

3807



REMIX

**Etudes -Conseil et Appui aux PME
IMF & Institutions Financières**



**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

- 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 (01/01/2015)	TRIMESTRE 2 (31/12/15)
USAGERS	Hommes		
	Femmes		
	dont		
	Jeunes		
	PM		
	TOTAL		
EPARGNANTS	Hommes		
	Femmes		
	dont		
	Jeunes		
	PM		
	TOTAL		
PRETS ACCORDES	Hommes		
	Femmes		
	dont		
	Jeunes		
	PM		
	TOTAL		
ENCOURS CREDIT	Hommes		
	Femmes		
	dont		
	Jeunes		
	PM		
	TOTAL		
ENCOURS EPARGNE	Hommes		
	Femmes		
	dont		
	Jeunes		
	PM		
	TOTAL		
PRETS ACCORDES	Hommes		
	Femmes		
	dont		
	Jeunes		
	PM		
	TOTAL		

**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		
<i>Produits d'exploitation</i>		
Produits financiers		
Autres produits financiers		
Autres produits		
Reprise sur amortissement et Provision		
Total produits d'exploitation		
<i>Charges d'exploitation</i>		
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		
Dotation aux prov. et aux amortissements		
Total charges d'exploitation		
Excédent ou déficit		

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 trimestre précédent
Implantation				
Nombre de caisses				
Nombre de membres				
Dont femmes				
Nombre de jeunes				
Prêts				
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				
Epargne				
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
Qualité du portefeuille				
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				
Efficacité				
Efficacité opérationnelle (Coût par unité de prêt octroyé) ²				
Nombre de clients actifs par agent de crédit				
Encours de prêts par agent de crédit				
Nombre de clients / membres par caisse				
Efficacité administrative ³				

² Charges totales d'exploitation / portefeuille net moyen

³ (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	Trimestre année N	Variation trimestre précédent
Rentabilité				
Rendement de l'actif ⁴				
Autonomie opérationnelle ⁵				
Rendement des fonds propres				
Effet de levier ⁶				

⁴ Bénéfice d'exploitation / montant moyen des actifs totaux

⁵ Bénéfice d'exploitation / charges d'exploitation

⁶ 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 : (Fonds propres moyens – Immobilisations nettes moyennes)*Taux d'inflation

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

Retraitement au titres des dons (subvention) : Dons *taux d'intérêt sur le marché

► Charges retraités : Charges d'exploitation + retraitement au titre de l'inflation +retraitement au titre du coût des ressources subventionnées + 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 : Total produit –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	B		RATIO
Nombre de membres de l'institution	Population cible de la Caisse (ou son estimation)	0	A / B x 100
		0	#DIV/0!
I - 2 / Taux de Pénétration Masculine			
A	B		RATIO
Nombre de membres de sexe masculin de	Population cible de la Caisse (ou son estimation)	0	A / B x 100
		0	0
I - 3 / Taux de Pénétration Féminine			
A	B		RATIO
Nombre de membres de sexe féminin	Population cible de la Caisse (ou son estimation)	0	A / B x 100
		0	0
II - EVOLUTION DE L'EPARGNE			
A	B		RATIO
Dépôts des membres (période n)	Dépôts des membres (période n-1)	0	A / B x 100
Dépôts des membres (période n-1)		0	#DIV/0!
		0	0
III - QUALITE DU PORTEFEUILLE			
III-1 / Qualité du Portefeuille hors crédits consentis sur ressources affectées			
A	B		RATIO
crédits en souffrance (montant brut)	Crédits sains	0	A / B x 100
	crédits en souffrance (montant brut)	0	norm e < 5%
		0	#DIV/0!
III - 2 / Qualité du Portefeuille y compris crédits consentis sur ressources affectées			
A	B		RATIO
crédits en souffrance (montant brut)	Crédits sains	0	A / B x 100
crédits consentis sur ressources affectées	crédits consentis sur ressources affectées	0	norm e < 5%
	crédits en souffrance (montant brut)	0	#DIV/0!
		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	Recouvrement sur crédit attendu dans l'exercice	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
PRODUITS D'EXPLOITATION		CHARGES D'EXPLOITATION		
0	produits financiers	0	charges financières	0
0	production immobilisée	0	achats et services extérieurs	0
0	produits divers	0	autres services extérieurs	norme > 1
0	reprises sur amortissement et provisions	0	impôts et taxes	0
			charges de personnel	0
			autres charges	0
0		0	dotations aux amortissements et aux provisions	#DIV/0!
V - 2 / Couverture des Charges d'Exploitation par les Produits d'Exploitation				
A		B		RATIO A / B
PRODUITS D'EXPLOITATION		CHARGES D'EXPLOITATION		
0	produits financiers	0	charges financières	0
0	autres produits	0	achats et services extérieurs	0
0	reprises sur amortissement et provisions	0	autres services extérieurs	norme > 1
			impôts et taxes	0
			charges de personnel	0
			autres charges	0
0		0	dotations aux amortissements et aux provisions	#DIV/0!
VI - RATIO DE COUVERTURE DES FRAIS GENERAUX PAR LE PRODUIT FINANCIER NET				
A		B		RATIO A / B
PRODUIT FINANCIER NET		FRAIS GENERAUX		
0	produits financiers	0	achats et services extérieurs	0
0	charges financières	0	autres services extérieurs	0
			impôts et taxes	norme > 1
			charges de personnel	0
0		0	autres charges	#NOM?
VII - RATIO DE SUJETION AUX SUBVENTIONS				
A		B		RATIO A / B x 100 #DIV/0!
TOTAL DES SUBVENTIONS		PRODUITS FINANCIERS		
0	subventions d'exploitation	0	produits financiers	0
0	quote part des subventions virées au compte	0	autres produits financiers	0
0		0		0