



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Boulevard du général de Gaulle BP 3802 – Dakar – Sénégal.

IBF

Institut **B**anque **F**inance

MASTERE EN BANQUE ET FINANCE

MBA IN BANKING AND FINANCE

3^{ème} PROMOTION (année académique 2003-2004)

OPTION : GESTION BANCAIRE ET MAITRISE DES RQUES

Le Risque Crédit dans le secteur de la Micro Finance :

Sa prévention et son Traitement.

Mémoire de fin d'études



Présenté par :

MOUSSA SEIBOU Ali

Directeur de Mémoire :

M. ABDOU Ousseini,
Enseignant chercheur à la FSEJ
De l'Université Abdou Moumouni DIOFFO
De Niamey, Niger.

M0093MBF06

2

2005



DÉDICACE

A
Ma grande sœur , feu Mme Adamou née Tawaïzé Hamsatou Moussa.
En témoignage de mon Amour profond, sincère et éternel.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Dieu le tout Puissant, le Miséricordieux, le Clément pour m'avoir permis de réaliser ce travail et pour tous les bienfaits dont il me comble

Mes remerciements vont à :

- Mes parents et toute ma famille pour le soutien indéfectible.
- M. Boubacar BAÏDARI, conseiller du Directeur du CESAG à Dakar
- M. Ousseini ABDOU, enseignant chercheur à la FSEJ de l'Université Abdou Moumouni DIOFFO de Niamey- Niger
- M. Moussa YAZI du CESAG
- M. Roger ATINDEHOU, chef du projet MBF ainsi que tout le personnel enseignant, administratif et technique du MBF
- Tous les stagiaires de la 3^e promotion MBF du CESAG
- Tout le personnel du cabinet d'audit Access Finance Gestion à Dakar, Sénégal
- Tous ceux qui de près ou de loin, de quelque manière que ce soit, m'ont aidé à réaliser ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma sincère et profonde gratitude.

AVANT - PROPOS

A maintes reprises, des représentants de pays, de banques centrales, d'institutions, ont fait part du besoin de formation bancaire et financière de haut niveau en Afrique.

L'Afrique, comme le reste du monde, est en effet entraînée dans un vaste mouvement international de déréglementation de la sphère financière. La concurrence entre banques s'exacerbe du fait de la désintermédiation croissante des financements et des placements, liée à l'émergence de la finance de marché. La montée des risques de prix, de taux d'intérêt et de change, qui l'accompagne, nécessite une parfaite maîtrise de leurs techniques de gestion.

Par ailleurs, le secteur bancaire et financier africain doit s'aligner sur les normes internationales en matière d'adéquation des fonds propres aux risques de contrepartie et de marché, de contrôle interne, de contrôle de gestion et de bonne gouvernance.

Le CESAG, en collaboration avec la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, la Banque des Etats de l'Afrique Centrale, la Banque de France, l'Agence Française de Développement, le Centre d'Etudes Financières Economiques et Bancaires, l'Union Européenne, la Banque Mondiale, le Ministère Français des Affaires étrangères et la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique, a donc mis en œuvre ce programme professionnel bilingue (français anglais) d'études post-universitaires de haut niveau en banque et finance, pour former les cadres des établissements financiers et des entreprises du secteur privé et du secteur public aux techniques avancées de la banque et de la finance.

Le mastère en Banque et Finance prépare à l'ensemble des métiers liés à la finance de marché, qu'elle soit de banque ou d'entreprise, à la gestion et à la maîtrise des risques bancaires et financiers.

La formation dure 12 mois et comporte :

- des enseignements théoriques et pratiques : 8 mois de cours comprenant un tronc commun et deux options « Gestion bancaire et maîtrise des risques » et « Marchés financiers et finance d'entreprises » ;
- un stage pratique de 3 mois ;
- la rédaction d'un mémoire professionnel et d'un rapport synthétique de stage ou de recherche.

Le présent mémoire est l'aboutissement de notre formation en gestion bancaire et maîtrise des risques, 3eme promotion de l'Institut Banque Finance du CESAG.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AARCEC : Appui à l'Application de la Réglementation des Coopératives d'Épargne et de Crédit

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

APEC : Association pour la Promotion de l'Épargne et Crédit

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

BDRN : Banque de Développement de la République du Niger.

CEC : Coopérative d'Épargne et de Crédit

CESAG : Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion.

CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole

DAT : Dépôt à Terme

IMCEC : Institution Mutualiste ou Coopérative d'Épargne et de Crédit

IMF : Institutions de Micro Finance

MEC : Mutuelle d'Épargne et de Crédit

MEF/P : Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan (Niger)

MRDM : Mission pour la Réglementation et le Développement de la Micro Finance

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

PASMEC : Projet d'Appui aux Structures Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit

PDSFR : Programme de Développement des Services Financiers Ruraux(Niger)

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PRN : Présidence de la République du Niger

SDID : Société de Développement International Desjardins

SFD : Systèmes Financiers Décentralisés

UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

TABLE DES MATIERES

RESUME / ABSTRACT	5
INTRODUCTION.....	9
PREMIERE PARTIE : GENERALITES SUR LA MICRO FINANCE ET SUR LE CREDIT BANCAIRE	14
CHAPITRE I APERCU SUR LA MICRO FINANCE.....	15
1	définitions..... 15
2	Typologie.....16
3	Cadre réglementaire..... 16
3.1	rôle de la BCEAO.....16
3.2	le cadre légal..... 17
3.2.1	définition des IMF.....18
3.2.2	règles et normes de gestion..... 19
3.2.3	surveillance et contrôle.....20
4	les méthodologies de crédit.....21
4.1	les différences d'approche de crédit entre la banque et l'IMF..... 21
4.2	les méthodologies de crédit en micro finance.....22
5	contribution des IMF au développement socioéconomique.....23
5.1	rôle spécifique dans le financement de l'économie.....23
5.1.1	la finance directe ou desintermediée.....23
5.1.2	la finance indirecte ou intermédiée.....23
5.2	éducation et sensibilisation des populations.....24
CHAPITRE II : APERCU SUR L'ACTIVITE DE CREDIT BANCAIRE	26
1	la culture de crédit..... 26
2	le processus de crédit.....27
2.1	le développement d'affaires et l'analyse de crédit..... 28
2.1.1	le développement d'affaires..... 28
2.1.2	l'analyse de crédit.....29
2.2	exécution et documentation du crédit
2.2.1	exécution..... 34
2.2.2	documentation.....35
2.3	la revue du crédit.....36
2eme PARTIE : LA PREVENTION ET LA GESTION DU RISQUE CREDIT... 38	
CHAPITRE I : LA PREVENTION DU RISQUE CREDIT...	39
I	gestion stratégique dans la prévention du risque crédit..... 39
1	les axes de développement et de politique de risque.....40
1.1	les éléments généraux des politiques..... 40
1.2	la politique risque spécifique de l'IMF..... 42
1.2.1	le choix des contreparties
1.2.2	la sélection des opérations..... 43
1.2.3	les limites de risque..... 43
2	le pilotage des risques : les tableaux de bord..... 44
II	la gestion opérationnelle du risque crédit..... 47
1	les outils de gestion préventive du risque crédit..... 47
1.1	le système de délégations crédit..... 48

1.1.1	l'utilité d'un système de délégations crédits.....	48
1.1.2	les caractéristiques générales du système de délégations crédit.....	49
1.1.2.1	le domaine d'exercice de la délégation.....	50
1.1.2.2	les conditions d'exercice de la délégation.....	51
1.1.2.3	le suivi et le contrôle de la délégation.....	52
CHAPITRE II : LE TRAITEMENT DU RISQUE CREDIT		53
1	le provisionnement dynamique.....	54
2	l'organisation de la fonction recouvrement.....	55
2.1	les principes et fonctions de la filière recouvrement.....	56
2.1.1	les principes.....	56
2.1.2	les fonctions.....	57
2.2	les moyens d'intervention de la filière recouvrement.....	58
2.2.1	les groupements.....	58
2.2.2	l'apec.....	59
2.2.3	l'agence.....	59
2.3	l'efficacité de la fonction recouvrement.....	60
2.3.1	les méthodes de recouvrement.....	60
2.3.2	les résultats du recouvrement.....	61
RECOMMANDATIONS		62
CONCLUSION		63
BIBLIGRAPHIE		65

En zone UEMOA, le secteur de la micro finance a collecté, entre 1999 et 2003, près de 201 milliards d'épargne populaire. En fin 2003, le financement global cumulé accordé aux bénéficiaires des services de micro finance était de 182,277 milliards de F CFA.

Mais le secteur connaît des problèmes de rentabilité. En effet, les résultats nets sont souvent très faibles lorsqu'ils ne sont pas négatifs dans plusieurs pays de la zone. Cette situation n'est guère surprenante vu l'important niveau du volume des crédits en souffrance qu'enregistre le secteur dans la zone UEMOA :11,924, disons 12 milliards de FCFA. Ceci démontre que le secteur de la micro finance n'est pas à l'abri des problèmes d'impayés et de pertes découlant du risque crédit.

Qu'est-ce qu'est le risque crédit ? quelles sont ses conséquences pour les IMF ?

Comment peut-on prévenir et gérer ce risque ?

Qu'est-ce qu'est la gestion du risque crédit ? comment se manifeste t-elle concrètement ?

Voilà les questions auxquelles tente de répondre ce mémoire. Il s'agit d'identifier les moyens de gestion préventive et curative du risque crédit qu'utilisent les banques pour les adapter au contexte de la micro finance.

La méthodologie est essentiellement basée sur la revue documentaire et l'observation des pratiques de gestion de risque crédit dans les banques.

Le mémoire comporte deux principales parties avec deux (02) chapitres chacune.

La première partie traite des généralités ayant trait à la micro finance, aux IMF et au cadre légal et réglementaire, en particulier dans la zone UEMOA. Dans cette partie, il est également question du crédit et du risque y afférent ainsi que de ses conséquences sur les IMF.

La deuxième partie a traité de la gestion à priori et à posteriori du crédit et la maîtrise du risque y afférent.

Il ressort de ce mémoire que la gestion préventive du risque de crédit commence par la stratégie, précisée par la politique de crédit et se renforce par le respect des limites et normes prudentielles et de gestion.

Quant à la gestion curative, elle se fait dans le cadre du provisionnement des créances douteuses et des procédures de recouvrement. Aussi faisons nous les recommandations suivantes comme contribution à la maîtrise du risque de crédit par les IMF :

On ne peut maîtriser que ce que l'on comprend. La maîtrise du risque crédit dans les IMF commence donc par la connaissance et la compréhension, par les dirigeants et les responsables de crédit, de l'activité de crédit : la philosophie, les différentes cultures, les méthodologies, le processus de crédit. Cette première étape est d'autant plus indispensable que la plupart des acteurs de la micro finance ont été formés à l'action sociale et ne sont donc pas des professionnels de la finance et de l'activité de crédit qui est assez complexe.

Avant toute activité de crédit, les IMF doivent définir une véritable stratégie de risque car la maîtrise du risque crédit est de dimension stratégique. En effet, la maîtrise du risque de crédit commence par la sélection des contreparties, les secteurs à financer, les limites, etc. La maîtrise du risque crédit, ne commence pas, comme beaucoup d'acteurs non avertis le croient, avec l'analyse de la demande du client.

Les IMF doivent définir une claire politique de crédit qui doit être rigoureusement observée pour toute activité de crédit. Cet exercice de définition ne doit pas être une simple formalité ; mais éclairée par des fondements théoriques de l'activité de crédit : la philosophie, les différentes cultures, les méthodologies, le processus, etc. Une politique claire, cohérente et largement diffusée dans l'IMF permet d'éviter les financements aléatoires et parfois fantaisistes ; et constitue de ce fait le socle de la maîtrise du risque crédit.

La connaissance, l'appropriation et le respect des limites et normes de gestion édictées par la loi Parmec. Le respect de ces normes constitue une étape importante dans la maîtrise du risque crédit.

Mettre en place des procédures opérationnelles simples, claires qui doivent être suivies de façon permanente.

Le provisionnement des créances douteuses doit être adapté, rigoureux et traduire la réalité des risques encourus par l'institution. Dans cette condition, le niveau du provisionnement constitue un moyen de suivi du risque crédit.

In UEMOA zone, between 1999 and 2003, micro finance sector attracted F CFA 201 billions of popular savings. For the same period, the cumulated financing to beneficiaries reached F CFA 182.277 billions.

But the sector faces profitability problems. In fact, net benefits are weak if not negative in most countries of the zone.

This situation is not surprising, as regard to delinquency level in the zone: F CFA 12 billions. These figures show that micro finance sector faces credit risk problems.

What is credit risk? What are its consequences on MFI?

How can This risk be prevented and managed?

What is credit risk management ? how does that materialise in practice?

These are the questions this paper tried to answer. It meant to identify means and tools of preventive and curative credit risk management that commercial banks use in order to adapt them to micro finance context.

This paper methodology is based on documentary review and the observance of credit risk management in commercial banks.

The paper is composed of two parts with two chapters each.

The first part dealt with generalities regarding micro finance, micro finance institutions, legal and regulatory framework in UEMOA zone.

This part dealt also with loans, credit risk and its consequences on MFI.

The second part dealt with preventive and curative credit management and control of risk inherent to credit.

The paper revealed that credit risk preventive management begins with strategy, clarified by credit policy and enhanced by compliance with limits and prudential management norms. Curative risk management is treated in doubtful debts provisioning framework and collection procedures.

So, we recommend as our contribution to credit risk control in MFI:

- Sustainable efforts from MFI management to understand micro finance industry. Micro-finance institutions managers and credit agents should learn and get a comprehensive understanding of credit business : philosophy, cultures, methodologies, process.

This first step is so important since most micro-finance practitioners came from social field and are not familiar with financial and credit questions.

- Before any credit activity, micro-finance institutions should define a clear risk strategy since risk control is of strategic dimension. In fact, credit risk control begins with a tight counter parties selection, sectors to be financed, limits, etc. Credit risk control does not begin with client credit analysis as most practitioners think.

- After the strategy, comes risk policy. Micro-finance institutions should define a clear credit risk policy that should be followed in any credit activity in the institution. In fact, credit policy formalizes lending guidelines that employees follow to conduct the MFI credit business. It identifies preferred loan qualities and establishes procedures for granting, documenting, and reviewing loans.

A clear, coherent and largely communicated credit policy within the institution prevent random financing and constitutes credit risk control basis.

- Knowledge, appropriation and compliance to limits and management norms launched by Parmec act. Respecting these norms constitutes an important step in the path of credit risk control.

- Implementation of simple, clear and permanently followed operational procedures.

- Provisioning policy should be appropriate and should reflect reality of credit risk the institution faces.

In this condition, the provisioning level constitutes a mean of credit risk monitoring.

INTRODUCTION GENERALE

Les crises économiques et financières qui ont frappé les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine¹ dans les années 80, ont provoqué la liquidation des établissements bancaires et financiers et celle de certaines structures de financement spécialisées. C'est notamment le cas au Niger avec la faillite et la liquidation de l'unique banque de développement ; la Banque de Développement de la République du Niger (BDRN) et la fermeture de la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA). Cette situation accentue ainsi l'état d'éviction, des circuits classiques du financement, dans lequel se trouvaient les petits opérateurs économiques en général, et le monde rural en particulier.

La micro finance est apparue comme une solution à cette marginalisation des plus démunis.

Le terme micro finance, ou systèmes financiers décentralisés SFD, désigne l'ensemble des services financiers d'épargne et de crédit offerts à des petits opérateurs économiques des zones rurales et du secteur informel des milieux urbains et périurbains. Cette forme d'intermédiation financière n'est pas récente dans la zone de l'UEMOA car les systèmes de tontine sont enracinés dans les mœurs et pratiques.

Mais la micro finance telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui est apparue dans la zone UEMOA dans les années 70. Il a, cependant, fallu attendre les années 80 pour qu'elle connaisse le développement qu'on note de nos jours. En effet, c'est avec la récession des années 80 que la micro finance a acquis une dimension stratégique avec sa prise en compte, par les décideurs politiques et économiques de nombreux pays, dans les politiques et programmes de développement. On note par exemple, au Sénégal, la création depuis plus d'un an, d'un ministère des PME et de la micro finance.

Les crises économiques et financières, ayant paradoxalement peut être, permis le développement de plus en plus d'initiatives privées avec la création de micro, petites et moyennes entreprises, ont ainsi été un puissant facteur de redynamisation de la micro finance dans la zone.

¹ A l'époque, UMOA

Le développement de ces initiatives privées pose la question de la disponibilité des moyens financiers appropriés pour les accompagner en vue de les pérenniser face à la contrainte majeure que constitue le manque de financement des besoins d'investissement et de fonds de roulement des PME.

Des lors s'est posée la nécessité de promouvoir de structures alternatives, de financement, capables de mobiliser la petite épargne des agents économiques n'ayant pas accès aux services des banques traditionnelles ; c'est à dire les banques commerciales ou encore banques dites primaires.

Les institutions de micro finance (IMF) dont les mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) et coopératives d'épargne et de crédit (CEC) sont apparues comme étant une réponse crédible, une solution aux problèmes du financement des activités économiques des plus démunis mais qui refusent de se résigner. C'est la renaissance et l'essor de la micro finance moderne avec une croissance considérable du nombre des IMF tout particulièrement dans la zone UEMOA. En effet, entre 1999 et 2001, le taux de croissance était de 42,7%² ce qui correspondait à un niveau total de 554 IMF en 2001 avec une participation du Sénégal qui en comptait à la date 255 IMF ; soit 46% du total de la zone et affichait pour la même période un taux de croissance, du nombre de ces IMF, de 44,6%.

L'importance de l'effectif dans la zone traduit incontestablement l'insertion dans le paysage financier, des systèmes de financement décentralisés (SFD) à travers les IMF.

Après ce développement, tous azimuts, caractérisé notamment par la création de points de services, s'est posé la question de la pérennité du secteur de la micro finance d'autant plus qu'il apparaissait comme une espèce de sélection naturelle avec la réduction du nombre des points de services qui ont accusé une chute de près de 39,44% entre 1999 et 2002 passant ainsi de 2297 à 1391 dans la zone UEMOA.

Cependant, plus que le nombre d'IMF, ce sont les chiffres de leurs activités financières, l'épargne et le crédit, qui témoignent encore plus de leur vigueur et opportunité. La micro finance ne cesse de convaincre et de rallier de plus en plus de personnes à sa cause.

² B. CISSE et A. SARR ? « le secteur de la micro finance dans les pays de l'UEMOA », micro finance et développement, p8-10
l'essentiel des taux et chiffres cités dans cette introduction sont tirés de cet article.

Le nombre des bénéficiaires, composé des sociétaires des mutuelles et coopératives ainsi que des membres des autres IMF, connaît depuis 1999 un taux de croissance annuel moyen de 16%. En décembre 2003, le secteur comptait 3 496 067 membres.

Cette évolution du sociétariat s'est accompagnée de grandes performances dans la mobilisation de l'épargne populaire avec près de 200,853 milliards collectés dans l'espace UEMOA en 2003.

L'encours du crédit octroyé par les IMF a connu également une hausse sur la période 1999-2003 avec une progression à un taux annuel moyen de 17%.

C'est ainsi qu'en fin 2003, un financement global cumulé de 182,277 milliards de F CFA a été accordé aux bénéficiaires des services de micro finance.

Mais les résultats nets réalisés ne sont pas toujours le reflet de ces chiffres éloquents en matière de mobilisation de l'épargne et d'octroi de crédits. En effet, les résultats nets sont souvent très faibles lorsqu'ils ne sont pas négatifs dans plusieurs pays de la zone. Cette situation n'est guère surprenante vu l'important niveau du volume des crédits en souffrance qu'enregistre le secteur dans la zone UEMOA : 11,924, disons 12 milliards de FCFA.

Ce chiffre est à la fois préoccupant et salubre : préoccupant pour un secteur qui, jusqu'à une époque récente, affiche des taux de remboursement extraordinaires, des taux à faire pâlir de jalousie plus d'un directeur de banque commerciale ; salubre parce qu'il vient rappeler qu'il n'y a pas d'activité de banque sans risque crédit. Ceci vaut pour le secteur de la micro finance.

Cependant, l'essor du risque crédit ne va pas sans inconvénients. Certes, le développement du crédit est synonyme davantage de revenus financiers pour la banque. Ceci est encore plus vrai pour les IMF qui, en général, tirent l'essentiel de leurs produits financiers de cette activité. Mais il est vraisemblable que la croissance du crédit multiplie les incidents de paiement débouchant sur des impayés ; lesquels se transforment en créances douteuses et/ou litigieuses qu'il faudra provisionner avec pour conséquence, entre autres, la détérioration de la rentabilité voire la remise en cause de la pérennité de l'institution. En somme, on constate, généralement, que le niveau des créances douteuses est positivement corrélé à la taille du portefeuille de crédit. Pour cette raison, le crédit est un risque dont le développement est la fois souhaité et redouté par les dirigeants. Le risque crédit est donc une activité délicate.

Qu'est-ce qu'est le risque crédit ? quelles sont ses conséquences pour les IMF ?

Comment peut-on prévenir et gérer ce risque ?

Qu'est-ce qu'est la gestion du risque crédit ? comment se manifeste t-elle concrètement ?

Telles sont quelques unes des questions que nous nous sommes posées, qui ont guidé le choix du sujet et qui, par conséquent, constituent le cœur de notre problématique. **L'apport des banques dans la prévention et la gestion du risque de crédit dans les IMF .**

Ce travail tente d'apporter des éléments de réponse non pas en donnant des solutions toute faites, mais en faisant une incursion dans le monde des banques commerciales. En puisant dans leur éventail de techniques pour les exposer.

Notre propos tout au long de ce travail est donc de proposer, de suggérer des pistes, des moyens de construire une démarche, globale et logique, de gestion du risque crédit dans les institutions de micro finance.

Cette démarche s'inspire à la fois des méthodes utilisées par les établissements bancaires de la sphère formelle et celles recommandées par les organismes tels que le comité de Bâle.

Ce travail est donc guidé par le souci de suggérer aux SFD des outils pratiques pour leur permettre de faire face à leurs besoins de maîtrise du risque crédit. Dans de nombreux cas ces besoins augmentent au fur et à mesure que le volume d'opérations résultant de la collecte de l'épargne et de la distribution des crédits augmente à un rythme soutenu.

L'intérêt du sujet est d'abord d'informer les acteurs de la micro finance que le risque crédit n'est pas une fatalité, qu'il peut être prévenu, tout au moins géré. Les techniques, les outils, disons les moyens de le gérer peuvent provenir du milieu bancaire contrairement à une certaine idée qui voudrait que les frontières entre la banque et la micro finance soient rigoureusement étanches.

Ensuite montrer tous les avantages que la micro finance pourrait tirer des banques, ne serait-ce que sur le plan de la gestion du risque crédit auquel les IMF font face.

Pour mener à bien ce travail, notre méthodologie sera essentiellement basée sur la revue documentaire et l'observation. Il s'agit pour nous de procéder à une revue approfondie de la littérature spécialisée sur le risque de crédit et sa gestion.

Notre connaissance du milieu de la micro finance, notre modeste expérience de la gestion du risque dans la banque de même que nos connaissances théoriques des moyens de gestion du risque crédit nous permettront dans un second temps de proposer les techniques et outils susceptibles d'être adaptés au contexte des IMF.

Le mémoire comporte deux principales parties avec deux (02) chapitres chacune.

La première partie traitera des généralités ayant trait à la micro finance, aux IMF et au cadre légal et réglementaire, en particulier dans la zone UEMOA.

Dans cette partie, il sera également question du crédit et du risque y afférent ainsi que de ses conséquences sur les IMF.

La deuxième partie sera consacrée à la gestion du crédit et la maîtrise du risque y afférent. Il s'agit, d'une part, de la gestion préventive du risque crédit et, d'autre part, la gestion à posteriori c'est à dire une fois que le risque s'est avéré.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première Partie

Généralités sur la micro finance et sur le crédit bancaire.

CHAPITRE I : APERCU SUR LA MICRO FINANCE.

Ce chapitre dresse une esquisse du secteur de la micro finance en particulier dans l'espace UEMOA. Outre les définitions proposées, sont traités : le contexte de promotion de la micro finance, les types d'organisations de micro finance, les méthodologies de crédit ainsi que le rôle des organisations de micro finance.

1. définitions

Plusieurs termes sont utilisés pour désigner la prise en compte et la satisfaction des besoins en services financiers de proximité : Systèmes financiers décentralisés, systèmes de financement décentralisé ou encore micro finance. Toutes ces appellations font, cependant, référence à l'ensemble des services d'épargne et de crédit offert à des petits opérateurs économiques des zones rurales au départ, et du secteur informel des milieux urbains et périurbains par la suite et de plus en plus. Ces aspects se retrouvent dans les deux définitions suivantes :

La micro finance c'est « l'administration d'opérations d'épargne et de crédit généralement de faible montant et de courte durée à des agents économiques dont les revenus ou les ressources monétaires sont faibles et qui sont exclus du système bancaire classique »³

La micro finance c'est aussi « une variété d'expérience d'épargne et /ou de crédit, diverse par la taille, le degré de structuration, la philosophie, les objectifs, les moyens techniques, financiers, humains mis en œuvre par les populations à la base avec ou sans le soutien technique et/ou financier de l'Etat et/ou des partenaires extérieurs, en vue d'assurer le développement économique et social durable local »⁴

Ces définitions traduisent la proximité des institutions de la micro finance à la population cible pour un accès facile aux crédits et à l'épargne. Les SFD mettent, en effet, l'accent sur le fait que les principales décisions au niveau des services financiers (octroi et récupération du crédit, collecte d'épargne, gestion etc.) sont prises à un niveau local (agence ou caisse), en insistant sur l'importance de la proximité géographique et sociale pour des décisions adaptées et établir un lien de confiance.

³ BCEAO, atelier de lancement du PDSFR, situation de la micro finance au Niger, novembre 2001.

⁴ Ministère de l'économie et des finances, session de formation des agents de structures ministérielles de suivi des SFD et des correspondants de la BCEAO, octobre 2001, P33.

2. typologie des organisations de micro finance

Dans l'UEMOA, le secteur de la micro finance est, en général, organisé au tour de trois grandes catégories de structures :

- 1) Une première catégorie, de loin la plus importante en terme numérique, regroupe les institutions de collecte d'épargne et d'octroi de crédit. Elles sont le plus souvent organisées sous forme de coopératives ou mutuelles.
- 2) La deuxième catégorie est constituée d'institutions offrant le crédit sans une référence proportionnelle à l'épargne
- 3) La troisième ne constitue pas à proprement parler de structures de micro finance. Il s'agit de l'intégration du volet crédit par des organisations dont l'activité principale n'est pas la micro finance. C'est le cas des volets crédit de certains projets de développement.

Dans la zone UEMOA, la catégorie des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit effectue l'essentiel des activités d'intermédiation financière et de transformation dans le secteur de la micro finance.

3. cadre légal et réglementaire de la micro finance.

Il faut souligner qu'au Niger comme dans le reste des pays de l'UEMOA, la promotion et la consolidation de la micro finance restent l'œuvre de l'Etat à travers la BCEAO. On note également la présence de partenaires au développement et des institutions de financement de proximité. L'implication de la BCEAO, laquelle a initié plusieurs projets, a abouti très vite à la mise en place d'un cadre légal de la micro finance à travers une loi-cadre.

3.1. le rôle de la BCEAO

La nécessité d'un cadre légal et réglementaire a été à la base de l'initiation et la mise en chantier de projets majeurs notamment :

- le projet d'appui à la réglementation des mutuelles d'épargne et de crédit (PARMEC) lancé en 1992 par la BCEAO ; avec l'appui financier de l'agence canadienne de développement (ACDI) et l'encadrement technique de la société de développement internationale Desjardins (SDID)

Ce projet vise d'une part l'élaboration d'un cadre juridique spécifique à la micro finance et d'autre part la vulgarisation du contenu de ce cadre juridique.

La seconde phase de ce projet, appui à l'application de la réglementation des coopératives d'épargne et de crédit (AARCEC) a été exécutée sur la période 1997-2002.

- Le projet d'appui aux structures mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (PASMEC)
- Ce dernier projet a été intégré à partir de 1999 dans la mission pour la réglementation et le développement de la micro finance (MRDM), mission spécifique en vue d'appuyer le développement du secteur dans la zone ainsi que le financement des PME et de l'artisanat.
- Le nouveau programme régional d'appui à la finance décentralisée pour la période 2004 – 2005.

Des organes ou institutions ministériels chargés du suivi des SFD ont été créés et mis en place dans chaque pays de l'UEMOA. C'est le cas du Niger avec la cellule de suivi des SFD au ministère des finances et de l'économie.

Ces projets, ces efforts ont permis l'adoption, dans l'espace UEMOA, d'un texte de référence faisant office de loi-cadre et donc de cadre légal pour le secteur de la micro finance.

3.2. le cadre légal

La loi-cadre est connue dans la sous région sous l'appellation de loi PARMEC. Elle a été intégrée par les pays de la zone UEMOA dans leur ordonnancement juridique.

Au Niger, cette intégration est intervenue avec l'adoption de l'ordonnance N° 96-024 du 30 mai 1996 et son décret d'application N°96-416/PRN/MEF/P du 09 novembre 1996 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.

Cette loi prend en compte tous les aspects touchant les IMF ; de la constitution, aux règles et normes de gestion en passant par l'organisation, le fonctionnement et les différents types de contrôles qui doivent être effectués.

3.2.1 définition des IMF

Ainsi, aux termes de l'article 2 de la loi PARMEC, sont considérées comme « institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit » ou « institutions » : un groupement de personnes, doté de la personnalité morale sans but lucratif et à capital variable fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit.

Ainsi, ces institutions sont régies par les principes de la mutualité ou de la coopération. Elles ont l'obligation d'observer et de respecter les règles d'action mutualiste ou coopérative. Entre autres règles à respecter :

- 1) l'adhésion des membres est libre et volontaire ;
- 2) le nombre de membres n'est pas limité ;
- 3) le fonctionnement est démocratique et se manifeste notamment par le principe d'un membre, une voix ; c'est à dire qu'en cas de vote lors des assemblées ou de toute autre réunion, un membre n'a droit qu'à une seule voix quel que soit le nombre de parts qu'il détient ;
- 4) le vote par procuration n'est autorisé que dans des cas exceptionnels et dans les limites prévues par le règlement,
- 5) la rémunération des parts sociales est limitée,
- 6) la constitution d'une réserve générale est obligatoire. Les sommes, ainsi mises en réserve, ne peuvent être partagées entre les membres

Ainsi, cette loi dispose que la constitution d'une IMCEC requiert la tenue d'une assemblée générale constitutive déterminant l'objet, la dénomination, le siège social de l'IMF et les conditions et limites de rémunération des parts sociales constituant le capital.

L'assemblée générale, le conseil d'administration, le comité de crédit et l'organe de contrôle sont les organes de direction, d'orientation, d'administration et de contrôle qui doivent être mis en place.

Les IMF, constituées sous forme de sociétés coopératives ou mutuelles à capital variable et dont l'agrément leur confère la personnalité morale sont, en général, sous la tutelle du ministre des finances dans l'espace UEMOA. Ce même Ministère assure la tutelle des IMF bénéficiant d'une convention ou autorisation d'exercice.

Pour éviter les conflits et permettre une gestion saine et efficace de ces institutions, la loi fait obligation de séparer l'administration/direction et le contrôle ; énonce, par conséquent, que les fonctions de gestion et de contrôle sont exercées par des organes distincts au sein d'une même institution.

Cette loi organise également les prêts aux dirigeants de l'institution pour prévenir les abus.

Ainsi l'article 26 dispose : « tout prêt, aux dirigeants d'une institution et aux personnes dont les intérêts ou les rapports avec l'institution sont susceptibles d'influencer les décisions de cette dernière, doit être autorisé par l'organe habilité à cet effet, par décision prise à la majorité qualifiée prévue aux statuts »

L'alinéa 2 de cet article donne une définition précise des dirigeants. En effet, « sont considérées comme dirigeants d'une institution, toutes personnes exerçant des fonctions de direction, d'administration, de contrôle ou de gérance de cette institution. »

3.2.2. règles et normes de gestion

Contrairement aux entreprises commerciales et à l'instar des banques, les IMCEC sont soumises à une surveillance et une supervision étroites qui se traduisent notamment par l'établissement de règles et normes de gestion qui ne servent pas uniquement à des fins de contrôle pour les autorités comme le croient beaucoup d'acteurs. Ces normes constituent en fait le premier maillon de la chaîne de maîtrise du risque crédit car elles canalisent les IMF en contenant leurs activités de crédit dans des limites compatibles avec leurs dépôts et capacités de gestion. Ainsi, même pour les institutions qui n'ont pas les moyens de mettre en place un dispositif de maîtrise de risque crédit, le respect de ces normes permet une certaine maîtrise du risque crédit.

Ces normes et limites sont les suivantes :

- **Ratio de limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit.**

Lorsque les sommes engagées au titre de ces opérations atteignent 5% des risques de l'institution, déduction faite des risques pris sur des ressources affectées dont le bailleur de fonds assume les risques, alors l'autorisation du Ministre est requise.

Par risques, il faut entendre essentiellement tous prêts et tous engagements par signature donnés par l'institution.

- **La réserve générale** : Elle est alimentée par un prélèvement annuel de 15% sur les excédents nets avant ristourne de chaque exercice, après imputation éventuellement de tout report à nouveau déficitaire.
- **Ratio de limitation des risques portés par une institution** : les risques portés par une institution, à l'exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds, ne peuvent excéder le double des dépôts de l'ensemble des membres.
- **Ratio de couverture des emplois moyens et longs par des ressources stables** : les institutions sont tenues de couvrir, à tout moment leurs emplois à long et moyen termes, par leurs ressources stables.
- **Ratio de limitation des prêts aux dirigeants** : l'encours total des prêts aux dirigeants ne peut excéder 20% de ses dépôts, à l'exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds.
- **Ratio de limitation des risques pris sur un seul membre** : une institution ne peut prendre sur un seul membre, des risques pour un montant excédant 10% des dépôts, à l'exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds.
- **Norme de liquidité** : l'ensemble des valeurs disponibles, réalisables et mobilisables à court terme d'une institution doit représenter, en permanence, au moins 80% de son passif exigible et de l'encours de ses engagements par signature à court terme.

3.2.3 surveillance et contrôle ;

Toute union ou fédération est chargée d'assurer le contrôle sur pièces et sur place des opérations des institutions qui lui sont affiliées et de ses organes financiers. Il s'agit là du contrôle interne

4. les méthodologies de crédit.

Les approches en matière de crédit sont différentes entre les banques classiques et les IMF mais elles le sont aussi entre IMF.

4.1. les différences d'approche crédit entre la banque et l'IMF

Le succès de la micro finance est essentiellement lié au caractère innovant des méthodologies de crédit, qui ont été développées à la fois pour réduire le coût des petits prêts non garantis, par un actif matériel, accordés à un grand nombre de clients pauvres, et pour réaliser et maintenir des taux de remboursement élevés.

Ces méthodologies fonctionnent bien car elles s'adaptent à la demande de la clientèle de l'institution, à son environnement, et à sa philosophie.

La méthodologie de crédit des banques traditionnelles, surtout dans les pays pauvres, se fonde en général sur les actifs, et repose largement sur le gage et autres garanties matérielles pour assurer le remboursement.

A l'opposé, en micro finance, les méthodologies de crédit qui fonctionnent reposent, pour leur part, davantage sur la confiance ou la garantie immatérielle : l'évaluation des crédits est centrée sur la volonté et la capacité des clients à rembourser, plus que sur les actifs pouvant être saisis en cas de non remboursement.

Même si certaines IMF prennent des garanties matérielles (en dépôt), ces dernières constituent rarement le fondement de leurs décisions d'octroi de prêts.

Cette approche peut se mettre en pratique de plusieurs manières. Presque toutes les IMF font des crédits de montants progressifs. Le premier crédit accordé est de faible montant afin de minimiser le risque. Le remboursement régulier par le client des premiers crédits est aux yeux de l'institution une garantie suffisante pour augmenter le montant des crédits suivants.

La motivation des clients à rembourser correctement repose essentiellement sur un contrat implicite d'accès à des services futurs : autrement dit, les clients prévoient une relation durable avec l'institution, qui leur donne non seulement l'assurance d'un accès aux crédits futurs, mais aussi celle de délais rapides.

Pour renforcer la motivation à rembourser, les meilleures IMF adoptent une attitude très stricte à l'égard des impayés ; le message fort passé aux clients indique que le non remboursement entraînera non seulement l'interdiction d'accès à des crédits ultérieurs, mais aussi de multiples embarras et difficultés liés à des mesures de recouvrement énergiques.

Ces mesures paraissent parfois extrêmes car elles peuvent aller jusqu'au harcèlement des clients en retard. Mais cette extrême rigueur permet de pérenniser les services financiers à un type de clientèle risquée et de maintenir de faibles taux de non remboursement.

4.2 les méthodologies de crédit en micro finance.

Les méthodologies de crédit peuvent être classées en deux grands groupes : les modèles de crédits individuels et les modèles de crédits à des groupes. Beaucoup d'institutions de micro finance accordent des crédits directement à des individus, sans aucune forme de sélection mutuelle ou de garantie de groupe.

Davantage que les méthodologies de groupe, celles de prêts individuels peuvent avoir recours à des garanties matérielles, comme le nantissement des actifs, terrains et constructions, ou encore des champs, lorsque c'est possible. Dans la pratique, la plupart des IMF préfèrent adopter des techniques de sélection fondées sur une évaluation de l'individu, comme décrit ci-dessus.

La plupart des IMF pratiquent, sous une forme ou sous une autre, le crédit aux groupes.

Le modèle le plus répandu exige des clients qu'ils forment eux-mêmes de petits groupes solidaires, constitués généralement de quatre à six membres, qui sont voisins, ou qui exercent des métiers dans le même quartier ou dans le même secteur d'activité. Les membres doivent partager ce qu'on appelle un lien commun. Puisque les membres du groupe doivent se porter garants les uns des autres, ce système de sélection mutuelle renforce la confiance de l'institution envers chacun d'eux. Les membres d'un groupe peuvent aussi aider l'IMF à collecter le remboursement de clients récalcitrants.

Les caisses villageoises et groupes de solidarité, fréquents dans les zones rurales et dans les programmes ciblant spécifiquement les femmes, s'adressent à des groupes plus larges comprenant de 20 à 50 emprunteurs. L'IMF aide les groupes à s'organiser et enseigne aux membres comment mettre en place leur mini banque.

L'institution accorde généralement un seul crédit au groupe, qui le redistribue ensuite entre ses membres. Plus tard, le groupe collecte les remboursements des membres et transmet le montant total à l'IMF. Ces modèles font souvent appel à l'épargne obligatoire. Ici encore, le groupe aide à détecter les risques d'impayés, et à renforcer la discipline de remboursement.

Dans la méthodologie de crédit aux groupes, et plus particulièrement dans le cas de groupes de grande taille, les agents de crédit ont tendance à mener une analyse minimale des caractéristiques individuelles du client ou de son activité. Cette analyse est plutôt implicitement déléguée aux autres membres du groupe, qui ont une connaissance les uns des autres plus complète que ne peut l'être celle des agents de crédit.

Ainsi, tous les modèles de micro crédit modernes reposent sur l'évaluation du risque individuel.

Les procédures d'octroi de crédits des institutions de micro finance sont ainsi très différentes de celles des banques.

5. contribution de la micro finance au développement socioéconomique :

Les IMF contribuent au développement socioéconomique à travers le financement de l'économie, l'éducation et la formation des populations, dans leurs zones d'intervention.

5.1. rôle spécifique dans le financement de l'économie :

En assurant la transformation et l'intermédiation financière, les IMF permettent aux plus pauvres, qui n'ont traditionnellement pas accès aux prêts bancaires, d'accéder au crédit et de pouvoir financer leurs activités économiques.

Le contexte de la micro finance justifie le choix de la finance indirecte au détriment de la finance directe comme mode d'intervention.

5.1.1. la finance directe ou desintermédiée.

La finance directe peut être décrite comme une situation dans laquelle le prêteur est en relation directe avec l'emprunteur ; c'est à dire l'agent à besoin de financement traite sans intermédiaire avec l'agent à capacité de financement.

Il est alors indispensable que les besoins des deux parties coïncident, d'où des coûts supplémentaires pour la recherche d'information sur le partenaire.

Les insuffisances et la sophistication de cette forme de finance expliquent le succès de la finance indirecte qui permet aux IMCEC de jouer un rôle spécifique dans le financement de l'économie rurale et périurbaine.

5.1.2 la finance indirecte ou intermédiée.

Les IMF sont devenues un rouage essentiel du financement de l'économie rurale ainsi que l'économie informelle du milieu urbain et périurbain.

Elles assurent une fonction d'intermédiation entre les agents à capacité de financement (déposants, prêteurs) et les agents à besoin de financement (emprunteurs).

Elles collectent des ressources auprès de la clientèle (dépôts à vue et à terme) et octroient des crédits à la clientèle (particuliers, petites et micro entreprises). Ces dépôts sont à vue car la précarité financière du milieu rural ne permet pas aux populations d'immobiliser des fonds sous forme de dépôts à terme (DAT) sur plusieurs mois. Elles essaient mais très rares sont les DAT qui arrivent à leur terme initialement négocié entre les deux parties : l'IMF et le client.

Le fondement économique du rôle spécifique des IMF dans l'économie réside dans l'imperfection du marché du crédit. Le marché n'est pas transparent car l'information est asymétrique (chez l'emprunteur). L'IMF doit donc collecter l'information auprès des emprunteurs et la traiter.

Les emprunteurs forment une population hétérogène. Les projets à financer sont divers et leur rentabilité très différente. Il est donc nécessaire de sélectionner les projets sur des bases objectives (analyse projet, du produit et du marché, expérience du promoteur, son crédit et son sérieux dans le village ou la communauté etc.).

Les IMF offrent donc un service aux déposants (prêteurs) en les dispensant de l'analyse du risque sur les emprunteurs. De plus elles prennent le risque de contrepartie à leur charge et évitent sa répercussion sur les déposants.

Toutefois, pour éviter ou limiter le risque, des garanties sont exigées des emprunteurs.

5.2. éducation et sensibilisation des populations

Les actions des IMF ne se limitent pas seulement aux opérations financières, c'est à dire l'intermédiation et la transformation d'échéance. Elles jouent un rôle non négligeable dans l'éducation, la formation et la sensibilisation auprès des adhérents.

C'est ainsi qu'elles organisent, avec l'aide de leurs partenaires techniques, des cours d'alphabétisation à l'endroit des populations. On peut, aussi, évoquer les causeries thématiques sur différentes questions.

Des sessions de formation à la gestion sont organisées. Ce qui permet aux populations de mieux gérer les crédits qu'elles contractent ou l'activité entreprise.

A la demande des populations, des formations ciblées sont dispensées sur certaines techniques de culture, l'embouche etc.

La BCEAO a joué un grand rôle dans la structuration du secteur de la micro finance dans l'espace UEMOA en permettant notamment la mise en place d'un cadre légal qui assure la stabilité du secteur malgré la diversité des institutions qui y interviennent.

Cette stabilité permet aux acteurs de jouer leur rôle dans le financement de l'économie mais aussi dans l'information, la formation, l'éducation et la sensibilisation des bénéficiaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II: APERCU SUR L'ACTIVITÉ DE CRÉDIT BANCAIRE.

Le crédit bancaire est accordé à différents types d'emprunteurs pour différents besoins. Pour les agents y ayant accès, le crédit bancaire est la première source disponible pour un financement par endettement.

Pour les banques, les crédits sains sont les actifs les plus rentables et sont en outre utilisés pour vendre d'autres services rapportant des commissions. Comme tout investissement, octroyer des prêts aux clients (entreprises, sociétés et individus) implique de prendre des risques pour des gains plus élevés. Ces gains viennent sous forme d'intérêts, de commissions et de revenu des investissements des nouveaux dépôts.

Le risque crédit est une activité très risquée. Néanmoins, les actifs crédits constituent la proportion dominante dans le portefeuille d'une banque. La littérature spécialisée situe cette proportion entre 50 à 75% du total des actifs. Pour les IMF, cette proportion est réglementairement fixée à au moins 95% en vertu du ratio de limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit.

La structure du portefeuille de crédit varie entre les établissements en fonction de la taille, du lieu d'implantation, la zone de commerce et l'expertise et les compétences disponibles en matière de crédit.

Quelque soit la nature de l'établissement de crédit au sein duquel elle est menée, l'activité de crédit est complexe. Elle est sous tendue par une culture, une philosophie et suit un processus qu'il convient de cerner pour mieux contrôler le risque crédit surtout pour les IMF qui ne disposent pas toujours de compétences appropriées dans ce domaine particulièrement au démarrage de leurs activités.

La connaissance de ces différents types de culture ainsi que le processus est de nature à aider les agents des IMF à mener leur activité de crédit dans un cadre plus formel et rationnel.

1. la culture de crédit ;

La notion de culture de crédit renvoie en fait aux indications sur les éléments pertinents que la direction prend en compte pour définir sa politique de crédit. Ces éléments sont essentiellement : le patrimoine, le résultat d'exploitation et la part de marché.

Ce qui renvoi à, potentiellement, trois différents types de cultures de crédit :

- 1) culture valeurs (patrimoine) ;
- 2) culture profit présent ;
- 3) culture parts de marché

- culture valeurs : le but est la qualité du portefeuille avec des systèmes forts de gestion et de contrôle du risque. L'accent est mis sur la saine gestion et la stabilité d'ensemble de l'établissement accompagnées d'une présence constante sur le marché. Le financement du crédit est conservateur et la concentration n'est pas permise. Le résultat typique est un profit bas avec des pertes sur crédit minimales et contenues.
- Culture profit immédiat : le but est le résultat à court terme. L'accent est mis sur le compte de résultat. La direction est souvent attirée par les emprunteurs présentant des perspectives de gains très élevés.

Conséquence : des profits élevés quand tout va bien, suivis par des résultats faibles voire négatifs dans les mauvais moments quand les pertes sur crédit augmentent et s'accumulent.

- Culture parts de marché : le but est d'avoir les parts de marché les plus élevées parmi les concurrents. L'accent est mis sur le volume et la croissance du crédit. Le but étant d'être le plus grand sur la place.

Le financement est très agressif et la direction accepte les concentrations de crédit et des risques au delà de la moyenne.

Conséquence : la qualité du portefeuille souffre à travers le temps. Le profit est également moindre parce que la croissance du crédit est le plus souvent obtenue au prix d'une tarification agressive ; c'est-à-dire en dessous du prix du marché et une moindre rigueur dans le choix des projets financés. Cette culture a longtemps caractérisé l'activité de crédit au sein des IMF.

2. le processus de crédit

L'objectif fondamental des crédits commerciaux et des crédits à la consommation est de faire des rendements avec un minimum de risque. Le crédit doit aller aux secteurs et marchés, à même de permettre d'atteindre ces objectifs et dans lesquels les agents de crédits de l'institution ont de l'expertise. D'où la nécessité de comprendre le processus

Ce processus de crédit inclut trois fonctions reflétant chacune la politique de crédit écrite de la banque telle que déterminée par la direction :

- Le développement d'affaires et l'analyse de crédit ;
- L'exécution et l'administration de crédit ;
- La revue du crédit.

La politique de crédit formalise les lignes de conduite à suivre pour conduire les activités de crédit. Elle identifie les différents risques tolérés et établit les procédures d'octroi, de documentation et de revue de crédit. Cette politique de crédit est sous tendue par une philosophie mais aussi une culture de crédit.

Sous le label de culture de crédit, les banques montrent de larges différences dans leur philosophie de crédit. Ce terme se réfère aux principes fondamentaux qui guident l'activité de crédit et comment la direction analyse le risque.

2.1. – le développement d'affaires et l'analyse de crédit.

Le développement d'affaires doit se faire dans les conditions de sécurité et de maîtrise de risques. D'où l'importance de l'analyse des affaires.

2.1.1. le développement d'affaires :

C'est un processus qui consiste pour un établissement de crédit à démarcher et proposer ses services et produits aux clients actuels et potentiels. Concernant le crédit, cela comporte d'identifier aussi bien de nouveaux clients et solliciter leurs affaires que de maintenir les relations avec les clients et leur vendre des services non liés au crédit.

Chaque employé de la banque, du caissier aux cadres, est responsable du développement des activités. Chaque employé entre régulièrement en contact des clients potentiels et peut leur vendre des services.

Le point normal de départ pour tout effort de développement d'affaires est la recherche ou les études de marché.

La direction devrait déterminer des cibles pour la composition du portefeuille et identifier les zones d'affaires potentielles. Les études de marché doivent formellement analyser les conditions économiques, les tendances démographiques dans la zone et les enquêtes clients. Alternativement, elles doivent simplement évoluer des contacts clients normaux et développer un lien de communication avec les promoteurs d'affaires à propos des opportunités à venir. Le but est de prévoir la demande des services bancaires.

La seconde étape est de former les employés sur les produits disponibles, sur ce dont les clients vont probablement avoir besoin, sur quels produits ils veulent et comment ils devraient communiquer avec les clients. Finalement, la banque doit faire prendre conscience de ses services et produits aux clients. Les moyens les plus évidents pour y parvenir sont la publicité et les actions efficaces de relations publiques. Plusieurs banques incorporent aussi des programmes formels de visite dans lesquels les agents doivent maintenir des contacts réguliers avec les emprunteurs actuels et potentiels.

Les emprunteurs sont le plus souvent hésitants à révéler des détails personnels ou des données financières de leurs affaires. Avant de le faire, ils aiment connaître et faire confiance aux employés avec lesquels ils traitent. Les programmes de visite requièrent de constants contacts personnels avec les emprunteurs potentiels soit à travers les groupes civiques et les associations professionnelles ou corporatistes ou des rendez vous directs. Les programmes formels comportent des objectifs chiffrés déterminés par la banque et les procédures pour appliquer les contacts clients.

Les objectifs chiffrés stipulent souvent un minimum de visites par période ; le mois par exemple. Certaines sont tournées vers les clients actuels, tandis que d'autres ciblent les clients potentiels identifiés à travers les études. L'agent chargé des visites établit le contact personnel, fait la visite et écrit un rapport. Après chaque visite, l'agent inscrit la date et l'heure de la rencontre, les questions et sujets discutés et note les opportunités d'obtention de nouvelles affaires.

Généralement, les agents doivent faire plusieurs visites aux nouveaux clients avant qu'une opportunité se développe et se transforme en affaire. Avant cela la banque est entrain de se positionner en attendant le moment où le prospect se montre insatisfait de sa banque ou devient intéressant en tant que client.

2.1.2 l'analyse de crédit.

Une fois que le client demande un prêt, les agents de la banque analysent toute l'information disponible pour déterminer si le crédit sollicité satisfait aux critères de rentabilité/risque tels que définis par la banque.

L'analyse de crédit est essentiellement une analyse du risque de défaut dans laquelle l'agent de crédit essaye d'évaluer la capacité et la volonté de l'emprunteur à rembourser le crédit pris.

Eric COMPTON a identifié trois zones distinctes, d'analyse du risque, traduites par les questions suivantes :

a- quels risques sont inhérents aux opérations de l'activité envisagée ;

b- qu'est ce que les dirigeants ont fait ou n'ont pas fait pour atténuer ces risques ?

c- comment un prêteur peut-il structurer et maîtriser ses propres risques en finançant ?.

Comme on le voit, la première question force l'analyste crédit à produire une liste de facteurs indiquant ce qui peut entamer la capacité de l'emprunteur à rembourser.

La seconde question reconnaît que le remboursement est largement une fonction des décisions prises par un emprunteur. La direction est elle consciente des risques importants et a-t-elle répondu ?

La troisième et dernière question force l'analyste à spécifier comment les risques peuvent être maîtrisés afin que la banque élabore un accord de crédit acceptable.

Un bon risque s'appuie sur cinq éléments que l'analyse doit mettre en évidence. Tout octroi de crédit procède de l'analyse objective de ces facteurs. Plus ces facteurs sont présents et positifs, plus les probabilités de remboursement du crédit par l'emprunteur sont grandes. Ces facteurs sont : la personnalité de l'emprunteur, son patrimoine, sa capacité, les conditions socioéconomiques et politiques et enfin la garantie.

- *La personnalité* fait référence à l'honnêteté de l'emprunteur et à la confiance qu'il inspire. Un analyste doit évaluer l'intégrité de l'emprunteur et son intention de rembourser. Cet exercice est certes délicat mais il faut y consacrer. S'il y a le moindre doute la demande de crédit doit être rejetée ou ajournée.

Dans le domaine de la micro finance, cet exercice est facilité par la proximité des institutions avec les clients ou bénéficiaires des services financiers.

- *Le patrimoine* traduit la situation de richesse appréhendée par l'aisance financière et la position ou la renommée sur le marché. L'emprunteur peut il faire face à une détérioration de sa situation financière ? le patrimoine aide à amortir les pertes et réduire la probabilité de faillite.

- *La capacité* évoque à la fois la situation légale de l'emprunteur et son expertise de gestion pour maintenir les activités afin que l'entreprise ou l'individu puisse rembourser la dette. Une affaire doit avoir des sources propres identifiées de cash flows ou des sources alternatives pour rembourser. Un individu doit être capable de générer un revenu.

- *Les conditions* se réfèrent à l'environnement économique, à l'approvisionnement spécifique à un secteur, à la production et aux facteurs de distribution influençant les activités d'une firme. Les sources de cash pour rembourser varient souvent avec le cycle des affaires ou la demande.

- *La garantie* est la deuxième source de remboursement pour le prêteur ou sa garantie en cas de défaut de paiement. Pouvoir saisir et réaliser un actif du client quand celui-ci faillit, réduit la perte.

Dans la terminologie anglo-saxonne, ces facteurs sont appelés les cinq facteurs du bon risque.

Un autre groupe de cinq facteurs est mis en évidence par deux auteurs⁵. Il s'agit, en fait, d'attitudes souvent adoptées par les banquiers en général et qu'on retrouve aussi dans la gestion des IMF. Ces auteurs mettent en garde contre une systématisation de ces attitudes qui sont des facteurs importants de risque crédit et dont il faut se garder pour prévenir les problèmes.

Ces pratiques sont : la complaisance, la négligence, l'absence de communication, les contingences et la concurrence.

- *La complaisance* se réfère à l'attitude tendant à dire que parce que les crédits se sont bien dénoués par le passé, ils se dénoueront bien cette fois ci encore.

- Les exemples courants sont la confiance exagérée aux garants, le patrimoine supposé ou les succès passés dans les remboursements des prêts parce que cela a toujours marché par le passé.

- *La négligence* implique une garantie pauvre notamment témoignée par une documentation inadéquate sur le crédit, un manque de données ou d'informations financières actuelles, d'autres renseignements pertinents dans le dossier de crédit et une absence de contraintes ou covenants protecteurs dans l'accord de crédit. Chacun des ces éléments rend difficile le suivi des progrès de l'emprunteur et l'identification des problèmes avant qu'ils ne deviennent ingérables.

⁵ Sam G and Harry WALKER, « the ten Commandments of Commercial Credit : the Cs of Good and Bad loans. » Journal of Commercial Bank lending, January 1993.

- *Le manque de communication* : les problèmes de crédit surviennent souvent quand les objectifs et politiques de crédit ne sont pas clairement, suffisamment communiqués. La direction doit articuler et appliquer les politiques de crédit, et les responsables et agents de crédit doivent avertir, faire prendre conscience aux dirigeants des problèmes spécifiques, particuliers sur les crédits aussitôt qu'ils apparaissent.

- *Les contingences* : c'est la référence à la tendance des prêteurs de négliger ou ignorer les circonstances dans lesquelles un crédit, un prêt peut faillir. On insiste plus sur comment faire fonctionner le prêt et moins sur l'identification du risque.

- *La concurrence* : implique de suivre le comportement des concurrents plutôt que de suivre les propres standards de crédit de la banque. Faire une chose parce que la banque concurrente, au bout de la rue le fait, ne signifie pas que c'est une bonne chose. Les procédures formelles d'analyse de crédit incluent une évaluation subjective de la demande de l'emprunteur et une étude détaillée de tous les états financiers. Les employés du département de crédit doivent, peuvent réaliser l'analyse quantitative initiale pour le responsable de crédit. Ce mimétisme est très présent dans l'activité de crédit des IMF.

Le processus comprend :

- 1) collecter, rassembler les renseignements pour le dossier de crédit, renseignements tels que l'historique du crédit et les performances.
- 2) Evaluer la direction, la société, le secteur dans lequel elle opère, c'est à dire une évaluation des facteurs externes et internes.
- 3) Etudier les états financiers, les déclarations financières ;
- 4) Projeter et prévoir les cash flows de l'emprunteur et ainsi sa capacité à assurer le service de la dette ;
- 5) Evaluer la garantie ou la seconde source de remboursement ;
- 6) Ecrire un résumé de l'analyse et faire des recommandations.

Le dossier de crédit contient des informations anciennes, passées sur l'emprunteur, notamment des rapports de visites, les états financiers passés et présents, des pertinents rapports de crédits.

Si le client est un ancien emprunteur, le dossier doit comprendre les copies de l'accord du précédent crédit, les projections de cash flows, les documents des accords de garantie ainsi que tout commentaire narratif fourni par les précédents agents de crédit et les copies de toute correspondance avec le client.

Un des aspects le plus important de l'analyse du crédit est d'évaluer le désir du client de rembourser le prêt qu'il a contracté. Quoique cela est extrêmement important, il est difficile à mesurer. L'information dans le dossier donnera à l'agent de crédit des renseignements sur l'historique ou passé du client en matière de remboursement. L'analyste crédit utilise ainsi les données du dossier de crédit pour étudier les états financiers, projeter les cash flows et évaluer les garanties. Souvent, une analyse de la gestion de la société et du secteur est nécessaire pour s'assurer de la garantie et du caractère sain du crédit.

La dernière étape est de soumettre un rapport écrit résumant la demande de crédit, l'objet du crédit et les performances financières de l'emprunteur comparées aux standards du secteur et de faire une recommandation.

Le responsable de crédit évalue le rapport et discute toute erreur, omission et enrichissement du dossier avec l'analyste.

Si le crédit ne satisfait pas aux critères de risque de la banque, le responsable informe le client que la demande initiale a été rejetée. Néanmoins, l'agent de crédit peut suggérer des procédures qui améliorent les conditions du client et ses perspectives de remboursement et sollicite une autre proposition lorsque les circonstances s'amélioreront.

Si le crédit satisfait aux limites acceptables de risque, le responsable négocie les termes spécifiques préliminaires de crédit incluant le montant du prêt, l'échéance, le taux, les exigences de garantie et le plan de remboursement.

Beaucoup de petites banques n'ont pas de département formel de crédit et des analystes à temps plein pour préparer les données financières.

C'est également le cas des institutions de micro finance.

Donc, l'agent de crédit achève personnellement les étapes esquissées ci dessus avant d'accepter ou de rejeter la demande. Souvent les demandes de crédit sont reçues sans informations détaillées sur la situation de l'emprunteur.

Les états financiers sont soit manuscrits ou non certifiés et/ou ne répondant pas aux principes comptables généralement admis. Néanmoins, le client peut présenter un profil intéressant et posséder un patrimoine substantiel.

Dans pareilles circonstances, le responsable de crédit travaille avec le client pour préparer une demande formelle de crédit et obtenir les meilleures informations financières possibles. Il devra donc d'auditer lui même les factures, dépenses, créances et stock de l'emprunteur.

2.2. exécution et documentation du crédit

La bonne exécution du crédit nécessite une documentation exhaustive. Celle-ci contribuant grandement à la maîtrise des risques.

2.2.1. exécution

La décision formelle de crédit peut être prise individuellement, par un département indépendant, ou par un comité, en fonction de la structure organisationnelle de la banque. Cette structure varie avec la taille d'une banque, le nombre de ses employés, et les types de crédit gérés. Le comité des directeurs a normalement le dernier mot à travers lequel les crédits sont approuvés.

Habituellement, chaque responsable de crédit a une autorité indépendante pour approuver des prêts jusqu'à un certain montant fixé. Un comité, composé par les responsables senior de crédit, revoit, étudie, souvent formellement les prêts les plus importants.

Ce comité revoit chaque étape de l'analyse de crédit comme présentée par l'agent et les analystes et prend une décision collective. Les comités de crédit se réunissent régulièrement pour suivre le processus d'approbation du crédit et les problèmes de qualité de l'actif lorsqu'ils surviennent. Au besoin, le comité des directeurs ou le comité de prêt d'un directeur revoit cette décision et fait une approbation finale.

Une fois que le prêt est approuvé, l'agent de crédit le notifie à l'emprunteur et prépare l'accord de prêt. Cet accord formalise le but du prêt, les termes, l'échéancier de remboursement, les garanties requises et toute autre convention.

Il fixe également les clauses de défaillance de l'emprunteur. Ces clauses peuvent inclure le retard dans le paiement d'une échéance (principal et intérêts), la cession d'actifs substantiels, la déclaration de faillite et la violation d'une convention restrictive du prêt.

L'agent de crédit vérifie que toute la documentation y est et en bonne et due forme.

L'emprunteur signe alors l'accord et dispose des fonds.

2.2.2. documentation :

Les pertes sont une part normale de l'activité de crédit. Elles ne peuvent être totalement éliminées, qu'en ne prenant pas de risque de crédit.

Les banques ont plusieurs procédures qui les aident à limiter leur exposition aux pertes.

Le premier outil stratégique est de disposer d'une politique de crédit, formelle qui établit les limites d'exposition sur chaque emprunteur ou groupe d'emprunteurs. De tels maximums d'exposition sont définis de telle sorte qu'ils n'entraînent pas un risque de faillite de la banque si certaines expositions entières sont impayées.

D'autres procédures spécifiques incluent les limites admises, la notation et les conventions de prêts :

1. les limites admises : sont le maximum de crédit admis à chaque emprunteur, un secteur, une localité géographique individuellement. L'importance de la limite indique le montant des fonds propres que la banque est prête à risquer. Ce montant doit être plus bas pour les emprunteurs individuels et les secteurs présentant le plus grand potentiel de pertes.
2. la notation : une autre procédure pour limiter le risque est pour la banque de noter stratégiquement les prêts et les contreparties. La notation du risque implique l'évaluation des caractéristiques de l'emprunteur et du prêt pour estimer la probabilité de défaut et le montant de la perte en cas de défaut.
3. les conventions de prêt : une fois que la banque prête des fonds à un client, la banque et l'emprunteur deviennent effectivement des partenaires. La banque veut que le client rembourse le prêt et achète d'autres services. Le client attend de la banque du conseil utile en matière comptable, organisationnelle, financière et fiscale.

Les deux doivent reconnaître ce partenariat au moment où ils négocient les termes du prêt. Toutefois, il est important que chaque partie protège ses intérêts.

Pour cette raison, souvent la banque inscrit des conventions dans l'accord de crédit. Les conventions peuvent être négatives, indiquant des restrictions financières, des faits interdits ; ou positives, indiquant des pratiques auxquelles l'emprunteur doit adhérer. L'intention étant de protéger contre des changements substantifs, dans l'environnement de l'emprunteur, pouvant endommager les intérêts de la banque.

La plus part des conventions concernent des ratios financiers cibles, des restrictions de cession d'actifs et le maintien de la qualité de gestion.

Parmi les conventions négatives, certaines essaient de limiter discrétionnairement le paiement de trésorerie par le client. Si c'est effectif, plus de trésorerie sera disponible pour le service de la dette.

2.3. la revue du crédit :

L'effort de revue du crédit vise à accroître la maîtrise du risque crédit, à gérer les créances en souffrance ou à problèmes et à réaliser les actifs des clients défaillants. La gestion efficace du crédit distingue la revue, l'analyse, l'octroi et l'administration du crédit.

Le processus de revue peut être divisé en deux fonctions : le suivi du déroulement des prêts existants et la gestion des "prêts à problèmes".

Beaucoup de banques disposent d'un comité formel de revue de crédit, indépendant des agents qui rendent visite. Cet organe rend compte directement au directeur et au comité de crédit des directeurs.

Le personnel de revue de crédit audite les prêts courants pour vérifier si la situation financière de l'emprunteur est acceptable, la documentation est en place et que la tarification satisfait aux objectifs de rentabilité. Si l'audit découvre des problèmes, le comité initie des actions correctives. Résoudre un problème peut simplement impliquer de recueillir les signatures sur les formulaires omis ou renseigner les documents requis.

Si l'emprunteur a violé une quelconque convention la banque peut forcer l'emprunteur à corriger la violation ou elle déclare la déchéance du prêt.

La déchéance du prêt est normalement le dernier recours et seulement lorsque l'emprunteur ne corrige pas volontairement le problème. Elle autorise la banque à exiger le paiement intégral et avant terme avant que les perspectives de remboursement ne se détériorent.

Le problème est beaucoup plus sérieux lorsque la situation financière de l'emprunteur s'est détériorée. Ces prêts sont alors classés à problèmes et requièrent un traitement spécial. Dans beaucoup de cas, la banque doit modifier les termes de l'accord de crédit pour augmenter la probabilité de remboursement intégral. Les modifications incluent le différé du paiement des intérêts et du principal, allonger l'échéance et réaliser les actifs non indispensables. Souvent les banques requièrent des garanties additionnelles et demandent à l'emprunteur de contribuer par un capital additionnel. Le but est de gagner du temps jusqu'à ce que les conditions de l'emprunteur s'améliorent.

L'activité de crédit bancaire n'est pas aussi simple qu'elle le paraît de prime abord. Ce n'est pas seulement mettre des fonds à la disposition du client, convenir avec lui d'un programme de remboursement et attendre les échéances convenues pour encaisser les remboursements.

Ce chapitre a permis de comprendre que le crédit bancaire est une activité qui procède d'une culture, d'une philosophie et qui est ou doit être conduite selon un processus bien déterminé.

Cette première partie de notre travail, a de façon générale constitué un aperçu sur la micro finance et sur l'activité de crédit bancaire. Cet aperçu, ayant permis l'acquisition d'une connaissance générale sur ces aspects, permet d'aborder aisément la deuxième partie consacrée à la gestion préventive et curative du risque crédit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deuxième Partie

La prévention et la gestion du risque crédit.

CHAPITRE I. LA PREVENTION DU RISQUE CREDIT.

Le véritable objectif d'une gestion du risque efficace est d'assurer des rendements convenables par rapport aux risques encourus.

Comme dans le secteur bancaire, la gestion préventive du risque crédit dans le secteur de la micro finance doit commencer très en amont de l'opération de crédit.

Elle s'inscrit dans les choix stratégiques de l'institution. D'où la nécessité d'une gestion stratégique des IMF.

I. gestion stratégique dans la prévention du risque crédit

La gestion stratégique de l'IMF recouvrerait l'ensemble des décisions susceptibles d'impacter durablement et fortement son positionnement commercial et/ou sa situation financière.

A ce titre, ces décisions relèvent bien sûr de la direction générale de l'institution et de ses organes délibérants tels les conseils d'administration.

Les termes de gestion stratégique ne doivent pas faire peur aux dirigeants des coopératives d'épargne et de crédit jusqu'à les empêcher d'entreprendre cet exercice indispensable à la survie de leurs organisations car étant au départ de tout effort de maîtrise du risque crédit auquel ces institutions font face. C'est un exercice qui peut valablement être mené au sein des institutions de micro finance à cause de la bonne connaissance qu'ont ces IMF de leur environnement en général.

La gestion stratégique consistera tout d'abord à définir les axes de développement principaux de l'institution sur ses marchés actuels ou sur ceux qu'elle ambitionne de conquérir.

Cette démarche de positionnement commercial, s'accompagne de la définition de la politique de risque de l'établissement, c'est à dire de la mise à plat des principes, des limites, et de l'organisation de gestion des risques qu'il impose, et qui constituent les points de repères pour les différents agents de la coopérative.

Elle s'accompagne de la mise en place des indicateurs principaux sur l'activité de crédit en général et sur le risque en particulier qui permettront aux dirigeants d'apprécier, par rapport aux choix stratégiques arrêtés, l'évolution de l'institution et, si nécessaire, de corriger les choix initiaux.

C'est le rôle des tableaux de bord synthétiques de permettre ce pilotage rapproché de l'activité de la coopérative d'épargne et de crédit. L'essentiel des indicateurs étant donné dans la loi PARMEC.

1. les axes de développement et de politique de risque.

Cette réflexion stratégique doit permettre de concilier les concepts de développement et de risque, de rentabilité et de productivité, de qualité et de coûts, dans le cadre d'une analyse à la fois globale et détaillée du positionnement de l'institution sur ses marchés.

Cette analyse abordera les éléments généraux des politiques commerciales et risque de l'IMF, sans omettre de traiter les nécessaires éléments spécifiques de l'approche des risques.

1.1. les éléments généraux des politiques commerciales et de risque

Choisir les axes de développement pour une institution de micro finance est un exercice qui consiste à la fois à choisir, à retenir des stratégies mais aussi à renoncer à certaines autres, tout ceci en fonction d'une analyse multidimensionnelle préalable.

Cette analyse peut être plus ou moins poussée, plus ou moins formalisée, plus ou moins exhaustive... mais supposera toujours une réflexion :

- Récurrente sur les analyses et choix passés ;
- Actuelle, à partir des éléments qui serviront à la fonder ;
- Prospective et anticipatrice des événements futurs.

Les dirigeants et les organes délibérants devront clairement définir la politique arrêtée en matière de crédits et fixer les objectifs généraux y afférents dans le cadre d'un plan d'action dont l'horizon temporel peut être annuel, biennuel ou triennal au maximum pour avoir une efficacité.

Ces objectifs généraux viseront à optimiser les trois grands équilibres de toute politique de crédit : le Développement ; la Rentabilité ; le Risque.

- Le développement : il s'agit du développement commercial (faire des crédits, gagner des parts de marché, etc.) ;
- La rentabilité : pas de développement pour le développement, mais un développement rentable (baisse des coûts liés au crédit, amélioration des marges, etc.) ;
- Les risques. Contrôle des pertes et provisions

Les objectifs de développement devront préciser les marchés et segments de clientèles « ciblés », eu égard aux potentiels du marché, de la concurrence, des moyens nécessaires (formation des hommes, technologie, structure...).

Les objectifs de rentabilité des crédits seront déclinés à partir de la politique de marge définie et donc du positionnement de la grille de taux qu'elle appliquera.

Enfin les objectifs de risque devront être déclinés à partir des normes de gestion arrêtées: politique de division des risques, choix des garanties, méthodes de provisionnement, organisation de la chaîne de recouvrement... et des outils de gestion des risques dont elle dispose tels les systèmes de détection préventive des risques...

La politique de gestion des risques doit, pour être efficace, présenter certaines caractéristiques :

- elle doit tout d'abord (et il ne s'agit pas d'une boutade !) exister, c'est-à-dire être formalisée, afin si nécessaire de pouvoir s'y référer et d'apprécier ses résultats au fil du temps pour être en mesure de l'ajuster. Il ne s'agit évidemment d'un document tellement synthétique qu'il ne peut être décliné dans la réalité quotidienne de l'activité (c'est souvent le cas dans les IMF), ni non plus d'un cahier des charges descriptif tellement exhaustif que les agents ne parviennent pas à l'assimiler.
- elle doit être communiquée dans la coopérative de manière simple et claire, afin que chaque collaborateur soit en mesure de connaître les axes de maîtrise des risques définis par les dirigeants. Il arrive parfois que des politiques de risque tout à fait pertinentes et bien conçues restent ... dans les tiroirs des dirigeants, tout simplement parce que le sentiment du travail accompli s'arrête à la formalisation des problèmes et de leurs solutions possibles.
- elle doit être intégrée dans l'activité crédit quotidienne de l'institution. Cette intégration peut se faire directement à travers les outils de gestion des risques développés (délégation, choix des garanties, limites d'engagement...). Elle se réalise alors tout naturellement dans l'exercice même du métier, mais également par une communication régulière sur les priorités risques de l'institution de crédit, le suivi (grâce à certains outils dont les tableaux de bord) et la vérification que les axes d'actions ont été bien intégrés par les exploitants et autres agents de crédit.
- elle doit enfin être déclinée à tous les stades de la vie du crédit :

Sélection, Décision de crédit, Réalisation du crédit, Suivi, Recouvrement de crédit

- Sélection de clientèle en fonction des choix de développement arrêtés à partir des outils de connaissance des clients dont elle dispose, et de la rentabilité de la relation ;

- Décision de crédit à partir des délégations mises en place, des systèmes d'analyse;
- Réalisation du crédit en tenant compte des risques contractuels (risques juridiques inhérents à une rédaction défectueuse des contrats de prêts), des modalités de déblocage des fonds, de la formalisation correcte des garanties prévues ;
 - Suivi du crédit et de ses dysfonctionnements prévisibles grâce à la mise en place d'un système de détection préventive, ou actuels qui déclenchera l'envoi de lettres de relance et/ou l'intervention des agents compétents à travers des visites aux clients... A ce stade se posera le problème de la constitution de provisions éventuelles, de l'appréciation de la qualité des garanties prises... ;
 - Recouvrements du crédit à partir des choix d'organisation et de structures décidées au sein de l'établissement d'épargne et de crédit : recouvrement amiable, judiciaire, etc.

L'ensemble de ces étapes fait partie du plan opérationnel de maîtrise des risques pour une institution offrant des services financiers d'épargne et crédit.

1.2. la politique risque spécifique de l'IMF.

Il appartient aux dirigeants et organes délibérants de l'IMF de fixer les règles particulières applicables aux développements du crédit. Ces règles visent notamment à définir le choix des *contreparties*, la *sélection* des opérations que l'institution réalisera ou ne réalisera pas, les *limites* de risques qu'elle tolérera par client, par groupe de clients, et/ou par groupe de risques de même nature.

1.2.1. le choix des contreparties

Choisir les contreparties consiste d'abord à définir les marchés sur lesquels l'institution souhaite se développer : les particuliers, les professionnels (ou promoteurs dans le langage micro finance), l'agriculture, etc.

Ce premier choix étant effectué, des segments d'activité doivent être sélectionnés à l'intérieur de ces marchés : par exemple, les dirigeants peuvent décider que sur le marché des promoteurs, certaines contreparties de clientèle ne seront pas financées, parce qu'ils estiment que le savoir-faire et/ou les moyens de l'institution sont insuffisants et/ou que la sinistralité liée à ces contreparties est trop élevée.

A l'intérieur des segments choisis, les dirigeants devront encore se poser la question (et y répondre !) des sous-segments de clientèle qu'ils souhaitent conquérir (chiffre d'affaires, nombre de salariés, besoin de financement...) et des normes qualitatives qu'elle s'imposera (ancienneté et expérience du promoteur, qualité du client définie au moyen des critères définis, etc.).

1.2. 2. La sélection des opérations

Après la sélection des contreparties, les dirigeants devront définir le champ d'intervention vis-à-vis des clientèles sélectionnées. A quel type d'opérations des clientèles sélectionnées l'institution participera-t-elle ? Acceptera-t-elle de participer à des opérations de haut de bilan ? c'est-à-dire financera-t-elle des investissements ou au contraire, accordera-t-elle uniquement des petits prêts à court terme ?

1.2. 3. Les limites de risque

Dans le cadre de la promotion et la sauvegarde de la stabilité et la pérennité du secteur de la micro finance, la loi PARMEC a fixé des limites aux IMF en matière d'exposition aux risques. Ces limites participent, se faisant, à la maîtrise du risque crédit.

Cette réglementation légale prévoit une double limitation des engagements . Le rapport de division des risques oblige les institutions de micro finance à respecter en permanence deux ratios :

- Un rapport maximum de 2 entre l'ensemble des risques que l'institution encoure, du fait de ses opérations de crédit et des engagements par signature, et le montant des dépôts des ses membres;
- Un rapport maximum de 10 entre le risque pris sur un seul client et l'ensemble des dépôts de ses membres et clients. C'est le ratio dit de limitation des risques pris sur un seul membre. Ce ratio, en interdisant une concentration importante sur un seul client, favorise la division des risques de l'institution.

Ces limitations réglementaires et légales ont le mérite de fixer un cadre général mais doivent, il nous semble prendre davantage en compte les limites plus précises, propres à chaque institution de micro finance.

Ainsi, il paraît préférable de fixer des limitations de risques fondées non pas sur les seuls dépôts des membres, mais également sur la capacité de l'IMF à générer un profit suffisant pour faire face à ses pertes.

En effet, les dépôts peuvent conduire une IMF à accorder des prêts sans commune mesure avec sa capacité à les gérer ou à faire du bénéfice.

L'expérience montre que le plus souvent les dépôts dans les IMF ne sont pas le résultat des efforts de mobilisation d'épargne mais qu'ils sont effectués spontanément par les populations.

Donc la limitation par rapport aux dépôts est potentiellement porteur de risques. Par contre, le résultat net nous semble être le bon indicateur de la capacité d'une institution de services financiers à atténuer ses risques.

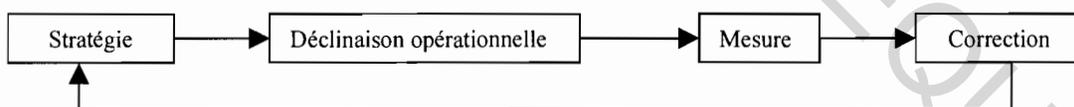
La maîtrise des risques crédits, outre la volonté d'y parvenir, nécessite une réflexion et un plan d'actions sur tous les domaines et les processus de traitement des crédits à l'intérieur de l'institution.

Des règles claires connues et acceptées de tous, faisant l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier, constituent la première « pierre » posée à l'édifice de la maîtrise des risques crédit dans un établissement de crédit.

2. Le pilotage des risques : les tableaux de bord

Le tableau de bord risque est l'un des outils nécessaires dans un établissement de crédit pour que la mise en œuvre d'une politique de maîtrise des risques de crédit puisse être efficace. Le tableau de bord permet de suivre les activités et de pouvoir corriger à temps les écarts existants entre les réalisations et les prévisions.

En effet, une stratégie de développement rentable doit pouvoir être mesurée et corrigée rapidement, par un mouvement itératif permanent, au vu de la génération des risques qu'elle entraîne



SOURCE : « l'exploitant bancaire et le risque crédit. Mieux le cerner pour mieux le maîtriser ». Michel Mathieu, P 148.

Le développement rapide du crédit, dans les IMF, a très souvent été réalisé sans que les dirigeants se préoccupent de la mise à niveau institutionnel à travers la mise en place, parallèlement, des outils nécessaires pour le pilotage.

Lorsqu'ils existaient, ces outils étaient soit très divers et souvent mal adaptés, soit insuffisamment synthétiques pour être utiles dans le pilotage opérationnel du risque.

L'utilité d'un tableau de "bord risque" adapté aux besoins du pilotage global des risques, qui permet à la fois de suivre la réalisation des objectifs de rentabilité fixés et si nécessaire de recadrer ces objectifs, a conduit la plupart des établissements à développer un système d'informations risque adapté.

Le tableau de bord risque doit être conçu comme :

- un outil de *mesure* et de *diagnostic* qui met en évidence les résultats constatés (nombre et volume de crédits vendus, marges brutes, taux de risque, marge nette...), par rapport aux objectifs préétablis qui servent de référence. En tant qu'outil de diagnostic, il facilite l'identification des dérapages (taux de risque excessif, volume en forte diminution...) et permet de mettre en place les actions correctrices nécessaires ;
- un outil de *dialogue* et de *délégation* des responsabilités parce qu'il est bâti sur des critères homogènes et objectifs qui permettent une discussion sur les écarts de réalisation et l'adaptation des moyens ;
- un outil de *prise de décision* dans la mesure où il recense les indicateurs sur un certain nombre de paramètres censés refléter l'état de fonctionnement d'un système (l'état des risques en l'occurrence). Le tableau de bord risque permet en analysant les tendances passées et les écarts du présent de gérer l'avenir avec moins d'incertitude. En matière de risque, il est nécessaire de disposer de deux séries de tableaux de bord :
 - des tableaux de bord statiques qui donnent des informations quantitatives et constituent le référentiel des chiffres caractéristiques des risques encourus par l'établissement ;
 - des tableaux de bord dynamiques (ou clignotants) qui offrent une information plus détaillée et plus qualitative permettant de porter un jugement critique fondé sur l'évolution d'indicateurs, ratios ou chiffres clés, en concentrant davantage l'attention sur les écarts par rapports aux objectifs.

Les tableaux de "bord risque" doivent impérativement être :

- finalisés, c'est-à-dire conçus et présentés dans un but précis qui doit être explicité à partir des besoins exprimés ;
- simples et fiables, tant il est vrai que la complexité entrave l'action. La forme des informations présentées devra autant que faire ce peut, privilégier la visualisation et la simplicité.

Les informations sont prises à la source et traitées une seule fois et de manière homogène afin d'éviter que chaque agent ou service ne bâtit ses outils de suivi des risques en retraitant l'information à sa manière ;

- « communiquant » tant verticalement qu'horizontalement, c'est-à-dire entre instances de niveau hiérarchique différent qu'entre instances de même niveau.

Le choix des paramètres de suivi doit être fondé sur l'importance de la grandeur paramétrée (quantitativement et qualitativement), et sur la distinction entre les paramètres contrôlables (action) et subis (information).

L'appréciation des performances réalisées se fera, soit comparativement aux performances des autres unités de structure (exemple : niveau des créances douteuses et litigieuses), soit par rapport à une performance objectivée (exemple : niveau de créances douteuses et litigieuses d'une agence par rapport au niveau de créances douteuses et litigieuses cible), soit enfin par rapport aux performances réalisées dans le passé (exemple : niveau de créances douteuses et litigieuses de l'agence à l'instant t par rapport au niveau à l'instant t-1).

Il appartient bien sûr à chaque établissement de définir, en fonction de sa stratégie risque et des objectifs qu'il entend se fixer, les critères de suivi retenus comme indicateurs dans les tableaux de bord. Ainsi, la définition de la marge brute suivie, dépendre-t-elle du niveau des coûts de fonctionnement et de la politique de taux d'intérêts créditeurs appliqués sur les différents crédits proposés à la clientèle.

De même la marge nette après amputation du coût du risque, pourra varier selon les critères de risques retenus : pertes et provisions au minimum. L'analyse des créances risquées par rapport à l'activité crédits sera également basée, soit sur les critères de passage en créances douteuses et litigieuses définis par la loi PARMEC selon des normes de retard constaté sur chaque crédit, ou bien encore sur des normes plus restrictives adoptées par les dirigeants, car les normes légales ne sont que le minimum et rien n'empêche à l'institution d'adapter des normes de provisionnement plus sévères.

Le plus important pour un véritable pilotage opérationnel des risques réside moins dans la variété et la nature des indicateurs retenus (pour peu qu'il soit pertinent pour l'analyse), que dans l'existence même et l'utilisation d'un tel outil à tous les niveaux hiérarchiques de l'établissement.

II. La gestion opérationnelle du risque crédit.

La gestion opérationnelle du risque crédit va consister à définir et à mettre en œuvre les outils de gestion qui tiennent compte des choix de développement et qui sont cohérents avec la politique de maîtrise de risque.

La gestion opérationnelle du risque crédit n'est pas, en effet, élaborée indépendamment des stratégies arrêtées dans l'organisation. Elle s'inscrit dans la suite des orientations stratégiques, portant sur le développement, le risque et la rentabilité.

La gestion opérationnelle c'est donc les outils, et en premier lieu l'ensemble des moyens mis en œuvre au moment même de la prise de décision portant sur le crédit, c'est donc les moyens ayant un caractère de prévention du risque. Mais la gestion opérationnelle, c'est aussi la politique de garantie définie dans l'institution. Les garanties font partie intégrante de la politique de crédit et visent à minimiser les éventuels risques résiduels.

Pour chaque marché et segments de marché (promoteurs, agriculteurs, commerçants...) il existe une variété d'outils de gestion de risque. Il n'est pas dans notre intention d'exposer tous ces outils sachant qu'un bon nombre n'est pas adapté aux institutions de micro finance.

Nous avons donc choisi d'exposer, dans les grandes lignes, un seul de ces outils : le système de délégation crédit .

Cet outil est parfaitement envisageable dans le cadre des IMF et en outre, chaque IMF peut l'adapter en fonction de sa clientèle donc de ses caractéristiques externes spécifiques mais en fonction aussi de son organisation institutionnelle.

1. Les outils de gestion préventive du risque crédit.

Dans le secteur bancaire, il existe plusieurs outils de gestion préventive du risque crédit notamment les techniques de scores, les techniques plus classiques de cotations clients, les délégations crédit, le recours aux fichiers et sources d'informations internes/externes (telle la centrale des risques) ou encore l'étude du comportement bancaire du client.

En effet, dans leurs efforts de prévention de leurs risques crédits, de nombreux établissements bancaires ont développé et mis en place de véritables systèmes de détection de ces risques, basés sur l'analyse du fonctionnement du compte du client.

- le domaine d'exercice,
- les conditions d'exercice, et enfin
- les modalités de contrôle de l'utilisation de la délégation.

1.1.2.1. Le domaine d'exercice de la délégation

Le domaine d'exercice recouvre un certain nombre d'éléments sur lesquels portera la délégation et qui doivent clairement être indiqués.

C'est d'abord le montant de crédit délégué par type d'opération. La question (à laquelle il faut répondre) est de savoir si le délégataire peut aller jusqu'à la limite supérieure de crédit de celui qui consent la délégation ou s'il lui est fixé une limite à l'intérieur, forcément, du pouvoir de crédit du délégant. Toujours en matière de montant, la délégation peut fixer un encours total de crédit à ne pas dépasser par le délégataire.

La délégation précisera également l'échéance des crédits. Est-ce que cette délégation est donnée pour les crédits à court, moyen ou long terme ? ou est-elle valable indépendamment de l'échéance des crédits.

Le domaine d'exercice de la délégation peut davantage être précisé en croisant les critères de montant, d'encours et d'échéance. Ceci a pour effet d'aboutir sur une limitation double ou triple.

Exemple :

Montant du crédit demandé < 50 000

Encours totaux des crédits < 5 000 000

dont encours des crédits à moyen et long terme < 1 000 000

La délégation fixe également l'intervalle dans lequel se trouve le niveau de taux applicable au crédit. Fixer l'intervalle de taux répond à un double objectif : d'une part éviter le laxisme ou le favoritisme dans la fixation du taux de la part du délégataire face à certains clients et se faisant on l'amène à rester dans le cadre de la politique de taux définie par les instances dirigeantes ; d'autre part éviter de pousser le délégataire à adopter une attitude figée sur le taux lors des discussions avec son client.

Il faut donc lui ménager une certaine marge de manœuvre pouvant être déterminée en fonction de la qualité du client et de la rentabilité de la relation commerciale.

L'appréciation de la qualité du client, comme du reste la rentabilité de la relation doit se baser sur des éléments objectifs.

Toute délégation comporte également des exclusions relatives ou absolues.

Les délégations ne sont que la résultante formalisée pour les besoins de fonctionnement, de la stratégie de développement et de maîtrise des risques préalablement définie par les instances dirigeantes.

La délégation sert la stratégie définie et à ce titre ne peut pas la remplacer. A l'inverse, une bonne stratégie assise sur un système de délégations inefficace est vouée à l'échec, ou, à tout le moins, réduira la performance des décisions au sein de l'institution.

Les délégations lorsqu'elles sont effectives et performantes remplissent plusieurs objectifs :

- Amélioration de la qualité des prestations faites aux clients notamment la rapidité dans l'exécution des opérations et la proximité du centre de décision ;
- Amélioration de la qualité du risque notamment à travers la maîtrise des montants et des garanties ;
- Le gain en productivité des différents agents à travers la réduction des niveaux hiérarchiques dans la prise de décision ;
- La responsabilisation et la motivation des collaborateurs du délégant

Cependant, il faut signaler que toute délégation contient des limites dont le niveau supérieur est plus égal au pouvoir de décision détenu par l'instance ou le dirigeant qui la consent. Ce point est très important à noter. Il n'est pas rare dans une institution de micro finance, que le comité de crédit, sous prétexte de ne pas pouvoir réunir ses membres en temps opportun, déléguer ses pouvoirs d'octroi de crédit à son président ou à un autre membre sans définir les conditions d'exercice de cette délégation. Bien sûr il arrive que le président ou celui qui a reçu ce pouvoir en abuse.

L'exercice de la délégation, même dans le cadre des pouvoirs qui ont été délégués, doit faire l'objet de contrôle dans sa mise en œuvre. Cela est particulièrement vrai en matière de crédit.

La délégation est donc un acte assez délicat dont il importe de cerner les caractéristiques pour pouvoir bien l'organiser et l'utiliser.

1.1.2. Les caractéristiques générales du système de délégations crédit

La délégation de pouvoir de crédit, pour être efficace et performante, doit préciser certains points fondamentaux qui en constituent ses caractéristiques générales. Entre autres caractéristiques, la décision de délégation doit clairement identifier :

Il s'agit d'étudier le sens, la nature, l'importance des mouvements intervenants sur le compte du client ainsi que l'utilisation des crédits et autres facilités accordés au client.

Quant aux techniques de scores, leur utilisation adéquate permet de concilier deux objectifs : permettre d'une part un développement commercial par l'accélération des processus d'analyse et de décision d'octroi de crédit, et d'autre part une meilleure maîtrise des risques à travers une mesure assez fine, une appréhension plus étroite des risques que l'établissement est disposé à assumer.

La prévention basée sur les systèmes de délégation crédit permet une grande réactivité sur les nouveaux risques ; à ce titre, ces systèmes participent dans une large mesure à la gestion préventive du risque crédit. Pourtant, malgré l'importance du rôle qu'ils sont susceptibles de jouer dans la prévention du risque, les systèmes de délégation crédit ne font pas l'objet de toute l'attention qu'ils méritent.

1.1. Le système de délégations crédit

La délégation est l'acte volontaire et formel par lequel une instance ou un dirigeant, investi d'un pouvoir de décision dans l'exercice de l'activité crédit, confère, pour une durée fixe ou indéterminée, tout ou partie de ses pouvoirs à une instance et/ou à un collaborateur de la banque, qui l'accepte.

La mise en œuvre de délégation crédit dans la banque présente une utilité indéniable et une efficacité étroitement liée aux caractéristiques générales du système de délégation retenu.

Nous exposons cet outil parce qu'il est déjà utilisé dans beaucoup d'institutions de micro finance avec plus ou moins de réussite. Nous essayons donc dans les sections qui vont suivre de cerner les divers aspects que recouvre le système de délégations crédits.

1.1.1. L'utilité d'un système de délégation crédit

La mise en œuvre, le suivi et, si nécessaire, la modification du système de délégations du domaine crédit, dans un établissement de crédit, participent aux outils de maîtrise du risque crédit.

La mise en place des délégations de crédit ne doit pas seulement être considérée comme la structuration formelle et procédurale de l'exercice du pouvoir en matière de crédit.

1.1.2.2. Les conditions d'exercice de la délégation

La délégation est accordée "intitu personae", c'est-à-dire qu'elle tient compte de la qualité du délégataire qui va l'exercer. Donc le plus important n'est pas la fonction ou la position de la personne mais ses capacités en matière de crédit. La délégation doit, par conséquent, être conférée en fonction de la compétence de celui qui la reçoit plutôt que par référence à son statut.

Malheureusement dans les IMF, la délégation est trop souvent accordée en fonction du statut ou de la notoriété de tel membre dans le village. Le comité de crédit délègue ainsi son pouvoir d'octroi de prêt généralement à son président, non pas parce que celui-ci dispose de compétences particulières en matière de crédit, mais tout simplement parce qu'il jouit d'une bonne notoriété ou réputation dans le village ou dans la région.

La délégation de crédit peut jouer un grand rôle dans le développement commercial des IMF mais à condition qu'elle soit organisée.

En effet, il est souvent difficile de réunir en temps opportun tous les membres d'un comité de crédit afin que celui-ci se tienne et statue sur les demandes des membres.

Ce qui entraîne un retard dans la mise en place des crédits et freine le développement des IMF. En général, ce manque d'empressement s'explique par le caractère bénévole du travail des dirigeants dans les IMF.

Dans ces conditions, il semble donc que la délégation permettra de répondre rapidement aux demandes des membres et clients. C'est pourquoi, il est extrêmement souhaitable et urgent que la délégation fasse l'objet d'une organisation sérieuse se traduisant par sa formalisation écrite.

Cette formalisation présente l'avantage de permettre une identification précise et permanente de l'étendue de la délégation et facilite par la même occasion le nécessaire contrôle de son exercice au sein de l'institution et aussi par les organes de surveillance.

Pour être efficace dans l'institution, la délégation doit être construite au tour des trois piliers que sont :

- Les compétences du délégataire dans le domaine du crédit ;
- Les besoins des membres et clients de l'institution ;
- Les orientations stratégiques arrêtées définies par les instances dirigeantes.

1.1.2.3. Le suivi et le contrôle de la délégation

Comme nous l'avons précédemment indiqué, la délégation crédit doit être organisée et donc inscrite dans le dispositif général de maîtrise du risque et se faire dans le respect des procédures internes en vigueur dans l'institution de crédit. Il est compréhensible donc qu'elle fasse l'objet d'attention et de contrôle rigoureux quant à son exercice et à son compte rendu. Les objectifs d'un tel contrôle étant entre autres de s'assurer que les montants délégués sont respectés, les conditions pratiquées ne vont pas à l'encontre de la politique générale, que le niveau hiérarchique supérieur est régulièrement informé.

Le contrôle relèverait du comité de surveillance de la coopérative d'épargne et de crédit, mais aussi des organes de surveillance extérieurs tels les cellules ministérielles de micro finance ou encore la BCEAO.

A l'instar de la banque, la gestion préventive du risque crédit dans les IMF ne se satisfait pas de discours incantatoires ou d'analyses contemplatives plus ou moins exhaustives.

Elle procède d'une réflexion stratégique et d'un plan d'action opérationnel, dont le suivi et le contrôle de la bonne application sont du ressort des dirigeants de l'IMF

Il appartient également à ces dirigeants d'arrêter les choix de gestion stratégique de leur organisation et de déterminer le cadre de mise en œuvre de ces choix stratégiques ; c'est-à-dire les moyens et méthodes nécessaires pour réaliser les objectifs généraux préalablement définis. Ces moyens et méthodes constitueront les outils de gestion opérationnelle du risque crédit, c'est à dire l'ensemble du dispositif technique, matériel, humain, organisationnel dédié à la maîtrise du risque crédit.

Il importe aussi de mettre en œuvre des moyens de contrôle destinés à vérifier la compréhension, l'intégration et la bonne utilisation des outils de maîtrise du risque, en cohérence avec les orientations générales arrêtées par les dirigeants, car ceci participe à la gestion préventive du risque crédit et constitue un moyen itératif et récurrent de préciser voire de modifier les éléments de la politique risque définie.

CHAPITRE II : LE TRAITEMENT DU RISQUE CREDIT

Aucun système de prévention de risque crédit n'est efficace à 100% ; ce qui explique la survenance de ce risque dans les établissements de crédits, notamment les IMF d'où la nécessité d'une organisation globale de son traitement.

Le traitement doit être rapide et intervenir le plus tôt possible. En effet, la procédure doit être enclenchée dès le premier jour de retard ou d'impayée sur une échéance. Cela suppose que les procédures opérationnelles de suivi de portefeuille permettent une détection précoce, presque en temps réel, des retards sur remboursement d'échéance. A côté de cette capacité de détection précoce de l'incident de paiement qu'est le retard, l'institution de micro finance, à travers son système de gestion des crédits en vigueur, doit avoir prévu les procédures d'intervention qui constituent sa réaction pour le traitement du risque crédit. Cette réaction doit alors être mise en œuvre.

Le risque crédit est inhérent à la transformation et l'intermédiation financière qui constituent l'essentiel de l'activité des institutions de micro finance. Ce risque est donc une constante de l'activité de crédit. Malgré cette réalité, les IMF, pour des raisons diverses mais évidentes, ont pendant longtemps négligé cet aspect de la gestion de leur portefeuille de crédits. Raisons évidentes car, d'une part, elles sont en général préoccupées par le développement commercial : le crédit, beaucoup de crédit, encore le crédit, toujours le crédit ; d'autre part, de nombreuses institutions ont réussi à maintenir bas les taux d'impayés et de pertes sur crédits. En fait le développement compensait largement le risque qui paraissait marginal et ne détériorait pas encore, de façon significative du moins, le compte de résultat. En outre, certaines de ces IMF opéraient dans des environnements concurrentiels plutôt favorables du fait soit de l'inexistence de concurrents, soit de leur nombre réduit.

Enfin, il faut reconnaître que la position des membres les uns par rapport aux autres, les liens familiaux très forts dans les zones d'implantation des IMF, ne militent pas en faveur des actions vigoureuses de recouvrement. Aucun agent de l'institution ne veut volontairement s'acquitter d'une telle tâche.

Mais depuis, la situation évolue, le secteur est devenu concurrentiel, les marges sur crédit se réduisent, il y a une montée des pertes et dotations aux provisions sur créances douteuses.

Les IMF découvrent que les capacités de remboursement de leurs clients peuvent être bien plus volatiles que celles de la clientèle des banques commerciales.

Et surtout, elles découvrent que les problèmes de remboursement peuvent monter en flèche, de presque zéro à des niveaux intolérables et insupportables en un rien de temps. Les bailleurs de fonds et les partenaires commencent à exiger des résultats et sont de plus en plus sensibles à la qualité du portefeuille de crédits.

Par ailleurs, au delà de l'enjeu financier évident, un recouvrement efficace recèle un enjeu commercial certain mais peut être pas évident. En effet, les pertes conduisent à un déploiement davantage d'activité commerciale pour couvrir les pertes.

Tous ces éléments ont amené les IMF à porter leur attention sur la récupération des créances qu'elles avaient accordées, donc à donner à la fonction recouvrement sa place dans l'activité de crédit. Rares sont, maintenant, les IMF qui n'ont pas créé le poste d'agent de recouvrement en leur sein.

Cette prise de conscience des enjeux attachés à l'efficacité du recouvrement a donc très logiquement et fort heureusement amené les dirigeants des établissements à repenser l'organisation de la « chaîne de crédit » dans leurs institutions, et y intégrer pleinement une fonction recouvrement renouvelée.

La fonction recouvrement a donc été, reconnue comme un maillon fort du processus de crédit. La fonction a été passée au crible, organisée et/ou réorganisée et les critères d'appréciation de son efficacité ont été identifiés et objectivés.

A côté du recouvrement, le provisionnement des impayés est reconnu et accepté comme un moyen efficace de traitement du risque crédit.

1. Le provisionnement dynamique.

La loi PARMEC a, certes, fixé les règles d'identification et de provisionnement des créances douteuses et litigieuses. Mais il n'empêche que l'institution peut et doit déterminer sa stratégie et le niveau en matière de provisionnement. Car les règles que fixe la loi PARMEC constituent un minimum en la matière. Les IMF peuvent adopter la technique de provisionnement dynamique, qu'elles peuvent suivre en extra comptable. En effet, à partir d'une analyse historique des dotations aux provisions réalisées et de la distribution de crédit prévue, l'institution dégagera et mettra en place un premier budget prévisionnel de provisions qui sera consommé au fur et à mesure que les dotations aux provisions nécessaires sur les dossiers sont passées.

Dans le cadre de cette technique de provisionnement, on reconnaît que, la probabilité de la perte future est mesurable. Le principal intérêt de cette approche est que le risque est couvert dès son apparition, au moment où le prêt est octroyé.

Cette méthode a l'avantage d'éviter les mauvaises surprises de fin d'exercice que certains établissements qui ne constituent pas progressivement les provisions, connaissent parfois encore.

Cette technique est tout le contraire des règles comptables actuelles, où le provisionnement est « statique » dans la mesure où il n'autorise la comptabilisation des provisions pour dépréciation d'actifs que lorsque celle-ci est avérée ; les pertes sont généralement enregistrées, poste par poste, lorsqu'elles interviennent, ou au moment où elles sont susceptibles d'intervenir, comme conséquence d'une dépréciation des actifs, d'une appréciation des passifs ou d'une forte présomption de la dégradation de la valeur d'un engagement. Ainsi, étant donné que les pertes ne sont enregistrées qu'après être intervenues, les risques de crédit apparaissent souvent trop tard dans le système comptable. Il s'agit là d'une logique d'inventaire dans laquelle les provisions ne reflètent pas le véritable risque de crédit inhérent au portefeuille de prêts qui, d'un point de vue économique, existe dès l'octroi du prêt ou l'initiation de l'engagement et perdure sur toute la durée de celui-ci.

2. L'organisation de la fonction recouvrement.

Le recouvrement est une activité à part entière dans les institutions de crédit. A ce titre, la fonction recouvrement à l'instar de toute autre fonction doit être finalisée, les activités qui y sont menées organisées, les résultats auxquels elle parvient suivis dans le cadre d'un plan d'action fruit d'une réflexion profonde.

La fonction recouvrement est importante dans un établissement de crédit. Elle recèle des enjeux financiers et commerciaux ; d'image et d'organisation. Cette fonction doit faire l'objet d'une grande attention dans le sens de mieux définir ses finalités et ses moyens d'action.

Les IMF doivent se doter d'une véritable filière risque devant permettre le suivi, en amont et en aval, du portefeuille crédits. En amont afin de détecter le plus tôt possible les crédits en difficultés, en aval pour parvenir à la régularisation des impayés, par l'utilisation de tous les outils et moyens amiables et judiciaires à leur disposition.

2.1. Les principes et fonctions de la filière recouvrement

La filière recouvrement procède de certains principes, et remplit des fonctions déterminées.

2.1.1. Les principes

Toute réflexion sur la fonction recouvrement doit nécessairement conduire à l'analyse des trois piliers de son efficacité : la *réactivité*, la *continuité*, la *progressivité*.

- la *réactivité* est un facteur clé de succès du recouvrement, tant il est vrai qu'elle représente quasiment toujours « le prix de course ».

le temps est une contrainte qui, si elle est insuffisamment prise en compte, génère l'accumulation des impayés, la disparition de la solvabilité du client, le règlement d'autres créanciers plus réactifs...

cela suppose que l'établissement se dote d'outils suffisants pour détecter l'impayé actuel ou virtuel et organise très précisément la gestion de cet impayé, par des structures disposant de moyens adaptés.

- la *continuité* dans le traitement de l'impayé est le deuxième facteur clé de succès. Il faut à ce titre éviter les ruptures dans la chaîne de gestion du risque et s'assurer que les relais d'organisation interne fonctionnent correctement pour qu'il n'y ait pas de « trous », dans la « pression » exercée à l'encontre du client retardataire.

- la *progressivité*, dernier des facteurs clés de succès, suppose la mise en place depuis les groupements de base jusque, si nécessaire, au service contentieux du réseau, de mesures coercitives adaptées et de plus en plus contraignantes (au sens de la contrainte juridique pour le client).

Pour atteindre ces objectifs de réactivité, continuité, progressivité du recouvrement, il est souhaitable de regrouper l'ensemble des unités opérationnelles intervenant aux différents stades de gestion de l'impayé, dans une véritable filière risque, dont la responsabilité complète du management est confiée à un cadre du réseau.

Il faut également que soient clairement précisées les attentes de l'institution ou du réseau vis-à-vis d'une filière recouvrement. En règle générale, ces attentes sont de quatre ordres différents :

- *Permettre* une récupération, la plus importante possible, des créances, tout en optimisant au maximum les coûts des procédures (qu'elles soient amiables ou judiciaires) et de fonctionnement de la filière.

Les unités en charge du recouvrement sont confrontées à la double contrainte de gérer un stock et des flux : elles doivent veiller à diminuer le stock des créances et des dossiers gérés, tout en maîtrisant les flux d'entrée de créances nouvelles, afin qu'elles ne viennent pas trop alourdir le stock.

Il faut donc veiller à ce que les efforts de récupération des créances ne soient pas uniquement concentrés sur les « risques frais », mais contribuent également à réduire les volumes de risques anciens qui peuvent d'ailleurs être triés sur ce critère (date du premier impayé par exemple).

Cela signifie également qu'il est de peu d'efficacité de disposer d'une unité contentieuse efficace, si l'on n'organise pas les échelons intermédiaires dans la filière, afin de ne pas « engluier » ce contentieux d'une multitude de dossiers qui auraient pu être dénoués plus tôt.

- *préserver* autant que faire ce peut, la relation commerciale avec les clients, en n'oubliant jamais qu'un client en difficulté aujourd'hui peut être le bon client de demain.

Cet aspect plus « relationnel » du recouvrement est particulièrement sensible pour les institutions de micro finance, dont les excès d'un recouvrement mal maîtrisé peuvent durablement ternir l'image d'institution de proximité conviviale.

Mais, bien sûr, cette réserve ne doit en aucun cas représenter un alibi à l'inaction ou aux attermolements des collaborateurs chargés de recouvrer les créances. Très souvent, un peu de bon sens, du doigté, et le respect fondamental du client en difficulté (ce qui n'exclut pas la fermeté), quel que soit le stade des procédures engagées, suffisent à limiter les difficultés relationnelles.

- *assurer* la couverture des risques , par la mise en œuvre, le plus en amont possible, d'une politique prudente de provisionnement des créances. Cette politique de provisionnement dynamique assise sur une analyse détaillée des créances, de la valeur des garanties, des possibilités de récupération des créances... doit tendre à la meilleure couverture possible des risques.

- *contribuer* aux corrections de la stratégie de distribution du crédit, en réalisant régulièrement des analyses sur les causes de la défaillance des clients et de l'inefficacité du recouvrement.

2.1.2. Les fonctions

La filière recouvrement constitue un formidable réservoir d'informations pour les agents et pour les dirigeants.

Elle permet d'identifier les procédures internes défectueuses, l'utilisation des garanties inefficaces, les secteurs géographiques ou segments de clients porteurs de risques, etc.

Les audits réguliers des dossiers en recouvrements contribuent à affiner la stratégie et les outils de distribution du crédit et participent à la maîtrise des risques tout au long de la chaîne du crédit.

L'une des autres fonctions de la filière risque est d'analyser les causes des risques (absence ou mauvaise utilisation des procédures de distribution du crédit, garanties mal adaptées, formation insuffisante des exploitants...), pour permettre le recentrage de la distribution du crédit.

L'information régulière des dirigeants de la banque, à la fois sur les causes de contentieux et sur le niveau des risques engrangés, doit leur permettre de réviser la stratégie crédit : revue à la hausse de la qualité du risque pris, augmentation des marges brutes, limitation des volumes sur certains segments de clientèle... et de l'adapter en permanence au niveau de risque gérable.

2.2. Les moyens d'intervention de la filière recouvrement

La filière recouvrement doit être organisée de telle sorte que les agents impliqués sachent précisément quels critères utilisés dans l'évaluation des impayés et quelles sont alors les procédures à appliquer pour la gestion de ces impayés car dès lors que la prévention n'a pas permis d'éviter le risque crédit, il va falloir le gérer en commençant par les actions de recouvrement.

Dans le cas des IMF, le processus débute, en général, au niveau du groupement, puis intervient l'APEC, ensuite l'agence et si l'impayé n'est pas régularisé, les services de la direction du réseau sont sollicités au besoin.

2.2.1. Les Groupements.

Les groupements sont le premier maillon de la chaîne de gestion des risques dans une IMF. Il leur appartient d'effectuer les premières démarches de recouvrement auprès des clients et membres qu'ils connaissent bien. Leurs actions sont appuyées par les envois de lettres, la mise en place de mesures de sauvegarde pour éviter l'aggravation de la situation du client, la disposition d'états de suivi des comptes et des prêts...

Le rôle du groupement est à ce stade primordial, car il permet souvent de régulariser l'impayé, de détecter les causes des difficultés et, enfin, de préparer, par la fourniture de renseignements précis et complets (solvabilité, patrimoine,

situation...), l'action du niveau supérieur. En général, il s'agit du regroupement des groupements comme l'APEC (Association pour la Promotion de l'épargne et Crédit)

2.2.2. L'Apec

Comme avec le groupement, les actions de l'APEC s'inscrivent dans le cadre du recouvrement amiable. L'APEC peut intervenir à tout moment du processus de recouvrement par le groupement et, en tout état de cause, à l'issue d'une période fixe qui doit être prévue dans les procédures internes de la filière risque. L'APEC mettra en œuvre différents moyens utilisés de manière successive ou simultanée :

- les lettres de relance restent un moyen privilégié d'intervention à condition qu'elles soient incitatives, personnalisées et envoyées à un rythme adapté ;
- le face à face avec le client qui, malgré un coût élevé, demeure souvent un excellent moyen d'apprécier (avec un peu d'expérience) le comportement du débiteur, sa bonne foi...

Les actions de recouvrement amiable peuvent cesser à ce stade, car jusqu'à ce niveau, le débiteur défaillant a à faire à des visages connus, souvent des voisins, amis ou parents. Il est bon, en matière de recouvrement, de changer d'interlocuteur et de maintenir une progressivité dans les moyens engagés.

Si la pression amicale, des membres de son groupement et de l'APEC, n'a pas suffi à déterminer le débiteur défaillant à régulariser sa situation, le dossier est transmis à l'agence puis à la Direction.

2.2.3. L'Agence

C'est la dernière étape du processus de recouvrement et de l'organisation de la filière risque de l'IMF.

A ce niveau le recouvrement est qualifié de contentieux et l'IMF fait appel aux services d'intervenants extérieurs : chefferie traditionnelle, gendarmerie, huissiers, etc. Il est souhaitable que le maximum de dossiers ait été régularisé avant ce stade, sans toutefois alourdir la durée du recouvrement amiable qui ne doit pas s'éterniser (deux à trois semaines paraissent un délai raisonnable).

En effet, passé ce laps de temps, l'efficacité du recouvrement amiable décroît fortement et les chances de récupération des créances par le contentieux s'amenuisent (multiplicité des poursuites, disparition de solvabilité, détournement de patrimoine...). L'activité de la filière risque doit faire l'objet d'une attention soutenue de la part des organes dirigeants, tant il est vrai que l'inefficacité du recouvrement pèse fortement sur le coût du risque crédit.

2.3. L'efficacité de la fonction recouvrement.

Quelle que soit l'efficacité de la fonction recouvrement, dès lors qu'un crédit génère des dysfonctionnements, il entraîne des coûts supplémentaires.

Ces coûts sont de deux natures :

- des coûts de fonctionnement rendus nécessaires pour gérer le risque : coûts de personnel, honoraires versés aux correspondants (huissiers, chefferie traditionnelle, gendarmerie, etc.), coûts de la logistique, coûts des relances (lettres, entretien...).

- des coûts liés à la non récupération de la totalité des créances risquées.

Indépendamment des pertes dues à la survenance d'une procédure collective, l'expérience montre qu'après la réalisation des garanties saisies, les établissements bancaires conservaient, des créances résiduelles importantes. La situation est encore plus grave pour les IMF car en général elles ont du mal à réaliser les garanties données par les débiteurs.

Ces coûts s'aggravent en liaison avec les délais moyens de récupération des créances et les procédures utilisées.

En résumé, en matière de recouvrement plus qu'ailleurs « le temps représente de l'argent »... perdu !

Il est donc fondamental de s'interroger sur l'efficacité des méthodes de recouvrement et sur leurs résultats.

2.3.1. Les méthodes de recouvrement.

Ces méthodes varient bien sûr en fonction de l'organisation et de la stratégie de recouvrement que chaque institution s'est choisies. Toutefois un certain nombre de points communs peuvent être développés dans le recouvrement d'une IMF.

Il convient de s'interroger sur la pertinence du logiciel de recouvrement qu'utilisent les agents de recouvrement.

Devant l'augmentation des volumes de créances à traiter, la quasi-totalité des IMF se sont équipées, de logiciel de gestion dans le triple but :

- d'alléger les tâches administratives courantes du personnel pour lui permettre de se concentrer sur les actions à valeur ajoutée (la récupération des créances) ;
- de raccourcir les délais d'exécution et réduire les coûts de fonctionnement ;
- de disposer d'un outil d'information et de pilotage des risques.

Ces logiciels doivent correspondre à l'expression des besoins des utilisateurs.

Ils permettent de détecter les impayés, d'éditer de manière automatique des décomptes, de gérer les relances client, etc.

Au final, c'est le rapport résultats/moyens engagés, qui permettra de juger de l'efficacité de la filière recouvrement de l'IMF.

2.3.2. Les résultats du recouvrement

Autant les activités de mobilisation de l'épargne et d'octroi de crédit sont finalisées dans une IMF, autant l'activité de recouvrement doit se voir fixer des objectifs qu'il est souhaitable de décliner ensuite et de suivre au niveau de chaque agent de recouvrement.

Ces objectifs, parce qu'ils donnent guidant et impliquent les agents de recouvrement en valorisant leurs actions personnelles, sont un élément indispensable d'une bonne politique de recouvrement.

Ils doivent être adaptés à la nature du portefeuille de clients gérés, à la difficulté et au nombre de dossiers... négociés au début de chaque exercice, ils sont un des moyens d'accroître le montant des sommes recouvrées.

Car, l'un des critères essentiel pour juger de la performance du recouvrement, consiste dans l'analyse des sommes recouvrées. Il ne sert à rien d'utiliser du papier et de gérer des procédures et des correspondances, si l'aboutissement de ces opérations ne se traduit pas par une augmentation significative des créances récupérées.

Mais cet objectif bien que fondamental n'est pas le seul. Le recouvrement, parce qu'il est le dernier maillon de la chaîne du crédit, doit veiller à couvrir correctement les risques résiduels par une politique de provisionnement adapté, et une gestion active de ces provisions, y compris pour les utiliser.

RECOMMANDATIONS.

On ne peut maîtriser que ce qu'on comprend. La maîtrise du risque crédit dans les IMF commence donc par la connaissance et la compréhension, par les dirigeants et les responsables de crédit, de l'activité de crédit : la philosophie, les différentes cultures, les méthodologies, le processus de crédit. Cette première étape est d'autant plus indispensable que la plupart des acteurs de la micro finance ont été formés à l'action sociale et ne sont donc pas des professionnels de la finance et de l'activité de crédit qui est assez complexe.

Avant toute activité de crédit, définir une véritable stratégie de risque car la maîtrise du risque crédit est de dimension stratégique. En effet, celle-ci commence par la sélection des contreparties, les secteurs à financer, les limites, etc. La maîtrise du risque crédit, ne commence pas, comme beaucoup d'acteurs non avertis le croient, avec l'analyse de la demande du client.

Les IMF doivent disposer de politique de crédit clairement définie. Cet exercice de définition ne doit pas être une simple formalité ; mais éclairée par des fondements théoriques (la philosophie, les différentes cultures, les méthodologies, le processus, etc.) de l'activité de crédit. Une politique claire, cohérente et largement diffusée dans l'IMF permet d'éviter les financements aléatoires et parfois fantaisistes ; et constitue de ce fait le socle de la maîtrise du risque crédit.

La connaissance, l'appropriation et le respect des limites et normes de gestion édictées par la loi parnec. Le respect de ces normes constitue une étape importante dans la maîtrise du risque crédit.

Mettre en place des procédures opérationnelles simples, claires qui doivent être suivies de façon permanente.

Le provisionnement des créances douteuses doit être adapté, rigoureux et traduire la réalité des risques encourus par l'institution. Dans cette condition, le niveau du provisionnement constitue un moyen de suivi du risque crédit.

CONCLUSION

Le succès de la micro finance est indéniable à travers le monde et dans l'espace UEMOA en particulier. Ce succès est particulièrement remarquable dans le domaine de l'octroi de crédit. Cependant, ce développement commercial a fait passer le risque crédit au second plan. Dans la course aux parts de marché, les IMF avaient quelque peu sacrifié les règles de prudence, de crainte de ne pas faire partie des leaders dans la distribution des crédits.

Certes, il n'est pas possible de faire de la transformation et de l'intermédiation financières sans courir de risques. Mais ceux-ci doivent être encourus en tenant compte des capacités de l'institution et être entourés de mesures susceptibles de minimiser leurs conséquences.

Ces mesures existent et nous avons, sans être entré dans les détails de leur fonctionnement, rappeler leur existence et leur utilité dans la deuxième partie de notre travail.

Mais pour que ces mesures et outils soient efficaces, le risque doit être considéré comme présent à toutes les phases de la vie d'un crédit.

La gestion de ce risque doit par conséquent être intégrée dans la réflexion stratégique de l'IMF car croire en la possibilité de pilotage automatique du risque est une illusion.

Il faut, par contre, évaluer de multiples facteurs, connexes, parfois conflictuels et qui peuvent être des limites, les fonds propres, la diversification du portefeuille, les profits et pertes attendus de la transaction.

Les dirigeants doivent évaluer tous ces facteurs et décider s'ils sont prêts à assumer les risques à prendre.

Car en dernière analyse, la gestion du risque est une affaire de jugement et de décision. Celle-ci consiste à définir les paramètres à prendre en compte, déterminer les analyses du marché à vérifier ou la limite acceptable des risques à prendre.

Par ailleurs, les dirigeants doivent admettre que le risque crédit n'est pas une fatalité. Les IMF peuvent et doivent éviter de devoir consacrer, à chaque fin d'exercice comptable, une partie de leurs profits à la couverture des risques de leurs activités de crédit.

Le risque ne s'oppose pas au développement. Il l'oriente et le canalise pour le rendre profitable. Pour ce faire, la stratégie de développement de l'IMF doit intégrer :

- la définition d'une politique de crédit adaptée aux réalités financières, humaines, matérielles et environnementales de l'IMF ;
- la mise en place de structures de gestion des risques et d'outils adaptés.

De toute évidence, tout repose sur la qualité du processus de sélection des contreparties, de quantification des risques et aussi dans la prise de décision, au jour le jour, sur le plan tactique.

C'est à ce prix que les IMF parviendront à maîtriser le défi majeur qu'est le risque crédit.

CGSAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages Généraux :

Michel DIETSCH et Joël PETEY, mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières, revue banque édition, Paris, 2003.

Michel Mathieu, l'exploitant bancaire & le risque crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser, les éditions d'organisation, Paris.

Articles :

Robert OHANESSIAN, << La pratique du << risk management >> en région PACA>>, la revue du financier N° 146, 2004.

Dr Kenneth GUSTIN, << Echange et gestion des risques : quel système choisir ?>> BANQUE magazine N°630, novembre 2001, P 44-47.

Jouliia-Paris TAMAR, << La gestion active d'un portefeuille de risque crédit offre de nouvelles opportunités>>, BANQUE magazine, N° 612, mars 2000, P 44-48.

Commission bancaire, << Les avantages du provisionnement dynamique>>, BANQUE magazine, septembre 2001, P54-55.

Antoine FRACHOT, Pierre Georges, << Avantage au scoring face au système expert>>, BANQUE magazine, N° 627, juillet-Août 2001, P 45-47.

Jerôme LEGRAS, << Faut-il développer la notation interne ?>>, BANQUE magazine, N° 626, juin 2001, P 40-42.

Michel DIETSCH, Eric TORDJMAN, << La réforme de Bâle : les bons élèves ne sont pas encore récompensés>>, BANQUE magazine, N° 627, juillet-août 2001, P 48-49.

Véronique Mc CARROLL, Muriel MACE, << Intégrer les nouveaux outils du risk management >>, BANQUE magazine, N° 623, Mars 2001, P 36-38.

Philip BEST, Judy LEE, Lieng-Seng WEE, << Pour plus d'efficacité>>, BANQUE magazine, N° 617, Septembre 2000, P 54-55.

Sylvie MATHERAT, << Le financement des PME : appréciation et différenciation des risques>>, BANQUE magazine, N° 619, Novembre 2000, P 25-28.

Mémoires

Fatima KASSOMOU, la réglementation de la profession bancaire et des organismes financiers au Niger, côte 347.57, FSEJ, 1985.

Amadou KANE, la BDRN face à la cessation des paiements de ses clients, côte 332.15, FSEJ, 1985.

Hassana BOUBACAR, les mutuelles d'épargne et de crédit, un instrument au service de la promotion de la femme nigérienne, 652.47 BOU, 1998-99

Mamane SASSANO, le crédit des systèmes financiers décentralisés au Niger, 330.40 MAN, FSEJ, 2001-2002.

Djebonde N.I, les caisses populaires d'épargne et de crédit(CPEC) au Niger et le financement du monde rural, 332.22 DJE, FSEJ, 1993-94.

Alio MAZOUGA, analyse financière d'une institution de crédit : cas du Niger, 652.43 MAZ, FSEJ, 1994-95.

Salamatou KADRI. S, mécanismes de contrôle dans les systèmes financiers décentralisés nigériens, 652.46 KAD, FSEJ, 2002-03.

Mame .W. MBAYE, le financement des petites et moyennes entreprises et l'émergence de nouveaux risques pour les banques: de leur appréhension à leur maîtrise, M 0010 MBF 02, CESAG.

Autres Documents :

BCEAO : « Banque des données des SFD au Niger », Dakar, mai 2002

Ministère de l'économie et des finances, cellule de suivi des SFD :

« Recueil des textes portant réglementation des SFD » août 2003

« Stratégie nationale de micro finance », PDSFR, octobre 2001,

« Situation de micro finance au Niger », atelier de lancement du PDSFR, novembre 2001

ministère du développement rural :

« Loi portant régime des coopératives rurales », novembre 1996.