

GIRAFE

Rating

A+	Très Bon
A	Procédures affinées et efficaces, perspectives d'évolution long terme.
A-	Quelques améliorations sont à apporter. Les risques long terme sont identifiés dans le plan stratégique.
B+	
B	
B-	
C+	
C	
C-	
D	
E	

Tendance

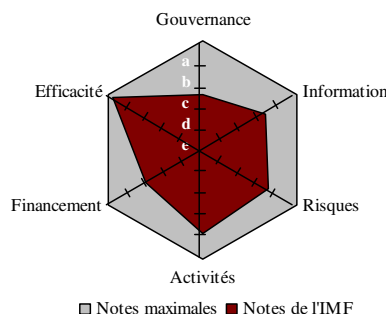
Positive	L'institution cherche à maîtriser sa croissance tout en poursuivant ses chantiers entamés (SI, organisation, etc.).
Stable	
Incertaine	
Négative	

Indicateurs de performance

	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
ACTIVITE			
Nombre total d'employés	109	113	128
Total Actif (KEUR)	19 823	23 518	32 103
(M FCFA)	13 003	15 427	21 058
Encours de crédit (KEUR)	17 504	21 379	29 217
Encours d'épargne (KEUR)	3 684	4 450	5 509
Nbre d'emprunteurs actifs	17 200	17 990	18 276
Nbre d'épargnants	10 810	52 421	54 859
Taux Effectif Global	Voir annexes		
PAR 31-365	1,7%	1,6%	1,7%
PAR > 365	0,3%	0,9%	1,0%
Taux de pertes sur prêts	1,5%	0,7%	0,9%
Ratio de couverture du risque	23,2%	53,1%	58,2%
PERFORMANCE			
ROE	15,0%	15,0%	16,4%
Dettes / Fonds propres	32,1%	34,5%	55,6%
ROA	11,5%	11,2%	11,2%
Autonomie opérationnelle	216,3%	203,7%	206,7%
Autonomie financière	186,2%	183,4%	170,8%
Rendement du portefeuille	23,5%	23,4%	22,4%
Ratio de charges d'exploitation	9,7%	9,2%	8,4%
Emprunteurs par employé	158	159	143
Ratio de charges de financement	1,0%	1,2%	1,5%
CROISSANCE			
Croissance du portefeuille de prêts	24,6%	22,1%	36,7%
Croissance de l'épargne	46,1%	20,8%	23,8%
Croissance de l'actif	20,9%	18,6%	36,5%
Taux de change 1 EUR=	655,957	655,957	655,957
FCFA			

ACEP, Sénégal

Juillet 2006



■ Description de l'institution

L'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la production (ACEP) a été créée en 1985 sous forme d'un projet de coopération entre l'Agence Américaine d'Aide au Développement (USAID) et le gouvernement du Sénégal. En 1993, le projet a été institutionnalisé comme caisse mutuelle d'épargne et de crédit régie par les dispositions de la loi Parmec. Au 31 décembre 2005, l'ACEP comptait 53 391 membres dont 18 276 emprunteurs actifs pour un encours de crédit de 29 217 888 EUR et un encours d'épargne de 5 509 523 EUR.

■ Résumé du rating

ACEP obtient la note finale « B+ ». Cette note égale à celle obtenue en 2004 reflète la solidité institutionnelle et financière de ACEP. L'institution est dirigée par une équipe expérimentée et compétente qui a une vision stratégique claire, résolument orientée vers l'efficacité opérationnelle et la rentabilité financière. Après la phase d'informatisation, ACEP a initié la phase d'interconnexion du réseau ainsi que la migration vers le nouveau SIG intégré (ACE). Le processus de réorganisation interne a également été entamé, notamment à Dakar, ce qui devra renforcer la fluidité de la gestion opérationnelle de l'institution. Celle-ci continue par ailleurs d'afficher de bonnes performances financières et opérationnelles.

Toutefois, la gouvernance, centrée sur les techniciens, permet une prise de décision efficace, mais n'implique pas assez les élus malgré la structure mutualiste de l'institution.

Cette note est octroyée avec une tendance « stable ». En effet, ACEP a opté pour une stratégie de maîtrise de sa croissance afin de se concentrer sur son renforcement institutionnel et de conserver sa qualité de portefeuille.

■ Besoins de financement

Les financements reçus par ACEP au cours de l'exercice 2005 (4,1 M EUR) provenant de divers établissements financiers locaux (SGBS, CNCAS, ECOBANK, etc.), augmentés du concours attendu de 4,0 M EUR de la KFW, devraient couvrir ses besoins de financement d'ici 2009. Planet Rating estime que ACEP dispose d'une structure organisationnelle et financière solide qui lui permettra d'absorber et de gérer des financements commerciaux.

Planet Rating

13 rue Dieumegard 93400 Saint Ouen France
Tél.: 33 1 49 21 26 30 Fax: 33 1 49 21 26 27
rating@planetrating.com www.planetrating.com

ACEP Sénégal – Mayoro LOUM

35 Avenue Bourguiba, BP 5817 Dakar - Sénégal
Tél. +221 825 29 32 Fax +221 825 29 35
email: acep@telecomplus.sn

Ref: MLED081106

▪ Le secteur de la microfinance

Suite à la grave crise économique des années 1970, une réforme bancaire a été lancée en juin 1989 avec le soutien technique et financier de la BCEAO et de plusieurs bailleurs de fonds internationaux (Banque Mondiale, AFD, USAID, ACIDI). On a ainsi assisté, pendant les années 90, à un redressement du secteur financier sénégalais mais ce dernier touchait très faiblement les populations défavorisées. Le secteur de la microfinance s'est développé à partir de la fin des années 1990 sous l'impulsion de ces mêmes bailleurs et grâce à un cadre juridique favorable.

A la fin de l'année 2003, le secteur de la microfinance au Sénégal compte 724 SFD réparties en 311 mutuelles d'épargne et de crédit (MEC), 401 groupements d'épargne et de crédit (GEC), 9 signataires de convention avec l'Etat et 3 ONG ou projets avec un volet crédit¹. Ces institutions servent 510 883 bénéficiaires directs avec une forte concentration dans les zones de Dakar et Thies (40%) et une faible présence dans les régions de Kolda, Fatick, Matam et Tambacounda.

A cette date, le volume de crédit octroyé est de 57,8 MM FCFA (88,1 MEUR) pour un encours de dépôts de 42,1 MM FCFA (64,1 M EUR). Le marché est dominé par 7 principaux réseaux² qui concentrent :

- 84% des membres/clients dont 35% au CMS, 25% à l'UM-PAMECAS et 7% à l'UMECU.
- 86% de l'encours de crédit dont 30% pour l'ACEP, 22% pour le CMS, 16% pour UMECU et 15% pour l'UM-PAMECAS.
- 87% de l'encours d'épargne dont 49% pour le CMS, 18% pour l'UM-PAMECAS et 12% pour l'UMECU.

Au Sénégal, le cadre réglementaire de supervision du secteur est constitué par la loi PARMEC et son décret d'application (textes adoptés par le Conseil des Ministres de l'UMOA le 17 décembre 1993) qui viennent en dérogation à la loi bancaire. Ce cadre légal a été inséré dans l'ordre juridique interne par la loi n°95-03 du 5 janvier 1995. Les IMF sont soumises à la supervision du Ministère des Finances, au travers d'une Cellule spécialisée (la Cellule AT-CPEC), et de la BCEAO : approbation des statuts, rapports financiers annuels, missions de supervision tous les deux ans en moyenne, taux d'intérêt maximum et respect de certains ratios prudentiels. La promotion du secteur a par ailleurs été confiée depuis 2003 à un nouveau ministère, le Ministère des PME, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance qui a défini une lettre de

¹ Source : Lettre de politique sectorielle Ministère PME, Entrepreneuriat Féminin et Microfinance. Décembre 2004

² ACEP, CMS, UM-PAMECAS, UMECU, RECEC, REMECU et UMEC

politique sectorielle 2005-2010 dont les principaux axes stratégiques sont :

- l'amélioration de l'environnement légal et réglementaire pour un développement sécurisé du secteur ;
- la création d'une offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation continue - notamment dans les zones encore peu couvertes ;
- l'articulation renforcée entre IMF et Banques favorisant ainsi le financement des MPE et PME avec comme objectif à terme, d'intégrer le secteur de la microfinance au secteur financier national ;
- et enfin, la création d'un cadre institutionnel permettant une gestion articulée et concertée du secteur.

Néanmoins, la loi PARMEC, qui a été l'une des premières à être mise en place en Afrique, pose aujourd'hui de nombreuses questions : la complexité du format comptable et sa non adaptation aux structures non mutualistes, des ratios prudentiels limitants ou insuffisants, la limitation dans le temps des conventions cadres des institutions non mutualistes, les contraintes sur les financements commerciaux (emprunts interbancaires, obligations, etc.). Elle est en cours de révision au niveau de la BCEAO.

▪ Environnement politique et économique

La croissance est restée soutenue en 2005, grâce à la bonne tenue du secteur agricole et à la forte progression des secteurs des télécommunications et du commerce. Sauf accident climatique, elle devrait se poursuivre en 2006, bien que les prix du pétrole pèsent sur la consommation des ménages et la compétitivité des industries chimiques. L'impact sur l'activité de la progression des investissements publics d'infrastructures, qui ont pris un peu de retard, sera plus marqué en 2006. La gestion des finances publiques, facilitée par cette conjoncture favorable, demeure rigoureuse, ce qui permet de contenir les déficits et de dégager des ressources pour maintenir les investissements d'infrastructures (éducation, santé, transport) à un niveau satisfaisant. Si les déficits des comptes extérieurs alimentent toujours un besoin de financement élevé, la réduction de la dette extérieure devrait cependant assurer la soutenabilité de la situation financière du pays.

L'approche des élections législatives, prévues en avril 2006, ne devrait pas remettre en cause la stabilité politique en dépit des dissensions au sein du parti au pouvoir. Les négociations engagées dans le cadre de l'accord de paix signé avec les séparatistes casamançais en janvier 2005 pourraient définitivement mettre un terme à un conflit ancien qui handicape le développement du sud du pays. L'indice Coface des incidents de paiement s'est dégradé au cours de l'année 2005, mais cette évolution reflète

davantage des retards de paiements que de véritables défauts.

Classé au 157^{ème} rang mondial sur 177 selon l'indice de Développement Humain du PNUD³, le Sénégal a une population estimée à 11,5 millions d'habitants dont plus de 47% vivent en dessous du seuil de pauvreté. La croissance de la population est en moyenne de 2,2% par an et l'espérance de vie est de 55,7 ans.

Notation Pays Coface: B - Un environnement économique et politique incertain est susceptible d'affecter des comportements de paiement souvent médiocres.

en millions USD	2 002	2 003	2 004	2005 (e)	2006 (p)
Croissance économique (%)	1,1	6,5	6,0	5,1	5,6
Inflation (%)	2,3	0,0	0,4	2,0	2,1
Solde public/PIB (%)	(1,9)	(3,5)	(4,4)	(4,8)	(3,5)
Exportations	1069	1260	1437	1535	1621
Importations	1609	2070	2345	2415	2549
Balance commerciale	(540)	(810)	(908)	(880)	(927)
Balance courante/PIB (%)	(8,0)	(8,6)	(8,2)	(7,1)	(6,9)
Dette extérieure/PIB (%)	82,6	65,1	49	41,3	38,4
Service de la dette/exports bs (%)	11,8	11,3	5,6	6,9	7,5
Réserves en mois d'importations	3,1	2,9	3,1	3,2	3,1
PIB / habitant (USD)	nd	632,4	638,4	644,4	648

Source : COFACE @rating ; www.cofacering.com; données reproduites avec l'autorisation de COFACE, actionnaire de Planet Rating, FMI, Banque mondiale.

■ Présentation de l'institution

Réseaux

ACEP est membre de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Sénégal (APIMEC) et du Forum africain sur l'évaluation de Performance en microfinance.

Propriété

ACEP est détenue par les membres de la mutuelle de crédit et d'épargne créée en 1993 après la phase initiale de projet. Les membres se réunissent en assemblée générale (AG) une fois par an et élisent un Conseil d'Administration (CA), un Conseil de Surveillance (CS) et un Comité de Crédit (CC) qui constituent les organes de gouvernance de la mutuelle. Il existe actuellement un seul agrément pour l'ensemble du réseau, les caisses décentralisées n'ayant pas encore de reconnaissance juridique propre.

La cellule AT/CPEC, en charge de la supervision du secteur au Sénégal, avait recommandé à l'institution de mener un processus d'agrément individuel des caisses

décentralisées. Ces dernières se constitueraient ensuite en union conformément aux dispositions de la législation PARMEC. Cependant, cette procédure initiée en 2003 a été mise en attente de la publication de la nouvelle loi PARMEC qui pourrait autoriser la forme juridique actuelle d'ACEP - un seul agrément pour l'ensemble du réseau.

Equipe de Direction

L'équipe de direction est composée d'un Directeur Général (DG), assisté d'un DGA (en charge des relations avec les institutions) et de différents chefs de services (Finances & Comptabilité, Opérations, Audit interne, Etudes et développement, Juridique & Contentieux, Contrôle de gestion et Informatique). Les membres de l'équipe actuelle sont en majorité présents au sein de l'institution depuis ses débuts et ont, en général, les dispositions requises (formation initiale et expérience) pour réaliser correctement les tâches liées à leur fonction. Ils ont une connaissance satisfaisante des bonnes pratiques en microfinance et mettent à jour régulièrement leurs compétences spécifiques en participant à des formations/séminaires organisés dans la sous région. La communication est très fluide au sein de l'équipe, avec le personnel de l'institution et les organes de gouvernance.

Il est à noter que l'équipe de direction actuelle continue de cumuler la supervision de l'ensemble du réseau avec la gestion propre à l'antenne de Dakar – celle-ci représente près de la moitié de l'encours total de l'institution.

Subventions

ACEP a reçu depuis sa création environ 2,150 MFCFA (3,27 MEUR) de subventions en provenance des ses différents bailleurs (voir tableau ci-dessous).

Tableau des principales subventions reçues par ACEP

Bailleurs	Montant en FCFA des subventions versées
Fonds USAID	764 301 000
Fonds Etat du Sénégal	365 000 000
Fonds AFD	150 000 000
Fonds AFD/PAME	300 000 000
Fonds CGAP	281 984 000
Fonds DYNA Entreprises	146 955 000
Fonds FENU	36 450 000

Source : ACEP

Ces subventions importantes ont permis à l'institution de disposer de fonds propres conséquents, actuellement investis dans le portefeuille.

Statut, Surveillance et Audit

ACEP a été créée en 1985 sous forme d'un projet de coopération entre l'USAID et le gouvernement du Sénégal. En 1993, le projet a été institutionnalisé comme mutuelle

³ Programme des Nations Unies pour le Développement 2005

d'épargne et de crédit placée sous la supervision de la cellule AT/CPEC (Ministère de l'Economie du Sénégal). Cette supervision consiste en l'envoi annuel des rapports d'activité et états financiers par l'institution et la réalisation, par la cellule, de missions ponctuelles d'inspection⁴. Le cabinet Mazars Sénégal est l'auditeur externe d'ACEP depuis l'année 2004. Ce cabinet a une bonne connaissance du secteur de la microfinance au Sénégal et dans la sous-région. Il a effectué une revue limitée des comptes de l'année 2004 et un audit général des comptes de l'année 2005⁵.

Organisation

ACEP a aujourd'hui une couverture nationale à travers ses 9 antennes régionales, auxquelles sont rattachées 35 bureaux locaux :

- Le siège situé à Dakar est le centre de décision stratégique de l'institution. Il a en charge la gestion administrative et financière globale, la consolidation des informations sur l'activité et le suivi des relations avec les partenaires. Il coordonne l'activité du réseau par l'intermédiaire des antennes régionales.
- Les antennes régionales sont chargées de la supervision administrative des bureaux locaux et veillent à la correcte application des politiques d'épargne et de crédit définies par le siège.
- Les bureaux locaux sont chargés de gérer les relations avec la clientèle en menant les opérations d'octroi, de suivi et de recouvrement des crédits ainsi que la promotion de l'épargne auprès des membres.

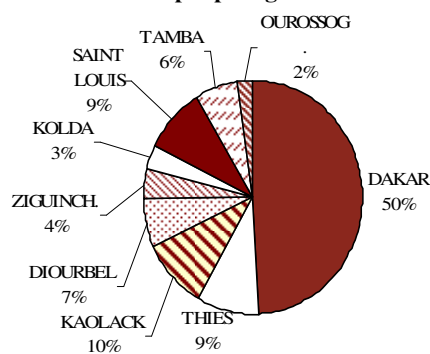
Pénétration de marché

ACEP adresse ses services de microcrédit à une large clientèle de micro entrepreneurs qui mènent des activités de commerce, d'artisanat, de transformation et d'agriculture aussi bien en zone urbaine que rurale.

Implantations régionales d'ACEP



Encours de prêt par région en Déc. 005



Au 31 décembre 2005, l'institution comptait près de 53 300 membres pour 18 276 crédits actifs. Elle occupait le deuxième rang en montants de crédits octroyés au Sénégal avec près de 25% des parts de marché. L'institution a approfondie sa pénétration du marché en procédant à l'ouverture d'une nouvelle caisse régionale à Ourossogui et un nouveau bureau à Bakel (région de Tambacounda) sur l'année 2004. Elle a également transformé le bureau de Kolda -anciennement rattaché à la caisse régionale de Ziguinchor- en caisse autonome et renforcé ainsi sa présence dans le Sud du pays.

Néanmoins, la distribution de son portefeuille par région montre encore une prépondérance forte de la région de Dakar qui représente en fin décembre 2005, près de 50% de son encours global de crédit.

Produits et Services

Une description détaillée des produits de prêts est fournie en annexe.

⁴ ACEP a reçu la dernière mission de la cellule en octobre 2003.

⁵ Le cabinet Mazars va débiter un commissariat aux comptes classique auprès de ACEP à partir de l'exercice 2006.

ACEP propose deux types de produits de prêts : les prêts individuels et les crédits aux groupements.

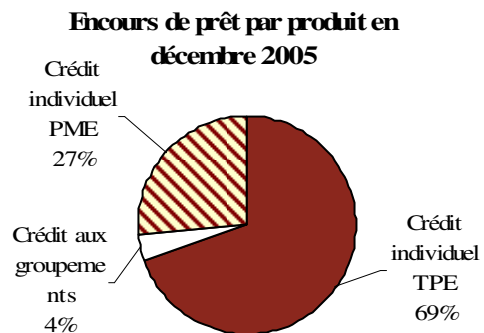
Les **prêts individuels** sont constitués des crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les crédits aux Très Petites Entreprises (TPE). Les crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) ont été créés sur l'année 2005 et comprennent :

- Les crédits PME Investissement dont le montant peut atteindre 40 MFCFA pour une durée de 3 à 36 mois à un taux d'intérêt de 12% l'an -calculé sur le capital initial-. Ils requièrent la constitution d'une épargne obligatoire de 10% du crédit (non rémunéré), le paiement des frais de dossier qui s'élèvent à 1,5% du montant du crédit sollicité et la contribution au Fonds de Solidarité – décès fixée à 0,8% l'an du montant du crédit.
- Les crédits PME Fonds de Roulement dont le montant est limité à 35 MFCFA pour une durée comprise entre 3 et 24 mois et un taux d'intérêt de 12,5% l'an -également calculé sur le capital initial. Les autres conditions étant quasiment les mêmes que celles définies pour le crédit Investissement.

Le second type de crédit individuel est constitué des crédits TPE historiquement proposés par ACEP depuis sa création. Le montant maximum de ce type de prêt est de 15 MFCFA, pour une durée de 3 à 24 mois et un taux d'intérêt plus élevé de 13,5% l'an. Les frais de dossier représentent 1% du montant du crédit sollicité et les garanties requises sont généralement des hypothèques, nantissements ou gages sur des bijoux qui couvrent au minimum la totalité du montant du crédit. Les conditions de souscription au Fond de solidarité sont fixées, pour ce type de crédit, à 0,6% l'an.

Les **crédits de groupe**: ils représentent moins de 4% de l'encours de crédit de l'institution et sont proposés à des groupes solidaires -composés de 5 à 50 membres- qui mènent des activités productives principalement en milieu rural. Les conditions de prêts sont quasiment les mêmes que celles du crédit TPE avec simplement, en plus, une exigence de caution solidaire entre les membres du groupe.

Le TEG des produits de crédit proposés varie de 14,8% pour les crédits PME Investissements et 15,9% pour les crédits PME Fonds de Roulement à 25,8% en moyenne pour les crédits TPE et de groupe.



Les produits d'épargne proposés par l'institution sont :

- L'**épargne obligatoire**: qui représente 10% du montant du prêt pour les crédits supérieurs à 500 000 FCFA et 5% pour les crédits inférieurs ou égaux à 500 000 FCFA. Cette épargne n'est plus rémunérée par ACEP et reste indisponible jusqu'au remboursement complet de la dette. Elle représente un peu moins de 70% de l'épargne totale détenue par l'institution au 31 décembre 2005.
- Les produits d'**épargne volontaire**: l'épargne Projet destinée aux personnes qui souhaitent réaliser un projet à court ou moyen terme. Le dépôt minimal est de 50 000 FCFA et la durée est de 6 mois renouvelable. Il permet à l'épargnant d'emprunter à terme jusqu'à trois fois le montant constitué. L'épargne Spéciale d'un montant également minimum de 50 000 FCFA est rémunérée à 4% l'an et peut être retirée à tout moment. Egalement, l'épargne sur Compte courant qui présente la particularité d'être liée au compte de crédit (le remboursement des échéances peut être fait directement à partir du compte d'épargne). Elle a été lancée sur l'année 2005 afin d'encourager l'épargne des emprunteurs actifs. Et enfin l'épargne à terme rémunérée à 2% pour une durée inférieure à 6 mois, 3% entre 6 et 12 mois et 4% au delà de 12 mois. Le montant minimum est de 50 000 et la durée peut varier de 3 à 24 mois.

■ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision reçoit la note « c »

Processus de prise de décisions

La double mission sociale et de pérennité financière de l'ACEP est connue de tous et les élus et techniciens sont en accord sur les orientations stratégiques de l'institution. La prise de décision est articulée autour d'une vision claire du DG de ce que l'ACEP doit être et doit faire en tant qu'organisation. Elle est aussi caractérisée par l'absence de tension entre élus et techniciens - pourtant habituellement observée dans les structures mutualistes -, ceci résulte du rôle secondaire joué par les organes de gouvernance de l'ACEP dans la prise de décision.

Par le biais des AG annuelles et des réunions régulières du CA, les élus sont tenus informés des progrès et des défis de l'institution. A ces occasions, ils font leurs commentaires et valident les décisions déjà prises. Cependant, les élus n'ont pas un pouvoir de décision global. A part le CA, les autres instances de la gouvernance telles que les Conseils de crédit et de surveillance ne fonctionnent qu'une fois par an au cours de l'AG. Le pouvoir décisionnel est essentiellement entre les mains des techniciens. Cela accélère la prise de décisions et améliore la cohérence globale. Cependant, il en résulte un déficit démocratique; le rôle de contre pouvoir des instances de gouvernance est inexistant à l'ACEP.

De manière générale, les élus témoignent d'une bonne connaissance de leur rôle et d'un bon engagement envers l'ACEP. Cependant, ils ne connaissent pas suffisamment les meilleures pratiques et normes en microfinance pour véritablement rendre efficace leur implication auprès de l'institution.

En effet, à cause de l'asymétrie de l'information, ils ne se sentent pas capables de questionner ou contredire les techniciens sur le fond des sujets opérationnels. Les élus reçoivent l'information de pilotage lors des réunions trimestrielles, mais celles-ci portent essentiellement sur les statistiques opérationnelles (nombre de clients, encours de crédit et volume d'épargne) de l'institution. L'information fournie reste peu approfondie sur les questions financières, notamment en ce qui concerne l'analyse financière et les ratios financiers du portefeuille tels que les ratios de portefeuille à risque. De même, les élus n'ont pas demandé un accès aux rapports d'audit interne et n'ont pas assez de connaissance du terrain. Les élus ont surtout besoin d'être formés afin de devenir des administrateurs efficaces et de pouvoir lire et comprendre l'information de pilotage. Ils peuvent apporter une contribution efficace si ACEP décide de s'investir dans ce domaine, malgré les difficultés et les coûts engendrés.

ACEP, une mutuelle à agrément unique, fonctionne comme une institution financière malgré sa nature légale de coopérative et sa réglementation par la loi PARMEC. N'étant pas dotée de structures fonctionnelles à plusieurs niveaux, ACEP est assujettie au risque réglementaire bien que celui-ci reste dans des proportions acceptables. De plus, après la réunion de Lomé sur la réforme de la loi PARMEC convoquée par la BCEAO en avril 2006, ACEP est confiante quant à la future loi supposée régulariser sa situation légale actuellement ambiguë. Etant donné le fait que le texte portant sur les changements de la loi PARMEC n'a pas encore été publié, il n'est pas possible d'évaluer ce risque avec certitude. Toutefois, et grâce à son agrément unique, le risque de désaffiliation n'existe pas à l'ACEP. Par ailleurs, la prise de décision à travers le réseau est efficace et les lignes de l'autorité sont clairement définies entre le siège et les régions.

Planification stratégique

La planification stratégique est maîtrisée en interne depuis la publication du Plan d'affaires de 2003-2007. Non-actualisé, le Plan tire à sa fin avec plusieurs objectifs déjà réalisés mais certains restent inadaptés à sa réalité actuelle. Par exemple, très peu d'orientations stratégiques concernant la mobilisation d'épargne figurent sur le Plan alors qu'il s'agit pourtant d'une activité de base pour une mutuelle. Dans son ensemble, ce Plan d'affaires est très opérationnel et très articulé autour des activités de crédit. Cependant, il n'est pas assez stratégique et détaillé sur certains points clés comme le développement des produits, la diversification du portefeuille, le développement des ressources humaines, le renforcement du contrôle interne, l'informatisation du réseau et le renforcement de la gouvernance.

ACEP compte lancer la rédaction du nouveau plan d'affaires 2008-2012 courant 2007. Il est souhaitable que les instances de gouvernance participent davantage à l'élaboration du nouveau plan et que les axes stratégiques et les prévisions opérationnelles et financières soient davantage chiffrés. Le nouveau Cadre Marketing rédigé par le service Etudes et Développement contient, par ailleurs, des éléments très pertinents pour la planification stratégique (organisation de l'espace service clientèle, organisation du travail des chefs de bureau...), malgré sa nature très opérationnelle. Et les mesures nouvellement adoptées vont dans la bonne direction (ouverture de nouveaux bureaux de proximité dans la région de Dakar, recrutement de nouveaux chefs de bureau, modernisation du réseau, dynamisation de la mobilisation de l'épargne). Il est essentiel de poursuivre et de pousser la réflexion stratégique encore plus loin en ce qui concerne le service clientèle et la présentation physique des bureaux, le marketing et la promotion de l'épargne, la diversification

du portefeuille et le développement des produits tout en prenant en compte l'évolution du marché.

Le plan budgétaire de l'ACEP est conçu par la direction, approuvé par les organes de gouvernance et suivi trimestriellement. Le budget peut encore être plus détaillé par postes de dépenses (la formation n'a pas de budget séparé) et le contrôle budgétaire plus systématique afin de garantir l'application ponctuelle des lignes budgétaires et d'expliquer les dépassements. Il est aussi souhaitable d'impliquer davantage les chefs de régions dans l'élaboration des budgets qui les concerne.

Equipe de direction

L'équipe de direction de l'ACEP est expérimentée, compétente, motivée et soudée car plusieurs de ses membres sont en poste depuis une dizaine d'années. La distribution des tâches est claire et la prise de décision fluide grâce à une communication fréquente en son sein. L'organigramme est assez étoffé, mais souffre de certaines faiblesses: le service des ressources humaines est inexistant et l'auditeur interne ne reporte pas au CA. De plus, la concentration de pouvoir est encore importante au niveau du DG malgré une certaine délégation de pouvoir. En effet, même certaines décisions de nature très opérationnelle continuent encore à requérir son autorisation. Ainsi, un risque de personne clé existe au niveau du DG même si son adjoint assure fréquemment son intérim en cas d'absence.

Egalement, l'essentiel du pouvoir décisionnel réside encore au siège et les chefs régionaux restent des exécutants des stratégies préétablies. Plus de délégation de pouvoirs vers ces dirigeants de deuxième niveau doit pouvoir susciter un plus grand sentiment d'appartenance et de responsabilisation. D'autant plus qu'à l'heure actuelle, les capacités des dirigeants au siège ne sont pas optimisées, du fait que plusieurs chefs de service sont très impliqués dans la gestion quotidienne de l'antenne de Dakar (qui représente 50% du portefeuille global) ou, comme le directeur des opérations, dans la gestion spécifique du crédit PME.

La direction est consciente du fait qu'elle doit mieux se concentrer sur des considérations plus stratégiques concernant l'ensemble du réseau. Et elle espère que le déménagement prévu du siège social (impliquant notamment la séparation des opérations de Dakar et de celles du siège) devra lui permettre cette évolution. Mais, au-delà du déménagement, la direction gagnerait plus généralement à mieux s'émanciper des pratiques existantes encore très opérationnelles, afin d'avoir une approche plus innovante et mieux axée sur les questions stratégiques. L'apport de sang neuf grâce notamment à l'arrivée du Chef Etudes et Développement est un bon début dans cette perspective.

Enfin, une communication fréquente et formalisée au sein du siège mais aussi vers les régions (Intranet, newsletter interne, etc...) devient nécessaire pour permettre davantage de cohésion dans la gestion globale du réseau.

Gestion des ressources humaines

L'absence de service de RH constitue une véritable faiblesse pour un réseau de la taille de l'ACEP, qui continue de croître rapidement. La gestion des RH du réseau est centralisée au siège, mais les fonctions de ressources humaines sont ventilées entre plusieurs dirigeants ; seulement elle est surtout assumée par le DG. Il reste donc difficile d'avoir une politique de gestion des RH dynamique dans ce contexte. La fonction RH est surtout cantonnée au processus de recrutement et aux questions administratives. Il n'y a pas encore de véritable manuel de RH ni de politiques RH actualisées même si un calendrier de formation ponctuel vient d'être mis en place.

Le processus de recrutement est formalisé et rigoureux, permettant ainsi de bénéficier d'un personnel de crédit qualifié. Seulement, la mentalité du personnel reste dans l'ensemble très orientée « crédit », ce qui le rend peu efficace dans la promotion des produits d'épargne, sachant que le système de primes actuel n'inclut que les indicateurs de performance liés aux activités de crédit.

Une formalisation de la gestion RH, ainsi que la création d'un service RH sont souhaitables afin de pallier les lacunes existantes (gestion documentaire déficiente, création d'un vrai manuel RH, mise à jour des politiques RH; personnel consacré à la formation continue, etc.). Il n'y pas vraiment d'évaluation de performance au sens strict du terme et les chefs de régions sont très peu impliqués dans la gestion RH. Toutefois, le moral du personnel est généralement bon. Celui-ci est globalement satisfait de la politique salariale et des avantages sociaux (polices d'assurance, retraite...) proposés par l'institution, ce qui se reflète dans le faible taux de rotation du personnel au sein de l'institution. La direction a, par ailleurs, émis le vœu d'attribuer les primes sur une base plus régulière (actuellement seulement une fois par an), mais le SIG actuel rend cette décision très difficile à mettre en œuvre.

	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005	Juin 2006
Nb total d'employés	109	113	128	140
% AC	28%	29%	27%	26%
Taux de rotation du personnel	1%	3%	3%	1%

■ Information

Information et équipement reçoit la note « b »

Description du Système d'Information et de Gestion

Equipement informatique	<ul style="list-style-type: none">▪ Siège et agences régionales informatisées et disposant d'un réseau interne (pas les bureaux).▪ Certains équipements informatiques sont obsolètes, mais les serveurs sont modernes▪ Internet disponible dans toutes les agences
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none">▪ Logiciel utilisé : SAGE SAARI. Il est actuellement utilisé en parallèle avec le nouveau module comptable du logiciel Alliance Crédit Epargne (ACE). L'abandon de SAARI est programmé pour début 2007.▪ Rapports produits : états financiers produits annuellement après consolidation par le siège et retraitements (provisions, reprises, passages en perte, amortissements); balances par agence régionale disponibles mensuellement
Information sur les activités	<ul style="list-style-type: none">▪ Logiciel utilisé : ACE, développé par ACEP, installé dans toutes les agences régionales et dans plusieurs bureaux notamment ceux de Dakar▪ ACE est un système intégré développé sur Oracle. Module comptable en essai.▪ Flux d'information : information décentralisée aux agences régionales ; saisie des informations clients dans ACE par l'assistant informaticien; saisie des déboursements, remboursements et dépôts par les caissiers; envoi mensuel des bases de données régionales au siège par CD-Rom.▪ Rapports produits : rapports d'impayés quotidiens dans les agences régionales; balances âgées; statistiques sur les membres et ratios prudentiels conformément à la loi PARMEC.

Infrastructure et système d'information

L'infrastructure informatique s'est améliorée. Grâce aux investissements réalisés dans l'équipement, et notamment l'achat de serveurs modernes, ACEP est mieux dotée que par le passé. Cependant, dans le siège social, l'équipement informatique n'est actuellement pas sécurisé de manière optimale⁶. Avec la configuration du nouveau siège, il est prévu que de meilleures normes de sécurité soient adoptées.

Le logiciel ACE Version 2.1 est généralement stable et fonctionne correctement générant ainsi une grande fonctionnalité et proposant un nombre important de rapports. Le personnel des agences maîtrise bien le logiciel et un guide d'utilisateur détaillé et à jour est disponible pour consultation.

Après l'informatisation du réseau, la phase d'interconnexion est en cours entre les six bureaux de Dakar (qui représente 50% du portefeuille) et le siège. Les tests d'interconnexion des caisses se déroulent bien, à l'exception des demandes de solutions avec la Sonatel -le

⁶ Par exemple, les serveurs ne sont pas dans une salle climatisée spécifique et l'accès à cette salle n'est pas contrôlé.

fournisseur local de services de télécommunication - qui s'avèrent lentes. L'interconnexion complète du réseau - délivrant ainsi une base de données centralisée pour tout le réseau et capable de générer les données en temps réel- est envisageable pour 2007 grâce notamment à l'engagement ferme de la direction dans ce sens.

La sécurité d'information est assurée (gestion des mots de passe, blocage de cohérence du système, sauvegarde des données régulière, etc.) mais pourrait cependant être mieux systématisée dans les régions. De manière générale, la répartition des tâches est adaptée -à la collecte et la saisie de l'information- grâce aux différents niveaux de contrôle. Et enfin, étant donné que le logiciel ACE est développé en interne, ACEP contrôle les codes sources pour effectuer les améliorations et/ou maintenance nécessaires.

Le personnel en charge du SIG est expérimenté et compétent pour gérer et développer le SIG mais également pour mener l'interconnexion du réseau. Seulement, il serait souhaitable qu'un audit indépendant soit mené à la fin du projet d'informatisation afin de valider et/ou améliorer le SIG nouvellement finalisé. Le plan directeur de l'informatique devrait nécessiter une actualisation dans cette perspective.

Information sur les activités

L'information sur les activités est accessible, détaillée et correcte -mais pas encore en temps réel- sur l'ensemble du réseau. L'information détaillée par antenne (données sur l'évolution du crédit, de l'épargne, PAR, taux de remboursement, ventilation par catégories...) peut être générée sur demande. La base de données centrale est consolidée et actualisée à chaque fin de mois. Les agences régionales traitent l'information pour les bureaux non-informatisés, mais qui leur sont rattachés.

Malgré la disponibilité de plusieurs rapports dans ACE, le personnel fait le suivi presque exclusivement du rapport des impayés. D'autres informations utiles comme le PAR, la ventilation du portefeuille par secteur et l'information sur l'épargne des clients sont très peu utilisées. Une meilleure distribution et utilisation de l'information disponible est souhaitable pour rentabiliser l'investissement dans l'informatisation, mais aussi pour permettre, surtout aux chefs régionaux et de service, d'avoir une vue plus globale et stratégique des activités sous leur responsabilité. De plus, il sera utile de développer un tableau de bord intégré avec des indicateurs et des ratios clés pour permettre une analyse rapide des activités.

Information comptable et suivi financier

L'information comptable et financière de base est disponible -même si ce n'est pas encore en temps réel- et généralement fiable. Ceci, est dû à une bonne maîtrise du

logiciel comptable existant et à la présence des comptables et des assistants-auditeurs dans chaque antenne régionale. Ces derniers apportent une contribution majeure en assurant le contrôle de la fiabilité des données, la fermeture et la réconciliation journalière de la caisse et les rapprochements mensuels des comptes bancaires. L'enregistrement en parallèle sur les deux logiciels comptables –SAARI et ACE- doit assurer une transition ordonnée vers le SIG intégré début 2007. Les états financiers consolidés ne sont cependant effectués qu'une fois par an. Certaines informations (ex : sur les positions de liquidité et des soldes bancaires) restent, cependant, difficiles à obtenir et doivent faire l'objet de réconciliation manuelles fastidieuses afin d'assurer leur fiabilité.

Le suivi budgétaire n'est pas uniforme ni systématique à travers le réseau. L'analyse financière n'est pas approfondie par des ratios de performance et de rentabilité financière, et ce malgré la disponibilité de l'information de base. ACEP pourrait améliorer l'analyse et la diffusion de la performance opérationnelle et financière en interne, surtout dans les régions, associant ainsi davantage les cadres moyens dans la gestion financière du réseau.

■ Risques

Risques : analyse et contrôle reçoit la note « b »

Procédures et contrôles internes

Des procédures formalisées et pertinentes sont appliquées au sein de l'institution et celle-ci continue à avoir une gestion correcte de ses risques opérationnels et financiers. Toutefois, la formalisation des procédures dans certains domaines (comptabilité & finance, gestion des ressources humaines et audit interne) ainsi que la protection des liquidités pourraient encore être améliorées.

- Un manuel regroupant les différentes procédures de gestion opérationnelle et financière permet une standardisation adéquate des pratiques tout en offrant une bonne couverture des risques classiques. En particulier, les octrois de crédit sont sécurisés par l'intervention de différentes personnes (agent de crédit, directeur régional ou superviseur, assistant juridique, assistant audit interne, comptable, caissier, etc.) qui vérifient la bonne conformité des opérations aux procédures en vigueur. Ces vérifications effectuées à travers une chaîne de visas obligatoires, intégrée dans le SIG, permettent à l'institution d'assurer un contrôle correct des opérations et de leur enregistrement.
- Il existe notamment une saine séparation des tâches entre les agents de crédit chargés de la promotion et du suivi des crédits et les caissiers chargés d'effectuer les

opérations en liquide avec les clients⁷. Ceci permet de limiter fortement les risques de détournement ou de malversations dans la gestion du crédit au sein de l'institution. De même, la visite préalable des clients par le directeur régional et l'assistant juridique constitue un moyen efficace de prévenir l'existence de clients fictifs.

- Cependant, le manuel actuel reste encore très focalisé sur les opérations de gestion du crédit et de l'épargne. Les procédures relatives à la gestion comptable et financière n'y sont que très peu abordées et la gestion des ressources humaines ne connaît pas encore une formalisation importante en raison principalement de l'absence d'un personnel dédié à cette tâche (voir section G).
- Toutefois, un suivi correct est effectué au niveau comptable pour vérifier la bonne conformité entre les dépenses budgétées et celles réalisées -même si ce suivi n'est pas encore optimisé comme outil de gestion de la performance globale car les écarts constatés continuent à être traités individuellement sans consolidation au niveau du réseau-.

En ce qui concerne la gestion des liquidités, les procédures actuelles permettent une sécurisation minimale. Cependant, du fait de certaines faiblesses, l'institution continue à encourir des risques importants de malversation ou de pertes sur ses actifs liquides.

En effet, ACEP effectue tous ses déboursements par chèque, via ses banques partenaires, et les remboursements sont concentrés sur une période fixe du mois -entre le 1^{er} et le 5 de chaque mois- dans ses agences. Ces mesures permettent d'effectuer un suivi correct des opérations en espèces avec les clients. Seulement, la sécurité de ces opérations n'est pas encore optimale du fait que l'accès aux coffres ne nécessite pas toujours une double intervention -le caissier est quelques fois détenteur en même temps des clés et du code d'accès aux coffres-. De plus, les coffres ne sont pas scellés sur le sol et l'accès à la salle de caisse reste possible pendant les horaires d'ouverture -les portes n'étant pas systématiquement fermées à clé.

Par ailleurs, ACEP a convenu récemment d'une convention avec ses banques partenaires afin d'effectuer le ramassage d'espèces collectées pendant la période forte de remboursement. Seulement cette disposition n'est actuellement effective que dans les centres urbains. Pour les bureaux éloignés des centres régionaux, les AC sont amenés à encaisser directement les remboursements des clients et doivent assurer, sans dispositif de sécurité particulier, l'acheminement des liquidités vers les centres

⁷ Une exception existe pour les « bureaux-caisses » où l'agent de crédit peut être chargé de la collecte des remboursements à cause de l'éloignement des caisses centrales.

régionaux. Ces pratiques continuent d'exposer l'institution à un risque important de détournement ou de vol au niveau de ses bureaux délocalisés.

Audit interne

L'équipe de direction a une bonne conscience des risques auxquels l'institution est confrontée et elle a pris des dispositions pertinentes pour y faire face. Toutefois il existe encore certaines faiblesses qui limitent la bonne optimisation du contrôle interne au sein de l'institution.

ACEP s'est doté d'une équipe d'audit interne basée au siège et chargée de mener les inspections au niveau du réseau. Son rôle de contrôle est appuyé par la présence permanente d'assistants auditeurs au niveau des antennes régionales. Ceux-ci mènent quotidiennement les vérifications prévues dans les procédures internes et assurent un contrôle efficace des opérations au niveau des antennes. Toutefois, cette organisation -bien que fonctionnelle-, n'est pas encore adéquate pour assurer un contrôle interne optimal de l'institution.

En effet, l'équipe basée au siège est chargée, à côté des missions d'inspection au sein du réseau, de mener les vérifications quotidiennes au niveau de l'antenne de Dakar. Celle-ci représente la plus grande caisse du réseau et près de la moitié du volume d'activité de l'institution. Par conséquent, ce cumul a pendant longtemps limité les missions de l'équipe du siège au sein du réseau et a conduit à une forte responsabilisation des assistants auditeurs décentralisés dans le contrôle et le suivi des opérations au niveau des caisses régionales. Seulement, en l'absence de calendrier de rotation de ces assistants auditeurs -entre les différentes antennes- ainsi que de procédures formelles de remontées d'information à une fréquence régulière aux services du siège, il existe un risque de collusion, d'erreur ou de malversation au niveau des antennes qui ne pourraient pas, ou seulement tardivement, être découvertes par les services du siège.

Ainsi, sur recommandation de la cellule AT/CPEC, l'équipe du siège s'est doté, en 2006, d'un planning complet de mission afin d'effectuer des contrôles inopinés au niveau des antennes régionales⁸. Cependant, l'équipe d'audit interne -bien que présentant un niveau de compétence et d'expérience adéquat- reste encore très focalisée sur les aspects opérationnels de l'institution et ne mène pas encore une réflexion très approfondie sur les risques stratégiques auxquels ACEP pourrait faire face. De plus, elle ne rend pas encore directement compte au CA et reste directement rattachée à la direction générale de l'institution. Ceci s'explique par la faible implication des élus du réseau dans

l'orientation et le suivi de l'institution. En particulier, il n'existe pas de CS fonctionnel pouvant venir en appui dans les contrôles sur le fonctionnement de l'institution.

Le travail des auditeurs internes est complété par les missions d'audit externe et de contrôle des autorités de supervision (cellule AT/CPEC&BCEAO), des bailleurs de fonds, etc. Toutefois les recommandations de ces différentes missions ne sont pas encore systématiquement mises en application.

■ Activités

Activités : produits et services reçoit la note « b »

PORTFOLIO

EUR , ou en monnaie locale si précisé	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Encours de crédit	17 504 819	21 379 152	29 217 888
Encours de crédit (KFCFA)	11 482 408	14 023 804	19 165 677
Evolution	24,6%	22,1%	36,7%
Encours de prêt moyen	15 779 601	19 441 985	25 298 520
Nombre d'emprunteurs actifs	17 200	17 990	18 276
Evolution	1,9%	4,6%	1,6%
Encours moyen par client	1 018	1 188	1 599
% du PIB par habitant	192,9%	223,4%	297,9%
Prêt moyen au déboursement	2 993	3 061	3 808
% du PIB par habitant	567,3%	575,2%	709,6%
PAR 31-365	1,7%	1,6%	1,7%
PAR > 365	0,3%	0,9%	1,0%
Taux de pertes sur prêts	1,5%	0,7%	0,9%
Ratio de couverture du risque	23,2%	53,1%	58,2%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	2,0%	1,5%	1,6%

Marketing et concurrence

L'environnement dans lequel évolue l'institution est aujourd'hui très concurrentiel. Il compte un grand nombre d'acteurs tels que PAMECAS et CMS -qui sont par leur taille et couverture géographique comparables à ACEP-, mais aussi, des institutions de taille moyenne comme UMECUEDEF, REMECU, RECEC qui s'adressent souvent à une clientèle spécifique (commerçants, femmes de Dakar, etc.), et enfin, de petites IMF à envergure très limitée mais dont le nombre est très important. On compte en effet, plus de 700 SFD déclarées au Sénégal en 2005.

Dans ce contexte, ACEP a su développer un certain nombre d'avantages compétitifs qui lui ont accordé un très bon positionnement concurrentiel. Ces avantages sont la rapidité dans l'octroi du crédit, les montants élevés de ses crédits et l'étendue de son réseau qui couvre, à ce jour, quasiment l'ensemble des régions du Sénégal. ACEP peut également compter sur un personnel compétent et motivé dont la

⁸ Même s'il est prévu au plus une visite annuelle par antenne du fait de l'étendue du réseau et du personnel limitée dédiée à cette tâche.

rémunération est très dépendante des performances mesurées par la qualité du portefeuille et le volume de déboursments. ACEP occupe aujourd'hui le deuxième rang du marché sénégalais en termes de volumes de crédits octroyés – avec plus de 25% de parts de marché en fin 2004-. Cette situation favorable combinée à la forte demande qui continue à exister sur le marché sénégalais⁹ permet à l'institution d'avoir une assise commerciale très confortable.

Toutefois, les parts de marché de l'institution ont connu une baisse, ces dernières années, par rapport à celles de ses concurrents directs -PAMECAS et CMS- dont les parts de marché ont connu une croissance particulièrement forte entre fin 2002 et fin 2004. Voir tableau ci-dessous.

Noms du réseau (1)	Encours de crédit au 31/12/2002 (M FCFA)	Parts en Déc 2002	Encours de crédit au 31/12/2004 (M FCFA)	Parts en Déc 2004
CMS	7 569 000	29,1%	19 793 651	38,6%
ACEP	9 905 908	38,0%	14 612 761	28,5%
PAMECAS	5 721 091	21,9%	11 344 835	22,1%
UMECUDEFS	2 815 844	10,8%	5 491 236	10,7%
TOTAL (2)	26 011 843	100%	51 242 484	100%

(1) Sources : Ministère Microfinance Sénégal & Rapports évaluation du Fonds de notation.

(2) Ce total comprend uniquement les encours de crédit des 4 institutions citées afin de comparer l'évolution relative de leurs parts de marché.

Sur cette période, ACEP a été reléguée du premier au deuxième rang en parts de marché d'encours de crédit au niveau national. En effet, l'institution est de plus en plus concurrencée sur le segment des crédits de montants importants par ses deux challengers directs qui ont récemment mis en place des unités de crédit (respectivement CMS-PRO et CFE) spécifiquement destinés aux PME dont les besoins sont importants. De même, ces institutions ont mis en place des innovations majeures comme les transferts internationaux d'argent ou la domiciliation des salaires grâce auxquelles, elles commencent à enregistrer une avance nette sur ACEP. En particulier, l'offre de domiciliation de salaire a été possible pour le CMS (premier réseau du Sénégal avec plus de 100 caisses et plus de 180 000 membres) grâce au support d'une institution bancaire nouvellement créée – la BIMAO- qui lui donne accès à certains services du marché interbancaire. Toutefois, malgré ces innovations individuelles, l'offre de produits de crédit reste encore généralement très peu différenciée entre ACEP et ses principaux concurrents. En effet, les durées proposées sont sensiblement similaires et les taux d'intérêt appliqués ne sont que légèrement différentes et ne constituent pas encore des facteurs

déterminants de choix chez les clients¹⁰. Concernant l'épargne, les concurrents d'ACEP font preuve de plus grandes capacités de mobilisation que cette dernière qui est historiquement spécialisée dans le crédit. A ce jour, PAMECAS et CMS détiennent plus de 70% de l'encours total de dépôt du marché sénégalais alors que la part d'ACEP n'atteint pas les 10%.

ACEP a bien pris conscience de ces défis majeurs qui se présentent et prend, dans son plan stratégique en cours de réalisation, les initiatives nécessaires pour les relever. Il s'agissait avant tout de la rationalisation de sa gamme de produits actuelle et la création du guichet PME. De plus, l'institution a procédé à la signature d'une convention pour le transfert d'argent avec des prestataires techniques et elle continue à faire des efforts dans la mobilisation de ressources nécessaires au financement de sa croissance ainsi que l'extension de son réseau vers les zones encore peu desservies. L'institution mène également des études afin d'identifier des secteurs à fort potentiel dans lesquels, elle pourra proposer une offre adaptée comme le secteur du transport à Dakar par exemple.

Méthodologie de Crédit

ACEP a une bonne maîtrise de la gestion du crédit individuel et la part des crédits collectifs en baisse progressive dans son portefeuille. Toutefois l'introduction du nouveau crédit PME a engendré de nouveaux challenges.

- Les agents de crédit procèdent à la sélection des clients de manière très rigoureuse sur la base des informations fournies par le client appuyées par une visite de l'activité sur le terrain. Cette visite est renforcée par une contre-visite du Chef régional (CR) accompagné de l'assistant juridique (AJ) qui émettent également un avis sur la pertinence des données fournies par le client dans la demande de crédit. A l'issue de ces visites, un comité de crédit composé du CR, de l'AC et de l'AJ délibère sur l'octroi du crédit au client. ACEP fait le choix d'adopter une méthode de crédit très conservatrice et prudente afin de limiter au mieux le risque de défaillance de remboursement des clients. Cependant, et malgré sa forme mutualiste, la procédure de crédit de ACEP n'implique pas les élus dans la sélection des clients.
- Pour les nouveaux clients, ACEP assure un suivi régulier des remboursements avec des visites à l'approche des dates de remboursements. Pour ce qui concerne les clients anciens, il n'y a pas véritablement un suivi systématique qui soit effectué, c'est seulement en cas de

⁹ Le taux de pénétration actuel du marché national est estimé à seulement 40%.

¹⁰ En effet ACEP pratique même des taux proches entre 12 et 13,5% annuel de ceux de PAMECAS -entre 12 et 14% annuel- et CMS -entre 18% et 24% annuel-. Seulement les concurrents présentent les taux équivalents mensuels dans leur offre de crédit alors qu'ACEP présente plutôt des taux annualisés. Source : rapport étude marketing stratégique ACEP 2005

défaillance dans le remboursement que les procédures de gestion de la défaillance sont mises en œuvre (visites, relances, etc.).

- L'identification de la défaillance est très rapide au sein d'ACEP car les remboursements sont regroupés sur une période définie (entre le 1^{ier} et le 5 du mois). A l'issue de cette période un moratoire de deux à trois jours peut être accordé au client pour régulariser sa situation sachant que des pénalités sont encourues sur cette période (un forfait de 3,000 FCFA augmenté de 2% du montant exigible chaque jour de retard). A l'issue de ce moratoire, les AC appliquent des méthodes de recouvrement vigoureuses avec de nombreuses visites au client. En effet, la rémunération des AC continue de dépendre beaucoup de la qualité du portefeuille dont ils ont la charge et donc de l'efficacité de leurs actions de recouvrement. L'intervention du CR, de l'AJ et même des forces de l'ordre peut être sollicitée, en cas de besoin, pour appuyer les démarches de recouvrement de l'AC. Les recours à la justice ne sont pas priorités du fait de la longueur et de la relative efficacité de cette méthode. Cependant, le fait qu'un client qui ait plus de 3 retards dans son remboursement ne puisse plus prétendre à un renouvellement de son crédit constitue une motivation réelle au respect des échéances de remboursement chez les clients d'ACEP.

Les agents de crédits présentent de bonnes compétences pour mener leur tâche de promotion, de suivi et de recouvrement des crédits. Ils sont sélectionnés selon un processus rigoureux de tests et de stages préalables à l'issue desquels, ils sont confirmés au poste d'agent de crédit. Ils disposent des compétences nécessaires pour réaliser une analyse des capacités d'endettement des clients sur la base de formulaires complets et pertinents. Ils ont généralement, une bonne connaissance de leur situation de portefeuille. Cependant, et en partie du fait de l'histoire de l'institution, les AC ont une faible maîtrise de la promotion des produits d'épargne. Ils restent encore très focalisés sur la distribution des produits de crédits, ce qui a comme conséquence un niveau faible de mobilisation de l'épargne au sein de l'institution.

Par ailleurs, ACEP a fait le choix de ne pas encore impliquer les AC dans la distribution des crédits PME dont les montants sont très importants. Cette tâche est concentrée au niveau du chef des opérations et du directeur général qui seuls peuvent décider de l'octroi de ce type de crédit. Ils prennent cette décision après analyse approfondie par le chef des opérations de l'historique de crédit du client et de ses capacités de paiement au regard de son niveau d'activité. Ce choix est pertinent seulement pour la période de lancement du produit car la gestion du crédit PME

pourra difficilement rester à la charge d'une seule personne à mesure de son développement¹¹.

Qualité du Portefeuille

Le PAR global d'ACEP est de 2,6% en fin 2005 ce qui traduit une bonne qualité de portefeuille -largement inférieure à la limite de 5% exigée par la réglementation PARMEC. Cette bonne qualité de portefeuille s'explique essentiellement par la prudence observée dans l'octroi des crédits et l'efficacité des méthodes de recouvrement appliquées par le personnel d'ACEP. Toutefois, ce niveau de qualité du portefeuille a connu une légère baisse sur les 2 dernières années (le PAR était de 2,0% en fin 2003).

Cette baisse s'explique par âge de retard de la manière suivante :

- Une très faible baisse du PAR 1-90 jours – qui passe de 0,9% en fin 2003 à 0,6% en fin 2005- ce qui démontre l'efficacité des démarches de recouvrement dès les premiers jours de retard.
- Par contre, une faible hausse du PAR 91-180 –qui passe de 0,5% en fin 2003 à 0,7% en fin 2005- traduit l'efficacité relative des démarches en contentieux des recouvrements des crédits¹². En effet, des difficultés sont de plus en plus rencontrées dans la réalisation des garanties et les recours en justice s'avèrent de moins en moins efficaces comme déjà indiqué.
- Enfin, une hausse similaire du PAR 181-365 qui passe de 0,2% en 2003 à 0,4% en fin 2005. Cette dernière hausse est très fortement liée à la détérioration générale observée dans le secteur au niveau national. En effet, on note ces dernières années une détérioration macro économique (crise énergétique, hausse du prix des carburants, faillites de grandes sociétés nationales, difficultés du monde rural, crise en Casamance et concurrence forte des produits asiatiques) qui a eu une incidence forte sur les activités d'un certain nombre de clients d'ACEP. Par ailleurs, le surendettement des emprunteurs devient de plus en plus important du fait d'une tendance à une multiplication des emprunts auprès des SFD et de l'absence d'une centrale des risques au Sénégal¹³.

Ainsi, on constate que la baisse notée du portefeuille de crédit d'ACEP est en grande partie liée à des facteurs exogènes malgré une rigueur interne qui reste encore forte pour maintenir un niveau élevé de qualité du portefeuille.

¹¹ Il est prévu la promotion en interne d'agents expérimentés qui seront à la charge exclusive de la distribution de ce crédit pour permettre au chef des opérations de mener un suivi plus correct de l'ensemble du réseau.

¹² Les prêts en retard au-delà de 90 jours sont automatiquement basculés en contentieux et gérés par le service juridique.

¹³ Un projet de création d'une centrale des risques est en cours de négociation au sein de l'association professionnelle (APIMEC) seulement sa mise en œuvre tarde à être effective.

L'analyse spécifique de la qualité du portefeuille de crédits PME est rendue difficile par la faible historicité disponible sur ce type de crédit (il a été lancé seulement sur l'année 2005). Toutefois, à partir des données disponibles, on constate que le PAR 31-365 de ce type de crédit est de 0,93% au 30 juin 2006. Ce niveau de PAR paraît bas mais en considération de l'environnement actuel, ce taux devrait probablement connaître une augmentation d'ici la fin de l'année 2006. Le risque d'incidence sur le PAR global de l'institution sera d'autant plus significatif que les montants concernés sont importants (en moyenne 10 fois plus élevés que la moyenne des autres crédits).

Diversification du portefeuille

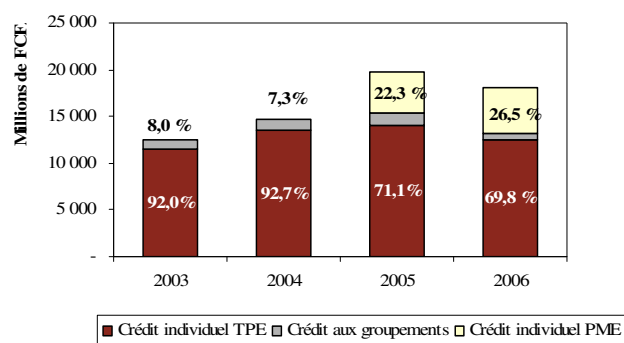
Le portefeuille de crédit de ACEP a connu une croissance forte de 59,2% entre fin 2003 et fin 2005 passant de 12,400 MM FCFA (18,960 M EUR) à plus de 19,7 MM FCFA (30,17 MEUR).

Le portefeuille est largement concentré sur le financement des activités de commerce -qui représentent plus de 81% du portefeuille en fin 2005-. Ce qui engendre un risque systémique important pour l'institution en cas de problème majeur sur ce secteur d'activité. Les autres activités financées représentent des pourcentages plus faibles variant de 9% pour le service, 6% pour l'agriculture et 4% pour la manufacture.

L'offre de produit de crédit est adaptée à la clientèle cible et comprend des crédits aux groupements et des crédits individuels, subdivisés en produits TPE et PME. Ce dernier a connu une croissance très importante depuis son lancement et représente, en juin 2006, près de 27% du portefeuille global de l'institution. Consolidé au produit TPE, ces 2 crédits individuels représentent plus de 96% de l'encours total d'ACEP à la même date.

Par contre, ces 2 produits ne représentent que 49,5% des emprunteurs ce qui s'explique par leurs montants plus importants que ceux des crédits de groupe essentiellement destinés au monde rural. Ces derniers représentent une part de plus en plus faible du portefeuille d'ACEP passant de 8,0% de l'encours en décembre 2003 à seulement 3,7% de l'encours global en juin 2006.

Encours de prêt par produit *



* Les données de l'année 2006 sont à la date du 30 juin

En termes de diversification géographique, ACEP est aujourd'hui présent sur l'ensemble du territoire national avec 9 caisses régionales et plus de 34 bureaux locaux. Cette diversification géographique va se poursuivre avec la création de nouveaux bureaux ou le transfert des antennes régionales dans les centres urbains à fort potentiel comme Mbour et Touba.

Toutefois, et malgré cette diversification progressive, le portefeuille de ACEP reste encore très fortement concentré sur la région de Dakar qui représente plus de la moitié de son encours total de crédit. Afin de décentraliser au mieux le volume de traitement de cette caisse régionale -en fait situé dans les locaux du siège-, il a été créé en 2006 un nouveau bureau situé à Pikine faisant office d'antenne régionale banlieue et permettant à l'institution d'être plus proche des populations de la banlieue dakaroise jusque là obligées de faire de longs déplacements pour effectuer leurs opérations de versements et retraits au siège.

En général, les initiatives de diversification prises sont apparues globalement très pertinentes pour améliorer l'offre commerciale de l'institution ; seulement certaines pistes, particulièrement dans l'offre de crédit, restent encore inexplorées ou très peu au sein de l'institution. Il s'agit des crédits consommation, logement, des avances sur salaires, etc. De même, ACEP a prévu de limiter volontairement la croissance de son portefeuille dans les régions de Kaolack (bassin arachidier) et de Ziguinchor (Casamance) du fait des difficultés particulières que connaissent ces deux régions¹⁴.

Couverture du risque de crédit

L'institution applique une méthode de provisionnement en conformité avec la réglementation PARMEC et au 31 décembre 2005, le taux de couverture du risque du PAR91

¹⁴ Ces difficultés sont, respectivement, liées à la difficile commercialisation de la production arachidière depuis la faillite de la SONACOS - société nationale en charge de cette commercialisation- et de la crise casamançaise -conflit armé dans cette zone Sud du pays-.

était de 58,2%. Ce niveau de couverture est faible en référence aux normes internationales généralement admises en la matière. Toutefois, le taux de PAR31 net de provision reste très faible en comparaison des fonds propres de l'institution et a même connu une baisse sur les trois dernières années passant de 2,0% à seulement 1,6%. Ainsi, en cas de défaillance générale des crédits en retard de l'institution l'effet serait aisément absorbé par les montants importants de fonds propres disponibles au sein d'ACEP.

Au-delà du provisionnement règlementaire, l'institution exige la constitution d'une épargne de garantie de 5% à 10% du montant du crédit accompagnée de garanties réelles (nantissements, hypothèques, aval, gage ou caution solidaire) pour couvrir ses prêts en cas de défaillance de l'emprunteur. Dans ce cas, l'épargne de garantie est automatiquement utilisée en remboursement du capital restant dû. Les garanties réelles par contre gardent plutôt un rôle de dissuasion car elles restent assez souvent difficiles à réaliser.

EUR	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Ratio de couverture du risque	23,2%	53,1%	58,2%
PAR > 31 net de provisions / fonds propres	2,0%	1,5%	1,6%

L'institution a, enfin, mis en place en 2003 un fond de solidarité mutuelle-décès alimenté par une contribution de 0,6% à 0,8% par an calculée sur le montant du capital initial. Cette contribution est versée lors de la mise à disposition du prêt et permet à l'institution de couvrir ses crédits en cas de décès d'un client tout en évitant les procédures lourdes de règlement des sinistres.

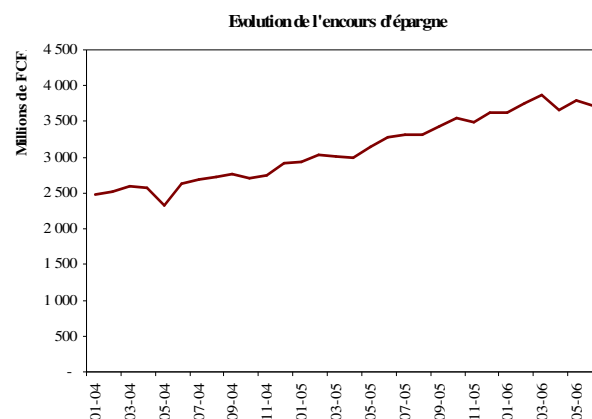
Ratio de taux de pertes sur prêts

Conformément à la réglementation PARMEC, ACEP procède à l'enregistrement en perte des montants de prêts ayant une échéance non remboursée de plus d'un an. Cependant, cet enregistrement n'est pas systématiquement effectué au sein de l'institution. En effet, celle-ci procède au provisionnement à 100% de certains prêts en retard de plus d'un an -en initiant le suivi d'un PAR >365- quand elle considère avoir une forte probabilité de les recouvrer sur la période subséquente. Le PAR>365 a atteint en fin décembre 2005, 1,0% du portefeuille de crédit Il a connu une augmentation sur la période (0,3% en fin 2003) du fait des raisons de détérioration du portefeuille déjà énoncées.

En ce qui concerne le taux de perte sur prêts, qui était en baisse progressive entre 2003 et 2004 (passant de 1,5% à 0,7%), il a connu une légère augmentation sur le courant de l'année 2005 passant à 0,9% en fin 2005. Ce qui corrobore encore le constat de baisse de la qualité du portefeuille de l'institution.

Activités d'épargne

L'encours de l'épargne a augmenté sur les trois dernières années passant de 2,41 MMFCFA en décembre 2003 à plus de 3,71 MMFCFA en juin 2006 soit une augmentation de 53,56%.



Cette augmentation s'explique principalement par la hausse importante du nombre d'épargnants qui est passé de 10 810 épargnants en décembre 2003 à plus de 53 391 épargnants en juin 2006 alors que l'encours moyen a baissé¹⁵ du fait du lancement de nouveaux produits d'épargne volontaire – notamment le compte courant- ayant des encours très faibles situés en moyenne à 25 000 FCFA.

Seulement, malgré cette hausse de l'encours global sur les trois dernières années, la mobilisation de l'épargne reste encore très faible au sein d'ACEP en comparaison à ses concurrents directs. En effet, le total des dépôts détenus par ACEP n'atteint pas 10% de l'encours national alors que ses deux principaux concurrents cumulent à eux deux plus de 70% de l'épargne totale mobilisée au Sénégal. De plus, cet encours d'épargne d'ACEP reste majoritairement constitué d'épargne obligatoire qui représente plus de 68,8% de l'épargne totale de l'institution en juin 2006. L'épargne volontaire ne représente que 31,2% de l'épargne totale même si elle a connu une petite augmentation car sa part était de 26,5% en fin 2003. Son augmentation de parts s'explique par certaines initiatives de la direction en particulier, le lancement et la promotion de nouveaux produits d'épargne.

Toutefois, l'épargne demeure globalement un levier faible de mobilisation de ressources pour l'institution car elle représente, au 31 décembre 2005, moins de 6% du total passif d'ACEP.

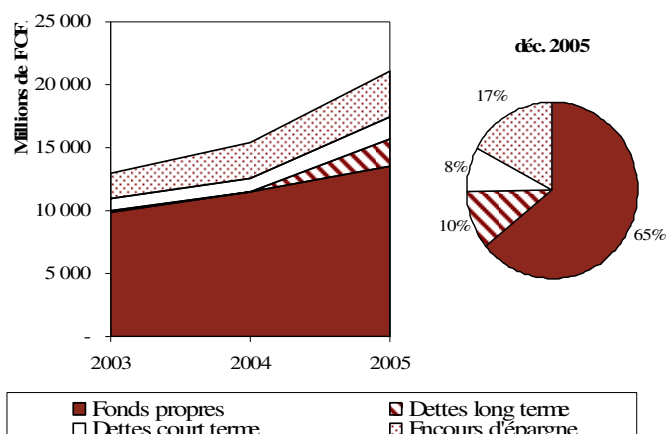
¹⁵ Le montant moyen par épargnant est passé de 223,603 FCFA en fin 2003 à seulement 69,520 FCFA juin 2006.

■ Financement et liquidité

Financement et liquidité reçoit la note « b »

La structure de financement d'ACEP repose encore beaucoup sur ses fonds propres et encore relativement peu sur la mobilisation de l'épargne et le financement bancaire. Toutefois, l'institution a initié ces dernières années une stratégie très active de recherche de financements commerciaux auprès des banques locales afin de satisfaire la demande de plus en plus importante de financements longs qui lui est adressée avec le lancement du crédit PME.

Structure de financement



	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Dettes / Fonds propres	32,1%	34,5%	55,6%

En effet, ACEP disposent de fonds propres conséquents issus des subventions du projet initial et de la capitalisation des résultats positifs enregistrés ces dernières années. Ils représentent au 31 décembre 2005 près de 65% des ressources de financements de l'institution. Cependant, ce poids des fonds propres est dans une tendance baissière car il représentait plus de 75% du total des ressources en fin 2003. Ceci est faiblement dû à la hausse notée de la part d'épargne dans le total ressource –passant de 12,3% en fin 2003 à près de 17,16 en fin 2005¹⁶.

Cette évolution s'explique plutôt par la progression importante de la part des financements commerciaux dans les ressources de l'institution. En effet, cette part a plus que doublé en 2 ans passant de 8,38% du total ressources en fin 2003 à près de 18,54% en fin 2005. Cette progression importante s'explique par les efforts importants menés par la direction auprès des banques locales afin de mobiliser les ressources (voir tableau ci-dessous) nécessaires au financement du crédit PME mis en place en 2005 et qui rencontre depuis son lancement, un succès très important.

¹⁶ Ces parts d'épargne restent encore très faibles comparées aux mutuelles concurrentes où la part de l'épargne représente généralement de 60 à 70% du total passif : 67,4% pour PAMECAS et plus de 78% pour le Crédit Mutuel du Sénégal en fin 2004 par exemple.

Emprunts	Montant en FCFA
Société Générale Sénégal	1 500 000 000
COBANK Sénégal	500 000 000
Crédit Agricole (CNCAS)	500 000 000
Fonds Belgo Sénégalais	200 000 000

Ses différents emprunts ont fait augmenter le ratio d'endettement de l'institution, qui passe de 32,1% en fin 2003 à 55,6% en fin 2005. Toutefois et malgré cette hausse de son endettement, l'institution reste encore loin de ses capacités réelles de mobilisation de financement commerciaux. Seulement elle souhaite garder une bonne maîtrise de la croissance de son portefeuille et a donc fait le choix de rester mesurée dans son endettement auprès des banques.

Procédures de gestion Actif / Passif

ACEP n'est pas exposée aux risques financiers classiques :

- Le risque de taux n'existe pas car tous ses emprunts sont à taux fixe.
- L'institution n'est pas exposée au risque de change car tous ses emprunts sont en monnaie locale.
- Et le risque de maturité reste faible vue la structure de financement de l'institution et la durée des crédits octroyés. En effet, plus de 75% des ressources de financement d'ACEP sont à plus d'un an (fonds propres et dettes long terme) alors que seulement 26,6% de ses crédits (crédits PME) sont à plus d'un an.

Cependant, l'institution n'a toujours pas procédé à une formalisation de son suivi des maturités (ressources/emplois) alors que l'introduction du crédit PME rend cette question de plus en plus importante. Car celle-ci, combinée au recours de plus en plus important à l'endettement bancaire exigeront de plus en plus une gestion fine des maturités actif/passif au sein de l'institution pour non seulement être en conformité avec les exigences de la loi PARMEC mais également éviter des déséquilibres entre le recouvrement des prêts octroyés et le remboursement des emprunts bancaires.

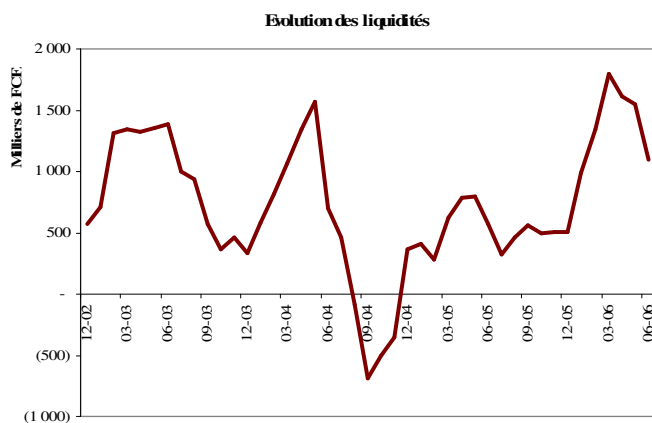
Gestion de la liquidité

L'institution a une gestion correcte de ses liquidités mais l'absence d'un suivi centralisé au niveau du réseau limite encore son optimisation.

- En effet, grâce au maillage bancaire important disponible au Sénégal, ACEP a la possibilité d'ouvrir des comptes bancaires pour l'ensemble de ses antennes régionales. Elle utilise ainsi le réseau bancaire pour tous ses déboursements de crédit ainsi que le dépôt de ses surplus de liquidités. Seulement, cette pratique reste plus vérifiée au niveau des directions régionales que des bureaux qui

leurs sont rattachées¹⁷. Ceci pose un problème de sécurisation de ces liquidités mais également leur correcte optimisation dans le circuit de crédit de l'institution.

- De même, il n'y a pas encore au sein de l'institution une gestion centralisée des liquidités reposant sur une planification formelle des remboursements attendus et des montants à déboursier (octroi de crédit, retraits d'épargne ou remboursement des emprunts). Ceci a pour conséquence une évolution très erratique des montants de liquidités gérés par l'institution (voir graphique ci-dessous de l'évolution des liquidités). Une des conséquences de cette situation a été la tension de liquidités observées sur le deuxième semestre de l'année 2004 qui est un phénomène classique saisonnier observé depuis plusieurs années, mais pourrait être mieux anticipé et géré par ACEP.



L'institution doit mettre en place une gestion plus rationnelle de ses liquidités du fait de l'importance de sa taille actuelle mais surtout de l'historicité de plus de dix années dont elle dispose pour pouvoir mener, à l'heure actuelle, des projections au mois mensuelles sur sa situation de liquidités.

¹⁷ En effet, du fait de l'éloignement ou du manque de temps des chargés de gestion de ces bureaux, des montants importants d'espèce peuvent être détenus à leur niveau -et sur une durée relativement longue- avant d'être versés au niveau des banques

■ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité reçoit la note « a »

	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
ROE	15,0%	15,0%	16,4%
Dettes / Fonds propres	32,1%	34,5%	55,6%
ROA	11,5%	11,2%	11,2%
Construction du résultat			
Autonomie opérationnelle	216,3%	203,7%	206,7%
Rendement du portefeuille	23,5%	23,4%	22,4%
Ratio de charges d'exploitation	9,7%	9,2%	8,4%
Emprunteurs par employé	158	159	143
Emprunteurs par agent de crédit	555	545	538
Encours moyen par client (EUR)	1 018	1 188	1 599
Ratio de charges de financement	1,0%	1,2%	1,5%
Coût de l'épargne	1,3%	4,5%	3,9%
Coût des emprunts	26,4%	10,5%	8,3%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts PAR 31-365	0,6%	1,7%	1,7%
Taux de pertes sur prêts	1,7%	1,6%	1,7%
	1,5%	0,7%	0,9%
Gestion de l'actif			
Encours de prêts / Actif total	87,9%	89,6%	89,6%
Résultat non opérationnel en % des revenus financiers	0,0%	0,0%	0,0%

Rentabilité globale

ACEP continue à être une institution très rentable. Le ROA de l'institution a été supérieur à 11,0 % sur la période et il est, après ajustement, supérieur à 9% en fin d'année 2005. Le ROE a connu une tendance haussière sur la période passant de 15,0% en fin 2003 à plus de 16,4% en fin 2005. Ces niveaux élevés de rendement s'expliquent par une bonne maîtrise des charges d'exploitation au sein de l'institution mais également une amélioration progressive de son effet de levier sur la période.

En effet, et malgré la capitalisation des résultats positifs importants enregistrés ces dernières années, l'effet de levier d'ACEP a connu une hausse importante¹⁸ grâce au recours de plus en plus important aux emprunts bancaires afin de financer la forte croissance du nouveau crédit PME. En comparaison à ses pairs du MBB¹⁹, ACEP présente un ROA au moins deux fois supérieur, respectivement 4,7% et 11,2% en fin 2004. Il est en particulier supérieur à ceux de PAMECAS (3,4%) et CMS (3,3%) ses concurrents directs.

Rendement du portefeuille

Le rendement du portefeuille d'ACEP est de 22,5 % au 31 décembre 2005. Il a connu une très légère baisse par rapport à fin décembre 2003 -23,5% à cette date-. Cette baisse est principalement liée au lancement du crédit PME dont les taux -entre 12 et 12,5%- sont légèrement inférieurs à ceux

¹⁸ Il est passé de 32,1% en décembre 2003 à près de 56% en fin 2005 malgré la croissance faible de l'épargne.

¹⁹ MicroBanking Bulletin 2004 : PAMECAS (Sénégal), RCPB (Burkina Faso), PADME (Bénin), CERUDEB (Ouganda), CMS (Sénégal), Kafo Jiguineu (Mali), UMU (Ouganda), ACSI (Ethiopie).

précédemment appliqués de 13,5% sur le crédit TPE. ACEP applique toutefois des taux nominaux équivalents à ceux de ses concurrents directs²⁰ mais son taux de rendement du portefeuille est inférieur à celui de son groupe de pairs qui a un rendement moyen de 28,4% selon le MBB. Le TEG du portefeuille d'ACEP (22,4% en fin 2005) est proche du niveau de rendement du portefeuille de l'institution (22,5% à la même date). Ceci confirme la bonne qualité actuelle du portefeuille de l'institution.

Ratio de charges d'exploitation

Après la légère augmentation observée entre 2002 et 2003, le ratio de charge d'exploitation d'ACEP a connu une baisse sur les 3 dernières années passant de 9,7% en fin 2003 à 8,4% en fin 2005. ACEP affiche un ratio de charge d'exploitation particulièrement bas en comparaison des institutions de son groupe de référence. Ces derniers ont un ratio de charge d'exploitation moyen d'environ 15,8%. Ce ratio exceptionnellement bas d'ACEP s'explique essentiellement par une exigence de productivité forte de son personnel technique, ses montants de prêts moyens élevés et une très bonne rationalisation de ses charges de structures accompagnée d'une politique d'investissement très conservatrice -voire un sous investissement dans certains domaines-

- Productivité du personnel: la productivité des employés et celle des agents de crédit ont connu de légères baisses passant de 159 emprunteurs par employé et 555 emprunteurs par AC en fin 2003 à respectivement 143 emprunteurs par employé et 538 emprunteurs par AC en fin 2005. Ces baisses s'expliquent par le recrutement de nouveaux agents de crédit ainsi que du personnel administratif (comptables, assistants auditeurs, etc.) pour l'ouverture de nouvelles caisses et le renforcement des effectifs existants. De plus les AC sont plus motivés pour le renouvellement des crédits existants que par le recrutement de nouveaux clients ce qui limite la croissance du nombre d'emprunteurs. Ceci est dû au fait que les montants des nouveaux crédits sont souvent inférieurs à ceux des renouvellements et donc ont un impact moindre sur le volume de placement –un facteur important dans le calcul de leurs primes-. Toutefois ces niveaux de productivité restent encore élevés comparativement aux institutions paires du fait de plusieurs facteurs que sont : la fonctionnalité du SIG, la standardisation des procédures et formulaires, la spécialisation des AC dans la promotion et le suivi²¹, la priorité donnée à l'octroi de crédit par rapport à la

mobilisation de l'épargne et la forte demande qui continue à exister sur le marché national.

- Les montants élevés de prêts moyens gérés par ACEP contribuent également à diminuer significativement le ratio de charge d'exploitation. En effet, en fin 2004, plus de 68% des prêts octroyés par ACEP étaient supérieurs à 1 000 000 FCFA²² et l'encours moyen de crédit par emprunteur était de 779 533 FCFA largement supérieur à celui de PAMECAS par exemple qui était de seulement 279 402 FCFA à la même date²³.
- Enfin, ACEP mène une politique très restrictive des dépenses d'achat et d'approvisionnement qui sont centralisées au niveau du siège permettant ainsi des économies d'échelle importantes. De plus, le cumul par un nombre important du personnel du siège -de fonctions rattachées à la caisse de Dakar et à la direction du réseau- permet de réduire significativement les coûts du personnel. Mais également, ACEP mène une politique d'investissement très conservatrice qui repose sur un objectif permanent de rentabilité. Par exemple, l'ouverture de tout nouveau bureau se fait sur la base de l'existence d'un potentiel de placement de plus de 40 MFCFA, calculé comme point mort en déca duquel la décision d'ouverture n'est pas prise.

Ratio de charges de financement

Le ratio de charges de financement longtemps resté très bas du fait d'un recours important aux fonds propres pour financer l'activité a connu une hausse progressive du fait des nouveaux emprunts bancaires contractés pendant la période. Il est passé de 1,0% à 1,5% entre fin décembre 2003 et fin décembre 2005. Ce ratio reste modéré du fait des marges réelles de négociation de l'institution auprès des banques ainsi que la décision d'arrêter la rémunération de l'épargne de garantie intervenue en 2005.

Gestion des actifs

La gestion des actifs est très efficace au sein d'ACEP qui dédie, en fin 2005, près de 89,6% de son actif à l'octroi de crédit. En effet, ce niveau élevé de ratio -Encours de crédit/ Total actif proche de 90%- est généralement rencontré dans les ONG qui mènent exclusivement des activités de crédit. Il est exceptionnel au sein d'une mutuelle comme ACEP qui mène également une activité de collecte de l'épargne. Dans le cas d'ACEP, ceci s'explique largement par l'historique projet (1985- 1993) de l'institution qui a pendant longtemps mené exclusivement des activités d'octroi de crédit et a ainsi acquis une forte culture de concentration de l'actif sur le portefeuille de crédit. L'institution a, par ailleurs, toujours cherché à optimiser le niveau de rotation de ses crédits par rapport à la mobilisation de l'épargne.

²⁰ 12 à 14% annuel pour PAMECAS, 1,5% à 2% mensuel pour CMS et 1,5% mensuel pour UMECUDEF. Source : rapport étude de marketing stratégique ACEP 2005.

²¹ Les tâches connexes comme les enregistrements des opérations ou l'encaissement et le déboursement des liquidités sont à la charge du personnel administratif (comptables, caissiers, etc.).

²² Source : Rapport étude marketing stratégique ACEP 2005

²³ Source : Rapport évaluation Planet Rating, Sept. 2005

Performance Ajustée

Les détails concernant les ajustements spécifiques sont inclus en annexes.

Le ratio de charges d'ajustement d'ACEP est resté très bas malgré une légère hausse entre fin 2003 (1,8%) et fin 2005 (2,4%). Ces ajustements concernent principalement les charges de provisionnement (voir tableaux comparaison pourcentages de provisionnement PARMEC et méthode GIRAFE en annexes) et l'inflation qui reste relativement bien maîtrisée au niveau national (mois de 3% durant toute la période). Ces facteurs ont ainsi eu une influence faible sur les performances globales de l'institution. Celle-ci reste rentable après ajustement et garde une autonomie financière de plus de 170%, supérieure à celle de ses institutions paires – 132%-.

	Déc. 03	Déc. 04	Oct. 05
Ratio de charges d'ajustement	1,8%	1,3%	2,4%
AROE	12,9%	13,4%	13,2%
AROA	9,9%	10,0%	9,0%
Autonomie financière	186,2%	183,4%	170,8%

Evolution de la rentabilité

ACEP est aujourd'hui une institution structurellement rentable et devrait le rester. Toutefois, certains facteurs pourraient affecter négativement son niveau de rentabilité dans les années à venir. Il s'agit de :

- La détérioration progressive du PAR notée ces dernières années, au sein de l'institution et dans le secteur national en général. Cette détérioration devrait conduire à une augmentation significative des charges de provisionnement de l'institution dans un futur proche.
- Ensuite, la maîtrise de l'octroi et la gestion du nouveau crédit PME. En effet, l'institution est encore dans la phase de mise en place d'une structure adaptée de distribution et de suivi de ce type de crédit. Et elle a opté pour la responsabilisation d'une nouvelle équipe qui sera dédiée à cette tâche. Seulement, elle devra veiller à assurer un transfert très progressif de cette charge afin de garder une bonne maîtrise des spécificités de ce type de crédit- notamment du fait de ses montants élevés.
- Egalement, la maîtrise des charges financières de l'institution. En effet, il est noté une augmentation significative du niveau d'endettement bancaire de l'institution ces dernières années. En particulier du fait d'un développement rapide de son offre de crédit. Toutefois, l'institution doit veiller à effectuer, en permanence, une bonne analyse de son levier de financement ainsi que sa gestion actif/passif afin d'optimiser l'utilisation de ses emprunts bancaires au regard de leur coût.
- Enfin, l'augmentation des charges exceptionnelles liées aux nouveaux investissements de l'institution. En effet, l'institution a initié pendant ces dernières années des chantiers importants d'investissements comme la

construction d'un nouveau siège, la modernisation et l'interconnexion de son parc informatique actuel, ainsi que la réfection de certaines de ses agences. Ces investissements en cours ou prévus sur les prochaines années devraient, très probablement, impacter négativement le niveau de rentabilité de l'institution à court/moyen terme.

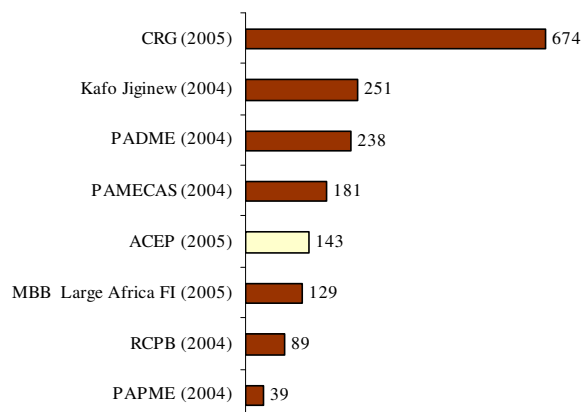
Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d'une nouvelle évaluation. Planet Rating ne pourra pas être tenu responsable des suites d'un investissement/financement réalisé sur la base de ce rapport

Benchmarking

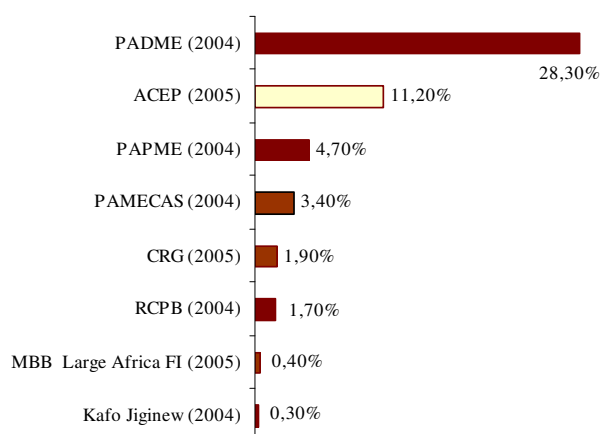
Classement selon les critères MBB

Zone	Afrique
Groupe MbB	CRG (Guinée) Kafo Jiginew (Mali), PAMECAS (Sénégal), RCPB (Burkina Faso), PAPME (Bénin), PADME (Bénin)
Maturité	Mature
Taille	Grande
Clientèle-cible	élevée

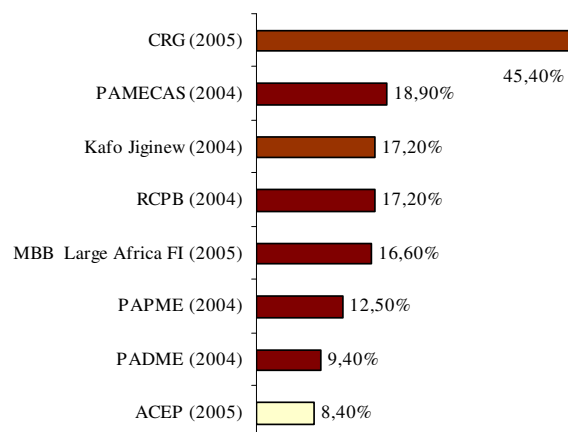
Productivité du personnel



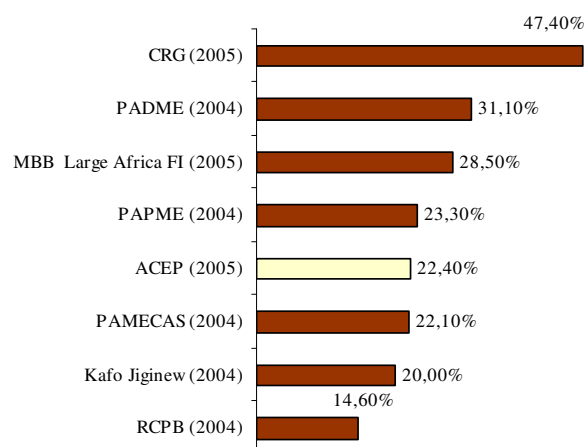
Rendement de l'actif -ROA



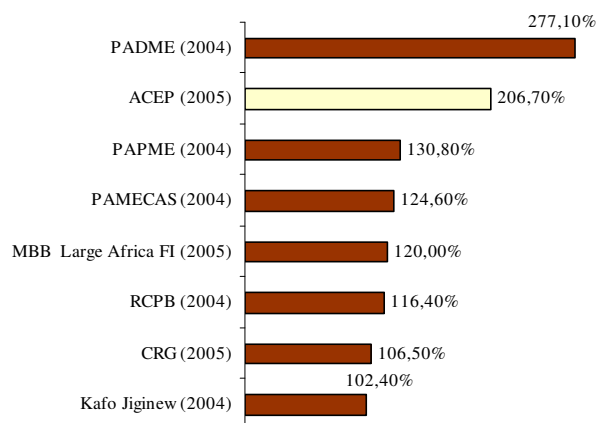
Ratio de charges d'exploitation



Rendement du portefeuille



Autosuffisance opérationnelle



■ Annexes

Acronymes

AC	Agent de Crédit
ACE	Alliance Crédit Epargne
ACEP	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
AG	Assemblée Générale
AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIS	Banque Islamique du Sénégal
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CA	Conseil d'Administration
CB	Chef de Bureau (appelé ici Agent de Crédit)
CC	Comité de Crédit
Cellule AT-CPEC	Cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit
CMS	Crédit Mutuel du Sénégal
CNCAS	Caisse Nationale du Crédit Agricole du Sénégal
CR	Chef de Région
CS	Conseil de Surveillance
DG	Directeur Général
DGA	Directeur Général Adjoint
DID	Développement International Desjardins
EUR	Euro
FCFA	Franc CFA
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FPE	Fonds de Promotion Economique
FSD	Fonds de Solidarité Décès
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IMF	Institution de MicroFinance
MBB	MicroBanking Bulletin
ND	Non disponible
PAMECAS	Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal
PAR	Portefeuille à Risque
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNB	Produit National Brut
TPE	Très Petite Entreprise
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
USAID	Agence Américaine d'Aide au Développement
USD	Dollar américain

Formules et ratios

- Productivité du personnel : Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
- Rentabilité de l'actif (ROA) : Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen
- Rentabilité ajustée de l'actif (AROA) : Résultat net ajusté avant subventions / Actif moyen
- Rentabilité des fonds propres (ROE) : résultat net avant subv. / Fonds propres moyens
- Rentabilité ajustée des fonds propres (AROE) : résultat net ajusté, avant subv. / Fonds propres moyens
- Dettes sur fonds propres: Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période
- Rendement du portefeuille : Revenu du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Ratio de ch. d'exploitation : Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Ratio de ch. de financement : Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Coût du financement : Intérêts versés et charges assimilées / Endettement moyen (épargne + emprunts)
- Ratio de ch. de provisions : Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts 13 mois
- Ratio de ch. d'ajustement : Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois

- Encours de prêts sur actif : Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif
- Autonomie opérationnelle : Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles)
- Autonomie financière : Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles + ajustements)
- Taux de couverture du risque : Réserves pour pertes sur prêts / PAR 31-365
- Taux de pertes sur prêts : Prêts rayés du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois

Notes aux états financiers

Notes rédigées selon les directives du CGAP sur la présentation des états financiers des IMF.

0 L'IMF ne suit pas les recommandations du CGAP pour la présentation de ses états financiers mais la réglementation PARMEC en vigueur dans la zone UEMOA.

1 Les états financiers présentés comprennent un bilan, un compte de résultat et des notes explicatives. Les états financiers audités comprennent 3 années de données. Il a été effectué une revue limitée des comptes de l'année 2004 et un audit général des comptes de l'année 2005 par l'auditeur externe de l'institution.

2 ACEP ne fournit que des services financiers, aucune activité non financière n'est incluse dans le Compte de Résultat. D'après les règles comptables PARMEC le Fonds de Solidarité Décès n'est pas considéré comme un produit financier. Cependant, dans le format d'états financiers de Planet Rating il est intégré au compte « Autres produits liés aux services financiers »

3 Subventions

3.1 Les revenus issus de subventions sont présentés séparément des revenus liés à l'activité dans le compte de résultat (subventions d'exploitation) et dans le bilan (subventions d'investissement et fonds de dotation).

3.2 Le tableau suivant retrace les subventions reçues par l'IMF:

Bailleurs	Montant en FCFA des subventions versées
Fonds USAID	764 301 000
Fonds Etat du Sénégal	365 000 000
Fonds AFD	150 000 000
Fonds AFD/PAME	300 000 000
Fonds CGAP	281 984 000
Fonds DYNA Entreprises	146 955 000
Fonds FENU	36 450 000

3.3 Méthodologie de comptabilisation des subventions : les subventions d'exploitation sont enregistrées dans le Compte de Résultat. Les subventions d'investissement sont enregistrées en Fonds Propres dans le Bilan, leur contrepartie en immobilisations au Bilan et leurs amortissements apparaissent au Compte de Résultat. Les subventions sur fonds de crédit sont directement enregistrées au Bilan. Les états financiers présentés dans ce rapport ont été retraités à partir des états financiers audités afin de mettre en avant les subventions reçues.

3.4 ACEP a reçu depuis sa création environ 2,150 MFCFA (3,27 MEUR) de subventions en provenance des ses différents bailleurs (voir tableau ci-dessus)

4 Comptabilisation des éléments du portefeuille de crédit

Méthode de provisionnement

Provision La politique de provisionnement suit la réglementation PARMEC : PAR 91-180 provisionné à 40% ; PAR 181-365 provisionné à 80%. Les provisions sont passées en fin d'année, de sorte que le portefeuille à risque n'est pas provisionné systématiquement à mesure qu'il bascule dans les deux tranches exposées.

Prêts rayés En fin d'exercice, pour le PAR>365 (exceptions : voir « A »)

4.1 Dotation aux provisions pour pertes sur prêts : elle est présentée séparément des autres dotations dans le compte de résultat

4.2 Les prêts rayés sont directement déduits de l'encours de prêts au Bilan sans passer par les réserves.

4.3 Variation de la réserve pour pertes sur prêts:

En KFCFA	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005
Réserve pour pertes sur prêts 1 ^{er} janvier	1774 38	91 199	199 485
+ Charges de provisions pour pertes sur prêts	(86 239)	108 286	103 143
- Reprises sur provisions	60 617	174 834	255 308
- Prêts rayés	146 856	66 548	152 165
Réserve, pour pertes sur prêts au 31 Décembre	91 199	199 485	302 628
Prêts rayés sans passer par la réserve	165 911	91 814	149 435

4.4 L'IMF comptabilise les intérêts courus non échus conformément à la Loi PARMEC.

4.5 Les produits de placements financiers sont isolés des revenus du portefeuille de prêts dans le Compte de Résultat.

5 Qualité et gestion du portefeuille

5.1 Indicateurs : les indicateurs de suivi de la qualité du portefeuille sont décrits dans les domaines « I » et « A »

5.2 Renégociation des prêts : l'institution ne refinance ni ne rééchelonne les crédits

5.3 Prêts internes : l'IMF accorde quelques crédits aux employés. Les prêts au personnel existants sont le prêt équipement (cinq mois de salaire brut, 36 mois, 5% par an, six mois d'ancienneté) et le prêt véhicule (10 mois de salaire net, cinq ans, 5% par an dégressif). Les élus des organes de gouvernance peuvent aussi avoir accès à des prêts selon les mêmes conditions que les autres membres. Ces prêts apparaissent au bilan sur des comptes distincts de l'encours global de prêts. Les salariés peuvent également bénéficier d'avances sur salaire.

6 Détails des dettes :

6.1 Détail du financement par emprunt :

Source	Taux d'intérêt	Montant octroyé (FCFA) au 31/12/2005	Restant dû (FCA) au 31/12/2005	Conditions
Société Générale Sénégal	8,5%	1 500 000 000	1 366 042 000	Emprunts contractés sur l'année 2005 remboursable en 4 ans
ECOBANK Sénégal	8%	500 000 000	500 000 000	Emprunts contractés sur l'année 2005 remboursable en 3 ans
Crédit Agricole (CNCAS)	8%	500 000 000	500 000 000	Emprunts contractés sur l'année 2005 remboursable en 3 ans
Fonds Belgo-sénégalais	5%	200 000 000	200 000 000	Emprunts contractés sur l'année 2005 remboursable en 3 ans

6.2 L'épargne : ACEP propose plusieurs produits d'épargne volontaires (pour projet, sur compte courant, à terme) et un produit d'épargne obligatoire (voir présentation de l'institution et tableau

détail des produits d'épargne plus bas pour plus de détails). L'épargne obligatoire (épargne de garantie) est séparée de l'épargne volontaire (à vue ou à terme) dans les états financiers.

6.3 L'institution exige la souscription à une part sociale de 5 000 FCFA pour être membre et pouvoir bénéficier des produits et services de la mutuelle. Ces montants souscrits sont comptabilisés en Capital Social au Bilan.

7 Autres règles de comptabilité

7.1 ACEP tient une comptabilité d'engagement

7.2 Dépréciation des immobilisations :

l'amortissement des immobilisations se fait sur une base linéaire aux taux suivants :

Immobilisation	Taux d'amortissement
Logiciels	20%
Constructions	10%
Machines et matériels	10%
Mobilier de bureau	10%
Matériel de bureau	10% et 20%
Matériel de transport	20% et 33%
Agencements, aménagements, installations	10%

7.3 Comptabilisation de l'inflation : aucune. Des ajustements sont passés par Planet Rating et comptabilisés en annexes.

7.4 Ecarts en devises : toutes les activités de ACEP sont libellées en FCFA

8 Autres informations extracomptables

8.1 Le nombre de crédits en cours est indiqué dans la section « A ».

8.2 Le nombre de comptes d'épargne volontaire est indiqué dans la section « A ».

Ajustements

K FCFA (sauf indication contraire)	déc. 2003	déc.2004	déc. 2005
Ajustement pour coût des fonds = (a*b)-c	-	-	2 276
Montant moyen des emprunts (a)	290 666	378 166	1 438 722
Coût caché des emprunts (b)	8,6%	9,5%	8,5%
Charges d'intérêts payées sur emprunts (c)	76 678	39 728	119 095
Ajustement pour inflation = (d-e)*f	-	82 655	203 949
Fonds propres moyens (d)	9 083 265	10 656 070	12 499 941
Immobilisations nettes moyennes (e)	294 952	324 144	502 931
Inflation (f)	(0,1%)	0,8%	1,7%
Ajustement pour dons en nature	-	-	-
Assistance technique	-	-	-
Ajustements pour provisions pour pertes sur prêts	189 415	87 558	196 728
Total des ajustements	189 415	170 213	403 154
Revenu net opérationnel avant subventions	1 362 634	1 597 804	2 048 139
Résultat net opérationnel ajusté	1 173 218	1 427 590	1 644 984
Résultat net opérationnel ajusté (EUR)	1 788 561	2 176 348	2 507 763

Notes spécifiques aux états financiers de Planet Rating

Bilan

1. Comprend les crédits à court terme et les crédits en souffrance (crédits avec 90 jours ou plus de retard).
2. Les intérêts courus non échus sont comptabilisés en fin d'exercice.
3. Comprend les comptes débiteurs divers (avances au personnel, prêts au personnel, autres débiteurs divers etc.) ainsi que des comptes de régularisation (charges constatées d'avance, produits à recevoir, charges à répartir sur plusieurs exercices).
4. Crédits moyen terme selon la loi PARMEC, c'est-à-dire ceux dont l'échéance est dans 1 à 3 ans.
5. Epargne obligatoire pour l'obtention d'un prêt.
6. Comprend les parts sociales des membres à hauteur de 5 000 FCFA par membre.
7. Fonds de dotation lors de l'institutionnalisation du projet, subventions d'investissement et subventions d'exploitation depuis 1999 (voir notes ci-dessus pour plus de détails sur les subventions reçues).
8. Réserves obligatoires (15% du résultat net selon la loi PARMEC) plus réserves facultatives et reports à nouveaux, sans subventions.
9. Provisions pour départs à la retraite.

Compte de Résultat

10. Comprend les frais d'ouverture: 1,5% à 2 % du capital prêté selon le type de crédit (cf tableau description des produits).
11. Voir ci-dessus les détails sur la méthode de provisionnement. La forte baisse des dotations aux provisions en 2003 est due aux reprises à Ziguinchor suite à l'amélioration du portefeuille de cette agence régionale.
12. Audit externe, avocats, frais d'actes légaux, frais rating.
13. Eau et électricité, locations, entretiens et réparations, primes d'assurance, carburant, matières et fournitures.
14. Publicité et relations publiques, transports et déplacements, services bancaires, frais de formation, frais d'hôtel et restauration, gardiennage, charges diverses, autres charges exceptionnelles et dotations aux provisions pour départ à la retraite.
15. Produit de cession d'éléments d'actif

ACEP Sénégal		FCFA			EUR			Evolution		
Bilan	Notes	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	2004/2003	2005/2004	2006/2005
ACTIF		13 003 353 779	15 427 029 851	21 058 546 454	19 823 485	23 518 355	32 103 547	18,6%	36,5%	(100,0%)
Actif court terme (CT)		12 536 524 319	15 045 691 130	19 442 759 118	19 111 808	22 937 008	29 640 295	20,0%	29,2%	(100,0%)
Disponibilités		449 779 279	433 683 450	556 437 419	685 684	661 146	848 283	(3,6%)	28,3%	(100,0%)
Investissements CT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		11 293 413 532	13 755 122 406	17 940 982 674	17 216 698	20 969 549	27 350 852	21,8%	30,4%	(100,0%)
Encours brut de prêts	1	11 351 726 640	13 954 607 706	18 243 611 315	17 305 596	21 273 662	27 812 206	22,9%	30,7%	(100,0%)
Provisions pour pertes sur prêts		58 313 108	199 485 300	302 628 641	88 898	304 113	461 354	242,1%	51,7%	(100,0%)
Intérêts courus non échus		575 225 220	588 856 049	631 251 867	876 925	897 705	962 337	2,4%	7,2%	(100,0%)
Sur encours de prêts	2	575 225 220	588 856 049	631 251 867	876 925	897 705	962 337	2,4%	7,2%	(100,0%)
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	3	218 106 288	268 029 225	314 087 158	332 501	408 608	478 823	22,9%	17,2%	(100,0%)
Actifs long terme (LT)		466 829 460	381 338 721	1 615 787 336	711 677	581 347	2 463 252	(18,3%)	323,7%	(100,0%)
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT	4	130 681 699	69 196 823	922 066 643	199 223	105 490	1 405 682	(47,0%)	1 232,5%	(100,0%)
Immobilisations - valeur nette		336 147 761	312 141 898	693 720 693	512 454	475 857	1 057 570	(7,1%)	122,2%	(100,0%)
Autres actifs LT		-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIF		13 003 353 779	15 427 029 851	21 058 546 454	19 823 485	23 518 355	32 103 547	18,6%	36,5%	(82,4%)
Dettes		3 159 945 466	3 958 296 545	7 527 396 256	4 817 306	6 034 384	11 475 442	25,3%	90,2%	(50,7%)
Dettes court terme		2 995 825 240	3 877 287 687	5 330 426 380	4 567 106	5 910 887	8 126 183	29,4%	37,5%	(30,4%)
Epargne à vue		292 501 403	781 066 980	912 168 374	445 916	1 190 729	1 390 592	167,0%	16,8%	26,9%
Epargne de garantie	5	1 777 574 666	2 138 482 874	2 701 841 894	2 709 895	3 260 096	4 118 931	20,3%	26,3%	(5,5%)
Dépôts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à court terme		301 666 648	276 666 666	795 012 788	459 888	421 776	1 211 989	(8,3%)	187,4%	(100,0%)
Intérêts à payer		105 338 190	82 797 140	162 645 935	160 587	126 223	247 952	(21,4%)	96,4%	(100,0%)
Autres dettes court terme		518 744 333	598 274 027	758 757 389	790 821	912 063	1 156 718	15,3%	26,8%	(100,0%)
Dettes long terme		164 120 226	81 008 858	2 196 969 876	250 200	123 497	3 349 259	(50,6%)	2 612,0%	(100,0%)
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		164 000 000	14 000 000	1 791 766 003	250 016	21 343	2 731 530	(91,5%)	12 698,3%	(100,0%)
Autres dettes long terme		120 226	67 008 858	405 203 873	183	102 154	617 729	55 635,7%	504,7%	(100,0%)
Fonds propres		9 843 408 313	11 468 733 306	13 531 150 198	15 006 179	17 483 971	20 628 105	16,5%	18,0%	(100,0%)
Capital social	6	116 120 000	130 065 000	144 185 000	177 024	198 283	219 809	12,0%	10,9%	(100,0%)
Fonds propres issus de subventions	7	2 161 338 695	2 152 825 282	2 145 725 686	3 294 940	3 281 961	3 271 138	(0,4%)	(0,3%)	(100,0%)
Réserves et Report à nouveau sans subvention	8	7 484 901 814	9 076 100 198	11 100 811 476	11 410 659	13 836 426	16 923 078	21,3%	22,3%	(100,0%)
dont exercice en cours		1 362 634 042	1 598 731 766	2 048 139 033	2 077 322	2 437 251	3 122 368	17,3%	28,1%	(100,0%)
Autres	9	81 047 804	109 742 826	140 428 036	123 557	167 302	214 081	35,4%	28,0%	(100,0%)

ACEP Sénégal		FCFA			EUR			Evolution		
Compte de résultat	Notes	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	2004/2003	2005/2004	2006/2005
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		2 533 911 524	3 138 961 716	3 967 448 458	3 862 923	4 785 316	6 048 336	0	26,4%	(100,0%)
Revenus du portefeuille		2 432 379 524	2 981 081 206	3 722 854 813	3 708 139	4 544 629	5 675 456	22,6%	24,9%	(100,0%)
Intérêts reçus sur prêts		2 194 059 100	2 682 999 599	3 309 575 242	3 344 822	4 090 207	5 045 415	22,3%	23,4%	(100,0%)
Frais et commissions sur prêts	10	171 466 450	206 762 645	305 155 250	261 399	315 208	465 206	20,6%	47,6%	(100,0%)
Pénalités reçues sur prêts		66 853 974	91 318 962	108 124 321	101 918	139 215	164 834	36,6%	18,4%	(100,0%)
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits liés aux services financiers		101 532 000	157 880 510	244 593 645	154 785	240 687	372 881	55,5%	54,9%	(100,0%)
Intérêts versés et charges assimilées (b)		100 771 074	152 250 213	243 698 433	153 625	232 104	371 516	51,1%	60,1%	(100,0%)
Intérêts versés et charges sur emprunts		76 678 935	39 728 421	119 095 606	116 896	60 566	181 560	(48,2%)	199,8%	(100,0%)
Intérêts versés sur épargne		24 022 848	112 521 792	124 602 827	36 623	171 538	189 956	368,4%	10,7%	(100,0%)
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		69 291	-	-	106	-	-	(100,0%)	-	-
Marge financière brute [c=a-b]		2 433 140 450	2 986 711 503	3 723 750 025	3 709 299	4 553 212	5 676 820	22,8%	24,7%	(100,0%)
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		63 397 667	219 282 829	284 743 467	96 649	334 295	434 089	2	0	(1)
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés	11	68 617 975	219 282 829	284 743 467	104 607	334 295	434 089	219,6%	29,9%	(100,0%)
Recouvrement de prêts rayés		5 220 308	-	-	7 958	-	-	(100,0%)	-	-
Charges d'exploitation (e)		1 007 108 741	1 169 624 498	1 390 867 525	1 535 327	1 783 081	2 120 364	0	0	(1)
Charges de personnel (dont charges sociales)		679 563 621	774 054 055	914 529 565	1 035 988	1 180 038	1 394 191	13,9%	18,1%	(100,0%)
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		327 545 120	395 570 443	476 337 960	499 339	603 043	726 173	20,8%	20,4%	(100,0%)
Dépréciation et amortissement		73 156 332	97 356 998	117 125 699	111 526	148 420	178 557	33,1%	20,3%	(100,0%)
Conseil	12	14 330 487	27 644 124	21 689 295	21 847	42 143	33 065	92,9%	(21,5%)	(100,0%)
Achats et services extérieurs	13	90 462 739	121 454 776	161 990 218	137 910	185 157	246 952	34,3%	33,4%	(100,0%)
Impôts et taxes		17 767 998	21 476 239	25 400 453	27 087	32 740	38 723	20,9%	18,3%	(100,0%)
Frais postaux et télécommunications		25 469 278	28 516 233	36 979 890	38 828	43 473	56 375	12,0%	29,7%	(100,0%)
Autres	14	106 358 286	99 122 073	113 152 405	162 142	151 111	172 500	(6,8%)	14,2%	(100,0%)
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		1 362 634 042	1 597 804 176	2 048 139 033	2 077 322	2 435 837	3 122 368	17,3%	28,2%	(100,0%)
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		1 362 634 042	1 597 804 176	2 048 139 033	2 077 322	2 435 837	3 122 368	17,3%	28,2%	(100,0%)
Produits non-opérationnels (i)	15	-	927 590	-	-	1 414	-	-	(100,0%)	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		1 362 634 042	1 598 731 766	2 048 139 033	2 077 322	2 437 251	3 122 368	17,3%	28,1%	(100,0%)
Subventions (l)		19 698 404	13 699 089	7 099 596	30 030	20 884	10 823	(30,5%)	(48,2%)	(100,0%)
Résultat net [m=k+l]		1 382 332 446	1 612 430 855	2 055 238 629	2 107 352	2 458 135	3 133 191	16,6%	27,5%	(100,0%)

Caractéristiques des produits de prêt

	Crédit PME Investissement	Crédit PME Fonds de Roulement	Crédit TPE	Crédit de groupe
Montant maxi.(FCFA)	40 000 000	35 000 000	15 000 000	20 000 000
Taux d'intérêt nominal	12% l'an sur le capital initial	12,5% l'an sur le capital initial	13,5% l'an sur le capital initial	13,5% l'an sur le capital initial
Frais	Frais d'ouverture de dossier 1,5% et assurance décès 0,8% l'an	Frais d'ouverture de dossier 2% et assurance décès 0,8% l'an	Frais d'ouverture de dossier 1% et assurance décès 0,6% l'an	Frais d'ouverture de dossier 1% et assurance décès 0,6% l'an
Durée (sans période de grâce)	3 à 36 mois	3 à 24 mois	3 à 24 ans	3 à 24 mois
Remboursement	Mensuelle	Mensuelle	Mensuelle	Mensuelle
Période de grâce	2 à 3 mois	2 mois	30 à 45 jours	30 à 45 jours
Epargne obligatoire	10% du montant du prêt pour les crédits supérieurs à 500 000 FCFA et 5% pour les crédits inférieurs ou égaux à 500 000 FCFA			
Garanties	Garanties devant couvrir plus de 100% du montant du crédit : sûretés réelles ou personnelles			Caution solidaire
TEG	de 14% à 18%		de 25% à 30%	
% encours juin 2006	26,5%		69,8%	

Caractéristiques des produits d'épargne

	Epargne obligatoire	Epargne Projet	Epargne Spéciale	Epargne Compte Courant	Epargne à Terme
Montant	5% du capital prêté jusqu'à 500 000 FCFA 10% du capital prêté à partir de 500 000 FCFA	Minimum : 50 000 FCFA Maximum : néant	Minimum : 50 000 FCFA Maximum : néant	Minimum : 15 000 FCFA Maximum : néant	Minimum : 50 000 FCFA Maximum : néant
Droit de retrait	Indisponible jusqu'au remboursement du crédit	Retrait global ou partiel après six mois renouvelable Peut donner droit à un prêt après les six mois pour financer un projet productif	A vue	A vue	Au minimum 3 mois et jusqu'à 2 ans
Particularités	Peut être utilisée pour soldier un prêt		Rémunérée à 4% l'an et peut être retirée à tout moment	Destinée aux emprunteurs actifs, elle peut être utilisée pour rembourser des échéances de crédit	Rémunérée entre 2% (moins 6 mois) et 4% (au delà de 12 mois), elle ne peut être retirée que par périodicité de 6 mois

Organigramme

