



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
CESAG**

PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE

OPTION: MARCHES FINANCIERS & FINANCE D'ENTREPRISE

2014 - 2015

PROJET PROFESSIONNEL

THEME :

***MISE EN PLACE D'UN BUREAU DE CREDIT
DANS LA ZONE CEMAC : HOVEF CEMAC***

Présenté par :

Hugues HONKPEHEDJI

MBF – 14^{ème} promotion

Sous la supervision de :

Dr Modou DIENG

DG Associé du cabinet Baldé &

Sène

Dakar, Juillet 2015

REMERCIEMENTS

Je témoigne du fond du cœur, toute ma reconnaissance à tous ceux et celles qui, de près ou de loin, matériellement ou moralement ont participé à la réalisation de ce travail.

Qu'il me soit permis d'exprimer ma profonde gratitude à l'endroit de :

- ▶ mon encadreur M. Modou DIENG auprès de qui j'ai trouvé disponibilité et conseils malgré ses obligations et devoirs très contraignants.
- ▶ mes chers parents François HONKPEHEDJI & Marie-Juliette HONKPEHEDJI ;
- ▶ toute la coordination du programme MBF pour leur dévouement à cette prestigieuse formation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BEAC	: Banque des Etats de l'Afrique Centrale
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire des Etas de l'Afrique Centrale
COBAC	: Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
EMF	: Etablissement de Micro Finance
FCFA	: Franc de la Communauté Financière d'Afrique
IFC	: International Finance Corporation
PIB	: Produit Intérieur Brut
PME	: Petite et Moyenne Entreprises
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économiques
SFD	: Système Financier Décentralisé
UDEAC	: Union Douanière et Economique de l'Afrique Centrale

LISTE DES ILLUSTRATIONS

✓ LISTE DES TABLEAUX

N° du Tableau	Titre	Page
1	Comparaison entre registre de crédit public et bureau de crédit	16
2	Personnel nécessaire au fonctionnement d'Hovef CEMAC	35
3	Estimation des frais de constitution	37
4	Estimation des dépenses en équipement	38
5	Modalités de financement	39
6	Amortissement de l'emprunt	39
7	Bilan de constitution	39
8	Dotation aux amortissements	40
9	Evaluation des charges courantes	41
10	Evaluation des frais de personnel	41
11	Charges prévisionnelles	42
12	Tarifification des rapports	43
13	Estimation des ventes hypothétiques	43
14	Evolution du chiffre d'affaire prévisionnel	44
15	Compte de résultat prévisionnel	45
16	Cash-flows prévisionnels	46
17	Budget de trésorerie prévisionnel	46
18	Rentabilité du projet	47

✓

LISTE DES GRAPHIQUES

N° du graphique	Titre	Page
1	Répartition des banques en zone CEMAC	33

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	ii
LISTE DES ILLUSTRATIONS	iii
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES BUREAUX DE CREDIT	9
1.1. Le bureau de crédit	9
1.2. Fonctionnement d'un bureau de crédit	13
1.3. Opportunités d'un bureau de crédit pour la CEMAC	18
CHAPITRE II : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU BUREAU DE CREDIT	
HOVEF CEMAC	22
2.1. Modèle économique de bureau de crédit à mettre en place.....	22
2.2. Etude de marché et plan marketing	32
2.3. Structure organique et personnel	34
CHAPITRE III : COUT, FINANCEMENT ET RENTABILITE DU BUREAU DE CREDIT	
HOVEF CEMAC	37
3.1. Coûts du projet.....	37
3.2. Modalités de financement.....	38
3.3. Projections financières.....	41
CONCLUSION	48
BIBLIOGRAPHIE	49
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	b

RESUME

La monnaie et l'information sont les deux fondamentaux d'un système financier. Plusieurs études ont montré les conséquences néfastes de l'asymétrie d'information entre prêteurs et emprunteurs. Cette asymétrie d'information explique le rationnement du crédit ou encore les taux d'intérêt très élevés dans la zone CEMAC. Les enseignements théoriques montrent que le partage d'informations entre prêteurs permet de réduire les problèmes de sélection adverse et d'aléa moral sur le marché du crédit. L'inexistence des bureaux de crédit dans la zone CEMAC nuit à la gestion du risque de crédit par les banques et les institutions financières. A travers ce projet, nous allons démontrer que l'échange d'information à travers la création d'un bureau de crédit permet une meilleure connaissance du profil des emprunteurs et une meilleure prévision de leur risque de défaut. Sa mise en œuvre est espérée pour 2017 et nécessitera un certain apport financier. Les projections financières montrent un projet rentable avec un impact positif sur le système financier de la zone CEMAC.

Mots clés : Bureau de crédit, asymétrie d'information.

ABSTRACT

Money and information are two fundamental for a financial system. Several studies have shown the harmful consequences of asymmetric information between lenders and borrowers. The aforesaid asymmetric of information explains the credit rationing and the high interest rates observed in the CEMAC zone. Studies show that information sharing between lenders reduces the problems of adverse selection and moral hazard in the credit market. The absence of Credit Agencies in the CEMAC zone has a negative impact on credit risk management by banks and Financial institutions. Through this project, we will demonstrate how the implementation of credit agency can help banks to better understand the profiles of borrowers and also better anticipate their risk of default through the exchange of information. The implementation of credit agency in the CEMAC zone is expected in 2017 and will require a significant investment. The projected net cash flows show that the implementation of a credit agency in the CEMAC zone is sustainable project and will undoubtedly positively impact the CEMAC zone banking system.

Key Words : Credit Bureau, information asymmetry.

INTRODUCTION

Les bureaux de crédit sont des structures indispensables dans un système financier en ce qu'ils permettent de faciliter l'accès aux financements. Aujourd'hui, moins de 25 % des populations qui vivent dans les pays en développement ont accès à des services financiers formels¹. L'expansion du secteur financier permet en général aux entreprises d'exploiter leur productivité et facilite ainsi l'intégration du secteur informel dans l'économie structurée. Dans les zones rurales, l'accès au financement permet aux paysans de lisser leur consommation et souvent de surmonter les risques imprévisibles que représentent les sécheresses et les catastrophes naturelles. L'obtention d'un financement à long terme pour construire un logement adéquat est le résultat direct d'une interaction complexe entre différents intermédiaires financiers intervenant dans une infrastructure financière appropriée et un cadre réglementaire bien adapté.

Les bureaux de crédit sont importants pour un système financier parce qu'ils aident les prêteurs à prendre des décisions plus rapides et plus précises. Les antécédents de crédit qu'ils produisent fournissent non seulement les éléments d'information nécessaires pour les garanties de crédit, mais ils permettent aussi aux emprunteurs de présenter ces données à diverses institutions financières, ce qui a pour effet d'améliorer la compétitivité du marché du crédit et, finalement, de les rendre plus abordables.

Les pays de la zone CEMAC² que sont le Gabon, le Cameroun, le Tchad, la Guinée équatoriale, la République Centrafricaine, le Congo font partie de ces nombreux pays d'Afrique subsaharienne encore à la traîne en matière de bureaux de crédit. Selon le rapport Doing Business 2014, tous les pays de la zone CEMAC se classent au delà de la 140^{ème} place sur 189 pays en matière d'accès au crédit³. Leur système financier affiche des caractéristiques à l'opposé de leurs ambitions. En effet, l'on peut noter les faiblesses suivantes :

- la non diffusion de données portant aussi bien sur les entreprises que sur les particuliers,
- la non diffusion de données aussi bien positives que négatives,

¹ IFC World bank Group, (Septembre 2006), Credit bureau : les meilleures pratiques internationales et études de cas

² Communauté Economique et Monétaire des Etats de l'Afrique Centrale

³ <http://français.doingbusiness.org/rankings>

- la non diffusion d'informations de crédit issues aussi bien des détaillants, fournisseurs et sociétés de services que des institutions financières,
- la non diffusion d'information de crédit remontant à plus de 2 ans (les informations étant supprimées lorsque l'emprunteur régularise sa situation),
- l'absence de possibilité offerte par la loi à l'emprunteur pour consulter ses données et les corriger auprès du registre de crédit.

Dans ce contexte, les prêteurs font face à des difficultés pour apprécier les risques liés au crédit qu'ils octroient.

C'est pour contribuer à l'amélioration de la situation que nous avons fait le choix de nous intéresser à la 'Mise en place d'un bureau de crédit au sein de la CEMAC' dans le cadre de notre projet professionnel. Ce projet que nous envisageons ambitionne d'apporter une réponse à la question suivante : **Comment pouvons-nous parvenir à mettre en place un bureau de crédit au sein de la zone CEMAC ?**

L'objectif général de ce projet est de définir les modalités de la création d'un bureau de crédit dans la CEMAC. Plus spécifiquement, il s'agit de:

- présenter l'environnement économique et le milieu des affaires de la CEMAC afin de faire ressortir l'opportunité d'un tel projet ;
- présenter le positionnement stratégique et les modalités de fonctionnement d'un bureau de crédit au sein de la CEMAC ;
- évaluer les ressources nécessaires à la mise en place d'une telle structure et les modalités de la rentabilisation de son activité.

Le document est structuré en 3 chapitres. Le premier chapitre concerne les généralités sur les bureaux de crédit. Le deuxième chapitre porte sur les considérations pratiques pour la création d'un bureau de crédit au sein de la CEMAC. Le troisième chapitre porte sur l'étude de la faisabilité de notre projet.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES BUREAUX DE CREDIT

Dans ce chapitre, nous présenterons les éléments de base qui permettent de comprendre le fonctionnement des bureaux de crédit. Ces éléments s'inspirent de certaines études de l'IFC⁴ sur les tendances de l'industrie et l'incidence de l'utilisation de l'information de crédit sur l'offre de financements et l'amélioration de la gestion des risques.

1.1. Le bureau de crédit

Pour appréhender objectivement une structure, il est nécessaire de connaître son histoire et de s'imprégner des activités qu'elle mène. Ainsi, cette première section est dédiée à la présentation générale des bureaux de crédit à travers ses principes, ses modèles et ses avantages.

1.1.1. Définition et principes d'un bureau de crédit

Un bureau de crédit est une institution qui collecte des données auprès des banques, des établissements financiers et des sources publiques disponibles au sujet des antécédents de crédit ou de paiement d'un emprunteur (entreprises et particuliers), les décisions de justice ou aussi les possibles faillites⁵. Sur la base de ces informations, il peut à la demande d'une personne autorisée éditer un rapport le concernant ou concernant un de ses partenaires et commercialiser les informations traitées auprès d'établissements de crédit ou commerciaux sous la forme de rapports de solvabilité détaillés des emprunteurs. La conduite de leur activité exige une grande prudence et un contrôle précis parce que ces bureaux ont sous leur responsabilité la gestion de base de données incluant des données personnelles régies par des lois spécifiques selon les espaces économiques et les cadres juridiques en vigueur. Cette activité est souvent placée sous l'autorité de la banque centrale qui est ainsi chargée de délivrer la licence, de réglementer, d'administrer, de les sanctionner et protéger les consommateurs.

Les bureaux de crédit ne jouent pas le même rôle que les grandes agences de notation. Ces dernières recueillent des informations financières sur les grandes entreprises, effectuent des analyses détaillées des opérations, des finances et de la gouvernance de ces entreprises ;

⁴ International Finance Corporation

⁵ Rapport IFC World bank Group, (Septembre 2006), Credit bureau : les meilleures pratiques internationales et études de cas

puis attribuent une note à leurs émissions d'emprunts. Les bureaux de crédit s'intéressent quant à eux à des créanciers plus modestes, ils se concentrent sur les antécédents de remboursement des crédits et s'appuient sur l'analyse statistique d'un grand nombre d'emprunteurs, et non sur une analyse minutieuse des entreprises considérées individuellement. Ils sont essentiels à la bonne tenue des marchés du crédit.

Ces structures sont des organismes fiables qu'utilisent les institutions financières pour étayer leurs opérations de prêts aux particuliers. Ils contribuent à faire face à un problème fondamental des marchés financiers, appelé « l'asymétrie de l'information ». Cette incapacité du prêteur à évaluer avec précision la solvabilité de l'emprunteur se traduit par des taux de défaillance relativement élevés et pèse sur la rentabilité d'une institution financière. Les prêteurs remédient à ce problème en analysant la capacité à rembourser de l'emprunteur et/ou en exigeant une garantie pour couvrir la perte en cas de défaut de paiement. Les garanties permettent à l'emprunteur de se prémunir contre le risque d'insolvabilité de son débiteur en prenant sur celui-ci des suretés. La présentation d'une garantie pose parfois problème, en particulier dans les pays en développement.

Quelques fois, les nouvelles entreprises, certains particuliers et les petites et moyennes entreprises (PME) ne disposent pas d'actifs suffisants pour offrir une garantie conséquente. En outre, le coût que supportent les prêteurs pour saisir et liquider les actifs servant de garantie est parfois important et la procédure peut demander beaucoup de temps. Le recrutement d'enquêteurs pour vérifier les antécédents des emprunteurs est une opération coûteuse et pas accessible à tous les emprunteurs. Pour les petits prêts comme les crédits à la consommation, il n'est pas possible d'effectuer une enquête approfondie sur l'emprunteur, mais une enquête de ce genre se justifie pour les prêts importants.

Le manque de données d'information à faible coût limite l'aptitude et les possibilités des prêteurs à développer leurs opérations de prêts aux particuliers et à en faire une activité rentable. Le suivi et l'examen du comportement de l'emprunteur offre une autre possibilité de réduire le problème de l'asymétrie de l'information. Le comportement passé est une variable assez fiable du comportement futur. Les antécédents de crédit de l'emprunteur, parfois appelés « la garantie de la réputation », permettent à un particulier ou à une entreprise d'avoir accès à des financements avec plus ou moins de facilité. Les bureaux de crédit s'appuient aussi sur le suivi et l'examen du comportement des emprunteurs. Les prêteurs partagent l'information accumulée dans le cadre de leurs opérations de prêt avec l'agence, qui en fait ensuite profiter d'autres fournisseurs de crédit. Cela leur permet de mieux évaluer les risques

de crédit en fonction du comportement donné de l'emprunteur pour le remboursement de crédits passés.

Les prêteurs peuvent donc prendre leur décision de prêt plus aisément tout en analysant tous les risques qui vont avec. En acquérant de bons antécédents de crédit, un prêteur peut être capable de gérer ses responsabilités financières et ainsi augmenter son pouvoir d'emprunt.

Les bureaux de crédit fournissent différents types de fichiers individuels selon l'information collectée sur l'emprunteur, le type de crédit demandé (crédit à la consommation, prêt hypothécaire...) et surtout le niveau de précision de l'information requise par le prêteur.

Les bureaux de crédit se font généralement payer leurs services. Le prix d'un rapport de solvabilité varie selon les pays mais reste relativement bas. Ils opèrent selon le principe de réciprocité dans l'échange et la diffusion de l'information.

1.1.2. Modèles de bureau de crédit

L'industrie des bureaux d'informations sur le crédit comprend les bureaux de crédit sur les consommateurs et les bureaux de crédit sur les entreprises financières. Les petites entreprises peuvent être couvertes par les deux catégories d'agences.

Le modèle économique des bureaux de crédit sur les consommateurs comprend :

- l'obtention de données gratuites émanant pour l'essentiel des créanciers et des sources publiques, suivie de l'appariement, du croisement et de la fusion de ces données ;
- l'analyse et l'interprétation des données ;
- la vente des données aux prêteurs.

Auparavant, ce modèle était appliqué aux crédits à la consommation, mais actuellement les agences couvrent de plus en plus les petits prêts accordés aux entreprises.

Les bureaux de crédit sur les entreprises, s'appuient beaucoup plus sur les données émanant de sources publiques ou recueillies dans le cadre d'enquêtes directes, ainsi que sur le comportement de remboursement indiqué par les fournisseurs. Les bureaux de crédit particuliers recueillent l'information sous une forme normalisée auprès de différentes catégories de prêteurs, tels que les banques, les sociétés de cartes de crédit, les banques de détail, d'autres institutions financières non bancaires et les services d'utilité publique. Certaines agences incluent les données communiquées par les détaillants et les commerçants dans leurs bases de données. Auparavant, les bureaux de crédit particuliers ne recueillaient

que des informations sur les consommateurs particuliers. Depuis quelques années, avec l'expansion des prêts aux petites entreprises et les progrès de la technologie de l'information, un nombre plus important d'agences incluent aussi des données sur les petites entreprises.

Pour les bureaux de crédit entreprises, les registres de crédit commerciaux fournissent l'information sur les sociétés. Ces informations peuvent être recueillies auprès de sources publiques ou dans le cadre d'enquêtes directes, ou encore en interrogeant les fournisseurs sur le comportement de remboursement de la société. Ces agences établissent des rapports sur des entreprises qui sont plus modestes, quant à la taille et aux recettes, que les sociétés couvertes par les agences de notation. Les rapports de solvabilité sur les entreprises peuvent couvrir les très petites entreprises, mais l'information est souvent restreinte parce que la structure du rapport n'est pas adaptée pour les petites entreprises. En outre, le coût d'un rapport pour une petite entreprise sera certainement élevé au regard de l'importance du prêt. C'est la raison pour laquelle les bureaux de crédit particuliers seront sans doute mieux en mesure de s'occuper des petites entreprises.

1.1.3 Avantages des bureaux de crédit

Les bureaux de crédit ont des avantages aussi bien pour les clients que les établissements de crédit, les systèmes financiers décentralisés (SFD), les autres institutions financières concernées et l'économie nationale.

Pour les clients par exemple, ils permettent une meilleure accessibilité au crédit avec une tarification basée sur les risques individuels pouvant induire une baisse du coût du crédit et des garanties, une prise en compte de la réputation ainsi qu'une amélioration de la qualité du service et de la relation avec les institutions financières et les autres adhérents.

Pour les établissements de crédit, les SFD et les autres institutions financières concernées, ils constituent un outil efficace d'analyse, d'évaluation et de gestion des risques, qui permet d'anticiper le surendettement des emprunteurs, de prendre de meilleures décisions dans l'octroi des crédits, de réduire l'asymétrie de l'information et d'augmenter le volume des emplois avec une amélioration de la qualité du portefeuille. Ils offrent la possibilité aux grands facturiers de disposer du profil emprunteur des agents économiques et de pouvoir prévoir efficacement le comportement de leur clientèle dans le cadre d'une stratégie d'amélioration de leurs politiques commerciales. En effet, une bonne connaissance du profil emprunteur de leur clientèle est utile pour leur proposer des produits adaptés à leurs

caractéristiques. Par ailleurs, les données des grands facturiers (télécoms, électricité et eau) constituent une source complémentaire importante pour affiner l'analyse du profil des emprunteurs. De plus, en l'absence d'antécédents de crédit sur les agents économiques auprès des organismes financiers, les données provenant des grands facturiers pourraient être utilisées pour apprécier la qualité d'un emprunteur.

Pour les économies nationales, ils contribuent à l'amélioration du financement des agents économiques à moindre coût, du fait de leurs avantages pour les emprunteurs et les prêteurs. Ce faisant, les bureaux de crédit contribuent à améliorer la réputation d'un pays sur le plan international et donne une appréciation de la solidité de son système financier.

Le financement des ménages et petites entreprises se caractérise par de nombreuses demandes de prêts dont les montants reflètent imparfaitement le risque financier des individus. Sur les marchés de crédit, la sélection des emprunteurs peut être améliorée par des analyses statistiques de leurs caractéristiques et par l'étude de leurs historiques de crédit. Toutes les informations fournies par les bureaux de crédit renseignent sur la probabilité de remboursement des emprunteurs. L'information nécessaire pour déterminer le niveau de risque d'une entreprise est par nature plus complexe et moins standardisée que l'information utilisée pour connaître la santé financière d'un particulier ou d'une petite entreprise.

Les bureaux de crédit sont une réponse aux inefficiences des politiques de prêt, ils peuvent contribuer à une baisse des taux d'emprunts qui restent assez élevés dans les pays qui n'en possèdent pas et introduire plus de concurrence dans la sphère financière. Les bureaux de crédit participent aux actions d'amélioration du climat des affaires, ils renforcent les procédures de prévention contre la fraude et facilitent l'octroi de crédit à des populations parfois exclues du système (jeunes, étrangers, intérimaires). Ils sont un élément important pour une distribution responsable du crédit.

1.2. Fonctionnement des bureaux de crédit

Cette section fournit les détails sur les informations recueillies au niveau des bureaux de crédit et présente une vue d'ensemble de leur industrie dans le monde.

1.2.1. Types et importance des éléments d'informations recueillis

Globalement, les informations concernant les antécédents de crédit peuvent être divisées en deux catégories :

- ✓ Les informations négatives : Les antécédents de crédit ne contiennent que des données sur les défauts de paiement. Ces données peuvent préciser les montants non remboursés et la date du dernier paiement. Lorsque la dette est remboursée, les informations sur les impayés sont retirées de la base de données. Selon une étude de la Banque Mondiale, trente-deux pour cent des bureaux de crédit particuliers ne communiquent que les informations négatives.
- ✓ Les informations positives et négatives ou informations complètes : les antécédents de crédit contiennent des informations sur tous les comptes de crédit ouverts et fermés, et en particulier sur le montant approuvé, ainsi que des données sur les remboursements. Si un emprunteur a eu un retard de paiement, mais a finalement remboursé son crédit, l'information sur le défaut de paiement reste dans le dossier et n'est retirée qu'après une période de temps déterminée. Soixante-huit pour cent des bureaux de crédit fournissent des informations complètes.

Dans les économies émergentes, la collecte d'informations négatives semble dans un premier temps plus facile à engager au vu des spécificités juridiques et économiques de ces pays.

Un rapport qui contient des informations complètes permet au prêteur d'évaluer de manière plus précise la solvabilité d'un emprunteur. Une base de données qui ne contient que des informations négatives conduit à exclure des emprunteurs à haut risque, qui accumulent des dettes importantes sans être pour autant en défaut de paiement. Dans ces conditions, même une simple incidence sur le revenu de l'emprunteur pourra entraîner des défauts de paiement en cascade sur tous les comptes⁶.

Lorsqu'ils disposent d'informations complètes, les prêteurs sont mieux à même de faire la distinction entre les bons emprunteurs et les mauvais, ce qui réduit les coûts liés aux défauts de paiement. L'inclusion de l'information positive permet aussi aux banques et autres prêteurs d'accorder des prêts plus importants, ou de distribuer davantage de crédits tout en maintenant les taux de défaillance au même niveau. Elle conduit aussi à augmenter le nombre d'emprunteurs agréés. Globalement, plusieurs simulations ont montré que le partage de l'information positive entre une catégorie plus large de prêteurs permet d'obtenir de meilleurs

⁶ Sylvain Paquette (2012), La face cachée des bureaux de crédit

résultats opérationnels soit parce que le coût des défaillances diminue, soit parce qu'il est possible d'étendre la distribution du crédit à de nouvelles catégories d'emprunteurs.

Somme toute, les rapports de solvabilité qui ont le pouvoir prédictif le plus élevé combinent les informations positives et négatives émanant aussi bien des banques que des prêteurs non bancaires. Les registres du crédit fragmentés par branche d'activité, qui n'utilisent que l'information négative produisent des rapports qui ont un pouvoir prédictif moindre et conduisent souvent à une évaluation inexacte du risque de crédit.

1.2.2. Vue d'ensemble de l'industrie et tendances internationales

Les bureaux de crédit ont été mis en place non seulement dans les pays dotés de systèmes financiers avancés comme les USA, le Royaume Uni, l'Australie, le Canada, la France, l'Allemagne, le Japon, etc mais aussi dans les marchés financiers émergents.

Parmi les marchés en développement et les marchés émergents, l'Amérique latine possède des bureaux de crédit qui sont parmi les plus anciens du monde, mais ce n'est que dans les années 90 que ces services ont commencé à décoller dans la plupart des autres marchés en développement et des marchés émergents. En Asie, de nombreux marchés émergents ont commencé à utiliser les informations de crédit après la crise financière des années 90. La création des bureaux de crédit était une réponse aux problèmes des banques et visait à corriger les inefficiences des systèmes de prêt. Ce n'est que depuis peu que la région Moyen-Orient et Afrique du Nord manifeste un intérêt croissant dans l'information de crédit avec l'évolution qui se dessine au Maroc, en Égypte et au Pakistan. En dehors de l'Afrique du Sud, où se trouve l'un des plus anciens bureaux de crédit, l'Afrique subsaharienne reste globalement à la traîne, mais de nombreux pays soucieux d'engager des réformes ouvrent la voie en s'attachant à inscrire leur développement dans la logique des réformes qui visent à élargir l'accès au financement⁷.

L'échange d'informations entre prêteurs sur la qualité des emprunteurs peut également être véhiculé par une structure publique, semblable à un bureau de crédit mais sous le contrôle de certaines autorités officielles.

⁷ Rapport IFC World bank Group, (Septembre 2006), Credit bureau : les meilleures pratiques internationales et études de cas

Le registre de crédit public est une base de donnée gérée par le secteur public, en général par la Banque centrale ou l'autorité de surveillance de la banque, qui collecte l'information sur la solvabilité des emprunteurs (particuliers ou entreprises) auprès des institutions financières qu'elle contrôle, et met cette information à la disposition de ces dernières, information essentiellement utilisée à des fins de contrôle. La participation à un registre de crédit public est obligatoire pour les institutions financières contrôlées. Bien que la création d'un registre de crédit public soit principalement motivée par la volonté d'étayer la fonction de surveillance des banques et de surveiller les risques systémiques, nombreux sont les registres de crédit public, qui produisent des rapports de solvabilité à l'intention des prêteurs dans le cadre de leurs activités. Les registres de crédit publics fonctionnent selon le double principe de la confidentialité pour les institutions financières participantes et de la protection privée des emprunteurs individuels. L'accès aux données est donc exclusivement réservé au personnel de la Banque Centrale et aux institutions financières participantes. La différence avec les bureaux de crédit se trouve dans le fait que la participation n'est plus volontaire mais est rendue obligatoire par la législation ou la réglementation en vigueur. En règle générale, la couverture des registres de crédit publics est moins large que celle des bureaux de crédit privés, ce qui n'a rien d'étonnant puisqu'ils ne s'intéressent qu'aux prêts importants et aux institutions contrôlées. Le tableau ci-après fait une brève comparaison entre bureau de crédit et registre de crédit public.

Tableau 1 : Comparaison entre registre de crédit public et bureau de crédit

Caractéristiques	Registre de crédit public	Bureau de crédit
Source des informations	Autorités officielles	Plusieurs sources
Informations complètes	Oui	Dans certains cas
Taille de prêt minimum	Dans certains pays	Non
Tarification du service	Gratuit	Oui

Source : Miller (2000)⁸

⁸ Miller (2000), Credit reporting systems around the globe :the state of the art in public and private credit registries

Dans plusieurs pays d'Amérique Latine, les prêteurs dont les profits sont basés sur des volumes importants de prêts de faible montant auxquels sont associés des taux d'intérêt élevés s'appuient beaucoup sur les informations fournies par les bureaux de crédit pour analyser la santé financière des emprunteurs. Depuis quelques années, on remarque une forte expansion des bureaux de crédit dans les économies émergentes. Cette expansion est due à deux principaux facteurs :

- ✓ La forte croissance du crédit aux particuliers dans les marchés émergents : Entre 1985 et 1995, les environnements macroéconomiques défavorables et les restrictions structurelles sur les marchés du crédit dans les pays en développement ont freiné le développement du crédit. La libéralisation financière et la plus grande stabilité de l'environnement macroéconomique se sont accompagnées d'une accélération de la croissance du crédit. Lorsque les prêteurs ont commencé à explorer le marché du crédit aux particuliers, il leur a fallu obtenir des informations de crédit et rationaliser leurs procédures de prêt, ce qui a conduit à la création de bureaux de crédit.
- ✓ Les progrès de la technologie de l'information : L'industrie de l'information de crédit est fondée sur les données. Les récentes améliorations des logiciels de gestion des bases de données et la diminution des coûts du stockage et du traitement des données, ainsi que la baisse des coûts du matériel informatique ont permis de réduire les coûts de démarrage d'un bureau de crédit.

Au Moyen-Orient et en Afrique, l'infrastructure des bureaux de crédit est très peu développée. Dans les pays où ces services existent, la plupart ne fournissent que des informations négatives, à quelques exceptions près, comme l'Arabie saoudite et l'Afrique du Sud. En Asie et en Europe de l'Est, beaucoup de pays ont récemment créé des registres de crédit, mais il leur a fallu du temps pour étoffer les bases de données et établir des rapports, ce qui explique en partie le faible ratio de couverture. Un autre facteur qui explique les faibles ratios de couverture dans ces régions tient au fait que la population active qui recourt au crédit ne constitue encore qu'une faible proportion de la population totale⁹.

Toutefois, avec l'expansion continue du crédit, il est à prévoir que la couverture des bureaux de crédit augmentera aussi. Le développement des services d'informations de crédit dans de nombreux marchés émergents implique dans bien des cas de faire appel à l'un des

⁹ Rapport IFC World bank Group, (Septembre 2006), Credit bureau : les meilleures pratiques internationales et études de cas

grands opérateurs internationaux dans ce domaine. Les trois principaux prestataires internationaux sur ce marché aujourd'hui sont Experian, TransUnion et Equifax. Leurs principales activités sont concentrées dans les pays à revenu élevé de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), mais tous les trois ont activement développé leurs activités dans les marchés émergents au cours des dernières années. Plusieurs nouveaux bureaux de crédit ayant un rayon d'action international se sont positionnés sur le marché, notamment Creditinfo, prestataire basé en Islande qui est actif dans les pays d'Europe de l'Est et d'Asie centrale et Baycorp Advantage, basé en Australie et en Nouvelle-Zélande, qui s'intéresse aux marchés asiatiques. L'augmentation de la concurrence conduira à une amélioration des produits proposés et des prix plus intéressants pour les pays qui cherchent des prestataires de ce genre.

Plusieurs pays appliquent différentes règles régissant la collecte et le stockage des renseignements de solvabilité des clients. Dans les pays comme les USA, le Canada, le Royaume Uni ou encore l'Australie, les bureaux de crédit sont des entités privées. Dans plusieurs autres pays, les bureaux de crédit ont été mis en place en tant que divisions des banques centrales. Les bureaux de crédit dans le monde fonctionnent selon un cadre réglementaire bien défini. Plusieurs bureaux de crédit étant établis comme faisant partie de la Banque Centrale, les règlements de cette dernière détermineront la collecte de renseignements, l'accès aux informations et la confidentialité des données. Si le bureau de crédit est mis en place par le secteur privé, il existe souvent des règlements et des codes de conduites distincts émis par la banque centrale pour assurer la protection de la vie privée des particuliers. Ces règlements fixent les limites sur ceux qui peuvent accéder aux données du bureau de crédit, à quelle fin les données peuvent être utilisées, la sécurité des données, et s'assurent aussi que les consommateurs puissent accéder à leur propre rapport et le corriger si besoin¹⁰.

1.3. Opportunités d'un bureau de crédit pour la CEMAC

Cette section parle de l'environnement socio-culturel de la CEMAC et de sa situation financière.

¹⁰ Sylvain Paquette (2012), La face cachée des bureaux de crédit

1.3.1 Environnement socio-culturel de la CEMAC

La Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) est une organisation internationale regroupant six pays d'Afrique centrale que sont : Le Cameroun, la République Centrafricaine, la République du Congo, le Tchad, le Gabon et la Guinée Equatoriale. Elle a été créée pour prendre le relais de l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale (UDEAC). Son siège est à Bangui en République Centrafricaine. La CEMAC est présidée par le Congolais Pierre Moussa depuis le 28 août 2012. Elle a pour mission¹¹ :

- d'établir une union de plus en plus étroite entre les peuples des États membres pour raffermir leurs solidarités géographique et humaine ;
- de promouvoir les marchés nationaux par l'élimination des entraves au commerce intercommunautaire, la coordination des programmes de développement, l'harmonisation des projets industriels ;
- de développer la solidarité des pays membres au profit des pays et régions défavorisés ;
- de créer un véritable marché commun africain.

1.3.2 Situation économique et financière de la CEMAC

La croissance économique de la zone CEMAC a nettement ralenti en 2013. Le PIB réel de la zone a progressé de seulement 1,4 %, après 5,8 % en 2012. Cette chute est en liaison avec la contraction de l'activité du secteur pétrolier et le recul des investissements publics qui a pesé sur l'activité du secteur non pétrolier. Cette évolution recouvre des performances fortement divergentes dans les différents pays membres de la CEMAC. Le ralentissement de la croissance régionale reflète essentiellement le ralentissement net de l'activité observé au Tchad (+ 3,5 %, contre + 6,5 % en 2012), le recul de l'activité en Guinée équatoriale (- 7,9 %, contre + 10,0 % en 2012), liés à une baisse de la production pétrolière, et la forte récession observée en Centrafrique (- 37,9 %, après 3,9 % en 2012), engendrée par la grave crise politique qui secoue ce pays depuis 2013¹².

¹¹ <http://cemac.int/apropos>

¹² <https://www.banque-france.fr/eurosysteme-et-international/zone-franc/rapports-annuels-de-la-zone-franc.html>

En revanche, les performances économiques des autres pays membres sont demeurées favorables, la croissance économique s'accroissant tant au Cameroun (+ 5,4 % en 2013, après + 4,6 % en 2012) qu'au Gabon (+ 5,6 %, après + 5,0 % un an plus tôt), tandis que celle du Congo s'est stabilisée à 3,9 % en 2013.

L'année 2013 a également été marquée par un repli de l'inflation, la hausse des prix s'établissant à 2 % en moyenne annuelle, en dessous du critère de convergence communautaire de 3 %. Cette évolution, observée dans tous les pays de la sous-région à l'exception de la République centrafricaine, reflète d'une part la stabilité ou la baisse des prix de la plupart des biens de consommation importés, en particulier les produits alimentaires, accentuée par un effet de taux de change, et d'autre part une amélioration globale de l'offre de produits vivriers, dans un contexte de léger ralentissement de la demande intérieure. En 2013, quatre sur six des pays de la CEMAC n'ont pas eu recours aux facilités du FMI¹³.

La politique monétaire de la CEMAC est conduite par la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) qui siège à Yaoundé au Cameroun. L'intervention de la BEAC au niveau du système bancaire vise à maîtriser la stabilité financière et à superviser les opérations de crédits et services financiers.

Un aléa moral se situe après l'octroi d'un crédit et provient de l'incapacité des prêteurs à observer les actions de l'emprunteur qui affectent la probabilité de remboursement, notamment le niveau d'effort consenti par l'emprunteur pour gérer son projet d'investissement et éviter de faire défaut sur sa dette. Les mécanismes d'échange d'informations permettent d'exercer une action de discipline sur le comportement des emprunteurs mais ont également un impact sur le comportement des prêteurs. Une fois qu'un crédit a été octroyé, le prêteur a besoin de contrôler les actions entreprises par l'emprunteur afin d'être sûr que l'emprunteur ne cherche pas à dissimuler les rendements réels de son projet d'investissement pour ne pas avoir à rembourser sa dette. Si un emprunteur fait défaut, cela devient un signal de mauvaise réputation, ce qui rend difficile l'octroi d'un nouveau prêt et/ou augmente les taux d'intérêt appliqués sur le crédit. L'échange d'information crée un effet disciplinant car, pour éviter les pénalités futures liées à une mauvaise réputation, les emprunteurs accroissent leurs efforts. Cela conduit à des risques de défaut plus faibles, des taux d'intérêt plus bas et un volume de crédit plus élevé. La création d'un bureau de crédit dans la zone pourrait améliorer la situation économique et financière des pays membres.

¹³ <https://www.banque-france.fr/eurosysteme-et-international/zone-franc/rapports-annuels-de-la-zone-franc.html>

La mondialisation financière et l'intégration des marchés se développent à travers le monde. Ces évolutions ont été décisives pour le financement de la croissance et des investissements de certaines économies et entreprises. En dehors du volet informationnel, quatre facteurs contribuent à l'instabilité financière : la dégradation du bilan du secteur financier, les augmentations des taux d'intérêt, les augmentations de l'incertitude et la détérioration du bilan du secteur non financier due à des variations des prix des actifs.

L'instabilité financière se manifeste essentiellement par des mouvements brutaux de variables financières à l'image des cours boursiers, des taux de change ou des taux d'intérêt. Il convient de bien distinguer l'instabilité financière de la simple volatilité financière ; cette dernière (souvent mesurée par la « variance » des rendements des titres, des taux de change, etc.) décrit les fluctuations temporaires et de faible amplitude des variables financières autour de leur valeur moyenne. En effet, dans un contexte marqué par la prépondérance des petites et moyennes entreprises, se pose le problème de la mise en relation efficiente des agents économiques à besoin de financement et de ceux à capacité de financement. Cette opération qui assure une mobilisation optimale des capitaux est souvent complétée, dans l'hypothèse d'un besoin en ressources considérable, par un recours aux capitaux extérieurs. Pour cela, tous les acteurs concernés se doivent de jouer leur rôle, principalement les autorités monétaires et les établissements financiers, notamment dans le cadre de la régulation et de l'amélioration de la division des risques et de la transformation des échéances.

La BEAC a été encouragée à réformer sa politique monétaire pour la rendre plus efficace, à renforcer la stabilité du système financier sous régional, à améliorer le fonctionnement du marché interbancaire et à poursuivre le développement des systèmes et moyens de paiement.

La BEAC devrait accélérer les actions qu'elle a déjà entreprise pour renforcer la qualité de l'information financière, en centralisant et en publiant de manière plus régulière les informations et les analyses des risques sur les personnes physiques et morales, afin de réduire significativement l'asymétrie d'information. À cet égard, l'institution d'une centrale des bilans, d'un bureau d'information sur le crédit, ainsi que la publication régulière des enquêtes sur les conditions monétaires et d'une centrale des risques pour les institutions de microfinance seraient des contributions majeures au renforcement de la qualité et des volumes de financement dans la CEMAC.

CHAPITRE II : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU BUREAU DE CREDIT HOVEF CEMAC

Nous nous intéresserons ici aux conditions pratiques pour la création du bureau de crédit "HOVEF CEMAC" et à son fonctionnement. Nous parlerons du modèle économique de bureau de crédit de notre projet, de notre plan marketing et de la structure organique de notre agence.

2.1. Modèle économique de bureau de crédit à mettre en place

Cette section est dédiée à l'énumération des conditions à remplir pour la création d'HOVEF CEMAC. Elle se charge aussi de présenter les besoins technologiques et le fonctionnement de la structure.

2.1.1. Conditions à remplir

Pour créer notre bureau de crédit et s'assurer qu'il soit le plus efficace possible, il faut au préalable :

- sensibiliser les opinions de la communauté et lever les réticences du grand public sur le partage des informations relatives à leur profil d'emprunteur ;
- assurer la viabilité commerciale des opérations ;
- établir un cadre juridique et réglementaire approprié ;
- identifier les logiciels appropriés ;
- assurer la disponibilité des données ;
- déterminer les besoins en personnel.

2.1.1.1. Sensibiliser les opinions de communauté et lever les réticences du public

Dans les pays de la zone CEMAC, beaucoup seront réticents à l'idée de partager l'information, et surtout l'information financière. Pour diverses raisons, les dirigeants peu habitués au partage de l'information et pas très enthousiastes devant cette nouveauté peuvent aussi marquer de la réticence.

Le secteur financier de la CEMAC se caractérise par la fragmentation, la concurrence et le secret, et les prêteurs craindront que, s'ils partagent l'information, leurs concurrents ne connaissent leurs bons clients et ne leur volent cette clientèle. Il faudra à tout prix changer ces idées.

Lorsqu'il s'agit de créer un bureau de crédit dans un endroit où il n'en existe pas encore, il faut tout d'abord sensibiliser les prêteurs et leurs clients, le grand public, les responsables gouvernementaux, les dirigeants, les instances de réglementation et les autres participants potentiels aux activités de l'agence. Les principaux instruments que l'on peut utiliser pour modifier les idées préconçues et sensibiliser les opinions aux avantages du partage de l'information sont les suivants :

- ✓ Les médias : La couverture des conférences et des tables rondes, ainsi que la publication d'articles sur le rôle de l'information de crédit, avec la présentation des opinions et des réflexions d'experts sur le débat local sera utile pour promouvoir la création d'un bureau.
- ✓ L'Internet : Le site Web de la BEAC pourra contenir des informations destinées aux consommateurs pour leur expliquer à quel point il est important d'établir des antécédents de crédit. Le site devra aussi expliquer les divers moyens par lesquels les consommateurs pourront signaler et faire rectifier les erreurs contenues dans leur rapport de solvabilité.
- ✓ Les formations : La BEAC pourra organiser des conférences et séminaires tout en veillant à la participation de ses hauts responsables, de prêteurs et de conférenciers de plusieurs agences très prospères de la région. Des conférences de ce genre dans plusieurs autres pays ont contribué à la promotion de la création de bureaux de crédit.
- ✓ Les campagnes de sensibilisation : Il faudra sensibiliser le public pour qu'il connaisse les avantages du crédit et du partage de l'information sur le crédit, il faudra que les prêteurs surmontent la méfiance qu'ils nourrissent à l'encontre de leurs concurrents, et les consommateurs doivent être assurés de la sécurité des informations les concernant.

Les questions à aborder dans le cadre de ces activités de sensibilisation différeront selon le public auquel elles s'adressent. Les campagnes organisées à l'intention du grand public doivent :

- expliquer le rôle et la nature du partage de l'information sur le crédit afin d'atténuer les inquiétudes que suscite généralement le partage des informations personnelles ;
- donner des informations sur la fonction d'un bureau de crédit et ses obligations quant à la confidentialité des données concernant les consommateurs ;
- examiner les mesures qu'un bureau de crédit prendra pour assurer la sécurité des données concernant les consommateurs et le système utilisé pour corriger les erreurs ;

- examiner comment les autorités et les instances de réglementation agiront de concert avec l'agence pour instaurer un environnement propice au partage de l'information sur le crédit, dans de bonnes conditions de sécurité ;
- souligner l'importance du consentement du consommateur pour autoriser le partage de l'information.

La campagne doit apprendre au public à utiliser le crédit de manière responsable. Dans les marchés où certains segments de la population ne comprennent pas très bien le fonctionnement du crédit, il faut informer les consommateurs des dangers qu'il y a d'utiliser les divers systèmes de crédit mis en place par les prêteurs et de se retrouver surendettés.

Par contre, les campagnes organisées à l'intention des institutions financières et non financières doivent servir à :

- expliquer les différentes mesures qui peuvent être prises pour empêcher les institutions concurrentes de détourner des clients ;
- souligner la nécessité d'une coopération entre les institutions bancaires financières et non financières d'un pays pour que le bureau de crédit puisse bien fonctionner ;
- expliquer l'importance du partage de l'information complète ;
- souligner la nécessité de former le personnel aux activités du bureau de crédit.

Pour les responsables gouvernementaux, les dirigeants, les instances de réglementation et de contrôle, la campagne devra :

- prévoir des réunions de haut niveau entre les divers responsables gouvernementaux, les décideurs et les instances de réglementation et de contrôle pour expliquer l'importance du partage de l'information sur le crédit ;
- expliquer leur rôle et la nécessité d'élaborer une législation favorisant le partage de l'information sur le crédit ;
- souligner la nécessité d'une législation appropriée sur la confidentialité et la protection des données.

2.1.1.2. Assurer la viabilité commerciale

Tout bureau de crédit doit être commercialement viable et HOVEF CEMAC ne compte pas y faire exception. La viabilité commerciale renforcera la confiance du public dans l'agence, la confiance de tous ceux qui interviendront dans nos opérations, et elle modifiera

l'idée qu'en ont les acteurs extérieurs. Pour être commercialement viable, notre bureau de crédit doit proposer les rapports de solvabilité à des prix attractifs mais qui lui assureront tout de même une rentabilité correcte. Le prix est l'un des facteurs clés de la viabilité de l'agence, et les décisions d'investissement telles que l'acquisition de logiciels doivent s'aligner sur la stratégie de détermination des prix afin d'éviter de grosses pertes.

2.1.1.3. Etablir un cadre juridique et réglementaire approprié

En l'absence d'un cadre juridique et réglementation approprié pour permettre le partage des données et de l'information, notre bureau de crédit sera réduit à l'inefficacité. S'agissant d'HOVEF CEMAC, la législation habilitante doit :

- établir les droits et obligations de l'agence, de ses utilisateurs, des organismes qui lui fournissent l'information et du public dans son ensemble ;
- traiter de façon égale toutes les parties prenantes et ne pas en favoriser une par rapport aux autres. La loi doit autoriser le partage de l'information entre prêteurs bancaires et prêteurs non bancaires ;
- énoncer des directives claires sur les catégories de données qui peuvent être collectées. L'accumulation des données peut être simplifiée si la législation ne restreint pas les types d'information qu'une agence peut rassembler pour autant que le renseignement soit pertinent et exact. Dans notre cas, ce sera un bureau de crédit fournissant des informations complètes.

Les législations faites par la BEAC doivent être basées sur les principes clés de réciprocité, de confidentialité et du consentement explicite et préalable des personnes physiques et morales et doivent accorder une importance particulière à la protection des droits des consommateurs.

2.1.1.4. Identifier les logiciels appropriés

HOVEF CEMAC se doit de maintenir la sécurité absolue de l'information personnelle sensible et de traiter cette information de manière appropriée. Il doit être doté de la technologie et des logiciels appropriés pour fournir un niveau de service irréprochable tout en assurant la sécurité des données. Pour fonctionner de manière efficace, notre agence devra investir dans des logiciels et des systèmes techniques appropriés. Les technologies disponibles dans la zone CEMAC ne sont pas encore suffisamment évoluées pour espérer le haut niveau dès le départ. Certains éléments d'infrastructure, assez élémentaires, sont généralement

considérés comme allant de soi dans les marchés plus sophistiqués. Dans les pays de la CEMAC, les équipements auxiliaires essentiels, tels qu'une alimentation en électricité fiable et un raccordement approprié avec l'internet et les services téléphoniques n'existent toujours pas et ils peuvent nécessiter des investissements supplémentaires.

En dehors des besoins d'infrastructure, le bon fonctionnement de la structure dépendra de son aptitude à obtenir des institutions financières et d'autres prêteurs des données sur la solvabilité de leurs clients, et à produire des rapports de solvabilité dans un format facile à utiliser par tout le monde, sans exception.

2.1.1.5. Assurer la disponibilité des données

Il est important que les banques et d'autres prêteurs stockent les données sur leurs clients dans un format qui permette à notre bureau de crédit de saisir facilement l'information et de la télécharger dans son propre système pour pouvoir ensuite traiter les données et les fusionner avec d'autres données. Il est indispensable d'identifier l'information, telle qu'un numéro d'identification unique, le nom, l'adresse et la date de naissance pour pouvoir fusionner les fichiers d'un emprunteur donné afin de constituer les antécédents de crédit de cet emprunteur.

2.1.1.6. Déterminer les besoins en personnel

La mission de notre bureau de crédit et de nos agents sera d'obtenir des données sur les antécédents des comptes clients auprès des institutions membres, de trier et de grouper ses données pour produire des antécédents de crédit et de diffuser cette information aux membres qui en feront la demande.

Le personnel de notre structure devra être formé pour apprendre à utiliser les données disponibles sur le crédit ainsi que les logiciels de travail. Ils se doivent d'être au courant des tendances et des besoins du marché et être en mesure de fournir aux utilisateurs de l'agence des conseils et des produits adaptés à leurs besoins, qui intègrent les données les plus récentes et utilisent les technologies les plus avancées. Ils doivent aussi être formés à éliminer les informations inutiles de l'ensemble des données qu'ils recueillent auprès de diverses sources. Il faut que les données recueillies soient analysées et converties en une information utile et fiable sur la base de laquelle les décisions de prêts cruciales pourront être prises. L'intégrité est une condition indispensable pour tout le personnel de l'agence parce qu'ils feront surement l'objet de sollicitations de consommateurs qui voudraient modifier les dossiers en

arguant de leur amitié et leurs relations, ou qui désirent simplement accéder à la base de donnée sans le consentement des consommateurs. Il est particulièrement difficile de résister à ces sollicitations dans des nos milieux. Tout agent qui répondra à de telles sollicitations sera immédiatement renvoyé.

2.1.2. Besoins technologiques de notre structure

HOVEF CEMAC sera doté d'une infrastructure technique appropriée pour traiter correctement les données, fournir le réseau de communication approprié et offrir un système de livraison efficace et sûr à nos clients. Notre système d'informations de crédit doit être une solution customisée, adaptée à la situation de la CEMAC ; il faudra entre six et douze mois pour la mettre au point, depuis l'analyse des données disponibles auprès des fournisseurs de données à travers la préparation de spécifications fonctionnelles, jusqu'aux tests, en passant par le développement du système.

2.1.2.1. Besoins technologiques fonctionnels

Notre système remplira les fonctions suivantes :

- collecter, valider et fusionner les données ;
- produire et diffuser des rapports ;
- assurer la sécurité et la sauvegarde des données.

2.1.2.2. Collecter, valider et fusionner les données

HOVEF CEMAC collectera des données auprès d'un grand nombre de sources différentes et sous de nombreux formats différents. Du fait de cette diversité de sources et de formats, notre agence pourrait courir le risque de collecter des informations inexactes ou insuffisantes, et donc de fournir des rapports erronés à nos abonnés. Dans le cadre du processus d'identification des besoins technologiques, l'agence doit donc élaborer un formulaire normalisé de demande de données, qu'elle enverra à ses abonnés et qui définit le contenu minimum de l'information.

Il nous incombera de valider toutes les données avant de les télécharger vers la base de données. Le système doit aussi pouvoir rejeter les fichiers dont les données seront incomplètes, ou qui contiennent des erreurs critiques. Une fois les données validées, l'agence doit fusionner les nouvelles données avec celles de sa base de données. Le système doit pouvoir localiser le sujet concerné, que ce soit un particulier ou une entité juridique, en

utilisant des identificateurs nationaux uniques, tels que le numéro de passeport ou de la carte d'identité, ou le numéro d'identification fiscal.

2.1.2.3. Produire et diffuser des rapports

Le système doit aussi pouvoir autoriser les abonnés à accéder aux rapports de solvabilité. L'accès à l'agence sera acheminé par un navigateur Internet. Une fois connecté à l'agence, le client fournit son identifiant (nom de l'utilisateur, mot de passe, etc.) pour valider l'accès à l'agence.

2.1.2.4. Assurer la sécurité et la sauvegarde des données

La sécurité sera une priorité de premier ordre pour notre agence puisqu'elle devra gérer des informations hautement confidentielles sur les clients. Les systèmes sûrs protégeront donc les données et les rapports et, ce faisant, ils protégeront l'intégrité et la réputation de l'agence et contribueront à son succès. L'agence s'assurera qu'elle est physiquement protégée et qu'elle dispose d'un système de sécurité pour protéger l'information sensible qu'elle détient. Les locaux physiques de l'agence ne seront accessibles qu'au personnel autorisé, qui a été trié sur le volet. Le vol d'information sera autant une menace physique qu'une menace pour le système, puisque des personnes non autorisées de passage peuvent dérober les rapports imprimés ou les clés USB. Les caractéristiques de sécurité du système doivent inclure :

- le contrôle strict de l'accès à la base de données assuré par des mécanismes d'identification et d'authentification des utilisateurs ;
- la protection contre le piratage informatique ;
- des procédures de sauvegarde des données ;
- des dispositions pour la récupération des données en cas de catastrophe ou de défaillance totale du système;
- des vérifications périodiques du matériel de sauvegarde et des plans et procédures de récupération.

Les politiques et procédures appropriées font partie intégrante de l'installation du système technologique de notre agence. Comme il ne faut pas oublier qu'elle traite des données hautement confidentielles et très sensibles, ses agents doivent signer des accords internes qui les engagent à s'abstenir de tout usage abusif des données ou de divulguer les données confidentielles détenues par HOVEF CEMAC. En résumé, il appartient en définitive

aux responsables de l'agence d'instaurer une politique de sécurité et de prendre les mesures suivantes :

- élaborer et diffuser une politique de sécurité valable pour tous les agents du service et toutes les entreprises techniques qui ont accès aux données ;
- effectuer des vérifications régulières pour s'assurer que la politique est appliquée et acceptée ;
- prendre des mesures disciplinaires en cas de manquement aux règles de sécurité ;
- revoir et actualiser la politique lorsque des modifications intéressant l'agence sont introduites dans la technologie, la législation relative à la protection des données, le droit du travail, etc. ;
- tenir les personnels de l'agence au courant de la politique. Les questions de sécurité et de préparation aux catastrophes doivent être prises en compte durant les premiers stades du développement de la technologie pour ne pas accuser un retard technologique qui pourrait affecter notre aptitude à attirer des prêteurs.

2.1.2.5. Stratégie d'acquisition de la technologie

HOVEF CEMAC achètera sa plateforme technique auprès d'un bureau de crédit de renommée internationale au lieu d'avoir à le construire en interne. Nous avons porté notre choix sur la plateforme d'Equifax¹⁴. L'avancé de la technologie a profondément transformé l'industrie de l'information de crédit. Nous utiliserons le tableur Excel dont le lancement est moins coûteux. HOVEF CEMAC doit avoir une somme de connaissances et une expérience particulière pour élaborer et faire fonctionner le système étant donné sa complexité et la grande sensibilité des données détenues. Nous nous assurerons également de disposer d'une connexion internet fiable et sans faille.

2.1.3 Fonctionnement du bureau de crédit HOVEF CEMAC

Le modèle de bureau de crédit visé sera un partenariat public/privé sous la supervision de la BEAC. Ce modèle se base généralement sur une forte et importante complémentarité entre secteurs public et privé. Le secteur public peut avoir un rôle d'une importance cruciale à jouer dans la création de l'infrastructure de partage de l'information de crédit privée.

¹⁴ Fondé en 1899 à Atlanta en Géorgie, Equifax est l'une des trois grandes agences d'évaluation du crédit avec Expérian et Transunion

La BEAC, en sa qualité d'organe de réglementation et de contrôle des institutions financières, peut être bien placée pour assurer les fonctions de réglementation du secteur, sensibiliser au cadre juridique requis ainsi que surveiller notre bureau de crédit. D'autre part, les institutions financières dans beaucoup de pays font confiance à la Banque centrale pour jouer le rôle de tierce partie indépendante. En l'absence d'autorité chargée de la protection des données, les banques centrales sont souvent les mieux placées pour tirer parti de ce « capital confiance » pour assurer les fonctions de réglementation des bureaux de crédit privés. Elles peuvent contribuer activement à l'établissement d'un cadre juridique adapté, qui favorise la pérennité d'une offre privée de bureau de crédit dans leurs pays. Il s'agira par exemple pour la BEAC de :

- préparer et de mettre en œuvre un Code de conduite détaillé applicable aux activités des bureaux de crédit ;
- recommander les modifications à apporter aux lois et règlements existants, qui pourraient entraver la publication de l'information par les banques et d'autres prêteurs ;
- déterminer des critères minima de capacités techniques, de stabilité financière et de compétences de gestion/réputation à satisfaire par les opérateurs privés ;
- délivrer des licences d'exploitation de centrales de risques à des opérateurs privés agréés
- veiller au respect du Code de conduite en surveillant nos activités et en les soumettant à des audits, et en prenant des mesures correctives en cas de non-respect du Code
- faire comprendre la valeur ajoutée que représente l'information de crédit pour les opérateurs du secteur et les particuliers via des séminaires publics et des communiqués de presse.

La BEAC sera l'autorité de contrôle qui veillera à l'application des règles établies par le code de conduite. La totalité des informations sur le crédit, pour tous les types de crédits, quel que soit le montant, accordés à la totalité des emprunteurs particuliers, PME, par la totalité des institutions financières réglementées, doit être communiquée par ces dernières chaque mois à la BEAC. La BEAC regroupera les données d'information et actualisera chaque mois sa base de données. Une fois par mois, la BEAC communiquera à HOVEF CEMAC, la base de données complète sur le crédit. HOVEF CEMAC peut donc ainsi tenir une place de choix sur le marché pour obtenir des données supplémentaires auprès des

institutions financières non réglementées, des entreprises commerciales (telles que les détaillants, les sociétés de télécommunications et d'autres services publics). Pour se conformer aux pratiques internationales optimales, et afin d'éviter toute mesure restrictive éventuelle au partage de l'information par une possible, future « loi sur la protection des données personnelles » et aussi pour créer les conditions du partage de l'information entre les entités réglementées et non réglementées, la BEAC exigera des prêteurs qu'ils recueillent le consentement des emprunteurs avant de demander des renseignements à HOVEF CEMAC. Lorsque HOVEF CEMAC sera opérationnel, les entités financières réglementées ne doivent plus avoir la possibilité de consulter le registre de la BEAC. La BEAC obligera les entités réglementées, dès qu'elles reçoivent une demande de crédit, à obtenir des rapports sur le demandeur de crédit, auprès de notre agence. La BEAC pourra accéder à notre base de données, de façon à exploiter la masse des informations consolidées et de remplir ainsi sa mission première, qui est la surveillance et la prévention du risque de crédit systémique, et appliquer des sanctions, si nécessaire. Les avantages apportés par ce modèle sont habituellement immenses. Cette solution permettra en particulier de :

- Fournir à la Banque Centrale une masse d'informations gratuites pour lui permettre de remplir ses missions ;
- Préparer le terrain pour la création d'un marché solide, compétitif et dynamique de partage de l'information ;
- Établir un système d'information complet et non fragmenté sur le crédit, qui soit accessible à tous les prêteurs (selon les principes de stricte confidentialité et de réciprocité).
- Faciliter l'inclusion de données d'information fournies par les entités non réglementées par la Banque Centrale.

Les points faibles peuvent être les suivants :

- Solution articulée et qui pourrait nécessiter une adaptation du cadre réglementaire ou de la loi bancaire ;
- Nécessité pour la BEAC de se structurer afin de superviser HOVEF CEMAC. Cette supervision est extrêmement importante pour préserver la confiance de toutes les parties prenantes ainsi que l'intégrité et la qualité de notre structure. C'est pourquoi la BEAC est mieux placée pour cette tâche.

Le modèle de bureau de crédit visé ici confèrera à la BEAC un rôle d'interface entre notre bureau de crédit et les établissements déclarants. Ainsi, les établissements de crédit et les EMF transmettront les informations à la BEAC qui se chargera de les transférer à notre structure. Les autres entités comme les grands facturiers se chargeront de nous transférer directement leurs données. HOVEF CEMAC se chargera donc d'établir les rapports de solvabilité qu'il pourra revendre plus tard. Le bureau de crédit central sera basé à Yaoundé au Cameroun et aura un statut privé. Ce bureau de crédit central aura des bureaux à statut privé également présents dans chaque Etat membre de la CEMAC. La supervision de l'activité du bureau de crédit sera assurée par la BEAC, qui pourra s'appuyer au besoin sur le Secrétariat Général de la COBAC.

2.2 Etude de marché et plan marketing

Cette section porte sur l'étude de marché et le plan marketing de notre projet.

2.2.1 Etude de l'offre

L'analyse de l'offre permet de répondre aux questions suivantes :

- La demande d'information sur le crédit est-elle couverte par les prestataires en place ?
- Y a-t-il déjà des bureaux de crédit implantés dans le pays et, si oui, quel marché servent-ils ?

La création d'un bureau de crédit au Maroc a favorisé l'augmentation des contrats de prêts de 143,74% entre janvier 2010 et août 2012. Les bureaux de crédit ont aussi permis de noter une baisse des taux de provisionnement sur les prêts (11% à fin décembre 2011 contre 13,4% à fin 2009 en Egypte)¹⁵. Selon une enquête menée par l'IFC auprès des banques de 34 pays en 2006, 60% de celles-ci ont noté une diminution de 25% des crédits impayés grâce à la création des bureaux de crédit¹⁶. Depuis Juin 2015, un bureau de crédit est présent dans la zone UEMOA. Il est basé en Côte d'Ivoire et est dénommé Crédit Info Volo¹⁷.

¹⁵ BCEAO, (Juin 2014), Généralités sur les bureaux d'information sur le crédit et principales orientations du projet de l'umoa

¹⁶ Rapport IFC World bank Group, (Septembre 2006), Credit bureau : les meilleures pratiques internationales et études de cas

¹⁷ http://www.lejecos.com/Bureau-d-information-sur-le-Credit-Le-Groupement-Credit-Info-Volo-demarre-bientot-ses-activites_a5408.html

Actuellement en zone CEMAC, il n'existe aucun bureau de crédit. HOVEF CEMAC sera donc le premier bureau de crédit à s'implanter dans cette zone. HOVEF CEMAC s'inspirera du modèle économique présent dans l'UEMOA et pourra compter sur les banques en place, les établissements de microfinance, les détaillants et commerçants comme principales sources d'informations.

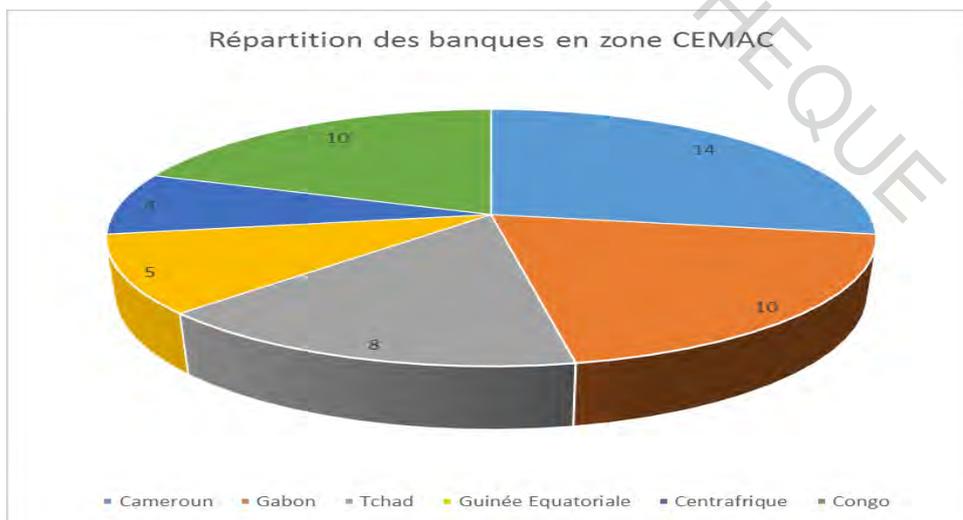
2.2.2 Etude de la demande

L'analyse de la demande porte sur les points suivants :

- la profondeur du marché du crédit en termes de nombre et de types de produits offerts, et du volume des clients servis ;
- les taux de croissance passés du marché du crédit ;
- les principaux acteurs (financiers et non financiers) de l'industrie du crédit.

Dans la zone CEMAC, le coût du crédit est assez élevé au niveau des banques ainsi qu'au niveau des EMF. Ces taux élevés ne facilitent pas l'accès au financement et les banques se retrouvent donc en surliquidité¹⁸. Avec une appréhension plus juste des emprunteurs grâce à HOVEF CEMAC, les taux pourraient être plus bas et ainsi favorisé un bon développement du marché du crédit. Il existe 51 banques agréées en zone CEMAC. Ces banques sont réparties dans le graphique ci-après :

Graphique 1 : Répartition des banques en zone CEMAC



Source : Rapport BEAC 2014¹⁹

¹⁸ <https://www.conseilnationalducredit.cm/index.php/marche-monetaire-cesmac>

¹⁹ www.beac.int/statistiques

2.2.3 Plan marketing

Pour que notre bureau de crédit puisse être efficace et être accepté par le public, nous passerons de nombreuses annonces à travers les médias et les journaux comme Jeune Afrique. Nous utiliserons également les réseaux sociaux pour passer nos annonces. Ces derniers restent de nos jours un outil de communication incontournable.

2.3 Structure organique et personnel

Dans cette section nous avons présenté la structure organique et le personnel potentiel de notre agence. Ce personnel apparaîtra en effectif réduit en attendant une évolution des activités au fil des ans.

2.3.1 Phase pré-opérationnelle

Pendant la phase pré-opérationnelle, HOVEF CEMAC n'encaissera aucune recette et il serait donc judicieux pour nous de restreindre notre effectif. La croissance de la demande du marché pour les produits et les services détermineront l'évolution de notre effectif.

Dans un premier temps, les personnels de l'agence devront, dans la mesure du possible, remplir plus d'une fonction. Dans la phase initiale, l'agence sera essentiellement dirigée par directeur du projet, un chef de bureau/chef de communication et un coordinateur technique. Nous nous assurerons de recruter un directeur du projet compétent et expérimenté qui a de nombreuses relations dans le secteur financier pour garantir le succès de l'opération.

Comme pour toute autre entreprise privée, la structure du personnel dans la phase pré-opérationnelle d'une agence sera étroitement surveillée. Le marché de l'agence peut être extrêmement aléatoire et, pour lancer l'affaire dans de bonnes conditions, il faut réunir un ensemble d'ingrédients qui pourraient être difficiles à obtenir en même temps, comme un cadre réglementaire favorable, la disposition des fournisseurs de données à communiquer leurs informations, l'existence de données de bonne qualité et des conditions de prix acceptables par toutes les parties concernées.

2.3.2 Phase opérationnelle

Une fois que l'agence commencera à vendre ses premiers rapports de solvabilité, plusieurs facteurs influent sur la question de savoir combien d'agents il faut affecter à telle et telle tâche, ou s'il est possible d'assigner plusieurs attributions à un seul poste. La charge de

travail de chaque fonction guidera ces décisions. Les facteurs à prendre en considération pour déterminer la charge de travail sont notamment les suivants :

- Nombre des abonnés existants et potentiels ;
- Nombre des demandes de renseignements ;
- Taille prévue et actuelle de la base de données ;
- Prévisions de croissance du service ;
- Complexité des opérations.

Les principales divisions d' HOVEF CEMAC seront :

- La division opérations,
- la division Affaires commerciales et marketing,
- la division Finances/Administration.

Les directeurs des différentes divisions rendront directement compte au directeur général. Celui-ci gèrera les activités de l'agence et rendra compte à son tour au Conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration seront nommés par la BEAC. Le Conseil d'administration choisira le président du Conseil d'administration parmi ses membres. Le tableau suivant indique les besoins en personnel et les responsabilités d'une agence opérationnelle.

Tableau 2 : Personnel nécessaire au fonctionnement d'HOVEF CEMAC

Rôle	Principales tâches
1 Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie générale de l'agence ▪ Marketing/Affaires commerciales
1 Chef de la direction Administration et finances <ul style="list-style-type: none"> • 1 membre du service administrations et finances 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opérations financières, comptables et administratives ▪ Fonctions associées aux ressources humaines (recrutement, rémunération, suivi du comportement professionnel, gestion de carrière)

<p>1 Chef de la division Marketing et affaires commerciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 chargé des ventes • 1 responsable du service après-vente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentation du marché ▪ Développement du produit et choix de la marque ▪ Publicité ▪ Ventes et promotion ▪ Responsable des objectifs commerciaux ▪ Publicité, conférences/expositions ▪ Études de marché ▪ Identification de nouvelles sources de données
<p>1 Chef de la division opérations</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 responsable de la base de données • 1 administrateur réseau • 2 informaticiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relations avec les fournisseurs ▪ Gestion des données ▪ Gestion de la technologie ▪ Réseaux et opérations de sécurité ▪ Procédures de vérification de la qualité des données ▪ Chargement des données ▪ Mises à jour ▪ Administration du réseau ▪ Interface de communication avec les abonnés ▪ Sécurité du réseau

Source : Auteur

CHAPITRE III : COUT, FINANCEMENT ET RENTABILITE DU BUREAU DE CREDIT HOVEF CEMAC

Nous retraçons dans ce chapitre toute l'étude financière réalisée dans le cadre de notre projet.

3.1. Coûts du projet

Les coûts du projet sont dans une large mesure fonction de notre décision d'acheter un système technologique, ou encore la plateforme de notre agence. Dans ce cas précis, la fourchette possible des coûts est large et dépend du niveau de sophistication du système. Nos projections de coûts basées sur l'achat de la plateforme incluent les éléments suivants :

- les frais de développement, de customisation et d'installation de la plateforme de l'agence. ;

Les autres éléments pris en compte dans les projections de coûts sont notamment le matériel, tel que les serveurs du réseau ; l'équipement du réseau et des postes de travail ; le logiciel du réseau et les autres programmes d'application ; le mobilier et le matériel de bureau et les dépenses de personnel.

3.1.1. Dépenses d'investissement

3.1.1.1. Frais de constitution

Les frais de constitution concernent les dépenses d'audit, frais juridiques et autres. Ces frais sont répertoriés dans le tableau ci-après :

Tableau 3 : Evaluation des frais de constitution

Désignation	Montant
Notaire	3 000 000
Frais Juridiques	3 000 000
Total	6 000 000

Source : Auteur

3.1.1.2. Equipement

Les équipements nécessaires pour le démarrage des activités d'Hovef CEMAC sont donnés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Dépenses en équipement

Matériel	Nombre	Coût unitaire en fcfa	Coût total en fcfa
Tables	20	70 000	1 400 000
Chaises	28	30 000	840 000
Ordinateurs	17	300 000	5 100 000
Rallonges	10	5 000	50 000
Système et logiciels	1	5 000 000	5 000 000
Plateforme de l'agence	1	12 000 000	12 000 000
Climatiseurs	10	200 000	2 000 000
Groupe électrogène	1	4 000 000	4 000 000
Fournitures de bureaux	17	55 000	935 000
Imprimantes	10	100 000	1 000 000
Photocopieuses	3	80 000	240 000
Caution	3	1 000 000	3 000 000
Total			35 565 000

Source : Auteur

Notre agence aura besoin de 30 000 000 fcfa comme disponibilités. Ces dernières constitueront donc notre besoin en fond de roulement.

3.2. Modalités de financement

Le coût total de notre projet s'élève à 71.565.000 fcfa. Ce projet sera financé par emprunts et par fonds propres. Les fonds propres seront apportés par nos actionnaires, des donateurs et nous-même. L'emprunt se fera au taux de 7 % avec remboursement par amortissement avec différé d'un an. Nous avons estimé un taux sans risque de 4% auquel nous ajoutons une prime de risque de 3%. Le schéma de financement est donné dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Modalités de financement

Investissement total	71 565 000	
Fonds propres	41 565 000	58,08 %
Emprunt	30 000 000	41,92%
Intérêt	7 %	
Durée	5	ans
Différé	1	an

Source : Auteur

Tableau 6 : Amortissement de l'emprunt

Années	Capital restant dû	Intérêts	Principal	Annuités
1	30 000 000	2 100 000		2 100 000
2	30 000 000	2 100 000	7 500 000	9 600 000
3	22 500 000	1 575 000	7 500 000	9 075 000
4	15 000 000	1 050 000	7 500 000	8 550 000
5	7 500 000	525 000	7 500 000	8 025 000
Totaux		7 350 000	30 000 000	37 350 000

Source : Auteur

De toutes les informations précédentes nous pouvons établir le bilan de constitution ci-après :

Tableau 7 : Bilan de constitution

Actif	Montant	Passif	Montant
Immobilisations incorporelles	23 000 000	Capitaux propres	41 565 000
Frais de constitution	6 000 000		
Brevet et Logiciels	17 000 000	Dette financière	30 000 000
Immobilisations corporelles	15 565 000		
Construction et ameublement	2 240 000		
Matériel et mobilier de bureau	13 325 000		

Immobilisations financières	3 000 000		
caution	3 000 000		
BFR	30 000 000		
Disponibilités	30 000 000		
Total actif	71 565 000	Total passif	71 565 000

Source : Auteur

Les dotations aux amortissements s'établissent comme suit :

Tableau 8 : Dotations aux amortissements

Matériel	Montants	Durée	Amortissement					VR
			1	2	3	4	5	
Tables	1 400 000	5	280 000	280 000	280 000	280 000	280 000	0
Chaises	840 000	5	168 000	168 000	168 000	168 000	168 000	0
Ordinateurs	5 100 000	5	1 020 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000	0
Rallonges	50 000	5	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	0
Système et logiciels	5 000 000	5	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	0
Plateforme de l'agence	12 000 000	5	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	0
Climatiseurs	2 000 000	10	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 000 000
Groupe électrogène	4 000 000	10	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	2 000 000
Fournitures de bureaux	935 000	5	187 000	187 000	187 000	187 000	187 000	
Imprimantes	1 000 000	5	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	
Photocopieuses	240 000	5	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	
Total	32 565 000		5 913 000	3 000 000				

Source : Auteur

3.3. Projections Financières

3.3.1. Evaluation des charges d'exploitation

a- Estimation des charges courantes

Les charges courantes concernent les charges qui reviendront tous les mois et avec quasiment les mêmes montants au fil des années. Ils sont classés dans le tableau ci-après:

Tableau 9 : Estimation des charges courantes

Désignation	Montant mensuel	Montant annuel
Loyer	1 000 000	12 000 000
Abonnement Internet	70 000	840 000
Assurances	500 000	6 000 000
Marketing	900 000	10 800 000
Sécurité et gardiennage	150 000	1 800 000
Maintenance	150 000	1 800 000
Total	2 770 000	33 240 000

Source : Auteur

b- Frais de personnel

La grille salariale du personnel d' HOVEF CEMAC concerne uniquement le personnel permanent de l'agence. Les frais de personnel augmenteront de 5% chaque année. Ces frais de personnel seront uniquement pris en compte lorsque l'agence sera opérationnelle. Cette grille est répertoriée dans le tableau ci-après :

Tableau 10 : Estimation des frais de personnel

Postes	Nombre	Salaire Brut Mensuel en fcfa	Salaire Brut Annuel
Directeur Général	1	1 700 000	20400000
Chef de la direction administration et finances	1	1 200 000	14400000
Membre du Service Administration et finances	1	600 000	7200000
Chef division marketing et	1	900 000	10800000

affaires commerciales			
Chargés des ventes	1	450 000	5400000
Responsable Service après-vente	1	550 000	6600000
Chef de la division opérations	1	900 000	10800000
Gestionnaires de la base de données	1	550 000	6600000
Administrateurs réseau	1	450 000	5400000
Informaticiens	2	900 000 (450 000*2)	10800000
Total	11	8 200 000	98 400 000

Source : Auteur

Tableau 11 : Charges prévisionnelles

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Charges					
Frais de personnel	98 400 000	103 320 000	108 486 000	113 910 300	119 605 815
Electricité	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Loyer	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000
Plateforme de l'agence	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	13 000 000
Marketing	4 000 000	4 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Assurance	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Maintenance	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Sécurité	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Internet	840 000	840 000	840 000	840 000	840 000
Divers	1 000 000	2 000 000	1 800 000	1 000 000	2 000 000
Frais financiers	2 100 000	2 100 000	1 575 000	1 050 000	525 000

Amortissement	5 913 000	5 913 000	5 913 000	5 913 000	5 913 000
Total des charges	150 853 000	156 773 000	160 214 000	164 313 300	171 483 815

Source : Auteur

3.3.2. Projections relatives aux recettes

Le principal déterminant des recettes d'HOVEF CEMAC sera le nombre de rapports de solvabilité vendus. Les projections de recettes sont basées sur la demande estimée de rapports de solvabilité et le prix des rapports. Ces projections doivent prévoir un certain décalage temporel entre le lancement des opérations de l'agence et le seuil de rentabilité auquel elle atteint effectivement la quantité de demandes de renseignements visée. Les prix des rapports de solvabilité ne sont pas les mêmes pour les particuliers et pour les entreprises. Les tarifs des rapports de solvabilité et les ventes prévisionnelles pour la 1^{ère} année d'exercice sont donnés dans le tableau suivant :

Tableau 12 : Tarification des rapports

Types	Prix unitaire appliqué aux particuliers	Prix unitaire appliquée aux institutions
Rapport de solvabilité sur les PME	N-A	3 000
Rapport de solvabilité sur les particuliers	2 000	2 500
Totaux		

Source : Auteur

A partir de ces tarifs, nous pouvons donc établir des ventes hypothétiques pour l'année 1 afin d'en ressortir nos chiffres d'affaire prévisionnels pour les années à venir.

Tableau 13 : Estimation des ventes hypothétiques

Entités	Nombre de rapports sur particuliers vendus	Nombre de rapports sur PME vendus	Recette obtenue
Particuliers	5 400	N-A	10 800 000
PME	10 000	2 000	31 000 000
Afriland First bank	1 000	500	4 000 000

BICEC	700	300	2 650 000
Commercial Bank	800	90	2 270 000
Cibibank	2 550	1 100	9 675 000
Ecobank	10 000	1 600	29 800 000
Société Générale	8 000	950	22 850 000
Union bank	780	120	2 310 000
UBA	600	100	1 800 000
BGFI Bank	7 550	200	19 475 000
Orabank	500	100	1 550 000
Autres	2 500	1 400	10 450 000
Total	50 380	8 460	148 630 000

Source : Auteur

Tableau 14 : Evolution du chiffre d'affaire prévisionnel

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Produits					
Chiffre d'affaires	148 630 000	155 730 000	234 027 200	280 832 640	336 999 168

Source : Auteur

Commentaires

Les prévisions réalisées sont basées sur des ventes hypothétiques. Les recettes provenant des institutions financières sont largement supérieures à celles provenant des particuliers parce que nous n'appliquons pas les mêmes tarifs aux deux catégories. Nous estimons également que la demande de rapports de solvabilité qui nous parviendra depuis les institutions financières sera supérieure à celle qui nous parviendra des particuliers. Lors des deux premières années, nous nous sommes basées sur des ventes hypothétiques relativement faibles. Ces ventes explosent à partir de la 3^{ème} année et augmentent de 20% jusqu'à l'année 5.

3.3.3. Compte de résultat prévisionnel

Tableau 15 : Compte de résultat prévisionnel

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Produits					
Chiffre d'affaires	148 630 000	155 730 000	234 027 200	280 832 640	336 999 168
Charges					
Charges d'exploitation	150 853 000	155 789 000	158 157 440	161 089 618	166 992 082
Frais financiers	2 100 000	2 100 000	1 575 000	1 050 000	525 000
Amortissement	5 913 000	5 913 000	5 913 000	5 913 000	5 913 000
Total des charges	158 866 000	163 802 000	165 645 440	168 052 618	173 430 082
Résultat avant impôt	-10 236 000	-8 072 000	68 381 760	112 780 022	163 569 086
Impôt	0	0	16 524 341	37 217 407	53 977 798
Résultat net	-10 236 000	-8 072 000	51 857 419	75 562 615	109 591 287

Source : Auteur

Commentaires

Le compte de résultat prévisionnel montre un résultat net négatif lors des 2 premières années simplement parce que les ventes réalisées sont encore un peu faibles par rapport aux charges. Nous nous sommes basées sur des hypothèses pessimistes lors des deux premières années tout en espérant des ventes plus significatives à partir de l'année 3. Ce résultat net est en progression au fil des années.

3.3.4. Budget de trésorerie prévisionnel

La trésorerie prévisionnelle de notre projet est déterminée par les cash-flows générés. Au résultat net, l'on rajoute les dotations aux amortissements et la valeur résiduelle. Ces cash-flows sont donnés dans le tableau ci-après :

Tableau 16 : Cash-flows prévisionnels

Désignations	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat Net	-10 236 000	-8 072 000	51 857 419	75 562 615	109 591 287
Dotations aux amortissements	5 913 000	5 913 000	5 913 000	5 913 000	5 913 000
Valeur Résiduelle					3 000 000
Cash flows	-4 323 000	-2 159 000	57 770 419	81 475 615	118 504 287

Source : Auteur

Tableau 17 : Budget de trésorerie prévisionnel

Libellés	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Fonds propres	41 565 000					
Emprunts	30 000 000					
Cash flows	0	-4 323 000	-2 159 000	57 770 419	81 475 615	118 504 287
Ressources	71 565 000	-4 323 000	-2 159 000	57 770 419	81 475 615	118 504 287
Emplois	71 665 000	0	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000
Solde de trésorerie	0	-4 323 000	-9 659 000	50 270 419	73 975 615	111 004 287
Trésorerie cumulée	0	-4 323 000	-13 982 000	36 288 419	110 264 034	221 268 322

Source : Auteur

Commentaires

Selon nos prévisions, la trésorerie est positive à partir de la troisième année. Elle présente une structure saine et est en progression au fil des années.

3.3.5. Rentabilité du projet

Pour déterminer la rentabilité de notre projet, nous avons actualisés les flux nets de trésorerie avec un taux d'actualisation de 15%. Ce taux est le taux de rentabilité exigé par les actionnaires. Les VAN de notre projet sont données dans le tableau suivant:

Tableau 18 : Rentabilité du projet

Libellés	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Flux nets	-71 665 000	-4 323 000	-2 159 000	57 770 419	81 475 615	118 504 287
Flux nets actualisés	-71 665 000	-3 759 130	-1 632 514	37 984 988	46 583 947	58 917 575
VAN cumulée	-71 665 000	-75 424 130	-77 056 645	-39 071 656	7 512 291	66 429 866

Source : Auteur

Commentaires

TRI du projet = 34%

VAN= 66 429 866 > 0

Délai de récupération : 3 ans 1 mois 28 jours

D'après nos hypothèses, le délai de récupération de notre investissement est de 3 ans 1 mois 28 jours. La VAN du projet est positive et le TRI de 34 % est supérieur à notre taux d'actualisation donc notre projet est hypothétiquement rentable. Ce projet semble donc très intéressant à réaliser.

CONCLUSION

Le Programme mondial de bureau de crédit a été lancé en 2001 par l'IFC. Depuis lors, elle a soutenu la création de ces agences dans plus de 40 pays en fournissant une assistance technique et des investissements. En zone CEMAC, le système bancaire a la majorité du financement de l'économie mais les taux pratiqués sur les crédits ne favorisent pas encore le développement de cette activité. Les crises bancaires ont conduit les autorités à s'interroger sur les mécanismes susceptibles d'améliorer la solidité des systèmes financiers. Plusieurs pays ont vu leur système s'améliorer grâce à l'apparition des bureaux de crédit. Ces bureaux de crédit permettent de réduire les asymétries d'information et de diminuer les probabilités de défaut des emprunteurs. Les prêteurs sont donc en mesure de tarifer plus justement le risque de crédit.

La situation actuelle de la zone CEMAC plaide pour la mise en place des structures d'échange d'informations qu'elles soient publiques ou privées. Les faibles capacités de gestion du risque de crédit des banques et la mauvaise qualité de l'information disponible ouvrent un champ d'action important pour notre bureau de crédit. L'implémentation d'un bureau de crédit, ainsi que la publication régulière des enquêtes sur les conditions monétaires seraient des contributions majeures au renforcement de la qualité et des volumes de financement dans la CEMAC. Notre projet vient pallier à ces insuffisances en mettant en place un bureau de crédit qui contribuera à limiter l'impact négatif que peut avoir certains consommateurs à haut risque sur les emprunteurs. Nos objectifs sont d'aider à :

- comprendre les antécédents de paiement d'un consommateur, son profil de risque et sa capacité de paiement des factures ;
- prendre instantanément des décisions de crédit objectives basées sur des faits ;
- établir des modalités de tarification en fonction du profil de risque d'un consommateur ;
- Prévenir les pertes associées au crédit à la consommation et au risque de fraude ;
- Prendre des mesures en temps opportun pour les clients « à risque » afin d'éviter des pertes futures.

L'élaboration du plan financier de ce projet est une source de motivation supplémentaire qui justifie sa mise en œuvre dès Juin 2017.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1- **Miller M. (2000)**, Credit reporting systems around the globe : the state of the art in public and private credit registries, World Bank Working Paper ;
- 2- **Sylvain Paquette (2012)**, La face cachée des bureaux de crédit : oser, vouloir, trouver, savoir, se taire, Editeur : Triangle D'Or 260 p ;
- 3- **Christophe THIBIERGE, (2014)**, Comprendre toute la finance, Editeur : Vuibert, 300 p ;
- 4- **Béatrice Grandguillot, (2014)** Analyse financière 2014-2015, Editeur : Gualino, 48 p.

MEMOIRES ET RAPPORTS PERIODIQUES

- 5- BCEAO, (Juin 2013), loi uniforme portant réglementation des bureaux d'information sur le crédit dans les états membres de l'union monétaire ouest africaine,
- 6- IFC World bank Group, (Septembre 2006), Credit bureau : les meilleures pratiques internationales et études de cas,
- 7- BCEAO, (Juin 2014), Généralités sur les bureaux d'information sur le crédit et principales orientations du projet de l'umoa.
- 8- Le financement des économies de la cemac : bilan et principaux enseignements de la conférence internationale de Libreville (Juin 2013).

WEBOGRAPHIE

- 9- <http://www.transunion.com/corporate/about-transunion/about-transunion.page>
- 10- www.ifc.org/publications_ext_content
- 11- www.cemac.int
- 12- www.vernimmen.com
- 13- www.beac.int/statistiques
- 14- www.equifax.com
- 15- www.worldbank.org/reference
- 16- <https://www.banque-france.fr/eurosysteme-et-international/zone-franc/rapports-annuels-de-la-zone-franc.html>
- 17- <http://français.doingbusiness.org/rankings>

ANNEXE

STATISTIQUES DES PAYS DE LA CEMAC

Pays	Population	Superficie	Devise Nationale	Monnaie
Cameroun	22,25 millions	475.442 km ²	Paix, Travail, Patrie	Franc CFA (XAF)
Centrafrique	4,616 millions	623.000 km ²	Unité, Dignité, Travail	Franc CFA (XAF)
Congo	4,448 millions	342.000 km ²	Unité, Travail, Progrès	Franc CFA (XAF)
Tchad	12,83 millions	1.284.000 km ²	Unité, Travail, Progrès	Franc CFA (XAF)
Gabon	1,672 millions	267.667 km ²	Union, Travail, Justice	Franc CFA (XAF)
Guinée Equatoriale	758.000	28.051 km ²	Unité, Paix, Justice	Franc CFA (XAF)

Source : Rapport annuel Banque Mondiale 2014²⁰

²⁰ www.worldbank.org/reference

Table des matières

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	ii
LISTE DES ILLUSTRATIONS	iii
SOMMAIRE	v
RESUME	vi
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES BUREAUX DE CREDIT.....	9
1.1. Le bureau de crédit	9
1.1.1. Définition et principes d'un bureau de crédit	9
1.1.2. Modèles de bureau de crédit.....	11
1.1.3. Avantages des bureaux de crédit	12
1.2. Fonctionnement des bureaux de crédit	13
1.2.1. Types et importance des éléments d'informations recueillis.....	13
1.2.2. Vue d'ensemble de l'industrie et tendances internationales.....	15
1.3. Opportunités d'un bureau de crédit pour la CEMAC.....	18
1.3.1 Environnement socio-culturel de la CEMAC.....	19
1.3.2 Situation économique et financière de la CEMAC	19
CHAPITRE II : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU BUREAU DE CREDIT	
HOVEF CEMAC	22
2.1. Modèle économique de bureau de crédit à mettre en place.....	22
2.1.1. Conditions à remplir	22
2.1.1.1. Sensibiliser les opinions de communauté et lever les réticences du public.....	22
2.1.1.2. Assurer la viabilité commerciale	24
2.1.1.3. Etablir un cadre juridique et réglementaire approprié.....	25
2.1.1.4. Identifier les logiciels appropriés	25
2.1.1.5. Assurer la disponibilité des données	26
2.1.1.6. Déterminer les besoins en personnel	26
2.1.2. Besoins technologiques de notre structure	27
2.1.2.1. Besoins technologiques fonctionnels.....	27
2.1.2.2. Collecter, valider et fusionner les données.....	27
2.1.2.3. Produire et diffuser des rapports.....	28

2.1.2.4.	Assurer la sécurité et la sauvegarde des données	28
2.1.2.5.	Stratégie d'acquisition de la technologie.....	29
2.1.3	Fonctionnement du bureau de crédit HOVEF CEMAC.....	29
2.2	Etude de marché et plan marketing	32
2.2.1	Etude de l'offre.....	32
2.2.2	Etude de la demande.....	33
2.2.3	Plan marketing.....	34
2.3	Structure organique et personnel	34
2.3.1	Phase pré-opérationnelle.....	34
2.3.2	Phase opérationnelle	34
CHAPITRE III : COUT, FINANCEMENT ET RENTABILITE DU BUREAU DE CREDIT		
HOVEF CEMAC		
3.1.	Coûts du projet.....	37
3.1.1.	Dépenses d'investissement.....	37
3.1.1.1.	Frais de constitution.....	37
3.1.1.2.	Equipement.....	38
3.2.	Modalités de financement.....	38
3.3.	Projections Financières.....	41
3.3.1.	Evaluation des charges d'exploitation.....	41
a-	Estimation des charges courantes	41
b-	Frais de personnel.....	41
3.3.2.	Projections relatives aux recettes.....	43
3.3.3.	Compte de résultat prévisionnel	45
3.3.4.	Budget de trésorerie prévisionnel.....	45
3.3.5.	Rentabilité du projet	46
CONCLUSION		
BIBLIOGRAPHIE		
ANNEXE STATISTIQUES DES PAYS DE LA CEMAC		