portefeuille à risque dépasse légèrement les ratios indiqués. Cela peut s'expliquer par le fait que les encours impayés soient plus élevés que l'encours total de prêt.

Néanmoins, cette tendance est générale dans la plupart des institutions de microfinance. En juin 2014, le ratio du PAR à 30 jours était à 7,86% contre 6,8% pour le ratio du PAR à 90 jours et 0,97% pour le taux d'abandon de créances.

Ces niveaux élevés du PAR devraient d'ailleurs amener la BCEAO à accélérer davantage le processus de mise en place de la Centrale des risques (opérationnalisation prévue en 2016) et des Bureaux d'information sur le crédit. Des efforts supplémentaires devraient être faits par les SFD pour une meilleure gestion du crédit. Un plaidoyer pourrait être également fait au niveau de l'OHADA afin d'améliorer les procédures simplifiées de recouvrement et les voies d'exécution en cas d'échec du recouvrement.

Les données montrent que les taux d'abandon des créances ont largement augmenté de 2010 à 2014. Certes ses taux sont aux alentours des ratios établis par le BCEAO (<2%), mais peuvent être améliorés.

A l'ACEP, le processus de prise de décision repose sur les techniciens, après approbation des élus du CA. Les AG annuelles permettent au CA et techniciens de présenter les résultats de l'exercice aux membres et de recueillir leurs avis.

La planification stratégique est maîtrisée et la réflexion implique tous les services.

Ainsi on constate que certains dossiers sont passés en contentieux à cause d'une mauvaise gestion du risque par le sociétaire, il s'agit des pertes récurrentes et problèmes de rentabilité ou à causes d'une mauvaise gestion de l'argent du prêt. En effet le particulier qui bénéficie d'un crédit expose directement le SFD à des risques importants.

De ce fait on peut dire que le premier responsable des impayés est ACEP lui-même car il n'y a pas de mauvais clients mais que de mauvais prêts. Pour certains contrats scellés il y a une mauvaise foi du client ou des manquements lors des conceptions des dossiers. En effet les informations fournies par les clients peuvent être biaisées ou obsolètes. De cela s'ajoute le fait que certains agents de crédit estiment que les méthodes actuelles d'analyse des dossiers de crédits doivent être révisées pour une meilleure efficacité.

S'agissant de la méthode d'évaluation des garanties, ACEP est un peu laxiste là où il devait être intransigeant car ceux sont ses garanties qui lui permettent d'entrer dans ses fonds en cas de défaillance.

Néanmoins l'institution dispose d'un dispositif d'identification des risques performant. En effet, les risques majeurs ayant un impact potentiel sur la réalisation des objectifs sont clairement identifiés avec la participation des responsables concernés.

Contrairement à la plupart des SFD où l'audit interne intervient a posteriori pour s'assurer du respect des procédures, l'audit interne à l'ACEP est centré sur le contrôle a priori. Il valide les demandes de crédit, les retraits d'épargne, les procédures d'achat, les arrêtés de petite caisse. Il intervient également à posteriori dans la vérification des rapprochements bancaires

mensuels et des soldes comptables. Les différents départements effectuent des missions de contrôles dans toutes les caisses de base et les services de la faitière sur la base d'un planning annuel.

### **VI.3. Recommandations**

Au terme de notre travail, nous nous permettons de faire quelques recommandations pour rendre la gestion du risque de crédit d'ACEP plus efficace :

- ❖ Diffuser le manuel de procédures de crédit : le manuel de procédure est un gage de sécurité pour tout établissement car il responsabilise le personnel par une définition claire des fonctions et responsabilités, il définit les étapes successives de chaque processus et il harmonise les pratiques au sein de l'institution. ACEP pour la bonne conduite de ses activités doit diffuser largement son manuel de procédures du crédit au niveau de toutes ses agences. Une fois le manuel diffusé, il est important de veiller à son application rigoureuse et à sa mise à jour constante pour améliorer son efficacité.
- ❖ Aider les clients : ACEP dont le public constitue pour la plupart des opérateurs du secteur informel devrait s'atteler non pas seulement au processus d'octroi de crédit et suivi du crédit mais également à la formation des membres en comptabilité primaire, pour se donner les possibilités de calcul des situations nettes de renseignement et de sa capacité de remboursement de crédit. ACEP doit cultiver chez le client le principe d'investissement et le conseiller sur la gestion de son patrimoine.
- ❖ Harmoniser les pratiques de recouvrement : avec les entretiens chez différents dirigeants nous avons constaté un manque d'harmonisation des pratiques de recouvrement. Pour pallier à cela nous préconisons une harmonisation des meilleures pratiques de recouvrement et de former les agents de recouvrement pour qu'il ne heurte pas la sensibilité des clients. Cela permettrait de garantir l'application stricte de la procédure de recouvrement, d'assurer une meilleure prise en charge des prêts en retards et ne pas perdre la clientèle.

- ❖ Créer une cellule de revue des crédits : cette cellule sera indépendante de la fonction de crédit et aura en charge de passer en revue périodiquement les dossiers de crédits pour porter une appréciation sur leur qualité tant sur le fond que la forme. Elle pourra ainsi émettre des recommandations pour améliorer la qualité des dossiers et sera un pas en avant pour mettre en place le crédit scoring.
- ❖ Amélioration des instruments de gestion des risques de crédit : ACEP bien qu'il a mis en place des instruments leur permettant de bien gérer les risques de crédit il est temps qu'il se tourne aussi vers la technique du scoring pour une meilleure gestion. Cette mise en place du crédit scoring serait faisable dans cette entité puisqu'elles ont une importante base de données historique de ses clients et un système informatique performant. Ce crédit scoring doit venir se rapprocher du système de gestion du risque déjà existant et donner des résultats meilleurs.

Rien de durable ne sera acquis sans une gestion à la fois sévère et compréhensible des ressources humaines car une institution vaut ce que valent ses hommes. On doit faire appel tout autant à leurs moralités, à leur dévouement, à leurs sens de risque qu'à leurs connaissances techniques. L'objectivité, la précision, le réflexe, le sang-froid et le sens de jugement doivent être les traits caractéristiques de tout agent de crédit, de distribution de crédit soucieux d'amoindrir les risques de crédit.

Ainsi avec une bonne personnel et de bonne méthode de gestion ACEP peut s'avantage réduire sa marge de risque de crédit car ce qui est sûr est que l'on ne peut pas avoir un taux de risque de crédit égal à zéro.

## **Conclusion de la deuxième partie**

La plupart des programmes de microfinance existe pour remplir une double mission : offrir des services financiers aux gens pauvres et atteindre la pérennité financière. Ainsi pour qu'une IMF puisse atteindre sa mission, elle doit être en mesure d'identifier et d'atténuer les risques qui menacent sa santé financière et son existence à long-terme.

La gestion de crédit constitue alors un élément délicat et très fondamental dans les activités pré financées par les institutions de microfinance; ceci est d'autant plus vrai que la vie de l'entreprise en dépend ainsi que celle de l'institution de microfinance.

Dans cette optique, vu l'importance du rôle qu'ACEP joue dans la réduction de la pauvreté au Sénégal, nous avons focalisé notre attention sur les techniques de gestion de crédit au sein de cette institution. En effet, plus l'accent est mis sur la solvabilité du client, moins les risques encourus sont grands. Le recours préalable à l'enquête de moralité et à la connaissance d'antécédents juridiques comme préalable à l'octroi d'un prêt réduit le risque crédit. Les recouvrements sont les derniers pratiques que fait les agents d'ACEP pour rentrer dans leurs fonds ainsi le déroulement de ses recouvrements sont souvent perplexe dans le but de ne pas choquer ses clients au risque de les perdre.



## **CONCLUSION GENERALE**

Au terme de notre étude, il apparaît que les systèmes financiers décentralisés sont aujourd'hui un puissant levier de développement pour nos pays en développement. Ainsi assurer leur bon fonctionnement et leur futur sont primordiaux pour notre économie.

Le risque existe et existera toujours pour les IMF. Mais il peut éviter ou limiter avec une bonne mise en place d'une gestion efficace des risques. Ce n'est pas une mission aisée, car elle dépasse le cadre purement théorique du domaine de la gestion mais c'est une réflexion perpétuelle sur la maîtrise et l'adaptation à l'environnement direct. Le portefeuille de crédit représentant l'actif productif principal d'une IMF, sa maîtrise s'avère d'une importance capitale pour réaliser sa mission.

La conséquence est inhérente au crédit ; il ne peut être totalement éliminé. Tout le jeu consiste à prendre de bons risques, des risques utiles, des risques normaux. ACEP a su identifier à temps l'ampleur des risques et à déplorer des astuces et des moyens qui lui permettent de limiter au maximum ces risques. ACEP présente la gestion du risque de crédit sous les aspects des mesures préventives qu'il doit prendre en amont de l'octroi du crédit et les mesures de suivi en aval du déboursement, pour permettre le remboursement dans les délais. En effet, avant d'octroyer un crédit, le créancier peut réduire le risque de crédit en prenant certaines mesures de contrôle qui réduisent la défaillance ou la perte potentielle lors de la conception du crédit. Une fois que le crédit est octroyé, la gestion du risque se focalise sur les moyens qu'elle doit fournir pour se faire rembourser. C'est dans ce cadre qu'ACEP a mis en œuvre une gestion du risque de crédit qui est assurée, par trois niveaux qui se suivent et se complètent dans le temps les uns aux autres, puisque chacune d'entre elles correspond à une phase du traitement de la gestion du risque de crédit. Ces quatre fonctions sont appelées à intervenir sur toutes missions de ce type.

Conscient de l'importance de toutes ses procédures, ACEP a fourni les moyens nécessaires pour la formation d'équipes efficaces et la spécialisation de certains agents dans les activités de suivi, de recouvrement, et contrôle des risques. Mais il faut que la culture du risque acquière une portée plus générale, en touchant l'ensemble du personnel. Il doit y avoir, à tout niveau et en permanence un réflexe sur ce plan, une très forte capacité de réaction face à l'incertitude et ses conséquences défavorables. Cependant, il est souhaitable que les dirigeants s'efforcent de recourir à des techniciens qui détiennent les compétences requises pour la mise en place de crédits sains. Ils doivent encourager les agents de crédit afin qu'ils soient plus motivés pour les activités de recouvrement.

A cet effet, les suggestions contenues dans notre étude pourront être d'une grande utilité pour les dirigeants d'ACEP. Il faudra cependant être réaliste, le risque existe et existera toujours. 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.

Les limites de notre étude sont principalement la réticence des dirigeants à ne pas vouloir donner les informations. Mais notre motivation et le fait de les accompagner de fois sur le terrain nous a permis de bien comprendre et d'expliquer les faits.

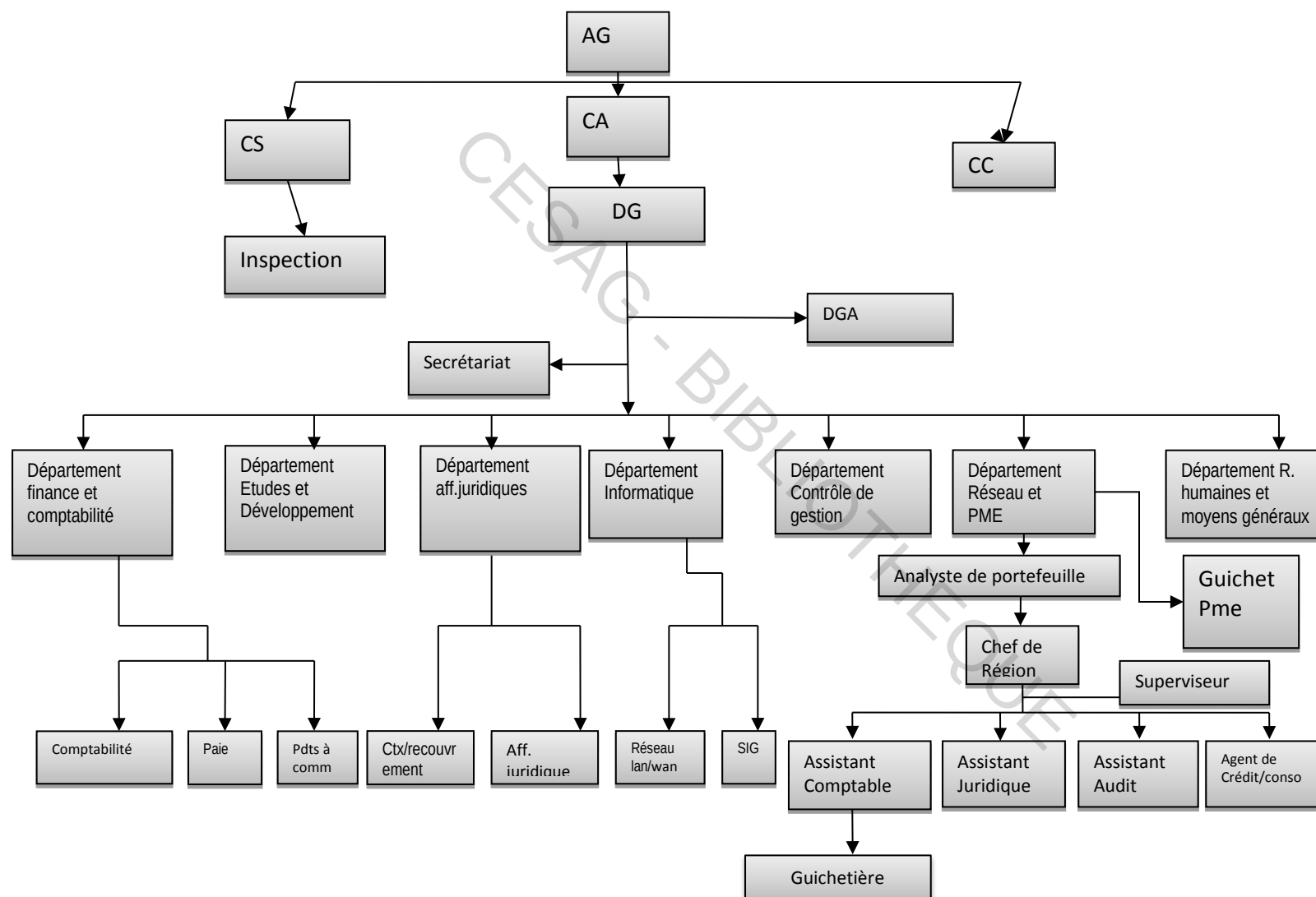
CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LES ANNEXES**

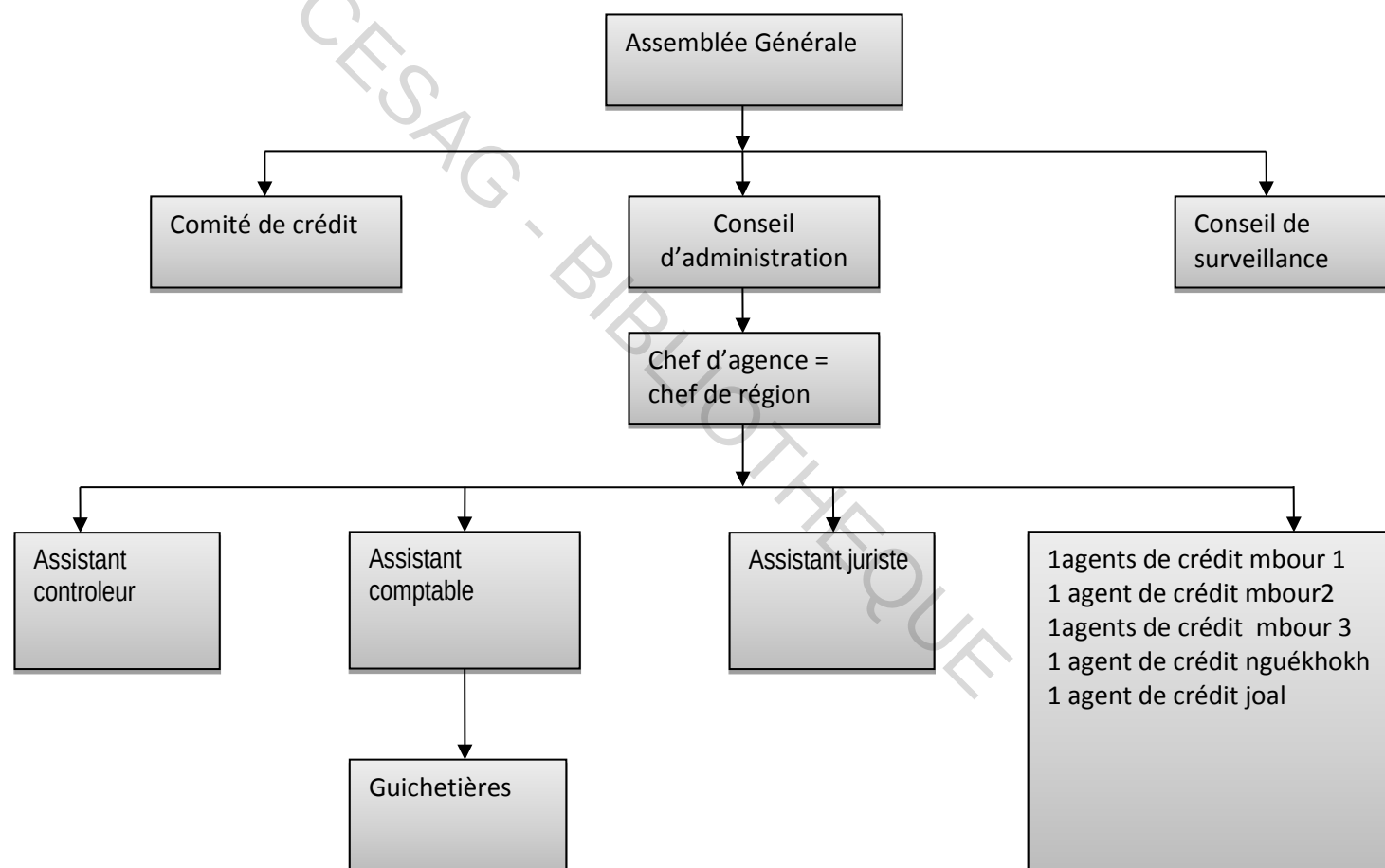
Annexe 1 : Les chiffres clés d'ACEP

| LIBELLE                                 | 31 DEC 2013      | 31 DEC 2012      |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|
|                                         | En milliers FCFA | En milliers FCFA |
| FONDS PROPRES                           | 28 795 385       | 27 659 086       |
|                                         | 6 576 670        | 6 361 213        |
| PRODUITS FINANCIERS NETS                |                  |                  |
|                                         | 1 151 476        | 1 631 035        |
| RESULTAT NET                            |                  |                  |
|                                         | 90 377           | 89 330           |
| SOCIETARIAT-USAGERS                     |                  |                  |
|                                         | 12               | 12               |
| <b>Nombre d'institutions dont Union</b> |                  |                  |
|                                         | 16               | 16               |
| NOMBRE D'AGENCES                        |                  |                  |
|                                         | 73               | 73               |
| NOMBRE DE GUICHETS                      |                  |                  |
|                                         | 352              | 324              |
| EFFECTIF EMPLOYES                       |                  |                  |
|                                         | 46 293 847       | 43 505 060       |
| VOLUME DE CREDITS OCTROYES              |                  |                  |
|                                         | 39 412 686       | 36 145 991       |
| ENCOURS BRUT DE CREDIT                  |                  |                  |
|                                         | 8 021 037        | 6 898 549        |
| ENCOURS EPARGNE                         |                  |                  |
|                                         | 42 675 790       | 42 617 326       |
| TOTAL BILAN                             |                  |                  |

## Annexe 2 : Organigramme de l'union d'ACEP



### Annexe 3 : Organigramme d'une agence d'ACEP SENEGAL



## Annexe 4 : Les ratios prudentiels d'ACEP

| RATIOS                                                                                                                                                                                                                                                                               | NORMES                         | REALISES 2013                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Limitation des risques</b><br>(Numérateur : risques<br>Dénominateur : ressources)<br><b>Ratio de couverture des emplois<br/>           longs par des ressources stables</b><br>(Numérateur : ressources > 12 mois<br>Dénominateur : emplois > 12 mois)<br>Notion durée résiduelle | <= 200%<br><br>minimum<br>100% | <b>99.95%</b><br><br><b>558.27%</b> |
| <b>Limitation des prêts aux dirigeants<br/>           et au personnel</b><br>(Numérateur : prêts et engagements<br>Dénominateur : fonds propres)                                                                                                                                     | Maximum<br>10%                 | <b>7,56%</b>                        |
| <b>Limitation des risques pris sur une<br/>           signature</b><br>(Numérateur : risque sur le plus gros<br>emprunteur<br>Dénominateur : fonds propres)                                                                                                                          | Maximum<br>10%                 | <b>1,40%</b>                        |
| <b>Norme de liquidité</b><br>Durée résiduelle <= 3mois<br>(Numérateur: réalisables et disponibles<br>Dénominateur : passif exigible)                                                                                                                                                 | Minimum<br>80%                 | <b>224.35%</b>                      |
| <b>Limitation des opérations autres que<br/>           l'épargne et le crédit</b><br>(Numérateur: montant consacrer aux<br>autres opérations<br>Dénominateur : risques pris)                                                                                                         | Maximum<br>5%                  | <b>0.14%</b>                        |
| <b>Constitution de la réserve Générale</b>                                                                                                                                                                                                                                           | 15%                            | <b>172 721 441 FCFA</b>             |



|                                                                        |                              |               |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------|
| <b>Dotation annuelle 15% du résultat</b>                               |                              |               |
| <b>Norme de capitalisation</b>                                         |                              |               |
| (Numérateur: fonds propres<br>Dénominateur : actif)                    | <b>Minimum</b><br><b>15%</b> | <b>67.18%</b> |
| <b>Limitation des prises de participation</b>                          | <b>Maximum</b>               |               |
| (Numérateur: titres de participation<br>Dénominateur : fonds propres)  | <b>25%</b>                   | <b>0,00%</b>  |
| <b>Financement des immobilisations et participations</b>               | <b>Maximum</b>               |               |
| (Numérateur: immob et titres particip<br>Dénominateur : fonds propres) | <b>100%</b>                  | <b>10.05%</b> |

## **BIBLIOGRAPHIES**

## I. LES ARTICLES

1. BAUMANN Eveline (2007), *Micro-entreprise et gestion de la vulnérabilité en Afrique subsaharienne*, passé et présent, 32pages.
2. Banque Mondiale (Version Novembre 2002), *Termes et ratios en microfinance*.
3. CGAP, 1997, *Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits*, Etude Spéciale n°1.
4. CGAP, 2004, *Institutions financières poursuivant un double objectif de résultat : implications pour l'avenir de la microfinance*, Etude spéciale n°8.
5. DID (2005), *Positionnement de DID en matière de crédit*, page 11.
6. DIRECTION DE LA MICROFINANCE DU SENEGAL, *Rapport sur la situation globale du secteur au 31 décembre 2013*, Dakar, 15pages.
7. FORESTIER Pierre (2005), *Les enjeux de la microfinance : quel rôle spécifique pour le financement rural et agricole*, Horizons Bancaires, n 326, 18pages.
8. HUTIN Hervé (2004), *Toute la finance*, Editions d'Organisation, Paris, 925P
9. PARMEC / UEMOA (1997), *Réglementation des institutions mutualistes ou coopératives ou coopératives d'épargnes et de crédit*, UEMOA.
10. Micro-Rate and Inter-American Development Bank (2003), *Indicateurs de Performance pour les Institutions de Microfinance*, guide technique.
11. SAPORTA Gilbert, *Credit scoring, statistique et apprentissage*, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, 65 pages.
12. Rapport de société d'audit et conseil en gestion (2008), *La gestion des opérations de crédit et recouvrement des créances*, cabinet FIGEX-CAMEROUN (finance gestion expertise).
13. UEMOA, Rapport 2010 : *Benchmarking et Analyse du Secteur de la Microfinance*.

## II. LES OUVRAGES

1. ACEP (2014), *Rapport annuel du réseau ACEP Exercice 2013*, 27pages.
2. BARRE Raymond, 1970, *Economie politique Tome1*, Presses Universitaires de France Themis Sciences Economiques, Paris, 675 pages.
3. BCEAO (2010), *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, 314pages.
4. BESSIS JOL (2006), *Risque du crédit et gestion de portefeuille de prêts bancaires*, Dunod, Paris, 375 pages.
5. BOYE Sébastien. et al. (2006), *Le guide de la microfinance, microcrédit et épargne pour le développement*, éditions d'organisation, Paris, 23pages.
6. BRANGER Jacques (1964), *Les banques de développement dans le monde 1*, Dunod, Paris, 360 pages.
7. CAMARA Lucien (2006), *La gestion des risques en microfinance*, Plantation, Abidjan, 176 pages.
8. COHEN Elie (1990), *Analyse financière*, Economica 2eme édition, Paris, 392 pages.
9. CRAIG Churchill et DAN Coster (CARE INTERNATIONAL 2001), *Manuel de gestion des risques en microfinance*, Bureau International du Travail., 435pages.
10. CONSO Pierre (2001), *L'entreprise en 24 leçons*, Dunod, Paris, 260 pages.
11. DESMICHT François (2004), *Pratique de l'activité bancaire*, Dunod, Paris, 368 pages.
12. DIETSCH Michel et PETEY Joël (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque, Paris, 308P.
13. DUTALLIS Georges Petit (1967), *Le risque de crédit bancaire*, édition scientifique Riber, Paris, 548pages.
14. FALL François Seck, DOLIGEZ François, OUALY Mansa (2012), *Expériences de microfinance au Sénégal*, Editions KARTHALA, Paris, 203 pages
15. GAYE Ndeye Arame (2011), *Microfinance, gestion de la relation client et de la viabilité au Sénégal*, Editions universitaires européennes, 52 pages.
16. GENTIER Antoine, *Economie bancaire*, Edition Publibook, Amazon, 2003.
17. GERARD N. (1996), *In le risque et son prix*, Montchrestien, Paris, 285 pages.
18. GOLBERG Mike & al (2011), *Gestion du risque et création de valeur avec la microfinance*, ESKA, Paris, 202 pages.

19. GREUNING H. VAN et BROJAVIC S. (2004), *Analyse et gestion du risque : un cadre de référence de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, ESKA, Paris, 386 pages.
20. NDAYE Fodé (2009), *Microfinance en Afrique de l'ouest : quelle viabilité ?*, l'Harmattan, Paris, 418 pages.
21. NOWAK Maria (2005), *On ne prête pas qu'aux riches*, Ed. Jean-Claude Lattès, le lieu d'édition, 270 pages.
22. RONCALLI Thierry (2004), *La gestion des risques financiers*, Economica, Paris, 560 pages.
23. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, éditions Afges, Paris 1100 pages
24. YUNUS Muhammad(2008), *Vers un nouveau capitalisme*, Jean-Claude Lattès, Paris, 345 pages.

### III. LES SOURCES INTERNETS

1. ADA Microfinance (2014), *Réglementation dans la zone francophone*, [www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/rglementation2009/reglementation\\_francophone](http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/rglementation2009/reglementation_francophone).
2. BCEAO (2012), *Viabilité des SFD au Sénégal*, <http://www.bceao.int/Etude-sur-la-viabilite-financiere,2053.html>
3. CGAP (2008), *Concevoir et offrir des services de transfert d'argent –Guide technique pour les institutions de microfinance*, [www.lamicrofinance.org/files/23737\\_file-guidetransfert\\_dargent.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/23737_file-guidetransfert_dargent.pdf)
4. CGAP (2011), *Définition de la performance sociale*, [www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/impactperf/introduction](http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/impactperf/introduction).
5. FAYE Waly Clément (2013), *Evolution de la microfinance au Sénégal*, Enquête, [www.enqueteplus.com/content/evolution-de-la-microfinance-au-senegal-18-million-de-clients-pour-le-secteur](http://www.enqueteplus.com/content/evolution-de-la-microfinance-au-senegal-18-million-de-clients-pour-le-secteur).
6. PORTAIL DE LA MICROFINANCE (2013), *Cadre légal, réglementaire et institutionnel*, <http://www.microfinance.sn/page20.html?PHPSESSID=eef5c9b8116354baefedf3783a190b12>.