



REMIX

Etudes -Conseil et Appui aux PME  
IMF & Institutions Financières

3425  
AFDS

Agence Du Fonds De  
Développement Social

**Mise en place d'outils adaptés et  
maîtrisables par les SFD pour la  
préparation et le suivi des plans de  
développement**

## SOMMAIRE

I/ INTRODUCTION.....	3
II/ SUIVI DU PLAN AU NIVEAU INSTITUTIONNEL.....	3
II-1 Gouvernance.....	3
II-2 Épargne et crédit.....	4
II-2-1 Epargne.....	4
II-2-2 Crédit.....	4
II-3 Ressources humaines.....	5
II-4 Système d'information.....	5
II-5 Contrôle interne.....	6
II-6 Financement.....	6
II-7 Gestion financière.....	6
II-8 Infrastructures.....	7
III/ SUIVI AU NIVEAU ENVIRONNEMENTAL.....	7
III-1 Clients et marché.....	7
III-2 Concurrence.....	7
III-3 Partenariat.....	8
III-4 Réglementation.....	8
III-5 Autres.....	8
IV/ SUIVI AU NIVEAU DES DONNEES FINANCIERES.....	9
IV-1 Données commerciales.....	9
IV-2 Crédit en souffrances, charges, produits.....	11
IV-3 Indicateurs de performances.....	15
a) Qualité portefeuille.....	15
b) Efficacité.....	15
c) Rentabilité.....	15
d) Croissance et portée.....	16
e) Effet de levier.....	16

## I/ INTRODUCTION

- Rappel des termes de références
- Rappel des phases entamées
- Présenter le plan de communication

## II/ SUIVI DU PLAN AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

A ce niveau, il faut veiller à ce que les acquis puissent être consolidés et que des mesures aient été prises pour la transformation des faiblesses en forces (Corriger les faiblesses). Nous n'avons pas voulu entrer dans les détails pour les forces des SFD. En revanche, pour les faiblesses, un récapitulatif des SFD a été fait et les plans d'actions déclinés çà et là vont permettre de les résoudre.

### **II-1 Gouvernance**

#### **Maintien et développement des acquis**

#### **Correction des faiblesses**

Frais de restauration non remboursés lors des visites de recouvrement

- Conseil d'administration pas très dynamique
- Déficit de compétences managériales
- Manque de formation du fait du renouvellement des organes au tiers
- Les élus alphabétisés ne disposent pas de documents en wolof ou wolofal sur leurs rôles et responsabilités
- Rôles et responsabilités peu maîtrisés
- Absence de supports de contrôle du Conseil de surveillance
- Léthargie du comité de crédit en matière de recouvrement
- Absence de suivi des décisions prises lors des réunions du CA
- Les décisions stratégiques ne sont pas prises sur la base d'une analyse des capacités de l'institution
- relations parfois tendues entre élus et techniciens du fait de la situation de ces derniers
- la connaissance des élus de leurs rôles et responsabilités est très limitée
- contrôles périodiques du CS mais espacés dans le temps du fait des reports constatés pour absence de quorum
- quelques lacunes en matière de recouvrement

## II-2 Épargne et crédit

### II-2-1 Epargne

#### Maintien et développement des acquis

##### Correction des faiblesses

- épargne minimum trop faible
- déficit de communication pour la promotion de l'épargne à terme
- forte dépendance vis à vis des OCB en ce qui concerne la mobilisation de l'épargne
- épargne faible face à la demande croissante de crédit
- beaucoup de comptes à soldes nuls
- dépôts faibles et non diversifiés
- inexistence d'une obligation d'épargne minimum (certains compte ont un solde nul)
- faiblesse de l'encours de crédit
- portefeuille non diversifié
- manque de rigueur système de recouvrement
- montants octroyés très faibles et inadaptés au besoin des membres

### II-2-2 Crédit

#### Maintien et développement des acquis

##### Correction des faiblesses

- politique de crédit non avantageuse pour la mutuelle (frais de dossier et frais de gestion relativement bas)
- absence de tableau d'amortissement pour permettre aux clients de suivre leurs remboursements
- plafond de crédit très faible
- forte dépendance par rapport aux saisons
- mode de remboursement inappropriée pour les crédits de commerce
- Ancienneté de 4 mois longue
- Apport 33% pour les montants supérieurs à 50 000 F élevé
- Dossiers de demande de crédit incomplets
- Absence de suivi de la qualité du portefeuille
- Absence de procédures de recouvrement

- Faible rotation du portefeuille
- Faible taux de fidélisation
- Manque de formation de l'agent de crédit sur la mesure et le contrôle des impayés et sur l'évaluation du portefeuille
- Crédit moyen très faible
- Faiblesse des ressources pour financer l'encours
- Détérioration de la qualité du portefeuille en 2004
- Problème de mobilité des élus pour visualiser les garanties proposées
- Les actions de recouvrement encore timide

### **II-3 Ressources humaines**

#### **Maintien et développement des acquis**

##### **Correction des faiblesses**

- compétence limitée des techniciens
- moyens de locomotion vétustes,
- Faible niveau du personnel en comptabilité et en gestion de caisse
- Absence de fiches de fonction pour chaque agent
- Mauvaise répartition des tâches

### **II-4 Système d'information**

#### **Maintien et développement des acquis**

##### **Correction des faiblesses**

- non fiabilité de la situation financière des années passées
- Aucun indicateur ni rapport n'est produit périodiquement par le système pour des besoins d'analyse et de prise de décision
- Système manuel avec un suivi sur Excel de certaines opérations
- Comptabilité pas à jour
- Erreurs de saisie et des omissions
- Difficulté de production de rapport périodique
- L'information n'est pas utilisée à des fins de prise de décision
- Pas sous système pour le traitement de l'épargne et du crédit
- information financière non disponible en temps
- absence d'une comptabilité par centre de coût

## II-5 Contrôle interne

### Maintien et développement des acquis

#### Correction des faiblesses

- pas de traçabilité dans les livrets d'épargne pour prévoir des cas de pertes d'information
- structure organisation non définie avec les agences
- compétence limitée des membres du conseil de surveillance
- absence d'arrêté de caisse contradictoire quotidien entre le gérant le caissier
- absence d'autorisation préalable de la présidente du conseil d'administration pour certaines dépenses.
- Absence de rapprochement bancaire mensuel
- Absence de politique et procédures écrites intégrant la gestion des risques opérationnels
- Absence d'une culture institutionnelle de gestion des risques (privilégie la confiance mutuelle)
- Absence de contrôles préventifs (séparation des tâches, des fonctions)
- La fonction d'audit n'est pas présente (pas de surveillance permanente par le biais de contrôle, de supervision)

## II-6 Financement

### Maintien et développement des acquis

#### Correction des faiblesses

- Peu de partenaires financiers
- la mutuelle rencontre des problèmes pour le financement de ses activités surtout ceux liés au crédit

## II-7 Gestion financière

### Maintien et développement des acquis

#### Correction des faiblesses

- compétence des techniciens limitée en terme d'analyse financière
- faiblesse des produits du fait de la faiblesse du portefeuille
- Rendement net du portefeuille est négatif sur l'ensemble des périodes
- Des risques d'illiquidité

- Absence de suivi des indicateurs de rentabilité, de gestion et de qualité du portefeuille

## **II-8 Infrastructures**

### **Maintien et développement des acquis**

#### **Correction des faiblesses**

- local qui ne présente pas une entière sécurité ou non fonctionnel
- moyens de locomotion vétuste
- absence de bureau pour le caissier
- pas de mobiliers de rangement
- absence de grille de protection
- coffre non sécurisé
- cadre d'accueil non satisfaisant
- absence de cadre pour les réunions des organes
- le local ne favorise pas une grande confiance
- Des coffres pas suffisamment lourds et empruntés à ASREAD
- Des équipements informatiques vétustes
- Aucun moyen de transport

### **III/ SUIVI AU NIVEAU ENVIRONNEMENTAL**

A ce niveau, il faut profiter des opportunités et transformer les menaces en en opportunités

#### **III-1 Clients et marché**

##### **Opportunités**

##### **Menaces**

- mutuelle jugée éloignée par certains
- Certains Mec de la région prévoient de s'implanter dans la zone
- Taux de fidélisation faible
- 

#### **III-2 Concurrence**

##### **Opportunités**

##### **Menaces**

- capacité financière de la MEC face à certains partenaires
- Mauvaise politique de recherche de partenaire
- Absence de suivi des démarches entreprises

### **III-3 Partenariat**

#### **Opportunités**

#### **Menaces**

- Agios des virements de certains partenaires au profit de certains bénéficiaires pris en charge par le SFD
- Pas de suivi des partenaires
- Pas de politique de recherche de partenaires

### **III-4 Réglementation**

- maîtrise limitée de la réglementation par les acteurs (élus et personnel technique)

### **III-5 Autres**

- vol de bétail
- pluviométrie aléatoire (pause et déficit pluviométrique)
- absence d'infrastructures téléphoniques dans la localité

## IV/ SUIVI AU NIVEAU DES DONNEES FINANCIERES

### **IV-1 Données commerciales (Reporting trimestriel et comparaison par rapport aux objectifs)**

Les données prévisionnelles ont été annualisées. Il va falloir déterminer des prévisions trimestrielles proportionnelles pour permettre un suivi de l'évolution des indicateurs. Ainsi, des mesures correctives ou de consolidation pourraient être entreprises afin de respecter l'objectif final.

		TRIMESTRE 1 (30/09/05)		TRIMESTRE 2 (31/12/05)	
		Objectifs	réalisations		
USAGERS	Hommes				
	Femmes				
	dont Jeunes				
	PM				
	TOTAL <sup>1</sup>				
EPARGNANTS	Hommes				
	Femmes				
	dont Jeunes				
	PM				
	TOTAL				
PRETS ACCORDES	Hommes				
	Femmes				
	dont Jeunes				
	TOTAL				
	PM				
ENCOURS CREDIT	Hommes				
	Femmes				
	dont Jeunes				
	PM				
	TOTAL				
ENCOURS EPARGNE	Hommes				
	Femmes				
	dont Jeunes				
	PM				
	TOTAL				
PRETS ACCORDES	Hommes				
	Femmes				
	dont Jeunes				
	TOTAL				
ENCOURS CREDIT	Hommes				
	Femmes				
	dont Jeunes				
	PM				
	TOTAL				

<sup>1</sup> TOTAL = Hommes + Femmes+ PM

**IV-2 Crédit en souffrances, charges, produits**  
**(Reporting trimestriel et comparaison par rapport aux objectifs)**

INTITULES	TRIMESTRE N	
	Objectifs	réalisations
Montant des crédits en souffrance		
Montant entre 3 et 6 mois		
Montant entre 6 et 12 mois		
Montant CIA		
<b><i>Produits d'exploitation</i></b>		
Produits financiers		
Autres produits financiers		
Autres produits		
Reprise sur amortissement et Provision		
<b>Total produits d'exploitation</b>		
<b><i>Charges d'exploitation</i></b>		
Charges financières		
Autres charges financières		
Achat de fournitures de bureau		
Eau, électricité, téléphone		
Locations		
Entretiens et réparations		
Primes d'assurances		
autres services extérieurs		
Impôts et taxes		
Charges de personnel		
Autre charges		
Charges exceptionnelles		
Dotations aux prov. et aux amortissements		
<b>Total charges d'exploitation</b>		
<b>Excédent ou déficit</b>		

AFDS : Mission d'appui à l'Unité de Microfinance

	Programme appuyé par AFDS		Ensemble de la SFD	
	Trimestre année N	Variation même trimestre année N-1	Trimestre année N	Variation même trimestre année N-1
<b>Implantation</b>				
Nombre de caisses				
Nombre de membres				
Dont femmes				
Nombre de jeunes				
<b>Prêts</b>				
Nombre de prêts octroyés durant la période				
Montant des prêts déboursés durant la période				
Montant moyen des prêts				
Nombre de clients / membres actifs				
Pourcentage de femmes				
Encours total des prêts				
Dont encours prêts à moyen et long terme				
Encours moyen par client / membres actifs				
Taux de rétention de la clientèle				
<b>Epargne</b>				
Nombre total d'épargnants				
Pourcentage de femmes				
Encours total d'épargne				
Encours moyen par épargnant				

AFDS : Mission d'appui à l'Unité de Microfinance

	Programme appuyé par AFDS		Ensemble de la SFD	
	Trimestre année N	Variation même trimestre année N-1	Trimestre année N	Variation même trimestre année N-1
<b>Qualité du portefeuille</b>				
Portefeuille arriéré				
Portefeuille à risque	Montant			
	> 30 jours			
	> 60 jours			
	> 90 jours			
Taux de remboursement				
Taux de respect des échéances				
Provisions				
Provisions en % du portefeuille à risque				
Pertes sur prêts				
Pertes sur prêts en % du portefeuille				
<b>Efficacité</b>				
Efficacité opérationnelle (Coût par unité de prêt octroyé) <sup>2</sup>				
Nombre de clients actifs par agent de crédit				
Encours de prêts par agent de crédit				
Nombre de clients / membres par caisse				
Efficacité administrative <sup>3</sup>				

<sup>2</sup> Charges totales d'exploitation / portefeuille net moyen

<sup>3</sup> (Frais de personnel + autres frais généraux + ajustements pour les dons en nature) / portefeuille total des prêts – provisions)

	Programme appuyé par AFDS				Ensemble de la SFD		
	Trimestre année N	Variation même trimestre année N-1	Variation trimestre précédent	Trimestre année N	Variation même trimestre année N-1	Variation trimestre précédent	
Rentabilité							
Rendement de l'actif <sup>4</sup>							
Autonomie opérationnelle <sup>5</sup>							
Rendement des fonds propres							
Effet de levier <sup>6</sup>							

<sup>4</sup> Bénéfice d'exploitation / montant moyen des actifs totaux

<sup>5</sup> Bénéfice d'exploitation / charges d'exploitation

<sup>6</sup> Dettes totales / actif total

IV-3 Indicateurs de performances (reporting trimestriel et comparaison par rapport aux objectifs)

a) Qualité portefeuille

Ratio	Définition
PAR de plus de 30 jours	Capital restant dû des crédit en retard de 30 jours /Encours de crédit
PAR de plus de 60 jours	Capital restant dû des crédit en retard de 60 jours /Encours de crédit
PAR de plus de 90 jours	Capital restant dû des crédit en retard de 60 jours /Encours de crédit
Taux de respect des échéances	Nombres d'échéances respectées/Nombre d'échéances attendus à respecter
Provisions	Dotations aux provisions
Taux de provisionnement	Provisionnement/Encours crédit
Taux de remboursement	Montant remboursé (à jour et en retard) – remboursements anticipés / Total dû de la période et des périodes antérieures
Abandons de créances	CIA
Taux annuel d'abandon de créances	Montant devenu irrécouvrable pendant l'année /Encours de crédit

b) Efficacité

- Rendement du portefeuille : Intérêts et comm. \*100/Enc. moyen de crédit
- Efficacité opérationnelle : Total charges retraitées/Encours moyen de crédit
- Nombre de clients actifs par agent de crédit
- Encours de prêt par agent de crédit

c) Rentabilité

- Autosuffisance opérationnelle : Total produits\*100/Total charges
- Autosuffisance financière : Total produits\*100/Charges retraitées
- Rendement retraité des actifs : Résultat retraité/Actifs totaux moyens
- Rendement retraité des fonds propres : Résultat retraité/Fonds propres moyens

Le retraitement sont les coûts supplémentaires ou coûts cachés et que nous devons connaître pour des besoins de gestion interne (calcul de ratios d'efficacité et de rentabilité)

Retraitements au titre de l'inflation :  $(\text{Fonds propres moyens} - \text{Immobilisations nettes moyennes}) * \text{Taux d'inflation}$

Retraitements au titre du coût des ressources subventionnées :  $\text{Dettes moyennes} * \text{taux d'intérêt sur le marché} - \text{charges d'intérêts et commissions}$

Retraitement au titres des dons (subvention) :  $\text{Dons} * \text{taux d'intérêt sur le marché}$

► Charges retraités :  $\text{Charges d'exploitation} + \text{retraitement au titre de l'inflation} + \text{retraitement au titre du coût des ressources subventionnées} + \text{Retraitement au titre des dons}$

- Rendement retraité de l'actif :  $\text{Résultat retraité} * 100 / \text{Actifs moyens}$
- Rendement retraité des fonds propres :  $\text{Résultat retraité} * 100 / \text{Fonds propres moyens}$

Résultat retraité :  $\text{Total produit} - \text{Charges retraitées}$

#### d) Croissance et portée

- Variation de la production :  $(\text{production N+1} - \text{Production N}) * 100 / \text{Production N}$
- Variation du portefeuille :  $(\text{Enc. crédit N+1} - \text{Enc. crédit N}) * 100 / \text{Enc. crédit N}$
- Variation de l'épargne :  $(\text{Epargne N+1} - \text{Epargne N}) * 100 / \text{Epargne N}$
- Variation du sociétariat :  $(\text{Sociétariat N+1} - \text{Sociétariat N}) * 100 / \text{Sociétariat N}$
- Taux de pénétration :  $\text{sociétariat N} * 100 / \text{Population cible}$
- Taux de fidélisation (taux de rétention en terme de crédit par exemple) :  $\text{Nombre de crédit renouvelé par cycle N} / \text{Nombre de crédit N-1}$

#### e) Effet de levier

- $\text{Dettes totales} / \text{Actif total}$

# Indicateurs de performances de la BCEAO

## ETAT DE DETERMINATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

I - TAUX DE PENETRATION DE L'INSTITUTION					
I-1 / Taux de Pénétration Globale					
	A				
	Nombre de membres de l'institution	0	Population cible de la Caisse (ou son estimation)	0	RATIO A/B x 100
		0		0	#DIV/0!
I-2 / Taux de Pénétration Masculine					
	A				
	Nombre de membres de sexe masculin de l'institution	0	Population cible de la Caisse (ou son estimation)	0	RATIO A/B x 100
		0		0	#DIV/0!
I-3 / Taux de Pénétration Féminine					
	A				
	Nombre de membres de sexe féminin de l'institution	0	Population cible de la Caisse (ou son estimation)	0	RATIO A/B x 100
		0		0	#DIV/0!
II - EVOLUTION DE L'EPARGNE					
III - QUALITE DU PORTEFEUILLE					
III-1 / Qualité du Portefeuille hors crédits consentis sur ressources affectées					
	A				
	crédits en souffrance (montant brut)	0	Crédits sains	0	RATIO A/B x 100
			crédits en souffrance (montant brut)	0	norme < 5%
				0	#DIV/0!
III-2 / Qualité du Portefeuille y compris crédits consentis sur ressources affectées					
	A				
	crédits en souffrance (montant brut)	0	Crédits sains	0	RATIO A/B x 100
	crédits consentis sur ressources affectées	0	crédits consentis sur ressources affectées	0	norme < 5%
			crédits en souffrance (montant brut)	0	#DIV/0!
				0	

IV - TAUX DE RECOUVREMENT DU PORTEFEUILLE		A	B	RATIO A/B x 100 #DIV/0!
	Recouvrement intervenu au cours de l'exercice	0	0	0
		0		0
V - COUVERTURE DES CHARGES D'EXPLOITATION PAR LES PRODUITS D'EXPLOITATION				
V - 1 / Couverture des Charges d'Exploitation par les Produits d'Exploitation hors subventions d'exploitation		A	B	RATIO A/B norme > 1 #DIV/0!
PRODUITS D'EXPLOITATION		CHARGES D'EXPLOITATION		
	produits financiers	0	charges financières	0
	production immobilisée	0	achats et services extérieurs	0
	produits divers	0	autres services extérieurs	0
	reprises sur amortissement et provisions	0	impôts et taxes	0
			charges de personnel	0
			autres charges	0
			dotations aux amortissements et aux provisions	0
		0		0
V - 2 / Couverture des Charges d'Exploitation par les Produits d'Exploitation		A	B	RATIO A/B norme > 1 #DIV/0!
PRODUITS D'EXPLOITATION		CHARGES D'EXPLOITATION		
	produits financiers	0	charges financières	0
	autres produits	0	achats et services extérieurs	0
	reprises sur amortissement et provisions	0	autres services extérieurs	0
			impôts et taxes	0
			charges de personnel	0
			autres charges	0
			dotations aux amortissements et aux provisions	0
		0		0
VI - RATIO DE COUVERTURE DES FRAIS GENERAUX PAR LE PRODUIT FINANCIER NET				
PRODUIT FINANCIER NET		A	B	RATIO A/B norme > 1 #NOM ?
	produits financiers	0	achats et services extérieurs	0
	charges financières	0	autres services extérieurs	0
			impôts et taxes	0
			charges de personnel	0
			autres charges	0
		0		0
VII - RATIO DE SUJETION AUX SUBVENTIONS				
TOTAL DES SUBVENTIONS		A	B	RATIO A/B x 100 #DIV/0!
	subventions d'exploitation	0	produits financiers	0
	quote part des subventions virées au compte	0	autres produits financiers	0
		0		0