

République du Sénégal



Un Peuple – Un But – Une foi

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE LA RECHERCHE

**GROUPE ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE DAKAR**

Tel : 00 221 33 849 69 19

Adresse : 7, Avenue Faidherbe

BP: 21354 Dakar-Sénégal

Site: [www. supdéco.sn](http://www.supdéco.sn)



EXECUTIVE /MASTER II FINANCE DE MARCHÉ  
MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDE POUR L'OBTENTION DU MASTER 2 EN  
FINANCE DE MARCHÉ

**Sujet :**

**CONTRIBUTION À LA MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE ALM  
DANS UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE: CAS U-IMCEC**



Présenté par :  
**MAMADOU SALL**

Directeur de mémoire :  
**DR Aliou DIOP**

Expert Financier OQSF/MEFP  
Professeur associé à SUP DE CO

**Promotion 2015 - 2016**

Dédicaces

À mes chers et bien aimés parents,  
À ma chère et tendre épouse Fatima,  
À ma fille Bintou,  
Et à l'ensemble de ma famille.

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon Directeur de mémoire Dr Aliou Diop que je remercie de m'avoir encadré et orienté dans le cadre de la réalisation de ce travail de recherche.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs intervenant dans le cadre du Master 2 Finance de marché au groupe Supdeco Dakar et à toutes les personnes qui ont contribué à ce travail de recherche.

## SIGLE ET ABBREVIATION

**AFD** : Agence Française de Développement

**ALM** : Assets and Liabilities Management

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

**CGAP** : Groupe consultatif et d'aide aux pauvres

**CCF** : Christian Children Fund

**GAP** :Gestion actif -passif

**IEM** : Initiative Eau Micro finance

**IMF** : Institution de Micro Finance

**IMF** : Institution de micro finance

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**OQS** : Observatoire de la qualité des services financiers

**PAR** : Portefeuille à Risque

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

**PME** : Petite et Moyen Entreprise

**SFD** : Systèmes financiers décentralisés

**SA** : Société Anonyme

**SARL**: Société A Responsabilité Limitée

**SIG** : Système d'Informations de Gestion

**TEG** : Taux effectif global

## **Liste des tableaux**

TABLEAU 1: REPARTITION DE L'ENCOURS D'EPARGNE SELON LE TYPE DE DEPOSANTS.....	16
TABLEAU 2 EVOLUTION DU NOMBRE DE DEPOSANTS.....	16
TABLEAU 3 EVOLUTION DU MONTANT MOYEN DE L'ENCOURS D'EPARGNE.....	17
TABLEAU 4 EVOLUTION ETB REPARTITION DE L'ENCOURS DE CREDIT PAR TYPE DE BENEFICIAIRES.....	17
TABLEAU 5 EVOLUTION DU NOMBRE DE CREDIT EN COURS.....	17
TABLEAU 6 EVOLUTION DU MONTANT MOYEN DES CREDITS EN COURS PAR TYPE DE BENEFICIAIRE.....	18
TABLEAU 7 EVOLUTION DU MONTANT DE PRETS ACCORDES.....	18
TABLEAU 8 TARIFICATION DES OPERATIONS DE CREDITS .....	19
TABLEAU 9 EVOLUTION DES INDICATEURS DE QUALITE DU PORTEFEUILLE .....	19
TABLEAU 10 CARACTERISTIQUE DES TYPES DECREDIT.....	23
TABLEAU 11. REPARTITION DES POINTS DESERVICES.....	24
TABLEAU 12 EVOLUTION DE LA MARGE D'INTERET.....	27
TABLEAU 13 EVOLUTION DES DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS.....	31
TABLEAU 14 INDICATEURS EFFICACITE U-IMCEC.....	33
TABLEAU 15 CALCUL SIG ET RATIOS PRUDENTIELS.....	35
TABLEAU 16 CALCUL IMPASSE DE LIQUIDITE.....	38
Tableau 17 ECART RISQUE DE LIQUIDITE ANNEE 2015.....	39
TABLEAU 18 CALCUL PORTEFEUILLE A RISQUE 90 JOURS.....	40
TABLEAU 19 CALCUL RATIO DOTATION AUX PROVISIONS.....	41

## **Liste des figures**

FIGURE 1 DISPOSITIF ALM.....	46
FIGURE 2 PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF D'ALM.....	50

## Sommaire

INTRODUCTION GENERALE .....	8
Partie I : cadre théorique et méthodologique .....	10
Chapitre I: Cadre théorique.....	11
Section 1 : Problématique.....	10
Section 2 : Objectif et hypothèse de la recherche.....	10
Section 3 : Revue critique de la littérature.....	10
Chapitre II : Cadre méthodologique.....	15
Section 1 : Cadre et délimitation de l'étude.....	12
Section 2 : Technique d'investigation et de collecte de données.....	12
Section 3 : Difficultés rencontrées.....	12
PARTIE II : CADRE CONCEPTUEL.....	17
ET ORGANISATIONNEL.....	17
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL .....	18
Section 1 : Cartographie des risques des IMF .....	17
Section 2 : Importance de la gestion des risques dans les IMF.....	17
Section 3 : Obstacles à la mise en pratique d'un système de gestion des risques dans une IMF.....	17
Chapitre II : Cadre organisationnel .....	20
Section 1: Secteur de la microfinance au Sénégal.....	19
Section 2 : Cadre réglementaire et institutionnel des SFD.....	24
<i>Section 3 : Présentation générale de l'U-IMCEC.....</i>	<i>25</i>
PARTIE 3 : CADRE ANALYTIQUE .....	36
CHAPITRE 1 : Présentation des données .....	37
Section 1 : <i>Etat des lieux de la gestion des risques au sein de l'U-IMCEC.....</i>	<i>36</i>
Section 2 : <i>Présentation et Analyse synthétique des activités de l'UIMEC.....</i>	<i>36</i>
CHAPITRE 2 / Les risques et leurs mesure.....	39
Section 1 : Risque de liquidité.....	39
Section 2 : Risque de crédit.....	43
Chapitre 3 : Proposition pour la mise en place d'un dispositif ALM à U-IMCEC.....	47
CONCLUSION.....	56

## Résumé

La gestion actif- passif connaît un essor ces dernières depuis années. Elle se présente aujourd'hui comme un outil à la gestion des risques des institutions financières (risque de liquidité, risque de taux d'intérêts, risque de taux de change) Toutefois, c'est un outil de gestion généralement utilisé dans les banques et les assurances et qui a pour objectif d'estimer et d'assurer l'équilibre entre les ressources et les emplois au regard des risques pris par l'établissement sous contrainte d'un niveau de rentabilité et d'un cadre réglementaire.

Notre objectif était d'étudier la démarche ALM (Asset and liabilities Management) comme moyen pour la mesure et la gestion des risques dans une institution financière.

Dans le cadre de notre projet, nous avons choisi une institution de micro finance dénommée U-IMCEC régie par la loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisées.

Le principal résultat plaide pour l'instauration d'un comité ALM au sein d'U-IMCEC.

*Mots clés : gestion actif -passif, micro finance, risque de liquidité et de crédit, portefeuille à risque*

## **INTRODUCTION GENERALE**

Le risque est défini comme un événement plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou une activité. Les risques en micro finance sont regroupés en quatre catégories :

La première catégorie regroupe les risques opérationnels qui sont liés aux activités courantes de l'institution.

La deuxième rassemble les risques externes dont le contrôle échappe généralement à l'institution.

La troisième catégorie de risque est liée à la gestion financière de l'IMF ; tandis que la quatrième catégorie concerne les risques dits institutionnels (Churchill ,2001).

Ces risques sont gérés différemment au niveau des institutions et l'évolution du secteur de la micro finance a conduit à une prise de conscience de l'importance de la viabilité financière des institutions de micro finance (IMF).

Durant ces dernières années, l'ALM s'est avérée être incontournable pour la gestion des risques dans une banque.

Notre projet de recherche s'oriente vers un dispositif d'ALM au sein des institutions de microfinance en particulier pour le cas de l'U-IMCEC.

La problématique de la gestion actif-passif au sein d'un système financier décentralisé consiste à maîtriser les différents risques financiers et à préserver les grands équilibres du bilan à travers des mécanismes qui permettent de mesurer, de contrôler et de gérer les opérations de l'institution.

Cependant, les IMF présentent un certain nombre de spécificités liées à la structure actifs-passifs de leur bilan ainsi qu'au principe de conformité de leurs opérations aux exigences réglementaires édictées par la BCEAO.

Le présent travail de recherche s'inscrit dans ce cadre et a pour objectif de proposer la mise en place d'un outil efficace de gestion actif-passif dans une institution de micro finance. Ainsi, nous tenterons de répondre à la question principale suivante :

Quel dispositif d'ALM faudrait il mettre en place pour l'institution de micro finance U-IMCEC?

L'objectif général de cette étude est de proposer la mise en place d'un service de gestion actif- passif (ALM) au sein d'U-IMCEC.

Les objectifs spécifiques sont de :

- ✓ Faire l'état des lieux de la cartographie des risques au sein de U-IMCEC ;
- ✓ Proposer les modalités de mise en place d'un service ALM à U-IMCEC ;

Le projet de mise en place d'un dispositif ALM dans une IMF revêt un triple intérêt.

Cette étude nous permettra d'approfondir notre connaissance sur une question aussi centrale que la gestion des risques et de contribution à la réflexion pour la pérennité et la gestion des institutions de micro finances.

**-Pour SUPDECO**, ce projet lui permettra d'enrichir ses ressources documentaires et d'ouvrir de nouvelles pistes d'investigation sur un secteur en pleine croissance.

**-Pour U-IMCEC**, il lui permettra de renforcer son dispositif de gestion des risques et d'améliorer sa rentabilité.

Afin d'atteindre les objectifs fixés, notre étude s'articulera autour de trois parties :

La première mettra en exergue le cadre théorique et méthodologique de l'étude ;

La deuxième sera axée sur le cadre conceptuel du projet dans lequel il s'agira de présenter le cadre organisationnel de l'U-IMCEC et ses activités;

La troisième partie, quant à elle, fournit une analyse synthétique des activités à travers le bilan et le compte de résultat sur trois exercices et établit une proposition de mise en place d'un dispositif d'ALM à U-IMCEC.

# **Partie I :**

## **Cadre théorique et méthodologique**

## Chapitre I: Cadre théorique

Ce cadre est consacré à la présentation de la problématique du sujet (section 1), les objectifs et hypothèses de recherche (section 2), avant de présenter une revue de la littérature portant sur la gestion actif-passif orientée vers les institutions financières. (Section 3).

### Section 1 : Problématique

La gestion actif passif analyse les risques tels que le risque de liquidité et le risque de taux et s'assure du respect des ratios imposés par les autorités monétaires et de régulation. Il permet d'évaluer les impacts à partir de simulations visant à mettre en place des opérations de couverture contre les risques identifiés. Jusqu'ici dévolue aux banques et compagnies d'assurances. Une institution de micro finance est-elle prête à s'exposer à des risques d'illiquidités pour réaliser ses objectifs, ou sa philosophie consiste-t-elle davantage à se concentrer sur son cœur de métier, à savoir l'offre de produits et de services financiers sur des marchés non desservis, tout en minimisant autant que possible les risques financiers. Est ce que la gestion actif-passif peut être appliquée à une institution de micro finance ?

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéresserons à une analyse de la pratique ALM dans les institutions de micro finance au Sénégal, plus précisément à U-IMCEC. Notre problématique cherche à répondre aux questions de recherches ci-après :

La gestion actif-passif constitue-elle un outil performant pour la gestion des risques au sein des IMF?

La gestion actif-passif permet-elle à l'IMCEC de mieux gérer sa cartographie des risques?

### Section 2 : Objectifs et hypothèses de la recherche

#### 2.1. Objectifs de la recherche

L'objectif général de cette recherche est de montrer que la gestion actif-passif peut contribuer à réduire les risques au niveau d'une institution de micro finance.

- ✓ **Objectif spécifique 1** : Analyser l'importance et les enjeux de la gestion ALM dans la prévention des risques au sein des IMF sénégalais
- ✓ **Objectif spécifique 2** : Proposer une démarche ALM à l'institution IMCEC
- ✓

#### 2.2. Hypothèses de travail

Dans le souci de mener à bien cette recherche, nous posons les deux (2) hypothèses suivantes :

- ✓ L'implantation d'une démarche ALM permet de prévenir et de maîtriser les risques.
- ✓ L'utilisation de la gestion ALM dans l'analyse des risques devra accroître la performance de l'IMCEC



### **Section 3 : Revue critique de la littérature**

Initialement développé par les institutions financières anglo-saxonnes au cours des années 1970, la théorie de la gestion du passif considère que les banques peuvent répondre à leurs besoins en liquidités en offrant des fonds supplémentaires pour couvrir la demande de prêt et le retrait de dépôt. DUPRE et EL BABSIRI (1998) évoquent l'ensemble des techniques et outils de gestion de risques notamment à travers la gestion ALM. Ces auteurs retiennent les méthodes des impasses de taux et des mesures prudentielles édictées par le Comité de Bâle (ratio de solvabilité).

LUBOCHINSKY (1991) trouve que la gestion ALM est une méthode très utilisée dans les banques ; au regard de l'utilisation accrue en matière de gestion de risque, une banque pourrait bien en faire une référence.

Les études de BESSIS (1995), DUPRE et EL BABSIRI (1998), LUBONCHINSKY (1991), JIMENEZ, MERLIER et CHELLY (2008), SINGER (2013), VERBOOMEN et DEBEL (2011) s'accordent sur le fait que la méthode ALM permet une maîtrise des risques bancaires. Pour ce faire, ces auteurs évoquent à tour de rôle des mesures de couverture et de prudence.

Diamond et Rajan (2001) considèrent que la théorie de la gestion actif-passif se concentre sur les banques qui émettent des dettes pour répondre aux besoins en liquidités. La gestion de la liquidité et la gestion du passif sont étroitement liées. La Gestion actif -passif (ALM) est la gestion dynamique du bilan d'une institution financière et implique la quantification des risques et la prise de décision en ce qui concerne la structure du passif et de l'actif afin de maximiser les gains dans le cadre des risques perçus.

L'objectif principal de l'ALM n'est pas d'éliminer les risques, mais de le gérer de telle sorte que la volatilité des revenus nets d'intérêt soit minimisée à court terme et la valeur économique de l'organisation protégée à long terme. Les partisans de cette théorie soutiennent que, grâce à une bonne liquidité, la rentabilité et la solvabilité des banques peuvent garantir qu'elles gèrent et réduisent les risques tels que le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt et le risque de change.

DESMICHT(2007) préconise plusieurs méthodes de gestion des risques, les impasses, la maîtrise du risque de taux (gestion de taux), l'évaluation de la banque et la mesure des performances. L'auteur montre que par la méthode ALM la banque peut mieux se protéger face aux fluctuations de taux. La méthode ALM permet une bonne évaluation de la banque grâce à l'utilisation de ratios lui permettant de mieux gérer les sorties de liquidités.

La crise financière de 2008 a mis en avant des questions concernant l'effet de levier financier. Si le recours accru à l'emprunt peut aider une institution à augmenter ses revenus, il peut également

accroître les risques auxquels elle s'expose Depuis lors, l'idée d'une généralisation de la gestion actif-passif pour toutes institutions de dépôts a prospéré. . Ainsi, beaucoup d'auteurs proposent la mise en place d'un dispositif de gestion actif passif dans les institutions de micro finance.

Ainsi, LHERIAU dans précis de réglementation de la micro finance (2005) considère que toute institution financière doit mettre en place, au titre de la gestion de ses risques opérationnels et de liquidité, des outils de mesure appropriés. Les IMF n'échappent pas à cette règle mais leur situation, tant technique que réglementaire, présente certaines particularités que l'on peut résumer par « un risque accru de problèmes de liquidité conjugué à des outils moins développés » Les superviseurs exigent désormais la mise en place d'outils de gestion actif/passif adaptés à leur situation, en tenant compte toutefois de l'absence de risque systémique le respect de normes quantitatives : ratios de liquidité immédiate ou à très court terme, de couverture des emplois à moyen et long terme, voire de couverture des immobilisations.

Ces éléments, qualitatifs et quantitatifs, peuvent entrer dans un système de notation prudentielle de la liquidité des IMF. Ailleurs, l'institution GATEWAY (2013) stipule qu'à l'instar des banques, les IMF ne font pas que faire face à des risques en donnant des crédits aux micros entrepreneurs, ils prennent également le risque d'emprunter dans des banques et des fonds d'investissement. L'offre de fonds et la demande de fonds requiert une bonne gestion des risques. Les gestionnaires doivent être au courant de tout décalage significatif ou des lacunes dans les dates d'échéance des actifs et passifs. Alors que les banques tentent généralement de financer des prêts avec dépôts d'échéances approximativement égales, les IMF sont susceptibles de voir une proportion plus élevée de maturité.

## **Chapitre II : Cadre méthodologique**

Dans cette partie, nous présentons le cadre de l'étude, délimiter le sujet, les techniques d'investigations, tout en précisant les difficultés rencontrées.

### **Section 1 : Cadre et délimitation de l'étude**

L'environnement économique dans lequel s'exercent les institutions de micro finance, de façon générale, est très complexe. Les IMF tirent généralement leur financement d'une combinaison de subventions et de financements concessionnels, si bien que la gestion du passif n'est pas une priorité. Frappées par une crise sans précédent depuis 2008, elles inscrivent leurs activités pour la plupart dans une logique de gestion rigoureuse des risques. Ce qui réduit désormais le champ pour les IMF dans leur quête perpétuelle de croissance et surtout de profit. Dans le même ordre d'idées, s'ajoute l'environnement très concurrentiel du secteur financier. Face à cette situation de nombreux défis auxquels les IMF font face, ont besoin non seulement de système de gestion leur permettant de gérer efficacement leurs risques mais également d'optimiser leur rentabilité.

Le système de gestion actif-passif ou Asset and Liability management tente de répondre à cette double préoccupation. De plus beaucoup d'IMF s'intéressent à cet outil pour amorcer une gestion plus efficace de leur bilan. Le dispositif ALM a été conçu à l'origine dans le cadre des banques avant d'être progressivement élargi aux systèmes financiers décentralisés.

Notre étude s'intéresse à l'importance d'un dispositif ALM pour une institution de micro finance. Nous abordons uniquement la fonction de la trésorerie à travers les méthodes de gestion du risque de crédit et de liquidité. L'étude ne concernera point la gestion des autres risques de change et de taux d'intérêt.

### **Section 2 : Techniques d'investigation et de collecte des données**

Dans le cadre de cette étude, nous avons consulté des supports et documents de recherche permettant d'appréhender les concepts liés à notre thématique de recherche. Il s'agit entre autre des ouvrages et des cours relatifs à l'ALM et à la micro finance. Nous avons également orienté notre investigation vers d'autres sources telles que les bibliothèques de Sup De Co, du CESAG, (mémoires et ouvrages) les publications de journaux et revues.

Nous nous sommes également entretenus avec des personnes ressources de l'U-IMCEC plus précisément les chargés de la gestion des risques.

### **Section 3 : Difficultés rencontrées**

Comme pour tout travail de recherche, il y a eu un certain nombre de difficultés. Elles sont toutes liées à la documentation. Relativement à notre thème, nous pouvons noter la confidentialité de certaines informations et le manque d'ouvrages.

Ceci nous a donc contraints à opérer l'utilisation de la méthode intuitive à partir des informations que nous détenons sur des critères logiques nous permettant de nous approcher de plus de la réalité.

# **PARTIE II : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL**

## CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL

### Section 1 : Cartographie des risques des institutions de micro finance

Dans le secteur de la micro finance, les risques peuvent être classés en deux catégories : les risques institutionnels et les risques externes. Les risques institutionnels sont ceux que l'institution peut directement contrôler, tels que la gouvernance, la qualité de la gestion, le risque de crédit, la gestion de la clientèle et le risque de liquidité. Les risques externes sont ceux qui échappent au contrôle de l'institution, tels que les fluctuations des taux de change ou des taux d'intérêt, le surendettement des clients, la concurrence, le risque de réputation, l'ingérence politique, etc.

Les risques peuvent également être classés en trois autres catégories : risques financiers traditionnels (p. ex., risque de crédit, risque de change, risque d'illiquidité) ; risques « plus élevés » ou plus généraux, tels que les risques de réputation, les risques politiques et les risques liés à la réglementation ; et les nouveaux risques liés à l'utilisation de la technologie, tels que les services bancaires mobiles et les opérations faites par des agents.

Les risques financiers traditionnels peuvent normalement être bien gérés moyennant un personnel compétent, des contrôles internes efficaces et des politiques, des procédures et un contrôle appropriés.

Les nouveaux risques peuvent nécessiter des méthodes de gestion plus perfectionnées. Selon le rapport 2012 de Microfinance Banana Skins , les trois principaux risques dans le secteur de la microfinance sont les suivants : surendettement, gouvernance et qualité de la gestion.

### Section 2 : Importance de la gestion des risques pour les institutions de micro finance

L'expansion rapide du secteur de la microfinance a créé pour de nombreuses institutions une multitude de risques qu'elles ont du mal à appréhender, tout particulièrement dans un contexte de plus en plus concurrentiel. L'analyse des crises passées en Inde, au Maroc, en Bosnie et au Nicaragua montre clairement que les institutions de micro finance et le secteur dans son ensemble n'ont pas su reconnaître les signes avant-coureurs et prendre les mesures nécessaires.

Par exemple, les IMF avaient pris des risques inutiles ou sous-estimé les effets négatifs de leurs actions. À mesure que d'autres institutions entrent sur ce marché et se développent, tandis que les IMF sont de plus en plus nombreuses à se transformer en banques commerciales, la microfinance devient une activité de plus en plus risquée, exposée aux fluctuations du marché, aux incertitudes politiques et aux changements de réglementation. En outre, la saturation de l'offre dans certaines régions a accru le risque de surendettement des clients. La mise en place d'un solide système de

gestion des risques (procédures et personnel) contribue non seulement à la stabilité financière d'une institution, mais aussi au bien-être de ses clients.

L'auteur Karla Brom (2013) affirme que nous devons donc veiller à ce que la gestion des risques fasse partie intégrante des activités de l'IMF au lieu d'en être distincte. Toutes les décisions concernant, par exemple, la recherche de nouveaux débouchés, les clients à démarcher, les produits à promouvoir et les comportements acceptables au sein de l'entreprise sont liées au niveau de risque que le conseil d'administration juge acceptable pour la banque.

Au niveau du conseil d'administration, différents problèmes peuvent se poser, tels que le manque d'engagement, l'absence de priorités clairement définies et/ou la méconnaissance de ce que la gestion des risques implique pour le conseil.

Il peut s'agir également d'une méconnaissance générale des risques encourus par l'IMF, de la culture de prise en compte des risques et des contrôles internes nécessaires pour gérer ces risques, première condition à remplir pour mettre en place un solide cadre de gestion des risques. Par ailleurs, le conseil d'administration n'est peut-être pas certain du rôle qu'il devrait jouer dans l'atténuation des risques. Il se peut également qu'il estime ne pas disposer des outils ou méthodes appropriés et ne pouvoir donc ne pas faire grand-chose.

Comme le conseil d'administration, la direction et le personnel rencontrent des difficultés lorsqu'ils n'ont pas fait de la gestion des risques une priorité pour gérer les risques grandissants auxquels ils sont confrontés, et pour faire en sorte que l'institution fonctionne bien et de manière durable. Certaines institutions manquent aussi de personnel qualifié et formé pour assurer une bonne gestion des risques.

Un autre problème est le manque d'outils, de ressources et d'orientations sur la gestion des risques. Lorsque les ressources et les pratiques optimales existent, elles ne sont pas toujours bien connues, organisées, promues ou utilisées dans le secteur. Par exemple, alors que la plupart des IMF reconnaissent que l'existence d'un comité de gestion des risques au sein du conseil d'administration est une pratique optimale pour le secteur, 40 % des IMF interrogées dans une enquête MIX ont indiqué qu'elles n'avaient pas de comité de gestion des risques, 32 % ont indiqué qu'elles n'avaient pas de responsable du contrôle des risques et 23 % ont déclaré qu'elles n'avaient pas d'auditeur interne. Quant à celles qui avaient un responsable du contrôle des risques ou un auditeur interne, elles ont déclaré que les deux fonctions relevaient généralement du directeur général contrairement aux meilleures pratiques reconnues. Ces chiffres donnent à penser que les IMF ne sont pas au courant de ces pratiques ou ne leur donnent pas la priorité qu'elles méritent.

## Chapitre II : Cadre organisationnel

### Section 1 : Présentation du Secteur de la micro finance au Sénégal

A ses débuts durant les années 80, le secteur de la Microfinance au Sénégal a été marqué par :

- ✓ un désengagement de l'Etat et la disparition de structures nationales d'appui et d'encadrement du monde rural rendant plus précaire la situation socioéconomique des populations vivant de l'agriculture ;
- ✓ La crise du système bancaire national avec la disparition de grandes banques rendant accrue la méfiance des populations à l'égard des institutions financières ;

Le secteur de la micro finance présente aujourd'hui des niveaux de performances très significatifs et son rôle dans la contribution au développement économique et social du pays n'est plus à démontrer.

#### 1-1. Performances-clés du secteur

##### ➤ Nombre de clients

Le nombre de membres/clients est passé, en 2015, de 2 230 484 à 2 454 701, soit une augmentation de 10,1% par rapport à 2014. Ce nombre de membres/clients est composé de personnes physiques à hauteur de 91,8% et personnes morales pour 8,2%. Les hommes représentent 57,2% du total des personnes physiques contre 42,8% pour les femmes.

#### 1-1.2. Encours des dépôts

En 2015, l'encours d'épargne des SFD d'un montant de 254,2 milliards FCFA est constitué de 41% de dépôts à vue, de 22% de dépôts à terme et 37% des autres dépôts.

Selon le type de déposants, les personnes physiques ont contribué pour un montant de 212,8 milliards en 2015 contre 168,8 milliards en 2014.

**Tableau 1 : répartition de l'encours d'épargne selon le type de déposants**

	2013		2014		2015	
<i>Montant en FCFA</i>						
Total	<b>196 953 970</b>	<b>100%</b>	<b>225 196 841 827</b>	<b>100%</b>	<b>254 172 606 027</b>	<b>100%</b>
<i>Homme</i>	112 922 911	57%	122 258 021 876	54%	104 111 770 397	56%
<i>Femme</i>	47 722 166	24%	46 451 790 179	21%	55 284 603 365	28%
<i>Personnes morales</i>	36 308 893	18%	56 487 029 772	25%	94 776 232 265	16%

SOURCE : Direction de la réglementation et de la supervision des SFD

**Tableau 2 : Évolution du nombre de déposants**

	2 013	2 014	2 015	Structure 2015
<b>Total</b>	<b>1 308 120</b>	<b>1 764 556</b>	<b>1 838 454</b>	<b>100%</b>
<i>Homme</i>	<i>676 697</i>	<i>916 511</i>	<i>938 938</i>	<i>51%</i>
<i>Femme</i>	<i>491 656</i>	<i>700 716</i>	<i>742 404</i>	<i>40%</i>
<i>Personnes morales</i>	<i>139 767</i>	<i>147 329</i>	<i>157 540</i>	<i>9%</i>

SOURCE : Direction de la réglementation et de la supervision des SFD

**Tableau 3 : Évolution du montant moyen de l'encours d'épargne**

	2013	2014	2015
Encours d'épargne	196 953 969 927	225 196 841 827	254 172 606 027
Nombre déposants	1 308 120	1 764 556	1 838 454
<i>Montant moyen des dépôts</i>	<i>150 563</i>	<i>127 622</i>	<i>138 253</i>

SOURCE : Direction de la réglementation et de la supervision des SFD

**1-1-3. Encours de crédit**

La hausse de 9,4% de l'encours de crédit entre 2014 et 2015, passant de 269 à 294 milliards, relève des crédits à court terme et à moyen et long terme qui ont enregistré des évolutions respectives de 9,5% et 13,3%.

Ainsi, cette répartition des crédits affiche une structure de 37% de crédits à court terme, 32% de crédits à moyen terme, 25% de crédits à long terme et 5% crédits en souffrance.<sup>33</sup> Moyen terme, 25% de crédits à long terme et 5% crédits en souffrance.<sup>33</sup>

**Tableau 4: Évolution et répartition de l'encours de crédit par type de bénéficiaires**

Indicateurs	2013		2014		2015	
	<i>Montant en F</i>					
<b>Encours total de crédit</b>	235 343 849 157	100%	268 985 049 263	100%	293 678 166 648	100%
<b>Homme</b>	152 506 180 960	65%	151 251 114 007	56%	188 185 003 064	64%
<b>Femme</b>	58 098 407 784	25%	74 130 257 634	28%	69 105 988 414	24%
<b>Personnes morales</b>	24 739 260 413	11%	43 603 677 622	16%	36 387 175 170	12%

SOURCE : Direction de la réglementation et de la supervision des SFD

**Tableau 5 : Évolution du montant moyen des crédits en cours par type de bénéficiaires**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Encours moyen des crédits	<b>490 009</b>	<b>407 135</b>	<b>527 221</b>
<i>Homme</i>	690 681	425 519	791 159
<i>Femme</i>	332 237	345 487	332 634
<i>Personnes morales</i>	292 397	480 955	326 585

SOURCE : Direction de la réglementation et de la supervision des SFD

### 1-1-4. Production annuelle

Les SFD ont octroyé en 2015 un montant total de 346,5 milliards à leurs membres ou clients, soit une hausse de 2% par rapport à l'année 2014. Les femmes ont bénéficié d'un montant de 82 milliards FCFA représentant 28,2% du total des financements reçus par les personnes physiques (290,6 milliards FCFA).

**Tableau 6 : Évolution du montant des prêts accordés**

EN FCFA	2013	2014	2015
Montant total des prêts accordés	256 476 508 955	340 029 145 449	346 537 141 763
Homes	162 801 875 276	218 548 552 995	208 790 542 613
Femmes	66 706 016 211	85 387 471 071	81 842 903 276
Person's Morales	26 968 617 468	36 093 121 383	55 903 695 87

SOURCE : Direction de la réglementation et de la supervision des SFD

Le nombre de personnes financées s'élève à 436 717, soit une baisse de 13% imputable principalement aux personnes morales qui ont enregistré une baisse de 24%. Les femmes ont bénéficié de plus de crédit avec une part de 51,2% sur le des crédits accordés aux personnes physiques.

**Tableau 7 : Évolution du nombre de prêts accordés et répartition selon de le type de bénéficiaire**

En 2015, le montant moyen des prêts accordés est ressorti à 793 505 F CFA après une hausse de 16,6% par rapport à 2014.

	2013	2014	2015
Total des prêts accordés	<b>664 329</b>	<b>679 993</b>	<b>793 505</b>
<i>Homme</i>	881 714	981 116	1 060 614
<i>Femme</i>	378 279	365 996	396 541
<i>Personnes morales</i>	1 075 080	820 453	1 670 432

SOURCE : Direction de la Réglementation et de la Supervision Des SFD

## 1-2. Tarification des opérations de crédits

**Tableau 8 : Tarification des opérations de crédits**

	2013	2015
<i>Taux d'intérêt nominal débiteur minimum sur les crédits accordés aux membres, bénéficiaires ou clients</i>	5%	5%
<i>Taux d'intérêt nominal débiteur maximum sur les crédits accordés aux membres, bénéficiaires ou clients</i>	24%	21%
<i>Taux d'intérêt effectif global moyen déclaré</i>	24%	24%

Source : Direction de la réglementation et de la supervision des SFD

## 1-3 Gestion du portefeuille de crédit des SFD

**Tableau 09 : Évolution des indicateurs de qualité du portefeuille**

	Norme	2014	2015
Taux brut des créances en souffrance	3%	5%	5%
Taux moyen de pertes sur créances irrécouvrables	2%	2%	2%
Taux moyen de provisionnement	40%	55%	65%
Taux moyen de remboursement des crédits accordés		73%	79%
Taux moyen de recouvrement des créances en souffrance		55%	48%

Source : Direction de la réglementation et de la supervision des SFD

## Section 2 : Cadre réglementaire et institutionnel des SFD

### 2.1. Cadre réglementaire des SFD

A la suite de la première législation commune aux pays de l'UEMOA instaurée en 1995, une nouvelle législation est en vigueur depuis 2008.

Les principales innovations portent essentiellement sur :

- ✓ l'extension de la nouvelle réglementation<sup>80</sup> à l'ensemble des SFD,
- ✓ l'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice (agrément),
- ✓ la participation de la BCEAO à l'instruction des dossiers d'autorisation d'exercice,
- ✓ l'intervention de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire dans la surveillance des institutions qui ont atteint un certain niveau d'activité,
- ✓ le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables ainsi que la certification obligatoire des comptes pour les SFD d'une certaine taille financière.

Les principaux textes régissant le secteur sont : **la loi n°2008-47 du 03 septembre 2008, le décret d'application n°2008-1366 du 28 novembre 2008, les nouvelles instructions de la BCEAO.**

La Loi 2008 – 47 ainsi que les textes qui l'accompagnent (décret et instructions de la BCEAO) contribuent à une meilleure protection des clients particulièrement celle des déposants, le traitement équitable et respectueux avec les voies de recours pour les clients.

En plus de ces textes qui régissent le secteur, le pays dispose d'un ensemble de lois et textes spécifiques qui contribuent à une plus grande protection des clients, particulièrement dans les domaines de la transparence, de la tarification responsable et dans une moindre mesure du traitement équitable et respectueux des clients. Il s'agit de :

- ✓ La loi sur l'usure : la loi uniforme sur l'usure a réduit le taux d'usure, qui passe ainsi de 27% à 24% depuis le 1er janvier 2014.
- ✓ Nouveau Code des obligations civiles et commerciales : en son article 20 intitulé Actes des illettrés stipule « La partie illettrée doit se faire assister de deux témoins lettrés qui certifient dans l'écrit son identité et sa présence: ils attestent en outre que la nature et les effets de l'acte lui ont été précisés ». Cet article contribue à renforcer les pratiques en matière de transparence et vise particulièrement la protection des clients illettrés.
- ✓ Décision N°397/12/2010 de la Banque Centrale : impose aux SFD la divulgation des informations tarifaires et du TEG.
- ✓ Décret-cadre relatif au calcul du taux effectif global : précise la méthode de calcul du TEG.
- ✓ Communiqué de presse du Gouverneur de la BCEAO portant sur la « Liste des services bancaires à offrir à titre gratuit par les établissements de crédit de l'UEMOA ».
- ✓ Les Actes de l'OHADA visant l'amélioration de la formalisation et de la réalisation des sûretés réelles (l'Acte uniforme de l'OHADA relatif aux procédures simplifiées de

MAMADOU SALL 2ème promotion Master 2 Finance de marché 2015-2016

recouvrement et des voies d'exécution entré en vigueur le 10 juillet 1998 ; L'Acte uniforme portant organisation des sûretés entré en vigueur le 1er janvier 1998 et qui a connu une révision et adopté à Lomé le 15 décembre 2010.

- ✓ Loi uniforme n° 2014-02 portant réglementation des Bureaux d'information sur le crédit (BIC) dans les Etats membres de l'Union monétaire ouest africaine (UMOA) qui va contribuer à réduire le risque de surendettement des clients et conséquemment à améliorer la qualité du portefeuille de crédits des IMF.
- ✓ Code de déontologie de l'APSFDF dont l'un des objectifs est de promouvoir des pratiques éthiques de la part des IMF. Ce code a fait l'objet de vulgarisation à travers des tournées d'informations dans le pays, et est disponible au niveau de toutes les IMF membres.

## **2-2. Cadre institutionnel des SFD**

Le cadre institutionnel du secteur de la Microfinance est constitué par la Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS/SFD), la Direction de la Micro finance (DMF) en charge de la promotion du secteur, la BCEAO la Commission bancaire, l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (APSFDF), l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF) et les partenaires techniques et financiers du secteur.

La Banque Centrale participe à l'instruction des dossiers de demande d'agrément à travers son avis conforme. Aussi, comme la Commission bancaire, elle intervient directement dans la surveillance des institutions qui ont atteint un certain niveau d'activité (encours de crédit et/ou d'épargne ayant atteint deux milliards au cours de deux exercices consécutifs).

L'OQSF est une institution à caractère consultatif – décret n°2009 – 95 du 06 février 2009 – placée sous l'autorité du Ministre de l'Economie et des Finances à l'effet de suivre la qualité des services financiers rendus à la clientèle. Elle constitue une voie de recours externe pour les consommateurs de services financiers.

L'ensemble de ces acteurs se retrouvent dans un cadre dénommé Comité National de Coordination (CNC) des activités de micro finance en charge du pilotage et de la coordination de la mise en œuvre du Plan d'Action de la Lettre de Politique Sectorielle.

## **2.3. Evolution du marché et du réseau**

En termes de couverture, les points de services des IMF sont inégalement répartis sur les différentes régions administratives du pays, les régions côtières enregistrent la plus forte concentration.

Selon des statistiques fournies par la DMF, au 31/12/2012, **71%** des points de services étaient concentrés sur ces régions. La seule région de Dakar en abritait **27%** et totalisait à elle seule 44% de l'encours global de crédits de tout le secteur.

Sur ces régions, le taux de pénétration des IMF reste encore relativement faible à l'exception de Dakar qui présente la plus grande performance dans ce domaine.

La forte concentration de points de services combinée à la faiblesse du taux de pénétration constitue sur ces régions un risque de saturation du marché et de surendettement avec le phénomène de la cavalerie et du papillonnage des clients.

Cette situation du marché pourrait avoir une corrélation avec le niveau du PAR à 90 jours qui reste nettement au-dessus de la norme de 3% définie par la BCEAO malgré l'amélioration notée entre

2013 et 2014. En effet, sur les 3 dernières années, le PAR à 90 jours forte avec la dégradation de la qualité du portefeuille au niveau national comme l'illustre bien l'évolution du taux de portefeuille à risque. Selon des statistiques de la DRS/SFD, le ratio du PAR à 90 jours affiché par le secteur est de 5,49%, 6,64% et 4,64% respectivement en 2012, 2013 et 2014.

### **Section 3 : Présentation générale de l'U-IMCEC**

#### **3.1. Rappel historique**

L'Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Épargne et de Crédit (U-IMCEC) est une institution agréée par les autorités de tutelle sous le numéro DK 1. 06. 0009 U et régie par la Loi n°2008-47 du 03 septembre 2008.

Les 4 institutions qui la composent sont nées de la volonté de l'ONG Christian Children's Fund Sénégal (CCF) (devenu Child Fund Sénégal) de pérenniser ses actions sociales en milieu défavorisé. En 2000, en cofinancement avec l'USAID un programme de 3 ans dénommé Micro Entreprise Développement Initiative (MEDI), est mis en place pour accompagner les familles d'enfants parrainés dans les communautés de base afin qu'elles puissent mener des activités génératrices de revenus. L'expérience ayant été concluante, la démarche a été étendue à toutes les couches sociales de la communauté d'intervention.

Dans chacune des régions d'intervention, une mutuelle d'épargne et de crédit agréée a été mise en place sous le nom de IMCEC (Institution Mutualiste Communautaire d'Épargne et de Crédit) avec l'ouverture de plusieurs points de services pour être plus proche des populations ciblées. C'est ainsi que furent mises en place :

- ✓ IMCEC DAKAR agréée sous le numéro DK1.01.00235 ;
- ✓ IMCEC THIES agréée sous le numéro TH 2 .01.00236 ;
- ✓ IMCEC MBOUR agréée sous le numéro TH 1 .05.00430 ;
- ✓ IMCEC CASAMANCE agréée sous le numéro ZG 3.05.00431.

Ces 4 institutions poursuivaient la même mission, avaient un même partenaire et exerçaient leurs activités sous la supervision d'un même Coordinateur. A cet effet, disposant d'un lien commun fort et avec un objectif clair de se pérenniser, elles ont senti la nécessité de se constituer en Union.

Le processus de la mise en place de l'Union fut engagé et le 23 décembre 2005 a eu lieu à Thiès l'assemblée générale constitutive qui donna naissance à UIMCEC

#### **➤ Dans le domaine de la Gestion de la Performance Sociale (GPS)**

UIMCEC est l'un des pionniers dans la GPS au Sénégal. Elle a réalisé son premier audit social en octobre 2009 avec l'appui de Terrafina.

En 2010, grâce au Projet MISION financé par CRS en partenariat avec l'APSFD, elle s'est engagée dans la promotion de la performance sociale auprès de son personnel et de ses élus et dans l'implémentation d'un système de GPS.

En 2011, elle a bénéficié d'un rating social réalisé par PlaNet Rating. Entre 2012 et 2013 elle s'est engagée dans la mise en œuvre d'un plan d'amélioration GPS avec l'appui de partenaires spécialisés.

#### **➤ Dans le domaine de la Protection des clients**

UIMCEC a un engagement fort en faveur de la protection des clients illettrés par son adhésion à la Smart Campaign. Cet engagement est illustré par :

- ✓ La réalisation d'une évaluation de la Protection des clients en 2012 par une équipe d'évaluateurs Smart ;
- ✓ Une prise de conscience du personnel pour la protection des clients au niveau des guichets
- ✓ Des initiatives prises pour l'amélioration des pratiques de protection des clients (amélioration de sa politique de crédit, amélioration de l'accueil avec la mise en place des agents administratifs, communication sur les produits et services, respect du seuil d'endettement dans l'analyse des demandes de crédits, disponibilité du mail UIMCEC comme canal de recueil de plaintes des clients, mise en place de comités de gestion des conflits au niveau local, formations en Education financière des clients, réalisation d'enquêtes de satisfaction).

### 3-3 Produits et Service offerts

#### ➤ Offre de services

L'institution dispose de points forts sur ses produits d'épargne qui la rendent compétitive par rapport aux concurrents. Ces points forts sont :

- ✓ la souplesse dans les conditions de versement et de retrait aussi bien pour l'épargne à vue que pour l'épargne à terme.
- ✓ Pour l'épargne à vue, absence de frais de tenue de compte, possibilité de versements et de retraits déplacés à un coût très raisonnable (1000 FCFA par opération).
- ✓ Pour l'épargne à terme, possibilité de rupture anticipée à un coût relativement modéré de 1000 FCFA.

#### ➤ L'offre de crédits

L'institution offre une gamme variée de crédits constitués de sept (7) types de crédits. Les caractéristiques principales de ces crédits sont présentées dans le tableau ci-après.

**Tableau n°10 : Caractéristiques des types de crédit**

	Crédit spécial	Crédit ordinaire	Crédit Express	Crédit Campagne	Crédit KIVA
Objets financés	Besoins à usage professionnel dépassant 7 500 000 FCFA	Activité économique ou sociale des membres	Opportunité d'affaires ou relance activité	Intrants agricoles, embouche, aviculture, stockage ...	Besoin professionnel membre de structure signataire de convention avec UIMCEC
Apport personnel à mobiliser	7,5 à 10% du montant sollicité	15% pour personne physique 10% maximum pour groupement	15% du montant sollicité	15% du montant sollicité	10% du montant sollicité

Frais de dossier et commissions	forfait 10 000 FCFA et 2%	forfait entre 1000 et 5000 FCFA et 2%	1%	2%	forfait 1000 FCFA et 2%
Montant plancher	7 500 000 FCFA				
Montant plafond	25 000 000 FCFA	7 500 000 FCFA	5 000 000 FCFA	7 500 000 FCFA	150 000 FCFA personne physique 500 000 FCFA groupement
Durée maximum	30 mois	Entre 12 et 24 mois	6 mois	10 mois	12 mois
Mode de remboursement	Mensuel	Mensuel	Mensuel	in-fine	En fonction de l'activité
Taux d'intérêt annuel	18%	18%	18%	15%	12%
Méthode de calcul des intérêts	dégressive	Dégressive	dégressive	dégressive	dégressive
Prime d'assurance	Néant	0,65%	Néant	0,65%	

Source : plan d'affaires u-imceec 2015-2019

La diversité des types de crédit, la non exigence systématique de garanties, la souplesse des conditions d'accès constituent des forces et rendent l'institution compétitive par rapport aux concurrents.

#### ➤ *Services de transferts*

L'institution offre une multitude de produits de transferts internationaux constitués de Western Union, Money Gram et RIA ainsi que des produits de transferts nationaux constitués de Wari, Joni-Joni et Money Express.

En plus de ces produits de transfert, l'institution a mis en place un service d'opérations déplacées interne appelé « FUMANEKH » grâce à l'interconnexion de ces caisses.

Il est toutefois à signaler que l'institution ne profite pas encore pleinement des opportunités offertes par ces services du fait de contraintes internes (infrastructures et technologie) et externes (administration plateforme gérée par l'opérateur).

### 3.4 Structuration de l'UIMCEC

UIMCEC est un réseau constituée de deux niveaux. Un premier niveau constitué de 4 institutions de base légalement agréées couvrant chacune une zone d'intervention bien précise. Au niveau de chaque IMCEC, le circuit de distribution est constitué des agences qui sont une émanation de l'IMCEC et des guichets qui, à leur tour, sont une émanation des agences.

Le second niveau est constitué de la faîtière légalement agréée, fédérant les 4 institutions de base et prenant en charge l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et de politiques et procédures communes dans tous les domaines.

Les avantages de cette structuration sont :

- ✓ La possibilité de centralisation des excédents de trésorerie et de refinancement des caisses exprimant le besoin ;
- ✓ Des appuis techniques de l'Union aux institutions de base ;
- ✓ La mutualisation des charges des institutions de base ;
- ✓ Une harmonisation des politiques, procédures et pratiques des institutions membres du réseau

MAMADOU SALL 2ème promotion Master 2 Finance de marché 2015-2016

- ✓ Contrôles effectués par la faïtière sur les institutions de base et leurs démembrements ;

Au cours des 5 prochaines années, UIMCEC entend apporter des améliorations sur :

- ✓ La communication dans le réseau ;
- ✓ L'articulation des niveaux de décisions entre faïtière et institutions de base pour éviter les incompréhensions, les frustrations et les conflits
- ✓ Le renforcement des moyens de déplacement pour assurer un encadrement plus efficace
- ✓ Les procédures et pratiques de gestion de la trésorerie

### 3.5 Circuit de distribution de l'UIMCEC

Au 31/12/2014, le circuit de distribution de l'UIMCEC était constitué de 43 points de services pour ses 4 institutions de base qui la composent et d'un guichet mobile.

Avec ses 43 points de services, UIMCEC arrive à toucher directement 16 villes et 14 villages dans 12 des quatorze régions administratives du pays comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau n°11 : Répartition des points de service**

INSTITUTION DE BASE	Nombre de points de services au 31/12/2014	Nombre de localités desservies			
		Régions	Villes	Quartiers	Villages
IMCEC DAKAR	8	1	1	7	1
IMCEC THIES	12	4	6	4	3
IMCEC MBOUR	14	3	2	5	9
IMCEC CASAMANCE	9	5	7	2	1
TOTAL	43	12	16	18	14

### Source plan d'affaires U-IMCEC 2015-2019

UIMCEC entend renforcer ce circuit de distribution au cours des 5 prochaines années pour mieux atteindre ses objectifs et sa mission.

### 3.6. Mode de gouvernance de U- IMCEC

Conformément aux règles d'action mutualistes et à la réglementation régissant les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, les institutions de base tout comme l'Union ont mis en place chacune trois organes statutaires.

Ces organes sont le Conseil d'administration (CA) composé de 9 membres, le Conseil de surveillance (CS) de 3 membres et le Comité de crédit (CC) de 6 membres.

Pour l'Union, le comité de crédit est composé des 4 présidents des comités des IMCEC et 2 agents de la Direction Générale.

Les forces notées sur ces organes sont :

- ✓ Le respect des rôles et responsabilités
- ✓ L'inexistence de conflits internes ou avec le personnel technique
- ✓ Un fort sentiment d'appartenance de leurs membres
- ✓ Un niveau d'engagement reconnu par les différentes parties prenantes de l'institution

- ✓ Une notoriété et un leadership de leurs membres au sein de leurs communautés d'origine
- ✓ La limitation du nombre de mandats (02) qui constitue un facteur de bonne gouvernance

Au cours des 5 prochaines années, les principaux défis identifiés et à relever par l'UIMCEC portent sur :

- ✓ L'analphabétisme ou le niveau d'instruction relativement faible de certains élus ;
- ✓ L'insuffisance de la formation et de la documentation ;
- ✓ Le niveau de vulgarisation ou d'appropriation des principes mutualistes ;
- ✓ Le suivi de la mise en œuvre des décisions arrêtées ou des recommandations ;
- ✓ Le déficit de compétences techniques.

### **3.7. Analyse de la performance d'U- IMCEC**

#### **➤ Activité d'épargne**

UIMCEC a enregistré un accroissement de 36% de son épargne globale sur les 3 dernières années passant de 5,192 milliards à 7,82 milliards FCFA entre 2012 et 2014 avec un taux de croissance annuelle moyen de 16,2%.

Si on se réfère aux statistiques fournies par la DMF sur la période 2011-2013 dans son rapport annuel 2013, les performances de l'UIMCEC sont meilleures que celles du secteur en termes de taux de croissance. Sur cette période, le taux de croissance annuelle moyen était de 13,4% alors que celui du secteur s'élevait à 12,6%.

Les dépôts de l'UIMCEC sont dominés par l'épargne volontaire dont le poids n'a cessé d'augmenter par rapport à l'épargne obligatoire. De 69% en 2012, le poids de l'épargne volontaire est passé à 72% en 2014.

#### **➤ Activités de crédits**

UIMCEC a enregistré une augmentation de sa production de crédits aussi bien en nombre qu'en montant entre 2012 et 2014.

Le nombre de crédits déboursés n'a cessé d'augmenter sur toute la période malgré, un léger ralentissement enregistré en 2013. Pour ce qui est du volume des crédits déboursés, UIMCEC a enregistré une baisse nette en 2013 imputable en grande partie à IMCEC Dakar qui a vu le volume de ses crédits déboursés baisser de plus de 21% au courant de cette année. La baisse du volume de crédits déboursés de l'IMCEC Dakar, faisant suite à une crise de recouvrement, relève cependant d'une nouvelle orientation stratégique définie par la Direction générale consistant à privilégier les crédits de moindre taille au détriment des gros crédits qui se sont avérés plus risqués.

L'analyse de la production de crédits selon les catégories de membres a montré que le poids des hommes dans la production totale des crédits est de loin le plus important quoiqu'il suit une tendance légèrement baissière au profit des groupements.

Si on considère que la quasi-totalité des membres des groupements bénéficiaires des crédits sont des femmes, le poids réel des femmes sociétaires indirects dans la production de crédits serait de 40,6%. Ceci représente une performance sociale très encourageante au regard de l'objectif social visé par l'institution (45% de la production devait être affecté aux femmes à l'horizon 2014).

- La marge d'intérêt bénéficiaire ou produit net bancaire

**Tableau n°12 : Evolution de la marge d'intérêt ou produits net bancaire**

	2013	2014	2015
Marge d'intérêt bénéficiaire ou Produit net bancaire	1 307 534 233	1 565 987 580	1 590 590 248

**Source plan d'affaires u-imceec 2015-2019**

Sur son activité principale d'intermédiation financière UIMCEC dégage une marge significative qui connaît une tendance haussière sur les 3 dernières années comme l'illustre le tableau ci-dessus.

Le ralentissement de l'évolution notée en 2013 s'explique par la baisse du volume des crédits déboursés, la révision à la baisse de la tarification imposée par une décision de la Banque centrale de plafonner le taux effectif global (TEG) à 24% au lieu de 27%, antérieurement défini comme taux d'usure.

### **-3.8. Autosuffisance opérationnelle**

Le ratio d'autosuffisance opérationnelle indique le niveau de couverture des charges d'exploitation par les produits financiers c'est-à-dire tirés de l'activité principale d'intermédiation financière.

L'autosuffisance de l'UIMCEC a connu une tendance baissière pour les raisons évoquées dans l'encadré présenté plus haut. Elle est passée de 112% à 106% entre 2011 et 2012 pour s'établir à 98% en 2013.

Le tableau ci-dessous illustre bien le poids des dotations nettes aux provisions invoqué dans l'explication de la baisse de la performance en matière de rentabilité.

**Tableau n°13 : Evolution de la dotation nette aux provisions**

	2013	2014	2015
Dotations aux provisions et pertes sur crédits irrécouvrables	375 465 847	402 865 924	530 381 785
Reprise de provisions et récupération de créances abandonnées	336 923 072	240 843 458	278 704 066
Dotation nette aux provisions pour crédits en souffrances	38 542 775	162 022 466	251 677 719

**Source plan d'affaires u-imceec 2015-2019**

Au cours des 5 prochaines années, UIMCEC entend faire de la maîtrise de la qualité du portefeuille un levier pour réduire de façon considérable les dotations nettes aux provisions et restaurer la rentabilité.

## 3-9 L'efficacité et la productivité

Tableau n°14: Indicateurs d'efficacité et de productivité d'UIMCEC

SUIVI DE L'EFFICACITÉ ET DE LA PRODUCTIVITÉ DE				
	DESCRIPTION	2013	2014	2015
	Ratio d'efficacité administrative ou Ratio des charges générales			
A	Frais généraux	970 497 460	1 134 187 172	1 264 372 056
B	Encours de crédits brut moyen	7 156 900 311	8 321 272 549	9 266 911 924
	Ratio d'efficacité administrative = a/b		13,63%	13,64%
	Ratio du nombre d'emprunteurs actifs par agent crédit			
A	Nombre d'emprunteurs actifs		17 600	20 305
B	Nombre d'agents de crédit		55	57
	Ratio du nombre d'emprunteurs actifs par agent crédit = a/b		320	356

Source plan d'affaires u-imceec 2015-2019

✓ Efficacité d'UIMCEC

L'efficacité d'UIMCEC suit une tendance favorable.

Si on se réfère à l'évolution du ratio d'efficacité administrative qui indique le coût de gestion de 100 unités monétaires de portefeuille de crédits, on note une tendance relativement bonne sur la période 2011-2013.

Si pour gérer un crédit de 100 FCFA UIMCEC dépensait 15,85 FCFA en 2013, elle ne dépensait que 13,6 en 2014 et 2015 pour ce même crédit.

✓ Productivité d'UIMCEC

La productivité d'UIMCEC suit une tendance favorable.

Si on se réfère au nombre d'emprunteurs actifs par agent de crédit, la productivité de l'UIMCEC évolue de façon favorable sur les deux dernières années. Si un agent gérait en moyenne 320 dossiers de crédit en 2014, le nombre de dossiers de crédit géré par ce même agent de crédit est passé à 356 en 2015.

Il est en même temps à signaler que le recrutement d'agents de crédit supplémentaires en 2014 s'est accompagné d'une plus grande productivité.

La généralisation du poste d'agent administratif dans tous les points de service au cours des 5 prochaines années déchargera les agents de crédit des tâches administratives et contribuera de façon significative à accroître leur productivité.

Selon les statistiques fournies par le Recensement Général de la Population de l'Habitat, de l'Agriculture et de l'Élevage (RGPHAE) réalisé en 2013 au niveau du pays le milieu rural constitue un potentiel fort intéressant pour l'institution.

MAMADOU SALL 2ème promotion Master 2 Finance de marché 2015-2016

- 55% de la population nationale (7.048.624 individus) est rurale ;
- 49,5% des ménages du pays sont des ménages agricoles soit 755 559 ;
- Sur les régions où l'institution entend s'étendre ou renforcer son positionnement au cours des 5 prochaines années le pourcentage de ménages agricoles dépasse la moyenne nationale. Il s'agit principalement, de Fatick et Kaffrine avec respectivement 82,9% et 84,8 %, de Thiès (pour la zone des Niayes) avec 51,9%, de Saint-Louis et Matam avec respectivement 67,5% et 84,9% et de Kaolack avec 64%.
- 61% des ménages agricoles pratiquent des cultures pluviales.
- En dehors des cultures pluviales, l'élevage constitue la première occupation des ménages agricoles. 60% des ménages agricoles pratiquent l'élevage.

Le marché actuel et potentiel est divisé en plusieurs zones agro-écologiques constituées du Bassin arachidier et la Casamance naturelle dominées par les cultures pluviales principalement l'arachide et les céréales, la zone des Niayes dominées par les cultures maraîchères, la vallée du fleuve Sénégal dominées par les cultures irriguées et les cultures rizicoles et maraîchères.

La zone des Niayes se caractérise par la prédominance des activités horticoles avec près de 60% de la production horticole du Sénégal. Elle constitue aussi le pôle d'attraction pour les structures intervenant dans le domaine de l'horticulture au Sénégal et enregistre une forte présence de SFD. En fin juin 2014, d'après des statistiques produites par la DMF, plus de 52,6% des points de services des SFD sont localisés dans trois régions couvertes par cette zone à savoir Dakar, Thiès et Saint-Louis.

Il est aussi à noter la présence des activités de pêche et la transformation des produits halieutiques, sur le long des côtes sénégalaises, sur l'axe Dakar Saint-Louis et Dakar Mbour, jusqu'au sud du pays.

Il est à signaler cependant que les principales activités menées par les ménages agricoles dans les différentes zones agro-écologiques sont fortement exposées à un certain nombre de risques naturels qui méritent d'être bien contrôlés par UIMCEC au cours des 5 prochaines années.

Aussi, la faiblesse de l'épargne et la demande de crédits relativement modeste en milieu rural constituent des défis majeurs à relever par UIMCEC. En effet, selon les statistiques produites par la DRS-SFD le poids du milieu rural dans l'encours d'épargne et dans l'encours de crédits restent très faibles comparées au milieu urbain. En 2012 et 2013, l'encours d'épargne du milieu rural représentait respectivement 5,8% et 5,6% du total de l'épargne des SFD tandis que l'encours du crédit du milieu rural représentait sur la même période 4,8% et 5,5% de l'encours total des SFD.

### **3-10 -Positionnement de l'U-IMCEC dans le financement agricole**

Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan stratégique 2015-2019, l'U-IMCEC a résolument pris l'option d'accroître ses interventions dans le financement de l'agriculture au Sénégal afin de saisir les opportunités offertes par le développement des activités agricoles.

De par le passé, le positionnement stratégique dans le financement agricole s'était traduit par l'extension de sa couverture géographique en zone rurale avec l'ouverture en 2009 de 10 nouveaux guichets ruraux avec l'appui du Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle (PALS).

Dans la même période, l'institution a développé une offre de produits et services afin de répondre aux besoins exprimés par le secteur agricole avec la mise en place du crédit de campagne destiné au financement de l'achat des intrants pour la couverture de la campagne agricole. Ce crédit est plafonné à 7.500.000 FCFA payable in fine en 10 mois au taux d'intérêt de 15%.

UIMCEC a aussi développé dans la zone du centre, une expérience de crédit de warrantage. Il s'agit de crédit dont la garantie est un stock de produits agricoles dans un magasin sécurisé. Ce type de crédit permet d'éviter le bradage des récoltes et de préserver les revenus des producteurs.

Le Financement du matériel d'exhaure, facilitant l'accès à l'eau aux producteurs, a aussi été assuré par un produit de crédit spécifique appelé crédit « Initiative Eau et Microfinance », en abrégé crédit « MAMADOU SALL 2ème promotion Master 2 Finance de marché 2015-2016

IEM », développé en collaboration avec PAMIGA. L'objectif principal visé à travers ce produit est la protection de l'environnement par une gestion économique de l'eau.

UIMCEC a aussi eu à nouer des partenariats avec certains projets appuyés par l'USAID tels que Wula NAFA, CLUSA, PCE et YADJENDE intervenant dans l'encadrement et la facilitation de l'accès aux financements .

## **PARTIE 3 : CADRE ANALYTIQUE**

## CHAPITRE 1 : Présentation des données

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

Dans une première étape, nous allons présenter un état des lieux de la gestion des risques au niveau de l'U-IMCEC ,ensuite nous présenterons les résultats, puis nous les analyserons avant de faire des recommandations pour une meilleure efficacité de la gestion du risque de crédit et de liquidité au sein de U-IMCEC.

### Section 1 : Etat des lieux de la gestion des risques au sein de l'U-IMCEC

L'UIMCEC manifeste une volonté ferme de se conformer aux exigences réglementaires et aux bonnes pratiques en matière de gestion des risques.

Cette volonté est illustrée par la mise en place de :

- ✓ un département d'audit et de la conformité avec des ressources expérimentées,
- ✓ un département Contrôle de gestion pour mieux maîtriser principalement le risque d'inefficacité,
- ✓ un département Risques et Engagements renforçant davantage le contrôle des risques opérationnels.
- ✓ L'existence d'une charte d'audit adoptée depuis le 04 juin 2011 par l'Assemblée générale ;
- ✓ Le recours systématique au commissariat aux comptes et audit annuel des états financiers de l'institution par un expert-comptable dûment habilité et qui a une bonne connaissance de l'institution.
- ✓ La disponibilité d'un logiciel de gestion automatisant les principaux sous-systèmes du SIG (épargne, crédit, clientèle et comptabilité) et pouvant améliorer la qualité de l'information aussi bien en termes de sécurité, de fiabilité que de disponibilité.
- ✓ La mise en place d'un Comité des Sages constitué d'anciens présidents de l'Union pour aider à la prévention et à la gestion des conflits internes.-Des efforts d'amélioration de la sécurité physique des locaux avec des caméras de surveillance dans les agences principales des IMCEC et la présence d'agents de sécurité dans toutes les entités de l'institution.

Pour une gestion des risques plus efficaces au cours des 5 prochaines années, UIMCEC entend renforcer :

- ✓ La mise en conformité et la vulgarisation des textes internes ;
- ✓ Les compétences techniques des organes de contrôle et la fréquence de leurs missions;
- ✓ Les moyens humains et logistiques du département d'audit interne ;
- ✓ L'optimisation du SIG ;

- ✓ La formalisation et la systématisation de l'analyse financière

### **Section 2 : Présentation et Analyse synthétique des activités de l'U-IMCEC**

Dans cette partie nous allons procéder à une analyse financière en calculant les soldes intermédiaires de gestion, les ratios de rentabilité et les normes prudentielles de U-IMCEC sur la période 2013 -2014 -2015.

#### **2.1. Analyse des SIG , ratios de rentabilité et prudentiels**

**TABLEAU N° 15**

<b>SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION EN MILLIONS DE FCFA</b>	<b>RATIOS DE RENTABILITE ET NORMES PRUDENTIELLES</b>
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b> 2013    2014    2015 1644.1    1702.5    1609.2	<b>RETOUR SUR INVESTISSEMENT</b> 2013    2014    2015 -3%    -6%    -4%
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b> 2013    2014    2015 -310.1    -440.8    -501.5	<b>RENTABILITE DES FONDS PROPRES</b> 2013    2014    2015 -17%    -44%    -30%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b> 2013    2014    2015 -840.5    -1229.7    -570	<b>RATIO DE COUVERTURE DES EMPLOIS A MOYEN ET LONG TERME PAR DES RESSOURCES STABLES (NORME 100%)</b> 2013    2014    2015 0.38%    0.24%    0.25%
<b>RESULTAT NET</b> 2013    2014    2015 -358.9    -880.4    -570	
<b>COEFFICIENT NET D'EXPLOITATION (NORME &lt; 60 %)</b> 2013    2014    2015 77    82    88	<b>NORMES DE LIQUIDITE (NORME 15 %)</b> 2013    2014    2015 1.72%    1.54%    1.31%

*Source ETATS FINANCIERS U-IMCEC traité par nous même.*

## 2.2. Analyse des données du bilan et compte de résultat

Le constat général est que sur ces trois dernières années les résultats sont négatifs. En outre U-IMCEC n'est pas productive sur ces trois années car les *CNE sont supérieurs à 65 %*. Pour tout PNB de 100f U-IMCEC utilise respectivement **77% 82 %et 88%** pour payer des charges d'exploitation. Aussi est -il que l'accroissement fulgurant des crédits en souffrance a entraîné des dotations aux provisions et pertes pour créances irrécouvrables importante et cela a influé sur le résultat net car U-IMCEC est obligé de puiser sur ces réserves .Cet état de fait peut entraîner un risque de liquidité voire de solvabilité si aucune mesure n'est prise.

Après étude du bilan et du compte de résultat nous avons observé que deux risques majeurs sont apparus pour U-IMCEC à l'instar des autres SFD .Ce sont les risques de liquidité et de crédit.

Pour ce qui est du ratio de *Ratio de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables* En application de l'article 147 de la loi portant réglementation des SFD. Pour éviter une transformation excessive des ressources à vue et/ou à court terme en emplois à moyen et long terme. Les SFD doivent financer l'ensemble de leurs actifs immobilisés ainsi que leurs autres emplois à long terme par des ressources stables. Pour mesurer la "transformation" opérée en raison des activités de prêts, d'emprunts ou de réception des dépôts, la notion de « durée restant à courir » ou « durée résiduelle » supérieure à 12 mois est retenue. Or en l'espèce U-IMCEC est en dessous de la norme de 100% sur ces trois années. Ce la signifie que U-IMCEC est en infraction.

Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables est l'un des ratios les moins respectés par les SFD. Par contre pour le ratio de liquidité l'institution est en phase avec les instructions de la BCEAO.

## Chapitre 2 Les risques et leurs mesures

Nous allons d'abord étudier le risque de liquidité en procédant à une analyse des écarts et ensuite voir le risque de crédit et ces mesures.

### Section 1 risque de liquidité

#### Définition

Le risque de liquidité est souvent le principal risque financier pour une institution financière. Les IMF pensent souvent à tort qu'une bonne gestion des liquidités consiste à utiliser autant de liquidités que possible pour financer le portefeuille de prêts (l'actif le plus productif) le plus rapidement possible, afin d'éviter de détenir des « liquidités improductives ». Or, il ne s'agit pas dans ce cas de gestion des liquidités, mais plutôt de maximisation du profit. La gestion des liquidités consiste à opérer un arbitrage entre les objectifs de profit de l'organisation et le besoin de toujours disposer d'une réserve de liquidités en cas de retard de refinancement, d'augmentation du portefeuille à risque ou d'autres événements inattendus.

Le risque de liquidité est généralement compris comme le risque de ne pas pouvoir honorer en temps voulu ses obligations échues. Il est recommandé d'élargir cette définition pour prendre en compte la nécessité de disposer de liquidités suffisantes pour tenir les objectifs de croissance et financer les opérations courantes en cas de crise de liquidité. Cette définition élargie est pertinente pour toutes les institutions financières, mais plus particulièrement pour les IMF, dont les bilans présentent une croissance rapide et dont les flux de trésorerie peuvent subir de brusques impacts négatifs du fait d'événements tels que des catastrophes naturelles ou des interventions politiques.

La gestion du risque de liquidité se définit comme une gestion actif-passif visant à garantir une disponibilité de liquidités suffisante pour :

1. faire face aux obligations arrivant à échéance – en tout lieu et dans n'importe quelle monnaie;
2. financer les objectifs de croissance ;
3. maintenir les opérations courantes en cas d'interruption imprévue de l'afflux de liquidités.

La gestion des liquidités telle qu'elle est définie ici n'est pas équivalente à la gestion des flux de trésorerie. La gestion des flux de trésorerie se concentre sur les besoins quotidiens en trésorerie, pour chaque agence ou bureau de terrain, pour couvrir le décaissement des prêts, les charges d'exploitation, etc. La gestion des liquidités concerne les besoins de liquidités cumulés pour l'ensemble de l'IMF dans le futur, plus particulièrement à un horizon de douze mois.

#### 1-1) Analyse des écarts

Pour créer un calendrier des écarts à des fins de gestion du risque de liquidité, nous allons diviser le compte de bilan en périodes, puis imputer chaque type d'actif et de passif à la période correspondant à son échéance. Nous avons pris comme référence l'année 2015. Pour cela, nous allons d'abord calculer l'impasse de liquidité.

L'impasse de liquidité c'est l'actif moins le passif aux différentes dates du bilan.

A chaque date présente, le bilan est à nouveau équilibré, au prix d'un refinancement d'urgence ou de liquidités excessives si mal anticipé

✓ TABLEAU 16 : CALCUL IMPASSE DE LIQUIDITE 2015

DATE DE MATURITE	1 SEMAINE	8j <D< 1 mois	1mois<D< 3 mois	3mois<D	6 mois <D< 1 an	1 an <D< 2 ans	2 ans <D<5 ans	> 5ans
ACTIF	296	1341	102.1	0	0	15.2	0	979.8
PASSIF	4552	0	0	0	378	2051.4	0	857
IMPASSE EN STOCK	-4256	1341	102.1	0	-378	-6292	0	122.8

SOURCE : NOUS MEME A PARTIR DES DONNEES COLLECTEES

D'après le tableau, nous voyons clairement que U-IMCEC fait face à un gap de liquidité prévisionnel sur les actifs et passifs à une semaine et à maturité plus de 6 mois jusqu'à 2 ans et un excédent prévisionnel et cumulatif de liquidité sur les actifs et passif de plus d'un à 3 mois et pour les maturités de plus de 5 ans.

**Tableau 17 écart risque de liquidité Année 2015 (en millions)**

	1 mois	2 mois	3 mois	4 mois	5 mois	6 mois	7 mois	8 mois	9 mois	10 mois	11 mois	12 mois	13-18 mois	19-24 mois	2-5 ans	5 ans	Pas d'échéance	Total
<b>ACTIF</b>																		
Encaisse	2961																	2961
Dépôt d'épargne	1143.2																	1443.2
Dépôts à terme																		
Encours net de crédit																	8941.6	8941.6
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	1739.4																	
<b>PASSIF</b>																		
Dépôt d'épargne																		
Dépôts à terme			378															
Emprunts à payer/principal	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50			750
Intérêts à payer	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			75
Autres dettes	67.5																	67.5
Total des dettes	122.5	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55			837.5
Total des fonds propres																	1891.3	1891.3
Total des passifs(dettes 1 + F)	245	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110		1785
Ecart actif 2 – passif	1494.4	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	0	11128.7	9983

Le tableau récapitule les sources et emplois de fonds, en intégrant l'hypothèse que les prêts de clients sont sans échéance, c'est-à-dire que le portefeuille de prêts est constamment renouvelé et croissant.

**Actifs**

- L'**encaisse** est disponible comme source de financement à très court terme, comme les dépôts d'épargne.
- Les **dépôts à terme** apparaissent comme disponibles lorsqu'ils arrivent à échéance.
- L'**encours net de crédits** est classifié comme actif à long terme ou sans échéance. C'est le cas en situation normale, lorsque le portefeuille de prêts est toujours en cours ou en croissance.

- Les **actifs immobilisés** sont présentés comme des actifs à long terme ou sans échéance, car ils ne peuvent pas être convertis aisément et rapidement en liquidités.
- Les **autres actifs** comprennent un mois d'intérêts à recevoir, conformément au compte de bilan. Ils apparaissent comme disponibles le mois suivant.

### ***Passifs***

- Les **dépôts d'épargne** sont classifiés comme emplois à court terme pour ce qui concerne la portion statistiquement déterminée comme susceptible d'être retirée d'un jour à l'autre (dans ce cas, 10 % du total). La portion qui a été statistiquement déterminée comme stable à long terme apparaît comme une utilisation des fonds à une échéance de deux à cinq ans, car l'analyse statistique se fonde sur des données couvrant cinq ans.
- Les **dépôts à terme** sont considérés comme des emplois à leur échéance, qui est de trois à six mois.
- Les **emprunts et intérêts à payer** apparaissent comme des emplois en fonction de leur calendrier contractuel de remboursement. Notons que le total des dettes ne correspond pas à celui du bilan, car ce dernier ne fait apparaître qu'un mois d'intérêts à payer, tandis que ce tableau tient compte des intérêts à payer jusqu'à l'échéance de l'emprunt.
- Les **fonds propres** sont présentés comme sans échéance, car ils ne devront pas être remboursés, sauf en cas de liquidation de l'IMF.

Les écarts cumulés pour cette IMF font apparaître des écarts négatifs à partir du deuxième mois, avec une concentration importante des besoins de financement. A noter sur les emprunts et intérêts à payer nous avons pris au hasard des sommes à défaut d'information Néanmoins le principe de calcul n'est pas biaisé.

### **2-2) Principes de gestion du passif pour réduire le risque de liquidité**

Le premier principe de gestion des risques financiers consiste à aligner les échéances des éléments d'actif et de passif pour minimiser ou éliminer le risque. Si les actifs de l'IMF se comportent comme des actifs à long terme, comme nous l'avons vu plus haut, il faut alors leur faire correspondre des passifs à long terme : fonds propres, dettes à long terme (notons que les emprunts à long terme avec amortissement progressif ne sont pas réellement à long terme) et dépôts de clients stables. Néanmoins, un alignement exact est impossible en raison de divers éléments incontournables, à savoir les paiements d'intérêts et de principal à certaines échéances, les fonds nécessaires pour honorer les retraits des déposants et les charges d'exploitation mensuelles.

L'analyse des écarts de liquidité peut également servir de base à une stratégie de financement de l'IMF. Dans les exemples exposés plus haut, les éléments d'actif et de passif repris dans le tableau des écarts sont limités à ceux figurant actuellement au bilan (à l'exception des intérêts à payer sur les emprunts car il s'agit d'obligations contractuelles futures). Les dirigeants de l'IMF peuvent ajouter au tableau des écarts les projections de charges d'exploitation mensuelles ou d'autres dépenses planifiées, car il s'agit là de coûts qui devront être financés par de nouveaux financements ou par des actifs liquides utilisés comme ressources.

## Section 2 Risque de crédit

### -Définition

Le risque de crédit (contrepartie ou signature) est pour l'établissement financier le risque que ses débiteurs n'honorent pas totalement ou partiellement leurs engagements.

### 2.1 mesures du risque de crédit

La source de risque la plus importante pour un établissement de microfinance réside dans son portefeuille de crédits. Non seulement le portefeuille de crédits est –et de loin – l'actif le plus important pour un établissement de microfinance. Mais, en outre, la qualité de cet actif et donc le risque qu'il pose pour l'établissement, est assez difficile à mesurer. Pour les établissements de microfinance dont les crédits, typiquement, ne sont pas couverts par des garanties facilement réalisables, la qualité du portefeuille nécessite une très grande attention et un suivi minutieux. La mesure la plus couramment utilisée, pour la qualité du portefeuille dans l'industrie de la microfinance est le portefeuille à risque (PAR) qui mesure en fait la partie du portefeuille «contaminée » par les impayés, en pourcentage du portefeuille total de crédits. La qualité du portefeuille est appréciée à travers le taux de portefeuille à risque (1 à 29 jours, 30 à 89 jours et 90 à 179 jours), le taux de provisions sur créances en souffrance et le taux de perte sur créances. Certains indicateurs permettent d'apprécier le risque dans l'institution de micro finance : Ce sont Les ratios de qualité de portefeuille.

#### ➤ Le Portefeuille à Risque (PAR)

Le PAR représente la mesure de qualité du portefeuille la plus acceptée. Il montre la partie du portefeuille de crédit «contaminée» par les impayés et présentant donc un risque de ne pas être remboursé. Il s'affranchit de la plupart des interprétations subjectives dont sont l'objet d'autres indicateurs de qualité de portefeuille tel que le taux de remboursement et le taux d'impayés parce qu'aussi bien le numérateur que la dénominateur prennent en compte l'encours total restant dû. Le PAR est donc très utile pour mesurer le risque actuel et les pertes potentielle s à venir. De manière générale, tout PAR30 excédant 10% doit être préoccupant car la plupart des microcrédits ne sont pas couverts par des garanties facilement réalisables telles que les titres, le matériel etc. La formule est la suivante :

Capital restant dû ayant des versements en retard d'au moins (1,31...) jours/Encours de crédit

✓ TABLEAU 18 Calcul portefeuille à risque 90 jours

ANNEES	2013	2014	2015
<b>ENCOURS DE CREDIT</b>	7 156 900 311	8 321 272 549	9 266 911 924
<b>ENCOURS SOUFFRANCE</b>	323,989,565	465,989,890	598,654,789
<b>PAR + 90 JOURS U-IMCEC</b>	5%	6%	6%
<b>PAR + 90 Secteur de la micro finance au niveau national</b>	6%	5%	7%

Source : Nous même à partir des données collectées

A des fins de benchmarking avec le secteur de la Micro finance au niveau national, le PAR 90 jours a été choisi.

A la lumière de ce tableau, la qualité du portefeuille de l'UIMCEC demeure dégradée mais sa situation reste légèrement meilleure que celle du secteur de la Micro finance au niveau national sur la période 2013-2015 1.

Sur toute la période, les crédits aux groupements ont affiché de biens meilleurs performances (2,42%, 4,16%, et 3,03% respectivement en 2013, 2014 et 2015).

Dans la stratégie d'assainissement et d'amélioration de la qualité du portefeuille, qui s'avère être un impératif, le développement de ce type de crédit constituera pour UIMCEC un objectif majeur au cours des 5 prochaines années.

#### ➤ **Ratio de dotation aux provisions**

Le ratio de dotation aux provisions se calcule en divisant les dotations aux provisions pour créances douteuses effectuées sur la période (à ne pas confondre avec la réserve (provision) pour créances douteuses, qui est inscrite au bilan) par l'encours moyen du portefeuille. Cette mesure donne une indication sur les provisions effectuées par l'IMF pour anticiper les futures pertes sur prêts.

Le niveau de dotation doit être analysé de concert avec le ratio de couverture des risques.

**Formule : Dotation aux provisions pour créances douteuses / Encours moyen du portefeuille brut de crédit**

**TABLEAU 19 CALCUL RATIO DOTATION AUX PROVISIONS**

ANNEES	2013	2014	2015
<b>DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES</b>	<b>38,542,775</b>	<b>62,022,466</b>	<b>251,677,719</b>
<i>Encours moyen du portefeuille brut de crédit</i>	<b>7,156,900,311</b>	<b>8,321,272,549</b>	<b>9,266,911,924</b>
<b>RATIO</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>

#### ➤ **Le ratio de couverture des risques**

Le ratio de couverture des risques se calcule en divisant les réserves pour créances douteuses par l'encours des crédits présentant des échéances impayées de plus de 30 jours ajouté à l'encours des crédits rééchelonnés. Cette mesure indique le pourcentage du portefeuille à risque qui est couvert par les réserves pour créances douteuses. Il donne une indication sur la manière dont une institution est préparée pour affronter le pire scénario.

### **2-3 Présentations des résultats**

L'objectif de ce chapitre est d'une part de procéder à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus et d'autre part de faire des recommandations suite à ces analyses. Dans une première étape, nous présenterons les résultats, puis nous les analyserons avant de faire des recommandations pour une meilleure efficacité de la gestion du risque au sein d'U-IMCEC.

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

### **2-4 Présentation des résultats par rapport aux variables explicatives**

On parle d'une variable explicative lorsque les informations fournies expliquent la variable expliquée, la variable expliquée est une information qu'une théorie cherche à expliquer. Les économistes évaluent la capacité de la variable explicative à expliquer une situation. Les variables utilisées ci-dessous sont: les outils de gestion des risques liés au crédit, suivi des prêts et

méthodes de recouvrement, expertise des ressources humaines. Ces variables nous permettent d'expliquer et de voir l'efficacité des moyens déployés par U-IMCEC pour bien gérer ses crédits.

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

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

L'U-IMCEC dispose d'un mécanisme d'identification des risques. Les risques majeurs susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs, en particulier ceux liés au crédit, sont clairement identifiés avec la participation des responsables concernés. Une cartographie des risques existe. U-IMCEC se caractérise par une forte culture du contrôle interne qui se traduit par des procédures documentées dans un manuel de procédures interne clair, qui favorise une standardisation des pratiques aussi bien au siège que dans les Institutions de Base. La documentation des transactions est complète et permet de suivre les opérations depuis leur genèse jusqu'à leur réalisation. Les contrôles décrits dans les manuels sont appliqués conformément aux dites procédures. Une limitation des pouvoirs notamment dans l'autorisation des crédits et des transferts de fonds permet une division des risques.

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

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

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

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

Le risque de crédit est donc réduit par la qualité observée dans le processus d'octroi de crédit.

Le montage rigoureux des dossiers de demande par les chefs d'agence, des visites effectuées sur le terrain par l'agent de crédit, la participation du personnel technique au Comité de crédit sont autant de mesures qui permettent de réduire les risques en amont. Après le déboursé du prêt, l'agent de crédit effectue plusieurs visites sur le terrain pour s'informer régulièrement de la situation du client et de la bonne tenue de l'activité qui est financée. Ce qui permet de prendre les mesures appropriées (rééchelonnement, levée des contraintes, nouveau prêt, etc.) à temps en cas de défaillance.

U-IMCEC dispose de plusieurs canaux pour faciliter le remboursement des prêts:

Le remboursement à la caisse et le remboursement par virement bancaire.

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

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

## **CHAPITRE 3 / Proposition pour la mise en place d'un dispositif ALM à U-IMCEC**

Dans ce chapitre, nous aborderons dans un premier temps les modalités d'installation du dispositif ALM au sein d'U-IMCEC. Ensuite, nous parlerons de la composition de la cellule de gestion actif-passif, des rôles et responsabilités de chacun. Enfin, nous allons formuler des recommandations pour une gestion efficace de ce dispositif.

### **3-1: MODALITE DE MISE EN PLACE DE LA FONCTION ALM**

L'U-IMCEC, à l'instar des autres IMF ne dispose pas encore de service ALM en son sein. Notre travail consistera donc à formuler des propositions en l'installation d'un dispositif de cette nature au sein de l'institution. Pour ce faire nous allons aborder la question en plusieurs étapes.

#### **3-1-1 Modèle d'organisation de la fonction ALM**

La fonction de gestion actif-passif et du bilan à longterm relevé de la responsabilité du département de la planification marge qui correspondait au département de contrôle.

#### **3-1-2 : Mise en œuvre du dispositif ALM à l'U-IMCEC**

Le dispositif ALM peut varier selon le type de structure. Pour le cas d'U-IMCEC, le dispositif que nous proposons est tiré de l'architecture ALM réalisée par M. Jean Dermine.

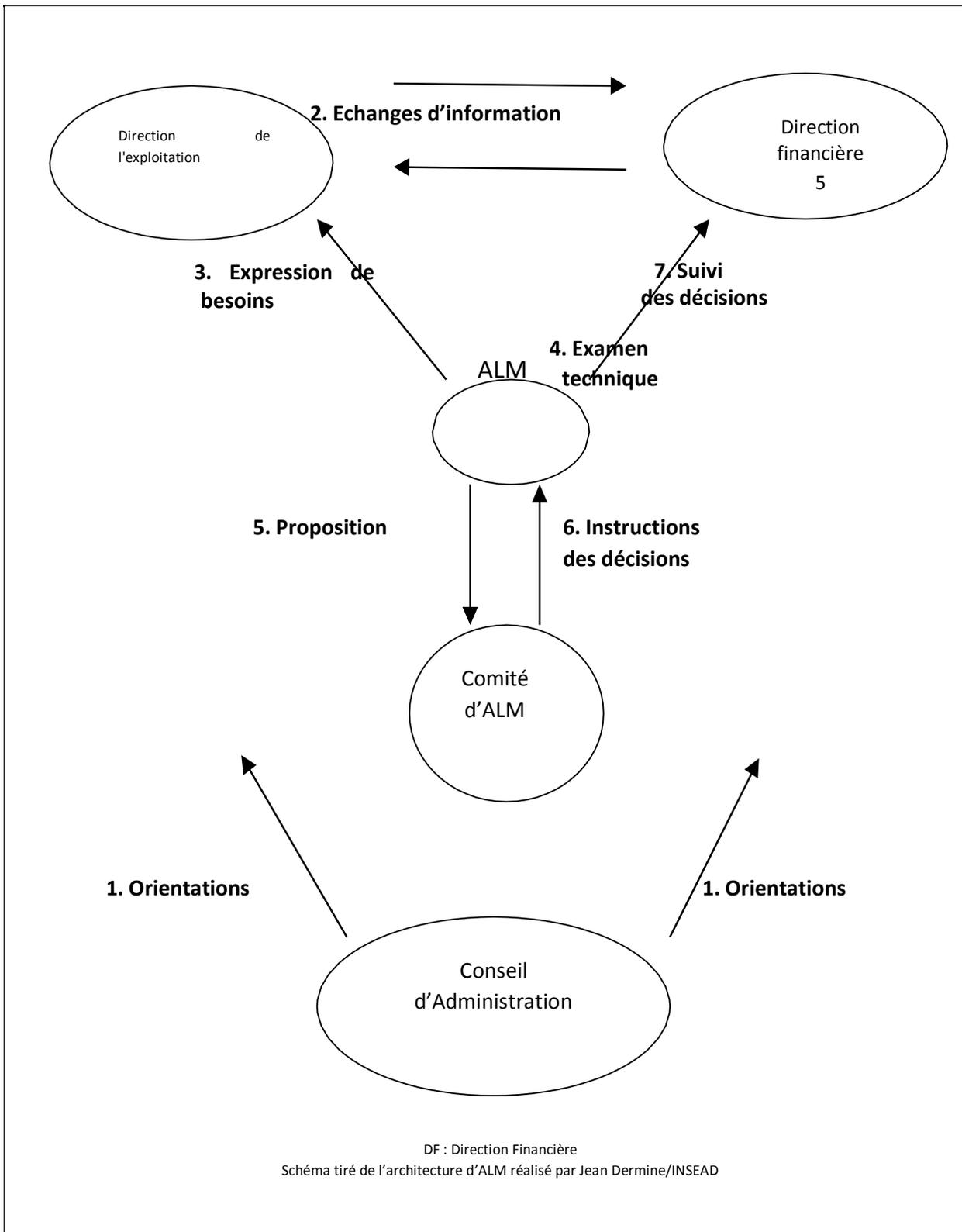


Figure 1 Dispositif ALM

Source : Schéma tiré de l'architecture d'ALM réalisé par Jean Dermine/INSEAD

Comme cela est indiqué dans le schéma ci-dessus, nous allons aborder le rôle de chacune de ces entités dans le dispositif.

### **3-1.2 1 Le rôle de l'organe de Direction Générale**

Cet organe fixe les grandes orientations de la banque, ses ambitions de croissance et l'évolution de ses activités. Aussi, réunit-il les directeurs des départements opérationnels et fonctionnels pour définir une politique unique et cohérente : la stratégie de la banque

#### **3-1.2.2 Le rôle du comité ALM**

- ✓ Le comité ALM est constitué de plusieurs membres qui sont :
- ✓ le Directeur Général de U-IMCEC qui en sera le président ;
- ✓ le Directeur Financier et Comptable ;
- ✓ Le Directeur des Risques et Contrôle des Engagements ;
- ✓ la Direction de l'exploitation ;
- ✓ le Responsable de la cellule ALM.

Le rôle de ce comité est :

- ✓ être informé des déséquilibres globaux présents et futurs du bilan ;

La cellule Actif Passif élabore et commente les tableaux de bord relatifs à ces équilibres et puis les remet au comité. L'ensemble des décisions que le comité aura à prendre sera en fonction de la connaissance qu'il a de ces équilibres ; au regard de ces anticipations, décider de mesures correctives globales bilancielle.

Les anticipations du comité sont simulées et plaquées sur les situations simulées et projetées. Ensuite leur impact sur le PNB sera mesuré. En fonction des résultats, le comité décidera des mesures correctives préventives ;

- ✓ Arbitrer les divergences entre les fonctions commerciales et financières Certaines actions
- ✓ commerciales présentent des risques financiers qu'il s'agit de limiter ou découvrir. Inversement de trop fortes contraintes financières risquent d'handicaper le développement commercial. Au regard des équilibres globaux du bilan, le comité rend ses arbitrages.
- ✓ Suivre l'exécution des décisions entièrement prises. Le comité prend des décisions et se donner les moyens d'en suivre dans le temps l'exécution, afin de circonscrire à temps tout effet non désiré, ou même de changer d'orientation parce que les anticipations premières ne sont plus pertinentes.
- ✓ Pour ce qui concerne les réunions du Comité ALM, elles doivent être bimestrielles. Cependant la complexité du système d'information peut imposer un rythme trimestriel. Une fréquence semestrielle, annuelle ou périodique n'est pas conseillée pour une gestion efficace.

### **3.1.2.3 Rôle de la Cellule ALM**

La cellule ALM sera constituée de deux personnes, un responsable et son assistant. Ces deux techniciens sont chargés de doter U-IMCEC de procédures et d'outils nécessaires à la gestion du risque de taux de rendement global, de liquidité et de change.

Pour mener à bien cette tâche, des missions leur sont confiées :

Leur première mission consiste à établir un diagnostic périodique. Cela se fera par la collecte et le retraitement de l'ensemble des données du bilan et du hors bilan. La cellule s'assurera donc de son exhaustivité et de sa cohérence. Elle procédera également au retraitement d'une partie de l'information. Ajouté à cela, la cellule devra établir le profil des impasses de taux par type de taux.

La deuxième mission de la cellule consiste à faire des simulations. Elle devra simuler une brusque variation uniforme des taux de marché plus la cellule devra simuler des changements prévisibles ou anticipés dans la structure de l'actif et du passif, en bilan et en hors bilan.

Pour finir la troisième mission consiste à faire des reportings. Ces reportings devront permettre la mise en place d'un tableau de bord dans lequel nous aurons le niveau d'expositions de l'IMF à chaque type de risque et les indicateurs de gestion. Pour gérer ces risques. Ce tableau de bord devra également servir au comité d'ALM à prendre des décisions.

En plus de ces différentes, la cellule ALM doit auditer régulièrement les procédures et les outils pour s'assurer qu'ils sont adaptés et performants. Enfin, elle doit s'assurer de la qualité de la formation des personnels en charge de cette gestion.

### **3.1.2.4 Rôle du service de la trésorerie**

A U-imcec , la trésorerie se trouve au sein la Direction financière. Elle réalise les programmes de financement proposés par la cellule ALM et décidés par le comité de gestion A- actif Passif.

### **3.1.2.5 Rôle de la Direction des risques et contrôle des engagements**

Sa principale mission est de définir les règles de gestion de ce risque, et de construire un système de limites en montant et en durée à ne pas dépasser sur chaque contrepartie. Elle devra donc procéder à l'étude de la situation financière des entreprises auxquelles la banque est susceptible d'apporter son concours, afin d'évaluer leur capacité à remplir leurs engagements. Elle devra également suivre et renouveler les dossiers engagement.

### **3.1.2.6 Rôle de la Direction des exploitations**

En plus de ces autres missions, la direction d'exploitation se chargera de la tarification des coûts des ressources, du risque et de la production nouvelle.

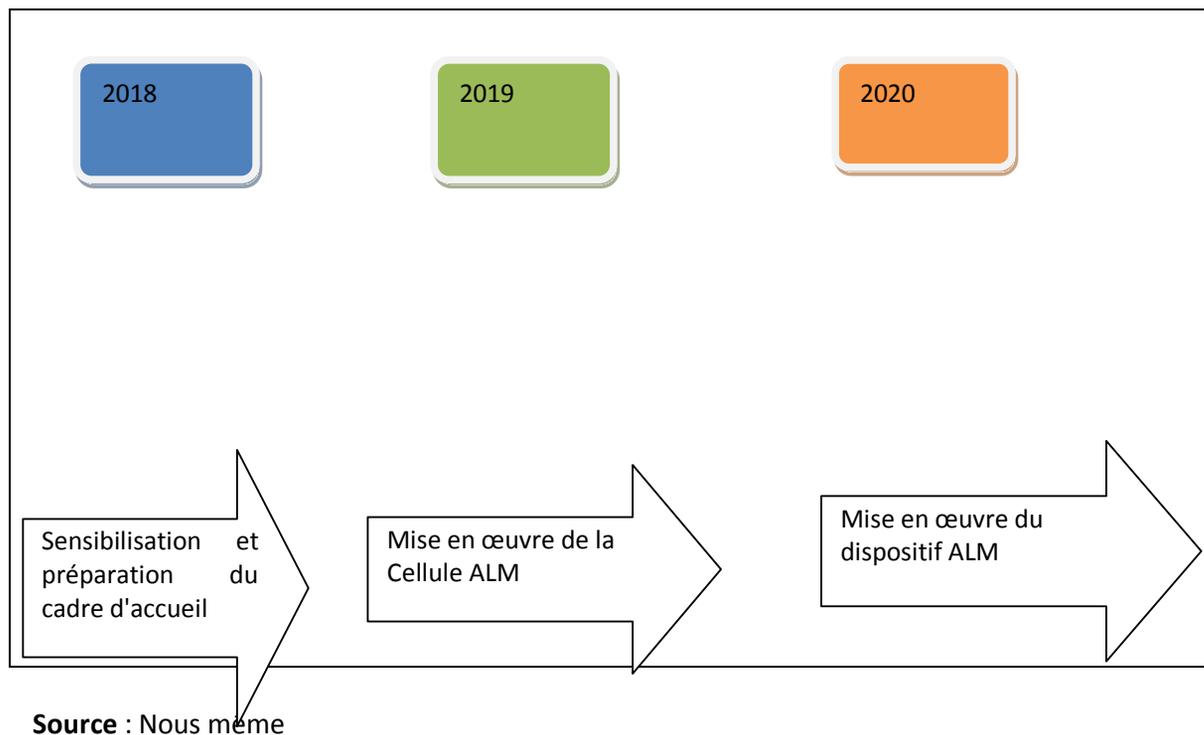
L'objectif étant d'améliorer la détermination du taux de cession interne en intégrant :

**Contribution à la mise en place d'une démarche ALM dans une institution de micro finance: Cas U-IMCEC**

- les conditions à appliquer à la production nouvelle et la modélisation des encours non échéances;
- le coût des ressources
- les contraintes réglementaires
- les coûts de gestion et de couverture des risques bancaires -
- la marge nécessaire à la rémunération des fonds propres

### 3-1-3 Programme de mise en œuvre

**Figure2 : Programme de mise en œuvre du dispositif d'ALM**



#### **Programme de mise en œuvre**

**2018:** la sensibilisation et la préparation du cadre d'accueil à travers l'élaboration du cadre réglementaire l'information du personnel, l'élaboration d'un manuel de procédures liées au fonctionnement du dispositif, l'adaptation du système d'information à l'utilisation de l'outil ALM,

**2019 :** la mise en œuvre de l'ALM qui comprend la création de la cellule, la formation des acteurs, la création du département de trésorerie, l'appropriation de la fonction par les membres de la cellule, la préparation de la mise en place du dispositif d'ALM

**2020:** la mise en œuvre du dispositif ALM

## **3.2 Fonctionnement**

### **3-2 -1 Membre du comité**

Le comité de gestion actif-passif se compose généralement de tout ou partie des membres de l'équipe dirigeante de l'U-IMCEC. En fonction du degré de compétence des dirigeants et des membres du conseil d'administration ainsi que des exigences réglementaires, le comité ALCO sera intégré dans l'organigramme au niveau de l'équipe de direction avec des représentants du conseil d'administration. Il s'agit d'un comité exécutif : les membres doivent être très au fait des activités courantes de l'U-IMCEC, de sa stratégie de financement, de ses projections de croissance, et de ses produits de crédit et de dépôt.

### **3-2-2 Rôles et responsabilités**

Le comité ALCO doit comprendre des dirigeants représentant les deux colonnes du bilan (responsables des crédits ou de l'exploitation, responsables des produits de dépôts, directeur financier – généralement responsable de la négociation de nouveaux financements), qui se réunissent régulièrement pour comprendre comment les actions entreprises sur un côté du bilan affectent l'autre côté, et analyser les risques financiers globaux de l'organisation. Une fois que la propension au risque a été déterminée, le rôle du comité consiste à s'assurer que les nouveaux produits ou les nouvelles sources de financement n'accroissent pas l'exposition de l'IMF au risque de change, de taux d'intérêt ou de liquidité. Les tâches du comité de gestion actif-passif sont les suivantes :

- Il veille à ce que les dirigeants et le conseil d'administration comprennent et valident tous les rapports relatifs à la gestion actif-passif, y compris les hypothèses et les raisonnements qui sous-tendent leur élaboration.
- Il recommande des limites, des ratios et des objectifs concernant le risque de liquidité, de taux d'intérêt ou de change, qui doivent être approuvés par le conseil d'administration et conformes à la propension au risque de l'IMF.
- Il s'assure que l'organisation dispose toujours des liquidités suffisantes pour honorer ses obligations arrivant à échéance et réaliser ses objectifs de croissance, ainsi que d'une réserve permanente de liquidités en cas d'urgence.
- Il se réunit chaque mois, ou davantage si nécessaire, pour passer en revue les diverses expositions et notamment analyser les tendances d'une année sur l'autre, les variations mensuelles significatives et les éventuels signaux d'alerte ; il peut décider d'adapter les limites ou les indicateurs si nécessaire.
- Il définit et actualise la stratégie et les coûts de financement.

- Il évalue toute modification de la politique interne ou tout changement réglementaire externe affectant la gestion des risques financiers de l'IMF.
- Il examine tous les nouveaux produits et toutes les nouvelles sources de financement, et veille à ce qu'ils soient correctement intégrés à ses rapports de gestion actif-passif.
- Il discute et gère les questions de ressources humaines liées à la gestion des risques financiers.

Les réunions du comité doivent se tenir chaque mois selon les mêmes modalités pour garantir la cohérence et pour que tous les membres se familiarisent avec les rapports, les niveaux d'exposition et les limites fixées, et la façon dont ils évoluent dans le temps. Les procès-verbaux du comité ALCO sont essentiels pour consigner les discussions, les décisions et les plans d'action. Ils documentent les activités du comité et constituent des éléments vérifiables.

### **3-3 Recommandations pour une gestion efficiente de démarche actif- passif**

#### **Recommandations générales**

Les IMF doivent adopter une approche réaliste de la gestion actif-passif, qui tienne compte de leurs limitations en termes de ressources humaines et financières. La priorité doit être donnée à la qualité des processus de mesure, de suivi et de gestion du risque de liquidité, car il s'agit souvent du principal risque financier auquel est exposée une institution de microfinance.

#### **Recommandations spécifiques**

Pour une utilisation efficiente du dispositif ALM et pour que cela soit véritablement utile à U-IMCEC, nous allons faire un certain nombre de recommandations :

-La Création d'un cadre propice à la mise en place du dispositif.

Il s'agit de :

-L'élaboration du cadre réglementaire(les statuts règlements de l'institution) ;

-La création d'une cellule ALM ;

-L'élaboration d'un manuel de procédure du dispositif ALM ;

-Adaptation du système d'information à l'outil ALM ;

-La formation du personnel :

Le dispositif ALM est un outil technique qui nécessite des connaissances sur la gestion actif-passif.

En plus l'U-IMCEC étant un SFD régit par la loi portant réglementation des SFD, l'application de l'ALM dans une telle institution n'ait pas chose aisée.

La création d'un département Trésorerie pour jouer pleinement son rôle dans le dispositif ALM ;

-Mettre en place un cadre interne de mesure des risques opérationnels ;

-Mettre en place une nouvelle cartographie des risques qui ne se limiterait pas seulement aux risques internes mais qui s'étendrait également aux risques externes ;

-Veiller à l'application effective de l'ensemble des procédures qui seront mise en œuvre par tout le personnel, seul gage de succès ;

-D'améliorer surtout son système de distribution du pouvoir d'octroi de crédit ;

-D'élaborer un plan de refinancement d'urgence en vue d'anticiper les événements qui peuvent entraîner une interruption de l'afflux de liquidités.

L'U-IMCEC doit adopter une approche réaliste de la gestion actif-passif, qui tienne compte de sa limitation en termes de ressources humaines et financières. La priorité doit être donnée à la qualité des processus de mesure, de suivi et de gestion du risque de liquidité et de crédit, car il s'agit souvent des principaux risques financiers auxquels elle est exposée.

## CONCLUSION

Au cours de notre projet, nous avons parcouru le système de la microfinance en mettant un point d'honneur sur les conditions d'amélioration de leur rentabilité et la gestion des risques liés à cette activité. Les SFD sont confrontées à d'énormes difficultés quant à la gestion de leurs risques en l'occurrence le risque de liquidité et de crédit. Cette situation est aggravée par la limitation de ces institutions à utiliser les outils les plus efficaces pour faire face à ces risques. Parmi ces outils, il y a la gestion actif-passif, aussi dénommée par son acronyme anglais ALM (Asset and Liability Management) qui est une pratique développée par les institutions financières anglo-saxonnes à partir des années 1970 à la croisée des chemins de la gestion des risques et du pilotage stratégique.

Le cas qui a servi d'exemple dans le cadre notre projet est l'U-IMCEC. Comme les autres SFD, elle est confrontée au risque de liquidité. Cependant, elle ne dispose pas encore d'outil de gestion actif-passif en son sein. D'où l'importance de cette étude qui consiste à proposer à l'U-IMCEC la mise en place d'un dispositif ALM.

Le dispositif d'ALM que nous proposons à U-IMCEC, passe par la création d'une cellule ALM avec des responsabilités bien définies. Ensuite, nous avons évoqué la création du comité d'ALM qui est constitué du Directeur Général, des directeurs des départements des finances, de l'exploitation, des risques et engagements et du responsable de la cellule ALM. Enfin, nous avons parlé des dispositions pratiques pour une gestion efficace de ce dispositif.

Cet outil permettra à U-IMCEC de d'abord contenir le risque de liquidité auquel elle fait face. Il permettra également à l'institution de gagner en compétitivité et en rentabilité. Elle serait à l'aise à prendre davantage de risque qui va de pair avec le profit.

En somme c'est un outil stratégique et de gestion de risque qui permettra à U-IMCEC d'avoir un avantage concurrentiel sur les autres SFD qui n'en disposent pas. Et une amélioration pourra être apportée à la performance du dispositif tout en l'adaptant aux réalités de l'institution .

**BIBLIOGRAPHIE**

- 1-BESSIS J. (1995) «gestion des risques et gestion Actif-Passif des banques »  
Edition DALLOZ, Paris, 315p
- 2- D.Dupré et El Babsiri ALM : techniques pour la gestion actif/passif Broché (1998)
- 3 – DESMICHT : Pratique de l'activité bancaire, Dunod, 2e édition, **2007**
- 4-ESCH Louis, Robert Kieffer et Thierry Lopez(2003),Asset &Risk Management: La finance orientée « risque », De Boeck Université, Belgique, 504p
- 5-, Jean Dermine; ; ALM in Banking published in handbook of Asset and Liability Management, Volume2: Application and case studies; North Holland Handbooks in finance, eds. S.A Zenios and W.T Ziemia, Elsevier Science B.V.2007
- 6 Christian Jimenez, Patrick Merlier, Dan Chelly
- 7-Karla Brom Governing Banks: MFI Edition,
- 8-L LHÉRIAU - 2009 Précis de réglementation de la micro finance - AFD,
- 9- Lubochinsky Firme bancaire, Risque de taux d'intérêt et Marchés à terme (1991)

### WEBOGRAPHIE

<https://www.bceao.int/fr/content/historique-des-systemes-financiers-decentralises>

<http://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/10049133?searchterm=alm>

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=996283](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=996283)

<http://apsfdsenegal.snhttp://drs-sfd.gouv.sn/sitesdrs/index.php/2018/01/16/fascicule-bilans-comptes-de-resultats/http://drs-sfd.gouv.sn/sitesdrs/index.php/reglementation-des-sfd/>

**Contribution à la mise en place d'une démarche ALM dans une institution de micro finance: Cas U-IMCEC**

**ANNEXES**

ANNEXE 1 : BILAN ET COMPTE DE RESULTAT U-IMCEC 2013-2015

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME U-IMCEC

<b>BILAN DE L'UNION DES INSTITUTIONS MUTUALISTES COMMUNAUTAIRES D'EPARGNE ET DE CREDIT (U-IMCEC)</b>		<b>2 013</b>	<b>2 014</b>	<b>2 015</b>
		<b>Millions de francs CFA</b>		
<b>ACTIF</b>				
<b>A01</b>	<b>OPERATIONS DE TRESORERIE AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES</b>	<b>2 016,0</b>	<b>2 010,7</b>	<b>1 739,3</b>
A10	Valeur en caisse	270,7	313,8	296,1
A12	Comptes ordinaires débiteurs	1 745,4	1 674,6	1 341,1
A2A	Autres comptes de dépôts débiteurs	0,0	22,3	102,1
A3A	Comptes de prêts	0,0	0,0	0,0
A60	Créances rattachées	0,0	0,0	0,0
A70	Prêts en souffrance et immobilisés	0,0	0,0	0,0
<b>B01</b>	<b>OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS</b>	<b>9 335,6</b>	<b>11 067,3</b>	<b>10 124,4</b>
B2D	Crédits à court terme	4 625,7	3 855,4	3 621,9
B2N	Comptes ordinaires débiteurs	0,0	0,0	0,0
B30	Crédits à moyen terme	3 644,8	5 518,2	4 982,3
B40	Crédits à long terme	403,7	506,2	337,4
B65	Créances rattachées	176,4	220,2	176,8
B70	Crédits en souffrance immobilisés	485,0	967,3	1 005,9
<b>C01</b>	<b>OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES</b>	<b>1 223,2</b>	<b>1 524,6</b>	<b>1 856,7</b>
C10	Titres de placement	0,0	0,0	0,0
C30	Comptes de stocks	14,7	15,2	13,1
C40	Débiteurs divers	915,8	1 112,9	1 291,5
C55	Créances rattachées	0,0	0,0	0,0
C56	Valeurs à l'encaissement avec crédit immédiat	0,0	0,0	0,1
C59	Valeurs à rejeter	0,0	0,0	0,0
C6A	Comptes d'ordre et divers	292,7	396,5	551,9
<b>D01</b>	<b>VALEURS IMMOBILISEES</b>	<b>764,8</b>	<b>870,3</b>	<b>1 102,3</b>
D1A	Immobilisations financières	0,0	0,0	0,0
D10	Prêts et titres subordonnés	0,0	0,0	0,0
D15	Dépôts et cautionnements	11,9	14,0	15,2
D23	Immobilisations en cours	23,9	210,3	74,8
D30	Immobilisations d'exploitation	729,1	646,1	979,8
D40	Immobilisations hors exploitation	0,0	0,0	32,5
D50	Crédit-bail et opérations assimilées	0,0	0,0	0,0
D60	Créances rattachées	0,0	0,0	0,0
D70	Créances en souffrance	0,0	0,0	0,0
<b>E01</b>	<b>ACTIONNAIRES, ASSOCIES OU MEMBRES</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>E05</b>	<b>EXCEDENT DES CHARGES SUR LES PRODUITS</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>E90</b>	<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>13 339,7</b>	<b>15 472,9</b>	<b>14 822,6</b>

		2 013	2 014	2 015
		Millions de francs CFA		
<b>F01</b>	<b>OPERATIONS DE TRESORERIE AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES</b>	<b>4 713,6</b>	<b>5 564,8</b>	<b>4 552,6</b>
F1A	Comptes ordinaires créditeurs	0,0	0,0	0,0
F2A	Autres comptes de dépôts créditeurs	0,0	0,0	0,0
F3A	Comptes d'emprunts	4 556,5	5 175,1	4 172,0
F50	Autres sommes dues aux institutions financières	0,0	0,0	0,0
F55	Ressources affectées	82,8	352,8	315,2
F60	Dettes rattachées	74,3	36,9	65,4
<b>G01</b>	<b>OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS</b>	<b>5 786,5</b>	<b>7 072,8</b>	<b>7 543,4</b>
G10	Comptes ordinaires créditeurs	3 747,4	4 722,7	5 107,1
G15	Dépôts à terme reçus	278,1	343,4	378,2
G2A	Comptes d'épargne à régime spécial	0,0	0,0	0,0
G30	Autres dépôts de garantie reçus	1 752,0	2 000,4	2 051,4
G35	Autres dépôts reçus	0,0	0,0	0,0
G60	Emprunts	0,0	0,0	0,0
G70	Autres sommes dues	0,0	0,0	0,0
G90	Dettes rattachées	9,0	6,3	6,6
<b>H01</b>	<b>OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES</b>	<b>691,3</b>	<b>829,8</b>	<b>835,3</b>
H10	Versements restant à effectuer	0,0	0,0	0,0
H40	Créditeurs divers	370,8	626,7	567,1
H6A	Comptes d'ordre et divers	320,6	203,1	268,2
<b>K01</b>	<b>VERSEMENTS RESTANTS A EFFECTUER SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
K20	Titres de participation	0,0	0,0	0,0
<b>L01</b>	<b>PROVISIONS, FONDS PROPRES ET ASSIMILES</b>	<b>2 148,2</b>	<b>2 005,5</b>	<b>1 891,3</b>
L10	Subventions d'investissement	99,4	57,3	29,1
L20	Fonds affectés	171,8	205,8	227,0
L27	Fonds de crédit	3,9	3,9	3,9
L30	Provisions pour Risques et Charges	119,6	137,8	146,3
L35	Provisions réglementées	0,0	0,0	0,0
L41	Emprunts et titres émis subordonnées	0,0	0,0	0,0
L45	Fonds pour risques financiers généraux	0,0	0,0	0,0
L50	Primes liées au capital	0,0	0,0	0,0
L55	Réserves	251,0	268,6	277,5
L59	Écart de réévaluation des immobilisations	0,0	0,0	0,0
L60	Capital	318,7	361,6	394,3
L65	Fonds de dotation	457,2	457,2	462,7
L70	Report à nouveau (+ ou -)	660,5	675,5	502,5
L75	Excédent des produits sur les charges	0,0	0,0	0,0
L80	Résultat de l'exercice (+ ou -)	69,9	-158,2	-151,8
<b>L90</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>13 339,7</b>	<b>15 472,9</b>	<b>14 822,6</b>

**Contribution à la mise en place d'une démarche ALM dans une institution de micro finance: Cas U-IMCEC**  
**COMPTE DE RESULTAT DE L'UNION DES INSTITUTIONS MUTUALISTES**  
**COMMUNAUTAIRES**  
**D'EPARGNE ET DE CREDIT**  
**(U-IMCEC)**

<b>COMPTE DE RESULTAT DE L'UNION DES INSTITUTIONS MUTUALISTES COMMUNAUTAIRES D'EPARGNE ET DE CREDIT (U-IMCEC)</b>		<b>2 013</b>	<b>2 014</b>	<b>2 015</b>
<b>Millions de francs CFA</b>				
<b>CHARGES</b>				
<b>R08</b>	<b>CHARGES SUR OPERATION AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES</b>	<b>286,4</b>	<b>316,9</b>	<b>338,1</b>
R1A	Intérêt sur compte ordinaires créditeurs	0,0	0,0	0,0
R1L	Intérêt sur compte ordinaires créditeurs de dépôts créditeurs	0,0	0,0	0,0
R2A	Intérêt sur comptes d'emprunts	212,0	230,6	307,2
R2R	Autres Intérêts	74,4	86,2	30,9
<b>R3A</b>	<b>CHARGES SUR OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS</b>	<b>13,7</b>	<b>12,3</b>	<b>16,3</b>
R3C	Intérêts sur comptes des membres, bénéficiaires ou clients	13,4	12,3	16,1
R3T	Commissions	0,3	0,0	0,2
<b>R4B</b>	<b>CHARGES SUR OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
R4C	Charges et pertes sur titres de placement	0,0	0,0	0,0
R4K	Charges sur opérations diverses	0,0	0,0	0,0
R4N	Commissions	0,0	0,0	0,0
<b>R5B</b>	<b>CHARGES SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>R5E</b>	<b>CHARGES SUR CREDIT BAIL et OPERATIONS ASSIMILES</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>R5Y</b>	<b>CHARGES SUR EMPRUNTS ET TITRE EMIS SUBORDONNEES</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>R6A</b>	<b>CHARGES SUR OPERATIONS DE CHANGE</b>	<b>5,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>R6F</b>	<b>CHARGES SUR OPERATIONS HORS BILAN</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

**Contribution à la mise en place d'une démarche ALM dans une institution de micro finance: Cas U-IMCEC**

R6V	CHARGES SUR PRESTATION DE SERVICES FINANCIERS	1,6	21,4	30,1
R7A	AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION FINANCIERE	1,8	0,0	0,0
	ACHATS ET VARIATIONS DE STOCKS	1,2	-0,6	2,7
	<b>CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION</b>	<b>1 264,4</b>	<b>1 403,8</b>	<b>1 423,5</b>
S02	FRAIS DE PERSONNEL	701,7	766,9	810,1
S1A	IMPÔTS ET TAXES	14,1	28,6	31,5
S2A	AUTRES CHARGES EXTERNES ET CHARGES DIVERSES D'EXLPOITATION	548,6	608,3	581,9
S2B	Services extérieurs	110,7	135,5	115,0
S3A	Autres services extérieurs	400,1	439,3	435,4
S4A	Charges diverses d'exploitation	37,8	33,4	31,4
T50	DOTATIONS AU FONDS POUR RISQUES FINANCIERS GENERAUX	0,0	0,0	0,0
T51	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	141,2	131,3	105,4
T53	Dotations aux amortissements de charges à répartir	0,0	0,0	0,0
T54	Dotations aux amortissements des immobilisations d'exploitation	141,2	131,3	105,4
T55	Dotations aux amortissements des immobilisations hors exploitation	0,0	0,0	0,0
T56	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations en cours	0,0	0,0	0,0
T57	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations d'exploitation	0,0	0,0	0,0
T58	Dotations aux provisions pour dépréciation des	0,0	0,0	0,0

**Contribution à la mise en place d'une démarche ALM dans une institution de micro finance: Cas U-IMCEC**

	immobilisations hors exploitation			
<b>T6B</b>	<b>DOTATIONS AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CREANCES IRRECOUVRABLES</b>	<b>530,4</b>	<b>788,9</b>	<b>847,7</b>
T6C	Dotations aux provisions sur créances en souffrance	338,6	468,2	324,8
<b>COMPTE DE RESULTAT DE L'UNION DES INSTITUTIONS MUTUALISTES COMMUNAUTAIRES D'EPARGNE ET DE CREDIT (U-IMCEC)</b>		<b>2 013</b>	<b>2 014</b>	<b>2 015</b>
<b>Millions de francs CFA</b>				
T6D	Dotations aux provisions sur créances en souffrance de 6 mois au plus	20,3	15,5	26,3
T6E	Dotations aux provisions sur créances en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus	123,3	119,0	108,3
T6F	Dotations aux provisions sur créances en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus	195,1	333,6	190,2
T6G	Dotations aux provisions pour dépréciation d'autres éléments d'actif	0,0	0,0	0,0
T6H	Dotations aux provisions pour risques et charges	33,0	18,2	8,5
T6J	Dotations aux provisions réglementées	0,0	0,0	0,0
T6K	Pertes sur créances irrécouvrable	129,0	302,6	514,4
T6L	Pertes sur créances irrécouvrables non couvertes par des provisions	29,7	0,0	0,0
<b>T80</b>	<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>0,9</b>	<b>0,2</b>	<b>5,1</b>
<b>T81</b>	<b>PERTES SUR EXERCICES ANTERIEURS</b>	<b>5,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>
<b>T82</b>	<b>IMPOTS SUR LES EXCEDENTS</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>L80</b>	<b>EXCEDENT</b>	<b>69,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>T84</b>	<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>2 322,1</b>	<b>2 674,1</b>	<b>2 769,5</b>
<b>PRODUITS</b>				
<b>V08</b>	<b>PRODUITS SUR</b>	<b>19,3</b>	<b>7,2</b>	<b>2,1</b>

**Contribution à la mise en place d'une démarche ALM dans une institution de micro finance: Cas U-IMCEC**

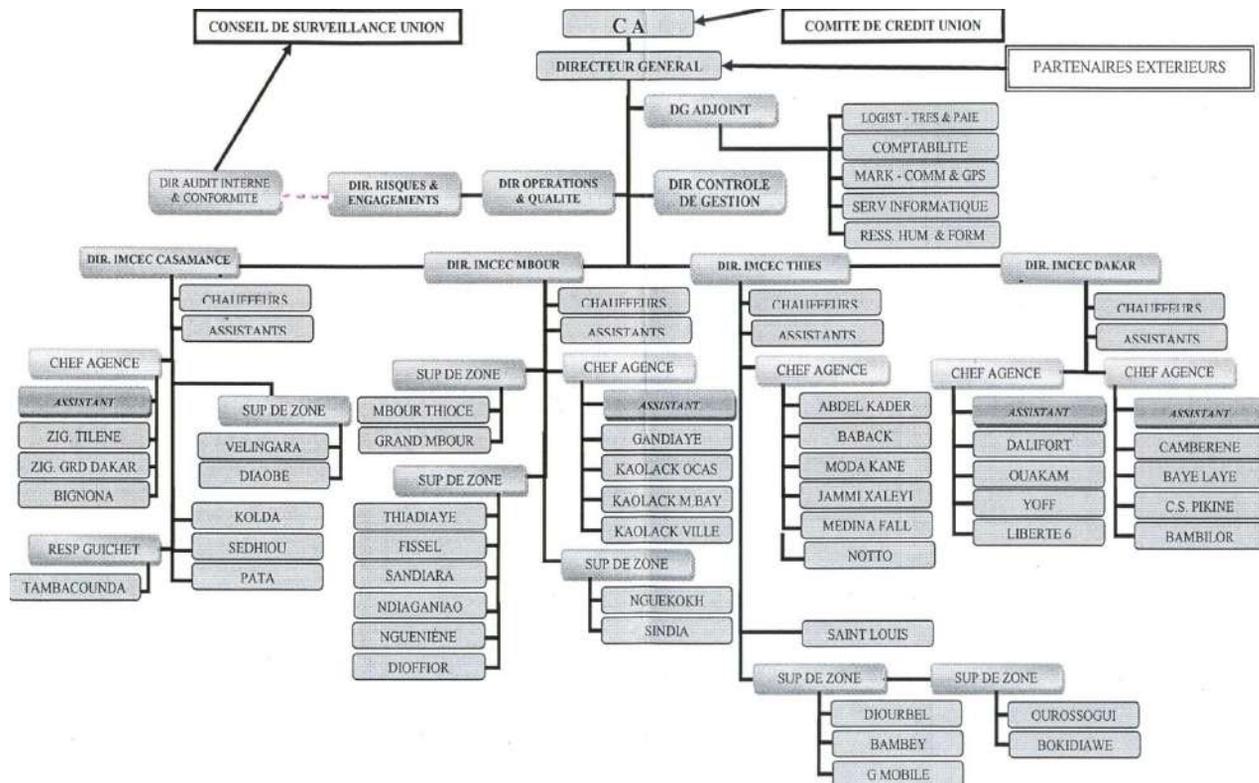
	<b>OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES</b>			
V1A	Intérêts sur comptes ordinaires débiteurs	0,0	0,0	0,0
V1L	Intérêt sur autres comptes de dépôts débiteurs	0,0	0,0	0,0
V2A	Intérêt sur comptes de prêts	0,0	0,0	0,0
V2Q	Autres Intérêts	0,0	0,0	0,0
V2T	Commissions	19,3	7,2	2,1
<b>V3A</b>	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS</b>	<b>1 871,3</b>	<b>1 991,0</b>	<b>1 899,6</b>
V3B	Intérêts sur crédits des membres, bénéficiaires ou clients	1 446,3	1 479,1	1 361,2
V3R	Autres Intérêts	86,1	102,6	106,8
V3X	Commissions	339,0	409,3	431,6
<b>V4B</b>	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES</b>	<b>16,7</b>	<b>10,0</b>	<b>22,3</b>
<b>V5B</b>	<b>PRODUITS SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>V5G</b>	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS DE CREDIT BAIL ET OPERATIONS ASSIMILES</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>V6A</b>	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS DE CHANGE</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>V6F</b>	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS HORS BILAN</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>V6U</b>	<b>PRODUITS SUR PRESTATION DE SERVICES FINANCIERS</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>V7A</b>	<b>AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION FINANCIERE</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>VENTES</b>	0,0	0,0	0,0
	<b>PRODUITS GENERAUX D'EXPLOITATION</b>	<b>32,8</b>	<b>44,3</b>	<b>72,4</b>
<b>W4A</b>	<b>PRODUITS DIVERS D'EXPLOITATION</b>	<b>7,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
W4B	Redevances pour concessions, brevets, licences,	0,0	0,0	0,0

**Contribution à la mise en place d'une démarche ALM dans une institution de micro finance: Cas U-IMCEC**

	droits et valeurs similaires			
W4D	Indemnités de fonctions et rémunération d'administrateurs, gérant reçues	0,0	0,0	0,0
W4G	Plus-values de cession	0,0	0,0	0,0
W4L	Transferts de charges d'exploitation non financière	0,0	0,0	0,0
W4Q	Autres produits divers d'exploitation	7,0	0,0	0,0
<b>W50</b>	<b>PRODUCTION IMMOBILISEE</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>COMPTE DE RESULTAT DE L'UNION DES INSTITUTIONS COMMUNAUTAIRES D'EPARGNE ET DE CREDIT (U-IMCEC)</b>		<b>2 013</b>	<b>2 014</b>	<b>2 015</b>
Millions de francs CFA				
<b>W53</b>	<b>SUBVENTIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>25,9</b>	<b>44,3</b>	<b>72,4</b>
<b>X50</b>	<b>REPRISES DE FONDS POUR RISQUES FINANCIERS GENERAUX</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
X51	REPRISES D'AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	0,3	0,2	0,0
X6B	REPRISES DE PROVISIONS ET RECUPERATIONS SUR CREANCES AMORTIES	278,7	373,1	532,3
<b>X80</b>	<b>PRODUITS EXEPTIONNELS</b>	<b>102,2</b>	<b>60,7</b>	<b>36,2</b>
<b>X81</b>	<b>PROFITS SUR EXERCICES ANTERIEURS</b>	<b>0,4</b>	<b>29,4</b>	<b>52,8</b>
<b>L80</b>	<b>DEFICIT</b>	<b>0,0</b>	<b>158,2</b>	<b>151,8</b>
<b>X84</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>2 322,1</b>	<b>2 674,1</b>	<b>2 769,5</b>
<b>Indicateurs 2 013</b>			<b>2 014</b>	<b>2 015</b>
<i>Points de services Institutions de base Guichets ou Antennes</i>				<b>48,0</b> 5,0 43,0
<b>Bénéficiaires</b>	Hommes Femmes	<b>106 234,0</b>	<b>120 517,0</b>	<b>131 421,0</b>
<i>Personnes morales</i>		57 353,0 37 669,0 11 212,0	65 550,0 41 272,0 13 695,0	70 904,0 45 008,0 15 509,0
<b>Employés</b>		<b>184,0</b>	<b>145,0</b>	<b>170,0</b>

ANNEXE 2

ASSEMBLEE GENERALE



**TABLES DES MATIERES**

Résumé.....	7
INTRODUCTION GENERALE .....	8
Partie I : cadre théorique et méthodologique.....	10
Chapitre I: Cadre théorique.....	11
Section 1 : Problématique.....	11
Section 2 : Objectifs et hypothèses de la recherche .....	11
Section 3 : Revue critique de la littérature .....	13
Chapitre II : Cadre méthodologique .....	15
Section 1 : Cadre et délimitation de l'étude .....	15
Section 2 : Techniques d'investigation et de collecte des données.....	15
Section 3 : Difficultés rencontrées .....	16
PARTIE II : CADRE CONCEPTUEL .....	17
ET ORGANISATIONNEL .....	17
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL .....	18
Section 1 : Cartographie des risques des institutions de micro finance.....	18
Section 2 : Importance de la gestion des risques pour les institutions de micro finance.....	18
Section 3 : Obstacles à la mise en place d'un système de gestion des risques dans une IMF	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Chapitre II : Cadre organisationnel.....	20
Section 1 : Secteur de la micro finance au Sénégal .....	20
1-1. Performances-clés du secteur .....	20
nombre de clients .....	20
1-1.2. Encours des dépôts.....	20
1-1-3. Encours de crédit .....	21
1-1-4. Production annuelle .....	23
1-2. Tarification des opérations de crédits.....	24
1-3 Gestion du portefeuille de crédit des SFD.....	24
Section 2 : cadre réglementaire et institutionnel des SFD.....	25
2.1. Cadre réglementaire des SFD .....	25
2-2. Cadre institutionnel des SFD.....	26
2.3. Evolution du marché et du réseau .....	26
Section 3 : Présentation générale de L'U-IMCEC.....	27
3.1. Rappel historique .....	27
3.2. Engagement de l'UIMCEC en faveur de la Finance responsable .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
➤ Dans le domaine de la Gestion de la Performance Sociale (GPS) .....	27
➤ Dans le domaine de la Protection des clients .....	27
3-3 Produits et Service offerts .....	28

➤ Offre de services .....	28
➤ L'offre de crédits.....	28
➤ Les services de transferts.....	29
3.4 Structuration de l'UIMCEC.....	29
3.5 Circuit de distribution de l'UIMCEC.....	30
3.6. Mode de gouvernance de IMCEC.....	30
3.7. Analyse de la performance d'U- IMCEC.....	31
Activité d'épargne.....	31
Activité de crédit.....	31
-3.8. Autosuffisance opérationnelle.....	32
3-9 L'efficacité et la productivité.....	33
3-10 -Positionnement de l'UIMCEC dans le financement agricole.....	34
PARTIE 3 : CADRE ANALYTIQUE.....	36
CHAPITRE 1 : Présentation des données.....	37
Section 1 : Etat des lieux de la gestion des risques au sein de l'U-IMCEC.....	37
Section 2 : Présentation et Analyse synthétique des activités de l'U-IMCEC.....	38
2.1. Analyse des SIG et ratios prudentiels.....	38
2.2. Analyse des données du bilan et compte de résultat.....	39
Chapitre 2 Mesure des risques.....	40
Section 1 risque de liquidité.....	40
1-1) Analyse des écarts.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau écart risque de liquidité Année 2015.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Section 2) Principes de gestion du passif pour réduire le risque de liquidité.....	42
2-1 Risque de crédit.....	43
-2.2. mesures du risque de crédit.....	43
Le Portefeuille à Risque (PAR).....	43
Le ratio de dotation aux provisions.....	44
Le ratio de couverture des risques.....	44
2-3. Présentations des résultats.....	44
2-4 Présentation des résultats par rapport aux variables explicatives.....	44
Variable « Outils de gestion des risques liés au crédit ».....	45
Variable « Suivi des prêts et méthodes de recouvrement».....	45
CHAPITRE 3 / Proposition pour la mise en place d'un dispositif ALM à U-IMCEC.....	47
3-1: MODALITE DE MISE EN PLACE DE LA FONCTION ALM.....	47
3-1-1 Modèle d'organisation de la fonction ALM.....	47
3-1-2 : Mise en œuvre du dispositif ALM à l'U-IMCEC.....	47
3-1.2 1 Le rôle de l'organe de Direction Générale.....	49
3-1.2.2 Le rôle du comité ALM.....	49

3.1.2.3 Le rôle de la Cellule ALM .....	50
3.1.2.4 Le rôle du service de la trésorerie.....	50
3.1.2.5 Le rôle de la Direction des risques et contrôle des engagements .....	50
3.1.2.6 Le rôle de la Direction des exploitations .....	50
3-1-3 Programme de mise en œuvre .....	52
3.2 Fonctionnement.....	53
3-2 -1 Membre du comité.....	53
3-2-2 Rôles et responsabilités .....	53
3-3 Recommandations pour une gestion efficiente actif- passif .....	54
CONCLUSION .....	56





