

ACEP, Cameroun

L'Etat camerounais avait lancé, en 1999, un projet pour la mise en place d'un dispositif de financement des Très Petites Entreprises (TPE) en zone urbaine grâce à un financement obtenu de l'Agence Française de Développement (AFD) et de l'Union Européenne (UE). Le projet, appelé Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée (ACEP), a été transformé, lors de sa finalisation en 2005, en Société Anonyme (SA) au capital de 600 M FCFA (914,6 K EUR) détenu par divers opérateurs nationaux et internationaux. L'institution compte aujourd'hui vingt quatre bureaux de crédit fonctionnels dans les trois principaux centres urbains du pays (Yaoundé, Douala et Bafoussam) avec un encours de crédit total de 5,53 MM FCFA (8,4 M EUR) pour 5 635 emprunteurs et 767 M FCFA (1,16 M EUR) de dépôts de garantie.

Rating GIRAFE

Rating

B

Tendance

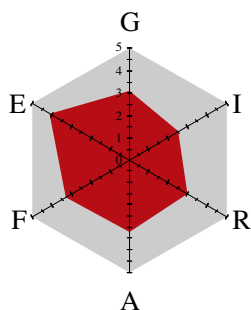
Positive

Date

Avril 2008

Valide jusqu'en Mars 2009

Détail de la note (à ajouter
pour le rapport final)



Gouvernance – Information –
Risques – Activités – Financement
Efficacité et Rentabilité

Contact Planet Rating

El hadji Diop
ediop@planetrating.com
+221 33 821 79 39

Contact IMF

jzombo@yahoo.fr
+237 2221 98 70
BP 14 614 Yaoundé - Cameroun

ED/300508

Eléments-clé de la notation

- La gouvernance de l'institution est maintenant plus claire avec la privatisation du projet et les nouveaux membres des organes de gouvernance présentent des capacités techniques et financières utiles à l'accompagnement de l'institution dans sa croissance.
- Le chantier de mise en œuvre du nouveau système d'information et de gestion a connu un retard par rapport au calendrier initialement défini mais il se poursuit de manière organisée et rigoureuse, malgré certaines difficultés rencontrées.
- ACEP/C continue de présenter un dispositif de gestion des risques opérationnels performant qui va être renforcé par la séparation des départements contrôle interne et audit interne. Certaines améliorations restent toutefois encore possibles.
- La diversification des sources de financement a été facilitée par le nouveau statut de société par actions de l'institution, qui est entrain d'explorer plusieurs perspectives de financement avec l'appui de ses actionnaires.
- La rentabilité de l'institution reste également solide malgré les investissements réalisés (achat du nouveau SIG, ouverture de nouveaux bureaux, recrutement de personnel cadre, etc.) et devrait s'améliorer avec la diversification prévue de son offre de crédit (lancement de nouveaux produits, ouverture de nouveaux bureaux) qui a connu une croissance importante sur les trois dernières années.

Tendance

La note a été octroyée avec une tendance **“Positive”** pour anticiper les effets positifs attendus de la finalisation des différents chantiers en cours (SIG, nouveaux produits, densification du maillage géographique des bureaux de crédit, etc.)

Indicateurs de performance

EUR, ou en monnaie locale si précisé	déc. 2006	déc. 2007
Actif	7 482 152	9 094 907
Croissance	120,7%	21,6%
Encours de crédit	6 019 706	8 491 075
Croissance	87,5%	41,1%
Encours d'épargne	846 009	1 169 288
Croissance	?	38,2%
Emprunteurs actifs	4 664	5 674
Epargnants actifs	-	-
Employés	55	71
ROE	5,1%	8,9%
ROA	3,6%	4,9%
Dettes / Fonds propres	0,71x	0,91x
Rendement du portefeuille	27,3%	23,6%
Ratio de charges d'exploitation	16,0%	13,5%
PAR 31-365	8,2%	4,1%
PAR > 365	na	na
Taux de pertes sur prêts	0,0%	1,2%

Secteur de la microfinance

La microfinance a formellement démarré au Cameroun en 1963 avec la création de la première coopérative d'épargne et de crédit (Coopec) en zone anglophone sous l'impulsion de missionnaires hollandais. Le secteur connaît son essor à partir du début des années 90 et se diversifie grâce aux lois sur la liberté d'association (90/053), sur les sociétés coopératives (92/006) et la réglementation COBAC (Commission Bancaire de l'Afrique Centrale) sur la microfinance d'avril 2002. Cet essor a été par la suite accéléré par la crise du secteur bancaire intervenue à la fin des années 80.

Au 31 décembre 2006, on estimait le nombre d'IMF à 439 dont 302 (68%) étaient membres des trois principaux réseaux du pays : CamCCul, CVECA et MC². Ces réseaux regroupaient plus de 62% de l'épargne collectée et 80% des clients. Le reste du secteur est composé d'associations et de sociétés anonymes lancées par des investisseurs privés locaux. Le secteur de la microfinance reste néanmoins relativement modeste au Cameroun par rapport au potentiel du pays: en 2006, il comptait 850 000 clients avec un taux de pénétration de l'ordre de 7%. A la même date, le volume de l'épargne collectée par les institutions de microfinance (IMF) camerounaises était estimé à 150 milliards FCFA (229 M EUR) et le volume des crédits à 120 milliards FCFA (183 M EUR). Le Cameroun présente la particularité de connaître une forte évolution de l'épargne, dont le montant est supérieur à celui du crédit contrairement à d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest et Centrale.

La présence de bailleurs de fonds dans le secteur de la microfinance a été modeste historiquement, poussant les institutions à se développer par leurs propres moyens (collecte d'épargne, soutien des investisseurs locaux) et avec une exposition limitée aux meilleures pratiques internationales. Un intérêt grandissant pour ce secteur de la part d'opérateurs étrangers peut toutefois être noté, comme en témoigne la création d'ACEP Cameroun (membre du réseau ACEP) et l'ouverture récente d'un établissement de microfinance par le groupe Advans, contrôlé par la société d'investissement européenne Lafayette Investissements.

Les IMF camerounaises sont inégalement réparties sur le territoire. Sur les dix provinces que compte le pays, trois d'entre elles (Nord-Ouest, Centre et Littoral), concentraient 60% des IMF fonctionnelles en 2002. La part des IMF présentes en zone rurale étant de 48% à la même date.

La réglementation des IMF est celle de la zone CEMAC adoptée le 13 avril 2002 et entrée en vigueur en avril 2007. Elle classe les IMF en trois catégories : celles offrant des services d'épargne et de crédit uniquement à leurs membres

appelées « catégorie I » (coopératives), celles offrant des services financiers à des tiers appelées « catégorie II » (avec statut obligatoire de société anonyme) et celles n'offrant que du crédit appelées « catégorie III » (associations). La situation réglementaire dans la zone CEMAC paraît, en comparaison, plus souple que celle présente dans la zone UEMOA (PARMEC). Les taux débiteurs des IMF sont librement fixés par ces dernières et les normes prudentielles sont plus adaptées au secteur. Toutefois, le ratio de limitation du recours aux refinancements est un handicap pour les IMF de la 2^{ème} et 3^{ème} catégories, car ceux-ci ne doivent pas dépasser de deux fois les fonds propres, ce qui est difficile pour des institutions collectant peu ou pas d'épargne.

Conformément aux recommandations de la réglementation, les IMF sont tenues d'adhérer à l'Association des Etablissements de Microfinance de leur Etat. C'est ainsi que l'Association des Etablissements de Microfinance du Cameroun (ANEMCAM) a été créée le 23 mai 2003 pour défendre les intérêts collectifs de ses membres et représenter la profession auprès des autorités de tutelle et monétaires.

A ce jour, la réglementation COBAC a été appliquée de manière très partielle, même si elle n'est entrée en vigueur qu'en avril 2007. Les visites de supervision sont encore très rares et l'envoi de rapports à la COBAC n'est pas systématique. Une prise de conscience insuffisante de l'importance de la réglementation de la part des IMF, et des moyens limités de la COBAC contribuent à expliquer cette situation.

Environnement politique et économique

Le rythme de l'activité s'est accéléré en 2007, tirée par l'augmentation en volume des exportations de pétrole, dopées par des cours orientés à la hausse, et soutenue par la vitalité du secteur non pétrolier. En 2008, la croissance devrait encore progresser grâce à la hausse des investissements directs étrangers dans les grands projets industriels (aluminium, centrales hydroélectriques) et à la relance des investissements publics (infrastructures urbaines, routières et portuaires) favorisés par la hausse des recettes pétrolières et les nouvelles marges de manœuvre budgétaire.

La consolidation des finances publiques se poursuit en raison d'une meilleure mobilisation des recettes non pétrolières. La bonne tenue du solde public résulte aussi, de manière préoccupante, d'une insuffisante exécution des dépenses budgétées en faveur de la lutte contre la pauvreté. La balance courante, quant à elle, demeure légèrement déficitaire, les exportations de pétrole demeurant insuffisantes pour compenser le déficit de la balance des services et des revenus, grevée par le rapatriement des bénéfices par les

compagnies pétrolières. Dans ce contexte, les ratios d'endettement, significativement réduits suite aux initiatives PPTE et IADM, demeurent soutenables.

Les élections législatives de juillet 2007, caractérisées par un faible taux de participation, ont garanti une large majorité au président Paul Biya, au pouvoir depuis 1982. La nouvelle Assemblée devrait voter un changement de Constitution pour permettre au président de se représenter en 2011 pour un troisième mandat. On peut s'attendre, en réaction, à la résurgence de tensions. Au plan régional, l'accord signé avec le Nigéria en juin 2006 garantit la souveraineté du Cameroun sur la presqu'île de Bakassi, dotée d'importantes ressources pétrolières.

Points forts:

- L'économie camerounaise est l'une des plus diversifiées d'Afrique centrale. Elle dispose de vastes ressources : agriculture, bois, potentiel touristique et minier, énergie (pétrole, gaz, hydroélectricité).
- La mise en œuvre de réformes structurelles d'envergure a permis au Cameroun d'obtenir en 2006 une réduction de 50% de sa dette extérieure publique dans le cadre des initiatives PPTE et IADM.
- Les réformes structurelles attirent les investisseurs et accélèrent la diversification du tissu productif.

Points faibles:

- Les comptes de l'Etat dépendent encore de la production pétrolière (30% des recettes fiscales et 50% des exportations). Le déclin programmé des ressources en pétrole nécessite un développement rapide de recettes de substitution.
- Un environnement des affaires défavorable pénalise le développement du secteur privé formel qui fait face à une forte concurrence de l'économie parallèle.
- La croissance demeure insuffisante pour atteindre les Objectifs du Millénaire, et notamment pour réduire de moitié la pauvreté d'ici 2015.
- La succession qui s'annonce dans la perspective des élections de 2011 pourrait perturber la stabilité politique du pays.

Classé au 144^{ème} rang mondial sur 177 selon l'indice de développement humain du PNUD¹, le Cameroun a une population estimée à 18,2 millions d'habitants dont environ 40,2% vivent en dessous du seuil de pauvreté. La croissance de la population est en moyenne de 2,1% par an et l'espérance de vie est de 50,3 ans.

Notation Pays Coface : C

Les perspectives économiques et politiques très incertaines et un environnement des affaires comportant de nombreuses

lacunes sont de nature à détériorer sensiblement le comportement de paiement. La probabilité moyenne de défaut des entreprises est élevée.

En millions USD	2004	2005	2006	2007 (e)	2008 (p)
Croissance économique (%)	3,7	2,6	3,8	4,2	4,9
Inflation (%)	0,3	2	5,1	1,8	1,8
Solde public/PIB (%)	(0,8)	3	4,6	1,0	1,0
Exportations	2 580	2 862	3 491	3 913	3 874
Importations	2 637	2 830	3 127	3 491	3 646
Balance commerciale	(57)	32	364	422	228
Balance courante/PIB (%)	(3,8)	(3,4)	(0,8)	(2,8)	(3,9)
Dette extérieure/PIB (%)	60,3	36,7	5,0	5,6	6,7
Service de la dette/exports bs (%)	7,1	6,7	13,7	16,4	19,5
Réserves en mois d'importations	2,4	2,6	3,3	3,0	2,5
PIB / habitant (USD)	737	739	762	787	823

Source : COFACE www.cofacerating.com; données reproduites avec l'autorisation de COFACE, actionnaire de Planet Rating ; FMI ; S&P ; FitchRatings. Les données 2007 sont une estimation et 2008 une prévision.

Présentation de l'institution

Statut juridique, supervision et audit

ACEP Cameroun dispose maintenant d'une personnalité juridique claire avec la création, en septembre 2005, d'une Société Anonyme chargée de poursuivre les activités du projet arrivé à son terme. Elle a été reconnue comme établissement de microfinance de deuxième catégorie par le Ministère des Finances et placée sous la supervision de la Commission Bancaire (COBAC). Cette dernière est un démembrement de la Banque des Etats d'Afrique Centrale (BEAC), en charge de la réglementation du secteur et du contrôle de l'activité des EMF. ACEP envoie annuellement ses états financiers et un rapport sur ses activités à la COBAC, en attendant la publication du format de reporting actuellement en cours d'élaboration au niveau de cette structure. De même, dans l'attente de la publication d'un Plan comptable spécifique aux Etablissements de microfinance, également en cours de préparation au niveau de la COBAC, ACEP Cameroun prépare ses états financiers selon le Plan comptable des établissements de crédit. Ses états financiers sont annuellement audités, depuis la phase projet, par le cabinet Ernst & Young Cameroun devenu Cameroun Audit Conseil en 2005.

Propriété

ACEP Cameroun est la propriété de ses actionnaires qui détiennent des parts de capital dans les proportions suivantes:

¹ Programme des Nations Unies pour le Développement 2006.

Nom des actionnaires	M FCFA	%
La Banque Internationale pour l'Épargne et le Crédit (BICEC)	162	27 %
Investisseur & Partenaire pour le Développement (I&P)	120	20 %
La Société Nationale d'Investissement (SNI)	90	15%
ACEP Développement	78	13%
Petits porteurs camerounais	66	11%
La Chambre de Commerce des Mines, d'Industrie et d'Artisanat du Cameroun (CCIMA)	60	10 %
Le Groupement des Employés de ACEP	24	4%
Total	600	100%

Cette répartition a pris en compte les résultats d'une étude réalisée, en mars 2005, par le cabinet Mac Fiduciaire afin de disposer d'une estimation de la valeur future (« Goodwill ») de l'institution ainsi que des propositions de scénarii possibles d'émission des actions². Présentement, la totalité du capital a été souscrite dans les proportions ci-dessus et la libération a été faite quasi exhaustivement, sauf pour les parts du groupement des salariés et de petits porteurs qui sont en cours de réalisation³.

Le principal organe de gouvernance de l'institution est son Conseil d'Administration. Il comprend cinq membres, représentants ses principaux actionnaires, qui se réunissent à une à fréquence semestrielle, aux mois d'octobre et de mars de chaque année. Monsieur Nicolas ROFE, représentant de ACEP Développement, en est l'actuel Président.

A la date de la privatisation, un Comité de Suivi composé des partenaires historiques du projet initial (l'Etat camerounais à travers divers de ses démembrements⁴, l'AFD et l'UE) avait été mis en place pour leur permettre d'être tenu informés de l'évolution de la société sur les 5 premières années qui suivent la privatisation. Le comité se réunit en moyenne deux fois par an et reçoit une information régulière sur la situation institutionnelle, opérationnelle et financière de l'institution.

Subventions

ACEP Cameroun a bénéficié pendant la phase projet d'un montant total de 1 511,1 M FCFA (soit 2,3 M EUR) de subventions en provenance de l'UE, de l'AFD et de l'Etat du Cameroun. L'AFD et l'UE ont chacune versé 655,9 M FCFA (1 M EUR) utilisés dans le financement du fonds de crédit initial. Ces montants ont été complétés par une

² La part sociale de ACEP Développement a, par exemple, été estimée sur la base de son apport immatériel (expertise, réputation réseau, etc.) dont l'institution continue à bénéficier.

³ La constitution du groupement et l'enregistrement des achats individuels d'actions ont requis l'intervention d'un notaire, ce qui a engendré quelques retards.

⁴ Le ministère des Finances, en particulier, la Cellule Technique de Liquidation et de Privatisation, le ministère des PME,

subvention de 199,1 M FCFA (soit 303 603 EUR) octroyée conjointement par l'AFD et l'Etat du Cameroun comme fonds d'investissement et subvention d'équilibre.

A la privatisation du projet, en septembre 2005, l'ensemble de ces subventions, complétées par les reports à nouveau de résultats positifs, ont été valorisées à 2 099,6 M FCFA (3,2 M EUR). Ce montant correspond à la valeur des actifs transférés à la nouvelle société sous forme de prêt emphytéotique par l'Etat camerounais, maître d'œuvre du projet.

Composition du financement

A partir de la création de la société, ACEP Cameroun a pu bénéficier de plusieurs financements, sous forme de prêts, de la part de ses principaux actionnaires. Il s'agit de:

- Une facilité de 983,9 M FCFA (1,5 M EUR) mis à disposition par l'AFD pour une durée de 7,5 années à un taux de 4% par an. Les tirages ont été fait par tranche de 500 M FCFA (762,2 KEUR) en juin 2006 et janvier 2007.
- Un emprunt de 400 M FCFA (609,7 K EUR) obtenu de la BICEC en novembre 2006 pour une durée initiale de 2 années à un taux de 8% par an. Ce prêt a été entièrement remboursé par anticipation en 2006, à la réception du prêt de l'AFD. ACEP Cameroun est en discussion avec la BICEC pour obtenir un prêt de 1,5 MM FCFA (2,28 M EUR) pour une durée de 3 à 4 années avec une garantie ARIZ proposée par l'AFD. Un accord formel n'a pas encore été obtenu mais la banque avait octroyé à l'institution une avance de 250 M FCFA, en janvier 2008, pour lui permettre de réduire les tensions de liquidités qu'elle connaissait à cette période.
- Un prêt de 600 M FCFA (914 K EUR) de la SNI octroyé en octobre 2007 pour une durée d'un an au taux de 6%⁵.
- Un prêt de 150 M FCFA (228,6 K EUR) octroyé à l'institution par I&P, en décembre 2005, au taux de 8% a été entièrement remboursé en mai 2006.

Les autres financements de l'institution concernent le capital social (600 M FCFA soit 914,6 K EUR) augmenté des réserves et reports à nouveaux positifs des années 2006 et 2007 (respectivement 163,2 M FCFA et 263,5 MFCFA), le fonds de solidarité qui a atteint 77,7 M FCFA (118,5 K EUR) et les dépôts de garantie de la clientèle qui étaient de 767 M FCFA (1,16 M EUR).

Equipe de direction

L'équipe de direction comprend un Directeur Général (DG), un Directeur Général Adjoint (DGA) qui occupe également

⁵ La SNI avait octroyé, en mai 2006, un prêt de 400 M FCFA (609,7 K EUR) à l'institution, au taux de 6%. Le prêt a été entièrement remboursé en janvier 2007.

les fonctions de Chef de service juridique et de Responsable de l'antenne de Douala, un Directeur Administratif et Financier, plusieurs chefs de service (Contrôle Interne, Informatique et Audit Interne) et un Responsable du projet SIG.

Diplômé d'une Licence en Economie, Mr Jean Zombo est présent auprès de l'institution depuis le début de la phase projet, en 1999, où il avait été recruté comme agent de crédit. Il a successivement occupé les postes de Superviseur, de Chef régional et de DGA avant d'être nommé DG au départ de l'assistant technique du projet en mars 2002.

Organisation

Le siège situé à Yaoundé est le centre de coordination des activités (administratives et de gestion du portefeuille), du contrôle et de la consolidation de l'information au sein de l'institution. ACEP compte trois antennes régionales dans les villes de Yaoundé, Douala et Bafoussam qui sont des entités fonctionnellement autonomes avec un comptable, un ou plusieurs assistants-juristes, un assistant contrôleur interne et des chefs régionaux (2 à Yaoundé, 2 à Douala et 1 à Bafoussam) qui supervisent en moyenne quatre à six responsables de bureau de crédit. L'institution compte actuellement vingt quatre bureaux de crédit placés chacun sous la responsabilité d'un agent de crédit appelé chef de bureau.

Le montage des dossiers de crédit est réalisé par les chefs de bureau qui effectuent l'analyse des demandes qui leur sont adressées sur la base de la rentabilité de l'exploitation du client et sa moralité. Pour chaque dossier, ils travaillent en collaboration avec un assistant juriste qui prépare les contrats de prêts, les documents de gage et d'engagement des avalistes que le client et ses avalistes signent. Un pré comité composé du chef de bureau, d'un assistant juriste et du chef régional est constitué pour mener une visite de terrain, systématique pour toutes les demandes de crédit, afin d'apprécier la matérialité de l'activité du client et dégager une opinion sur sa capacité générale de remboursement. Les décisions de crédits sont ensuite prises à l'unanimité par un comité composé des membres du pré comité et un membre de l'équipe de direction en charge de présider le comité.

Tous les décaissements de crédit se font par chèque à encaisser à la BICEC. Les remboursements, effectués en liquide, sont regroupés sur une période de six jours (du 15 au 20 de chaque mois) pendant laquelle l'institution loue des guichets à la BICEC pour y recevoir les remboursements des clients. L'objectif de l'institution étant de réduire le risque lié au convoyage de fonds et de faciliter le suivi de ses remboursements grâce aux états de versement bancaires.

L'institution a initié, sur l'année 2006, la migration de son système d'information de l'application Data Ease, jusque là utilisé, vers le logiciel ACE, initialement développé pour l'institution ACEP Sénégal par la société ISIS basé à Dakar. Le chantier de mise en œuvre est en cours et bénéficie de l'assistance du cabinet ISIS et de certaines ressources de ACEP Sénégal. Il permet une gestion intégrée du suivi des activités et de la comptabilité qui fonctionne en réseau centralisé au siège à Yaoundé. La comptabilité générale est encore tenue sur SAARI qui demeure le système de référence pour l'exercice 2006, car le module comptable de ACE fonctionne en parallèle avec ce système depuis janvier 2008. Le portefeuille de crédit est entièrement géré par ACE qui sert de référence pour le suivi de l'activité de crédit.

Pénétration du marché

De par son implantation en zone urbaine et périurbaine des grandes villes du pays, ACEP Cameroun a une clientèle majoritairement citadine qui a atteint 5 600 emprunteurs actifs en fin 2007. Ceci ne représente que 0,66% des 850 000 clients répertoriés dans le secteur en décembre 2006 mais près de 3,41% de l'encours national de crédit du secteur à cette date. ACEP Cameroun touche, en effet, la tranche haute de cette cible avec des montants de crédit généralement supérieurs à la moyenne du secteur.

Produits et services

L'institution ne propose que deux types de produits de crédit : le crédit individuel qui représente 99,8% du portefeuille et le crédit groupe de femmes qui représente 0,2% de l'encours en fin 2007.

- Le crédit individuel, d'un montant qui varie entre 100 000 FCFA (152 EUR) et 9 M FCFA (13 720 EUR), est proposé pour financer des activités de commerce, de manufacture, de services et subsidiairement d'activités agricoles (maraîchage, culture de légumes, petit élevage, etc.). Le taux d'intérêt est de 16%⁶ par an appliqué sur le capital initial pour des durées qui varient généralement entre 6 mois et 15 mois. Ce crédit requiert la constitution d'une garantie de 10% du montant demandé, qui peut être apportée par l'emprunteur ou comprises dans le montant du prêt. Les autres frais concernent le versement d'un montant équivalent à 1% du crédit sollicité comme frais d'ouverture de dossier et une contribution de 0,5% du montant du crédit au Fonds de solidarité décès, ce qui porte le TEG de ce type de crédit à près de 32%.

⁶ Le taux hors taxe est de 13,42% mais du fait que l'institution est une société anonyme assujettie à la TVA sur ses activités, les emprunteurs supportent une part de TVA. Le taux TTC n'a cependant pas connu de modification à la transformation en SA car il était également de 16% mais HT car l'institution avait un statut de projet.

- Le crédit groupe de femmes a été créé pour augmenter la proportion de femmes dans la clientèle⁷ de l'institution et mieux servir sa mission sociale. Seulement, celle-ci reste très peu développée car il n'y avait en fin 2007 que 28 groupements ayant bénéficié de ce crédit pour 95 membres au total. Ce type de crédit destiné à des groupes de 3 à 5 femmes est octroyé dans les mêmes conditions de taux d'intérêt (16% TTC) que le crédit individuel, mais ne requiert pas de versement d'une épargne de garantie. Le montant pouvant être emprunté individuellement varie de 50 000 FCFA (76 EUR) à 150 000 FCFA (229 EUR) pour une durée unique de 6 mois. Les membres des groupements qui souhaitent des crédits de montants supérieurs à 150 000 FCFA demandent un crédit individuel. Le TEG de ce type de crédit varie entre 27% et 30% selon la période de grâce.

Réseaux et affiliations

L'institution est membre de l'Association Nationale des Etablissements de Microfinance du Cameroun (ANEMCAM) et du réseau ACEP qui compte l'opérateur ACEP Développement, ACEP Sénégal et ADEFI à Madagascar.

Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « **b** »

Prise de décision

Les actionnaires montrent auprès de l'institution un bon niveau d'engagement qui se matérialise par leur appui financier et technique ainsi qu'une participation dynamique à la prise de décision stratégique. Cette dernière bénéficie d'une bonne complémentarité des domaines d'expertise des actionnaires (microfinance, banque, investissement, etc.) ainsi qu'une disponibilité permanente de l'information sur la situation opérationnelle et financière de l'institution. ACEP Cameroun met en effet à la disposition de ses actionnaires une information de pilotage formalisée qui porte sur la situation de portefeuille, l'analyse de l'évolution financière et le traitement des questions stratégiques. Ces questions sont débattues lors des réunions trimestrielles du CA pendant lesquelles le suivi de la mise en œuvre des décisions précédemment prises est également réalisé.

Des améliorations restent toutefois possibles dans la généralisation systématique et la régularité de l'information de suivi (certaines informations ne sont envoyées que sur demande et à l'adresse du seul actionnaire demandeur, les données mises à la disposition des actionnaires sur le site

Internet –accessible par code- ne sont pas régulièrement mises à jour, etc.). Une information plus régulière, systématique et généralisée à l'ensemble des actionnaires semble d'autant plus importante que l'institution connaît une transition organisationnelle et opérationnelle relativement délicate (chantiers SIG, croissance rapide et maîtrise de la qualité du portefeuille, effets de l'environnement d'intervention, rotation dans l'équipe de direction, etc.) qui exige une attention particulière de ses administrateurs. Leurs compétences et moyens laissent néanmoins présumer une bonne capacité à accompagner l'institution pour faire face à ces challenges.

Planification

La planification stratégique repose sur une démarche d'extension géographique par une densification de la présence dans les zones déjà desservies (Yaoundé & Douala) et une légère extension vers de nouvelles villes (Nkongsamba, Ebolowa, etc.). Les prévisions d'ouverture de bureaux sur l'année 2007 ont été réalisées en nombre (sept) mais ont dû faire l'objet d'une réorientation qui privilégie la densification sur l'extension. Ainsi, les ouvertures prévues vers les villes de Kribi (à 110 km de Edéa), Ebolowa (à la frontière avec le Gabon et la Guinée Equatoriale) ou Nkongsamba (150 km de Douala) ont été reportées par le Conseil d'Administration. Il s'avère également que l'ouverture de bureaux vers de nouvelles zones (Bafoussam en 2007), Edéa et Mbalmayo (en 2006) engendrent une mobilisation importante du personnel de direction et pèse de manière substantielle sur la rentabilité globale de l'institution (car les nouveaux bureaux ne sont, en moyenne, rentables qu'au bout de deux années). Par conséquent, et malgré l'ambition forte de l'équipe de direction d'avoir une couverture étendue à travers le pays, l'institution a opté pour une stratégie prudente de densification à cause de difficultés rencontrées dans certaines ouvertures récentes de bureaux⁸.

Les projections financières se sont avérées relativement réalistes en comparaison des résultats effectivement réalisés par l'institution (encours de crédit prévisionnel 2007 de 5,91 MM FCFA / réalisation de 5,42 MM FCFA, résultat prévisionnel de 244 M FCFA à la même date / réalisation de 263,5 M FCFA). L'institution élabore également une budgétisation annuelle de ses activités qu'elle décline en budget de trésorerie, d'exploitation prévisionnelle et d'investissement sur la base d'hypothèses relativement réalistes. Néanmoins, la formalisation de la mise à jour du plan (à une fréquence annuelle) n'est pas encore parfaitement systématisée⁹. Certaines questions relatives au

⁷ Les femmes représentaient 36% des bénéficiaires et détiennent 27% de l'encours de crédit en fin 2007. Toutefois, l'écrasante majorité de leurs crédits sont des crédits individuels 1 919 sur 2 014.

⁸ Le service de contrôle interne a relevé une absence de respect des procédures importante dans le bureau d'Edéa par exemple.

⁹ Pour l'année 2008, un projet de document serait en cours de rédaction sur la demande de l'AFD et devrait être disponible très prochainement.

renforcement institutionnel telles que l'évolution des ressources humaines de la direction, les réadaptations sur la mise en œuvre du chantier de SIG, etc. pourraient encore être mieux prises en compte dans les mises à jour de la planification stratégique. Celle-ci continue d'ailleurs de solliciter une implication importante de ACEP Développement alors que l'équipe de direction doit être en mesure de le faire de manière quasiment autonome.

Equipe de direction

L'équipe de direction a jusqu'ici montré un bon niveau de compétence pour prendre en charge les tâches liées à sa fonction. Toutefois, face à une croissance importante de l'activité ainsi qu'une complexification des projets à mener, certaines limites commencent à se faire jour.

En effet, avec la rotation du personnel (comptabilité), le chantier en cours (SIG), la séparation (Contrôle Interne et Audit Interne) ou le cumul de fonctions (DG qui joue le rôle de Directeur des opérations ou le DGA qui est Responsable du service juridique et de la gestion de l'antenne de Douala), la gestion opérationnelle de l'institution commence à souffrir d'une baisse d'efficacité -contrairement à ce qui avait été constaté sur les années précédentes. Il ne s'agit pas encore d'une situation gravement préoccupante mais certaines faiblesses exigent des correctifs dans des délais raisonnables. La poursuite de la réorganisation devra par exemple s'accompagner d'un renforcement de compétences pour certains besoins spécifiques. Une meilleure coordination des activités ainsi qu'une planification plus rigoureuse des tâches à réaliser devraient également aider à atteindre le niveau d'efficacité que le management de l'institution requiert à son niveau actuel de développement. La création d'un poste de Directeur des opérations pourrait éventuellement, permettre au DG d'assurer un meilleur suivi de l'activité globale ainsi qu'une plus grande focalisation sur des questions stratégiques (gestion de la relation avec les partenaires, gestion des ressources humaines, amélioration des procédures, etc.).

Gestion des ressources humaines

L'institution a connu une croissance importante de son effectif sur les trois dernières années. Cette évolution n'exige pas encore la création d'un service dédié à la gestion des ressources humaines mais sa rationalisation.

La définition des tâches rattachées à chaque fonction (au-delà du système de procédure actuel), l'identification des besoins de formation et le développement des compétences pourraient en effet être mieux organisés. La politique de formation, par exemple, n'est pas planifiée et mise en œuvre de manière suffisamment dynamique pour maintenir voire

améliorer le niveau de performance des effectifs¹⁰. La culture de performance, certes déjà présente, doit également être entretenue grâce à une amélioration constante du système d'évaluation et de rétribution, sur des bases plus affinées et connues de tous (grille de salaires par exemple). Le choix fait de mener un processus de recrutement transparent et professionnel afin de combler certains besoins internes (DAF, Auditeur interne, etc.) a été pertinent. Il engendre toutefois un temps de prise en main qui ne pourrait être trop long au risque de générer certaines défaillances dans le fonctionnement normal de l'institution.

L'intervention, dans les prochains mois, d'un consultant spécialiste devrait très probablement aider l'institution à gérer de manière plus efficace ces défis liés à la GRH. Pour l'heure, tout en restant ferme en cas de malversation d'un agent (le licenciement est la sanction systématiquement appliquée), des efforts constants sont faits par la Direction et le Conseil d'Administration pour améliorer les conditions de travail et de motivation des salariés (extension de la couverture maladie à la famille, validation des demandes de hausse des salaires, prêts au personnel à des conditions préférentielles, etc.).

■ Information

Information est noté « c »

L'institution poursuit encore la mise en œuvre du projet de migration de son système d'information, ce qui génère certaines faiblesses constatées dans la disponibilité et la fiabilité de l'information.

La décision de changer de logiciel de gestion (de Data Ease vers ACE) est pertinente car elle permet d'améliorer la sécurité du traitement et du stockage de l'information ; présente un nombre plus important de fonctionnalités pour le suivi de l'activité ; propose une gestion centralisée de l'information des agences avec une disponibilité quasiment en temps réel ainsi qu'une intégration du suivi des opérations et de la comptabilité, etc. Seulement, la mise en œuvre du plan de migration connaît un retard déjà important et ne devrait pas être parfaitement finalisé dans les mois à venir à cause de plusieurs faiblesses. Celles-ci concernent la configuration du nouveau système ainsi que la maîtrise de ses fonctionnalités par les utilisateurs au sein de l'institution.

Ainsi, malgré les efforts réels déployés pour mener à bien le projet¹¹, l'information sur les activités (encours de

¹⁰ Seuls certains agents ont ainsi pu bénéficier de formations sur les trois dernières années (principalement le service informatique dans le cadre du chantier SIG), en l'absence d'une politique globale de formation élaborée au sein de l'institution.

¹¹ Un responsable du projet SIG a été désigné et celui-ci présente un bon niveau de compétence pour le mener à bien en collaboration avec le servi ce informatique et le concepteur du système.

portefeuille, situation des impayés, portefeuille à risque, etc.) souffre d'une indisponibilité et d'une absence de fiabilité depuis plusieurs mois (les dernières données fiables datent de décembre 2007). Cette situation devrait être provisoire car un expert du cabinet Isis est présent au sein de l'institution depuis plusieurs semaines pour aider à résoudre les anomalies constatées, en collaboration avec l'équipe interne de ACEP. Elle interpelle néanmoins sur les risques liés au changement du système d'information d'une IMF (occurrence de fraudes couvertes par les anomalies du système ; relance des clients qui ont correctement remboursé leur crédits mais qui apparaissent encore comme débiteurs dans le système -ce qui entame l'image de l'institution sur sa capacité à suivre correctement son portefeuille ; etc.).

L'information comptable et financière reste encore fiable car elle continue à être suivie avec le logiciel SAARI. Elle fait maintenant l'objet d'une analyse régulière mais la validation des fonctionnalités comptables du nouveau logiciel devrait prendre encore assez de temps. Le basculement vers ACE a tout de même été réalisé mais l'abandon de la saisie double sur SAARI ne sera effectif qu'au début de l'année 2009.

La sécurité du système d'information est correcte grâce à la disponibilité de serveurs installés dans des salles climatisées et fermées, la mise en place d'un système de sauvegarde régulière des données, l'exigence de mots de passe définis selon des profils spécifiques (par fonction, localisation géographique, etc.) avec un bon niveau de confidentialité. L'archivage des documents papier est correct notamment pour les documents importants gardés dans des coffres-fort mais pourrait être amélioré dans la transmission des dossiers de crédits des antennes vers le siège¹².

■ Risques

Risques: identification et contrôle est noté « **b** »

Procédures et contrôle interne

L'institution dispose de procédures formalisées de gestion généralement respectées par les agents sauf dans quelques cas ponctuels qui font l'objet de sanctions par la direction. Certaines d'entre elles sont d'ailleurs en cours de mise à jour pour matérialiser quelques évolutions dans la gestion opérationnelle. C'est le cas, par exemple, de la séparation entre le contrôle interne et l'audit interne qui étaient précédemment réalisés au sein d'un même service. Grâce à cette évolution ainsi que la mise en place du nouveau SIG (qui comprend des paramètres de sécurité plus importants), ACEP Cameroun continue à renforcer son dispositif de

contrôle interne qui sera maintenant organisé sur trois, voire quatre niveaux :

- un premier niveau de contrôles effectués dans le cadre de la supervision hiérarchique quotidienne (par exemple : chef de région sur les chefs de bureau, DAF sur le service comptable, etc.) et la vérification systématique des dossiers de crédits par les agents du service juridique (visite du client, évaluation des biens donnés en garantie, etc.)
- Un deuxième niveau effectué par les contrôleurs internes, dont l'intervention est intégrée au processus de gestion du crédit, de gestion administrative et de suivi des immobilisations. Ils sont d'ailleurs présents dans chacune des antennes (Yaoundé, Douala et Bafoussam) et sont censés couvrir les bureaux de crédit rattachés.
- Un troisième niveau, celui de l'auditeur interne, qui va effectuer des contrôles supplémentaires sur les opérations, par sondage, ainsi que des missions ponctuelles de vérification demandées par la direction ou les administrateurs (Voir § Audit Interne).
- et un quatrième niveau constitué par l'ensemble des contrôles et missions externes effectués par les commissaires aux comptes, les administrateurs (Investisseurs et Partenaires ou ACEP Développement) ou les partenaires (par exemple, l'Agence Française de Développement mène ponctuellement des missions auprès de l'institution pour effectuer un certain nombre de vérifications).

Ainsi, les opérations de ACEP Cameroun font l'objet de contrôles fréquents et divers renforcés par l'option prise de domicilier les opérations de liquidités à la BICEC (décaissement des crédits par chèque, encaissement des remboursements dans des caisses installées à la BICEC, etc.). Certaines faiblesses peuvent néanmoins être notées dans la fréquence des contrôles au niveau des bureaux de crédit, la valorisation de l'ensemble des anomalies nées du changement de SIG, le besoin de renforcement de l'effectif du service, etc.

Audit interne

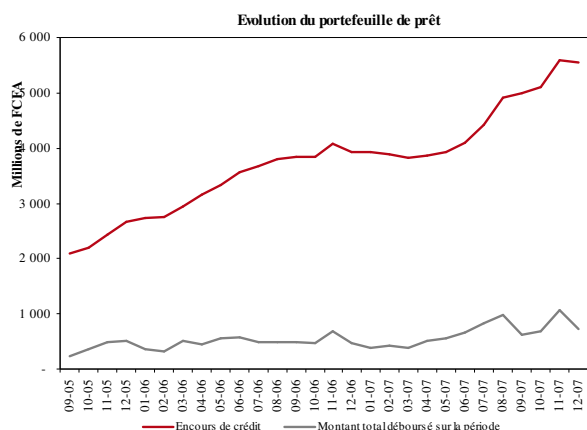
L'institution a fait le choix de créer un service dédié à l'audit interne ce qui, dans les mois à venir, devra contribuer à améliorer la maîtrise des risques au sein de l'institution. Son rattachement au CA et la création d'un Comité d'Audit constituent d'ailleurs des initiatives pertinentes pour son efficacité. Toutefois, le personnel de ce service n'a pas encore une prise en main parfaite de la fonction (recrutement récent et procédures en cours de finalisation) et certaines améliorations peuvent être réalisées par exemple sur son planning prévisionnel d'intervention qui est élaborée en référence aux cycles de gestion (crédit, liquidités, immobilisations, etc.) et très peu en fonction des différentes localisations géographiques des activités de l'institution. De

¹² Un contrôle avait été réalisé à ce sujet par le nouvel auditeur interne. Un certain nombre de dossiers (96) n'avait pas été localisés mais les recherches sont en cours.

même, les contrôles prévus restent globalement axés sur la gestion opérationnelle et n'intègrent pas encore une dimension stratégique importante. Celle-ci pourrait porter sur des questions telles que la composition de l'actionnariat, l'analyse de l'évolution de la réglementation nationale, la cartographie des risques au sein de l'institution, etc.

■ Activités

Activités: produits et services est noté « **b** »



Gestion des services financiers

Le portefeuille de crédit a connu une croissance soutenue sur les trois dernières années (47,3% entre 2005 et 2006 et 40,9% entre 2006 et 2007) grâce à une hausse combinée du nombre d'emprunteurs, qui passe de 3 541 en fin 2005 à plus de 5 670 en fin 2007, et du montant moyen du crédit au déboursement, qui passe de 1 279 197 F CFA (1 950 EUR) en fin 2005 à 1 441 807 F CFA (2 198 EUR) en fin 2007. La demande est ainsi restée forte sur la période et l'institution a pu la satisfaire grâce aux financements qu'elle a obtenus de ses partenaires (AFD) et de ses nouveaux actionnaires (SNI, BICEC, etc.).

Ce niveau de croissance a également été possible grâce au bon positionnement concurrentiel de l'institution dont l'implantation des bureaux, circonscrite aux grands centres urbains avec un maillage guidé par le potentiel économique (marché, quartiers à forte concentration démographique, etc.), permet de toucher sa cible spécifique de TPE sur lequel il existe un potentiel important malgré la concurrence grandissante¹³. Après ces trois années relativement fastes, l'institution cherche maintenant à assurer une certaine maîtrise de la croissance du portefeuille avec des mesures

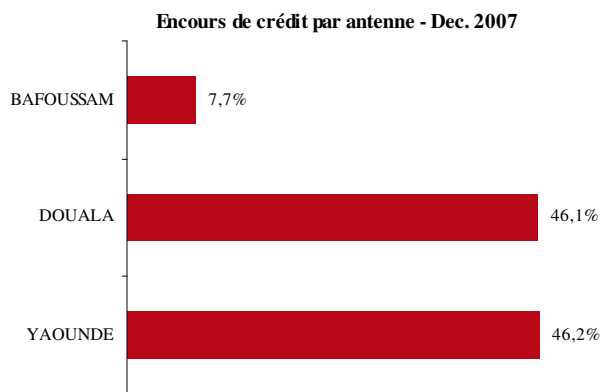
¹³ Le développement commercial de l'institution ne semble pas souffrir de la forte présence d'institutions de microfinance dans le pays mais l'arrivée d'une nouvelle institution, Advans, pourrait potentiellement affecter sa croissance car les deux institutions présentent beaucoup de similarités dans leur méthode de crédit et leur cible.

comme la limitation du nombre et des montants de déboursement¹⁴, le report de certaines ouvertures de bureau, etc.

La méthodologie de crédit appliquée par ACEP Cameroun est centrée sur la rentabilité de l'activité menée par l'entreprise avec des délais de décaissement relativement courts. Du fait de sa cible, l'institution propose des montants de crédit habituellement supérieurs à la moyenne du secteur et qui augmentent graduellement au fur et à mesure de l'ancienneté du client, du bon remboursement et de la croissance de son activité. L'institution commence à étudier les possibilités de diversification de son offre (au delà de l'expansion géographique – Voir Présentation de l'institution) vers la création de nouveaux produits : le compte courant, le transfert d'argent, l'épargne volontaire, etc. L'ouverture d'une nouvelle agence (Kennedy), d'un standing supérieur au modèle classique des agences de l'institution, participe à cette volonté de faire évoluer l'offre vers de nouvelles niches commerciales relativement peu explorées par la concurrence.

Risque de crédit

Le risque de crédit est en premier lieu réduit par le haut niveau de performance du processus d'octroi de crédit de l'institution. Il se fonde sur un montage rigoureux des dossiers de demande par les chefs de bureau, des visites sur le terrain effectuées par plusieurs agents ainsi que la participation de membres de la direction au comité de crédit. Les différentes étapes de ce processus sont réalisées par un personnel technique (chefs de bureau, chefs régionaux, assistants juridiques, etc.) globalement compétent qui bénéficie d'une formation pratique (souvent comme stagiaire) avant d'être responsabilisé pour la gestion du crédit.



Le risque de crédit est également réduit par la dispersion géographique des bureaux dans différentes villes (Yaoundé, Douala, Bafoussam) qui présentent un certain équilibre dans

¹⁴ il existe d'ailleurs une limite sur le montant maximal de crédits (15 M FCFA soit 22 867 EUR¹⁴) pouvant être déboursé

leur part de portefeuille (Voir graphique). L'institution procède d'ailleurs à une certaine limitation de la taille de ses bureaux qui ne doivent pas compter plus de 300 emprunteurs actifs ou avoir un encours de crédit de plus 300 M FCA (457 K EUR). Le cas échéant, un bureau connexe est créé pour accueillir le supplément de clients de la zone. Des dispositions avaient été prises pour limiter l'encours de portefeuille par type d'activité mais celles-ci ont finalement été abandonnées (en privilégiant la qualité du dossier de demande de crédit). Le portefeuille actuel montre une nette prédominance des activités de commerce comme objet de financement (69,52% du total en fin 2007) devant les services (19,48%), la manufacture (8,22%) et l'agriculture (2,78%). Ainsi, sauf événement exceptionnel, il n'y a pas un risque systémique au niveau du portefeuille de l'institution grâce à un bon niveau de dispersion du portefeuille, même dans les activités commerciales financées. Il s'avère d'ailleurs que le commerce est l'activité qui présente le niveau le plus faible de défaillance.

En cas de défaillance du client dans le remboursement des mesures progressives sont prises comme la relance des chefs de bureaux, la visite du client par les chefs régionaux et, au delà de 90 jours de retard, l'intervention des assistants juridiques qui peuvent réaliser des saisies de matériel mis en gage à l'octroi du crédit.

Le portefeuille à risque 30 jours était de 4,09% en fin 2007 ce qui traduit une qualité de portefeuille moyenne mais une baisse importante par rapport au niveau de 8,2% affiché en fin 2006. Cette baisse s'explique par les dispositions prises au cours de l'année 2007 (licenciements d'agents dont le suivi du portefeuille était jugé peu satisfaisant, l'assignation d'objectifs individuels par chef de bureau) mais surtout par la hausse importante de l'encours sur les trois derniers mois de l'année 2007¹⁵. Ce niveau de PAR 30 jours bien que faiblement satisfaisant est très éloigné des moyennes de PAR observées dans le secteur national camerounais (celui-ci serait de plus de 20% au niveau national).

L'institution n'accepte pas le rééchelonnement de ses crédits et le taux de pertes sur prêt était de 1,0% en fin 2007

Couverture du risque de crédit

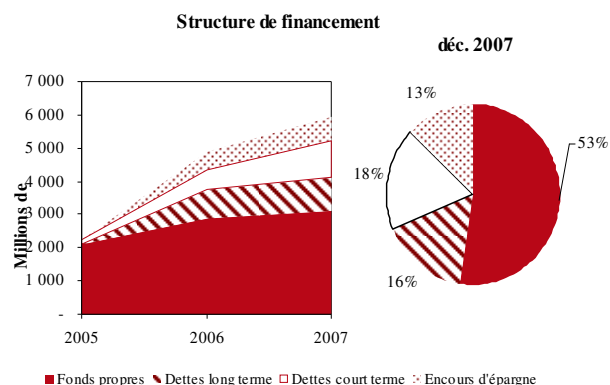
Les taux de provisionnement appliqués par ACEP Cameroun sont conformes aux normes édictées par la COBAC. Ils sont corrects mais restent légèrement inférieurs aux standards internationaux en la matière (la ratio de couverture du PAR 30 jours à fin décembre 2007 était de 65%). L'exigence d'un dépôt de garantie de 10% du montant du crédit propose une couverture supplémentaire du risque de crédit de même que

¹⁵ Cette évolution a eu pour effet de diluer le niveau de PAR qui doit se situer vers 6% selon les estimations même de l'institution.

la signature de gage sur des biens mobiliers et immobiliers des emprunteurs. Un moyen relativement efficace de recouvrement des crédits est proposé par l'engagement des avalistes à rembourser le crédit en cas de défaillance de l'emprunteur. La menace de saisies, quelques fois opérées sur le matériel déposé en garantie, est également un moyen de pression utile même si la réalisation des matériels saisis reste relativement difficile. Les actions en justice sont très rarement menées et requièrent des délais relativement longs.

■ Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « b »



Risques de marché

L'institution n'est pas confrontée à un risque de change car les ressources et leurs emplois sont libellés en monnaie locale. Le risque de taux est également inexistant car les emprunts sont effectués à des taux fixes. En cas d'occurrence de ces risques, la direction de l'institution sera en mesure de les gérer avec l'assistance du Conseil d'Administration.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité était jusqu'ici fortement réduit par l'absence de collecte d'épargne volontaire par l'institution. Seule une épargne de garantie est collectée et, pour améliorer ses marges de rentabilité, l'institution a arrêté de rémunérer cette épargne (4% par an proportionnellement à la durée du crédit). La couverture des charges mensuelles d'exploitation par les disponibilités (comptes bancaires et caisses) varie entre 2,8 fois en 2005 et 2,1 fois en fin 2007. Le pic qui a été observé en fin 2006 (ratio de couverture des charges d'exploitation par les liquidités de 16,3 mois) s'explique par les montants de remboursements qui n'avaient pas encore été redistribués à Yaoundé et Bafoussam. L'institution a cependant eu à faire face à des tensions de liquidité sur le début de l'année 2008 mais celles-ci se sont résorbées dans des délais courts grâce à une facilité de caisse offerte par la BICEC, en attendant la

finalisation des négociations en cours pour un emprunt de 1,5 MM FCFA (2,28 M EUR). De même, Investisseurs et Partenaires a donné son accord pour débloquer des facilités en cas de besoins rapide de liquidités. Ces possibilités concourent à limiter fortement le risque de liquidité auquel l'institution fait face.

Le regroupement des remboursements sur une période définie (du 15 au 20 de chaque mois), les déboursments de crédit par chèque et l'utilisation des caisses de la BICEC pour encaisser les montants de remboursement permettent à l'institution de rationaliser, en plus de sécuriser, sa gestion des liquidités. ACEP Cameroun élabore d'ailleurs des projections sur ses flux de liquidités ce qui permet de les optimiser selon les opérations (encaissements et décaissements) à réaliser.

Le risque de maturité existe du fait des emprunts réalisés par l'institution sur les 3 dernières années. Il est cependant limité grâce au suivi régulier du DG et du DAF ainsi que celui réalisé lors des réunions du Conseil d'Administration. Un facteur important de limitation de ce risque est lié au fait que les prêteurs de ACEP Cameroun sont actionnaires de l'institution (SNI, BICEC, I&P, etc.) ou partenaires historiques comme l'AFD. Par ailleurs, la privatisation a permis à ACEP de disposer d'un niveau de capital social conséquent qui lui permet de faire face à ses engagements de remboursement.

Capitalisation et stratégie de financement

La privatisation a en effet permis à l'institution de présenter un niveau de capitalisation important avec des fonds propres qui représentent 53% des ressources, en considérant la dette emphytéotique de l'Etat comme des quasi fonds propres.

Même si la stratégie de financement s'adresse encore essentiellement aux partenaires ou actionnaires de l'institution, il y a une diversification nette des sources de financement depuis la fin de la phase projet. Les financements sont souvent sous forme de dettes, aussi bien court terme que long terme, qui ont fait augmenter l'effet de levier de l'institution de 0,1x en fin 2005 à 0,9x en fin 2008. Ce niveau d'endettement (inférieur à la moyenne des institutions paires de 2,02x) laisse à l'institution une marge pour solliciter des financements commerciaux supplémentaires. Les conditions d'endettement de ACEP Cameroun ne sont toutefois pas encore optimales car, à part l'AFD, les durées proposées par les prêteurs sont courtes (1 an pour la SNI, 2 ans pour la BICEC et encore moins pour I&P). De même, les taux proposés restent relativement élevés de 6% à 7,5% ce qui laisse une faible marge à l'institution pour rentabiliser les crédits qu'elle octroie.

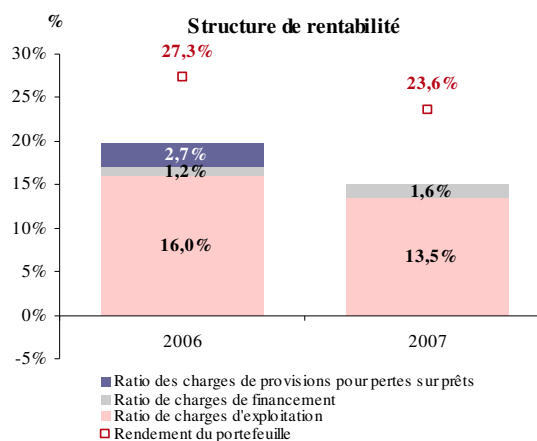
Le financement de ACEP Cameroun a été fortement amélioré par les facilités proposées par l'AFD (Voir présentation de l'institution) ainsi que les mécanismes de garanties (ARIZ) qui permettent à l'institution d'avoir une certaine sécurité dans sa stratégie de financement. Des négociations sont en cours, par l'entremise de l'AFD, pour permettre à l'institution de contracter un emprunt avec la MUCODEC¹⁶ qui dispose de montants d'épargne importants qu'elle souhaiterait placer¹⁷. Outre ces négociations et celles avec la BICEC, des perspectives de financements sont analysées avec des investisseurs internationaux comme SYMBIOTICS, INCOFIN, etc ; en plus de la possibilité de collecte d'épargne que confère le statut d'IMF de 2^{ème} catégorie (celle-ci devra être lancée dans un futur proche après la finalisation du projet de mise en œuvre du SIG).

Cette diversification encore grandissante des possibilités de financement devra certainement permettre à l'institution d'améliorer ses marges d'endettement afin d'augmenter son échelle d'activité pour disposer de la taille critique nécessaire à l'amélioration de sa rentabilité. Néanmoins, l'institution devra, dans sa stratégie de financement, mieux analyser l'opportunité de lever des fonds pour augmenter son encours de crédit au regard de l'environnement actuel d'intervention qui ne facilite pas une bonne maîtrise de la qualité de portefeuille des IMFs du pays.

■ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « a »

Analyse de la rentabilité



ACEP Cameroun est restée rentable sur la période avec un ROE de 8,9% et un ROA de 4,9% en fin 2007 (ces ratios étaient de respectivement 5,1% et 3,6% en fin 2006). Le rendement du portefeuille de 23,6% en fin 2007 a permis de

¹⁶ Mutuelle Congolaise d'Epargne et de Crédit

¹⁷ L'institution est dans l'attente d'une autorisation de la COBAC pour être en mesure de réaliser cette opération.

couvrir les charges d'exploitation (ratio de 13,5% en fin 2007) et les charges de financement (1,6% en fin 2007), bien qu'il ait connu une baisse, car il était de 27,3% en fin 2006. Cette baisse est relative à la forte augmentation du portefeuille sur l'année 2007 (notamment sur les trois derniers mois de l'année) de 43%, proportionnellement plus importante que la hausse des revenus de portefeuille 8,6%. De même, la privatisation de l'institution l'a assujettie à la TVA dont elle a absorbé l'effet en maintenant le taux d'intérêt appliqué au client (16% par an) mais en diminuant sa marge (13,42%). La hausse de l'encours de portefeuille a également eu un effet réducteur sur le ratio de charges d'exploitation bien que celles-ci aient augmentées en valeur absolue (6,1% entre 2006 et 2007). Le ratio de charges de financement a par contre connu une hausse par rapport à l'année 2006 passant de 1,2% en fin 2006 à 1,6% en fin 2007. Cette hausse s'explique par le paiement des échéances d'intérêt de la SNI et le remboursement par anticipation du prêt de la BICEC. L'effet du ratio de charges de provisionnement a été quasiment nul (0,2%) du fait d'une part, de la baisse du portefeuille à risque de 8,2% en fin 2006 à 4,1% en fin 2007 et d'autre part, de reprises des montants importants de provisions qui avaient été réalisées en 2006.

L'institution montre globalement une bonne maîtrise de ses charges car malgré les investissements nécessaires à l'ouverture de nouveaux bureaux, l'achat et la mise en place du nouveau SIG, elle a su maintenir une échelle de charges inférieure à la moyenne des institutions paires qui affichent un ratio de charges d'exploitation de 20,6%. Ceci relève peu du niveau relativement faible de productivité de l'institution (80 emprunteurs par employés légèrement inférieur à la moyenne des institutions paires qui affichent une moyenne de 98 emprunteurs par employé) mais plutôt des montants plus élevés de crédit moyen octroyés par l'institution (2 181 EUR en fin 2007) supérieur à la moyenne des institutions paires (343 EUR). En plus de cet avantage comparatif, l'institution cherche à améliorer sa qualité de portefeuille en diversifiant sa présence géographique sachant que la forte proportion des crédits au commerce ne traduit pas une concentration sur un secteur spécifique¹⁸.

L'optimisation des ressources est exemplaire au sein de l'institution car la proportion d'actif productif est passée de 77,2% en fin 2006 à 90,9% en fin 2007. Cette hausse s'explique essentiellement par la baisse des actifs détenus en liquidités qui représentaient 16,7% en fin 2006 mais seulement 1,9% en fin 2007 (voir « F ») et place l'institution largement au dessus de ses paires qui présentent un ratio de l'ordre de 67,5%.

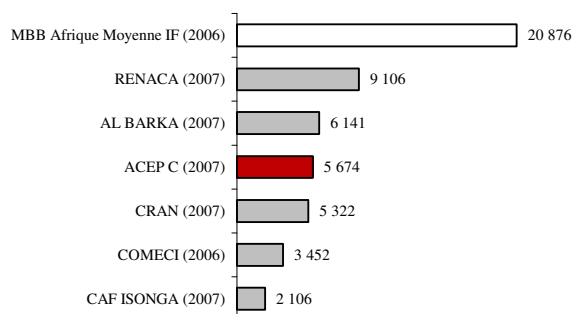
Les perspectives de rentabilités s'annoncent globalement bonnes avec la finalisation prochaine du chantier de SIG, la croissance importante de l'échelle d'activité, qui devrait permettre de réaliser des économies d'échelle, ainsi que le lancement de nouveaux produits, qui devraient générer des revenus additionnels à ACEP Cameroun.

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.

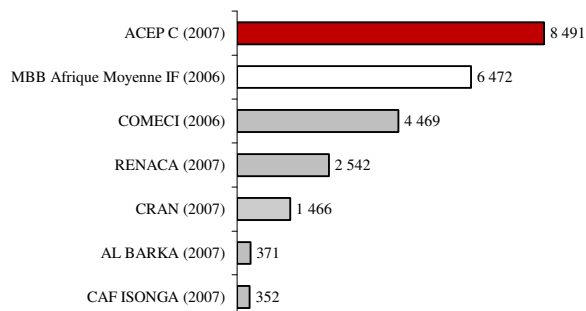
¹⁸ les types de commerces concernés sont très différents.

Benchmarking

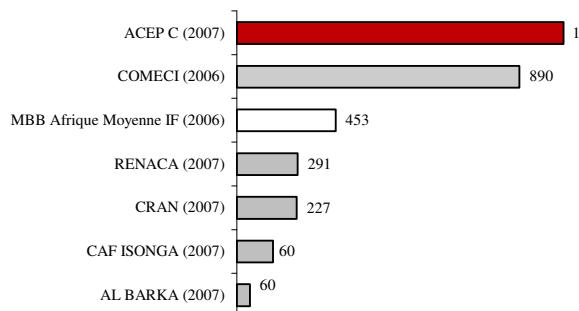
Emprunteurs actifs



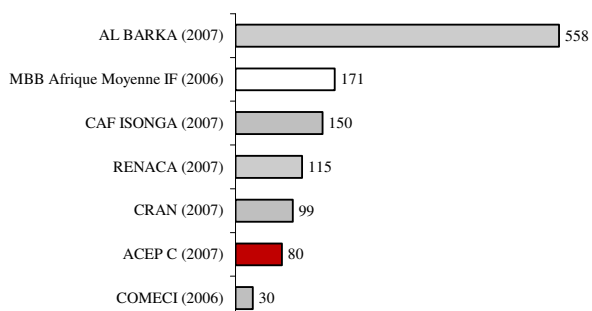
Encours de crédit



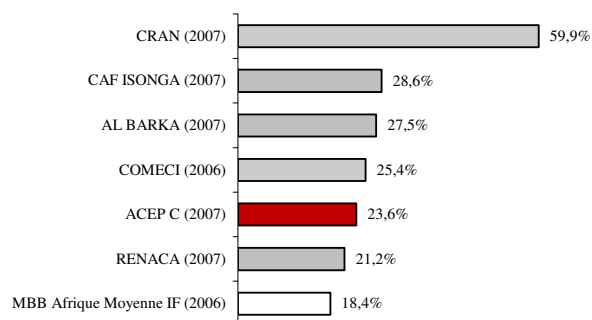
Encours moyen par client



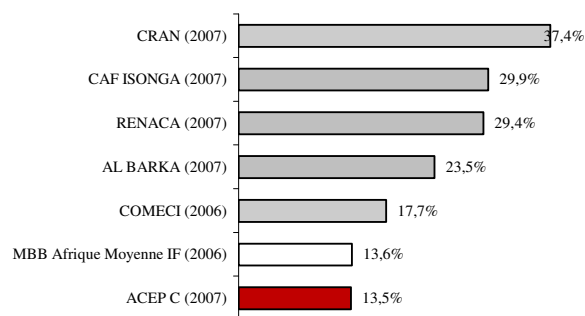
Taux de productivité du personnel



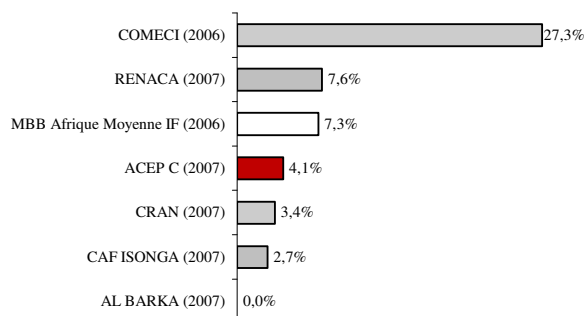
Rendement du portefeuille



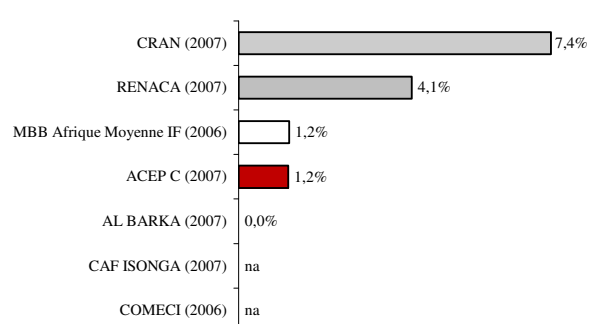
Ratio de charges d'exploitation



PAR 31-365



Taux de pertes sur prêts



■ Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

	déc. 2006	déc. 2007
Portefeuille de prêt		
Evolution du portefeuille		
Encours de crédit	6 019 706	8 491 075
Encours de crédit (FCFA)	3 948 668 133	5 569 780 364
Evolution	87,5%	41,1%
Encours de prêt moyen	4 614 889	7 255 391
Emprunteurs actifs	4 664	5 674
Evolution	31,7%	21,7%
Encours moyen par client	1 291	1 496
% du PIB par habitant	223,5%	279,9%
Prêt moyen au déboursement	2 018	2 198
% du PIB par habitant	349,5%	411,1%
Qualité du portefeuille		
Prêts rééchelonnés	na	na
PAR 31-365	8,2%	4,1%
PAR > 365	na	na
Taux de pertes sur prêts	0,0%	1,2%
Couverture du risque de crédit		
Ratio de couverture du risque (PAR 30)	48,7%	65,0%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	5,8%	2,6%
Epargne		
Encours d'épargne	846 009	1 169 288
Encours d'épargne (FCFA)	554 945 819	767 002 613
Evolution	na	38,2%
% épargne obligatoire	100,0%	100,0%
% épargne volontaire	0,0%	0,0%
Epargnants actifs	-	-
Evolution	na	na
Encours moyen par épargnant	na	na
Obligatoire	na	na
Volontaire	na	na
Employés		
Nombre total d'employés	55	71
% Agents de crédit	29,1%	32,4%
Taux de renouvellement du personnel	6,1%	3,2%
Analyse financière		
ROE	5,1%	8,9%
Dettes / Fonds propres	0,7x	0,9x
Ratio de fonds propres	na	na
ROA	3,6%	4,9%
Structure de rentabilité		
Rendement du portefeuille	27,3%	23,6%
Ratio de charges d'exploitation	16,0%	13,5%
Coût par emprunteur	169	172
Emprunteurs par employé	85	80
Emprunteurs par agent de crédit	292	247
Encours moyen par client (EUR)	1 291	1 496
Ratio de charges de financement	1,2%	1,6%
Coût de l'épargne	2,9%	2,2%
Coût des emprunts	4,0%	3,8%
Ratio de charges de provisions pour pertes sur prêts	2,7%	(0,2%)
PAR 31-365	8,2%	4,1%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	1,2%
Optimisation des ressources		
Encours de prêts / Actif total	77,2%	90,9%
Revenus des placements en % des revenus financiers	0,0%	0,0%
Liquidité		
Disponibilités / Epargne à vue	na	na
Liquidité / Actif total (LAR)	16,7%	1,9%
Ratios ajustés		
Ratio de charges d'ajustement	0,0%	0,0%
AROE	1,3%	3,3%
AROA	4,5%	4,9%
Autonomie financière	138,2%	161,8%
Ratio ajusté de charges d'exploitation	20,0%	13,5%
Ratio ajusté de charges de financement	1,5%	1,6%
Ratio ajusté de charges de provision pour pertes sur prêts	3,3%	(0,2%)
Taux de change 1 EUR= xx FCFA	656,0	656,0

Compte de résultat	Notes	FCFA			EUR			Evolution	
		déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	2006/2005	2007/2006
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		468 896 860	1 036 734 893	1 145 495 533	714 829	1 580 492	1 746 297	121,1%	10,5%
Revenus du portefeuille		447 801 782	1 033 422 888	1 122 417 369	682 669	1 575 443	1 711 114	130,8%	8,6%
Intérêts reçus sur prêts		396 572 460	949 484 185	1 026 551 404	604 571	1 447 479	1 564 968	139,4%	8,1%
Frais et commissions sur prêts		23 754 140	72 027 024	79 399 728	36 213	109 804	121 044	203,2%	10,2%
Pénalités reçues sur prêts		27 475 182	11 911 679	16 466 237	41 886	18 159	25 103	(56,6%)	38,2%
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits liés aux services financiers		21 095 078	3 312 005	23 078 164	32 159	5 049	35 182	(84,3%)	596,8%
Intérêts versés et charges assimilées (b)		2 213 203	45 382 818	75 056 258	3 374	69 186	114 423	1 950,5%	65,4%
Intérêts versés et charges sur emprunts		2 213 203	27 103 792	51 353 002	3 374	41 319	78 287	1 124,6%	89,5%
Intérêts versés sur épargne		-	10 050 281	14 656 482	-	15 322	22 344	-	45,8%
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	8 228 745	9 046 774	-	12 545	13 792	-	9,9%
Marge financière brute [c=a-b]		466 683 657	991 352 075	1 070 439 275	711 455	1 511 306	1 631 874	112,4%	8,0%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		18 566 908	101 060 364	(8 227 219)	28 305	154 066	(12 542)	444,3%	(108,1%)
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		25 089 833	101 060 364	(8 227 219)	38 249	154 066	(12 542)	302,8%	(108,1%)
Recouvrement de prêts rayés		6 522 925	-	-	9 944	-	-	(100,0%)	-
Charges d'exploitation (e)		313 162 333	603 940 621	641 072 256	477 413	920 702	977 308	92,9%	6,1%
Charges de personnel (dont charges sociales)		126 176 338	297 464 120	309 302 283	192 355	453 481	471 528	135,8%	4,0%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		186 985 995	306 476 501	331 769 973	285 058	467 220	505 780	63,9%	8,3%
Dépréciation et amortissement		22 597 277	34 316 094	43 654 566	34 449	52 315	66 551	51,9%	27,2%
Conseil		-	-	-	-	-	-	-	-
Fournitures consommées		20 260 639	41 336 712	55 324 731	30 887	63 017	84 342	104,0%	33,8%
Transports et déplacements		979 750	3 241 775	3 175 219	1 494	4 942	4 841	230,9%	(2,1%)
Autres services consommés		56 309 559	59 315 029	54 881 751	85 843	90 425	83 667	5,3%	(7,5%)
Charges diverses d'exploitation		36 905 160	40 122 047	55 784 935	56 262	61 166	85 044	8,7%	39,0%
Impôts et taxes		-	25 534 800	7 373 753	-	38 928	11 241	-	(71,1%)
Autres		49 933 610	102 610 044	111 575 018	76 123	156 428	170 095	105,5%	8,7%
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		134 954 416	286 351 090	437 594 238	205 737	436 539	667 108	112,2%	52,8%
Impôt sur les bénéfices (g)		-	127 189 544	169 747 646	-	193 899	258 779	-	33,5%
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		134 954 416	159 161 546	267 846 592	205 737	242 640	408 329	17,9%	68,3%
Produits non-opérationnels (i)		-	4 175 000	-	-	6 365	-	-	(100,0%)
Charges non-opérationnelles (j)		-	69 493	4 329 893	-	106	6 601	-	6 130,7%
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		134 954 416	163 267 053	263 516 699	205 737	248 899	401 729	21,0%	61,4%
Subventions (l)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net [m=k+l]		134 954 416	163 267 053	263 516 699	205 737	248 899	401 729	21,0%	61,4%

Bilan	Notes	FCFA			EUR			Evolution	
		déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	2006/2005	2007/2006
ACTIF		2 223 430 539	4 907 969 742	5 965 867 942	3 389 598	7 482 152	9 094 907	120,7%	21,6%
Actif court terme (CT)		2 170 613 732	4 715 297 810	5 661 667 676	3 309 079	7 188 425	8 631 157	117,2%	20,1%
Disponibilités		72 469 551	820 391 919	113 898 078	110 479	1 250 679	173 637	1 032,1%	(86,1%)
Investissements CT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		2 048 919 872	3 790 857 943	5 420 197 393	3 123 558	5 779 126	8 263 038	85,0%	43,0%
Encours brut de prêts		2 105 669 698	3 948 668 133	5 569 780 364	3 210 073	6 019 706	8 491 075	87,5%	41,1%
Provisions pour pertes sur prêts		56 749 826	157 810 190	149 582 971	86 515	240 580	228 038	178,1%	(5,2%)
Intérêts courus non échus		39 096 802	-	-	59 603	-	-	(100,0%)	-
Sur encours de prêts		39 096 802	-	-	59 603	-	-	(100,0%)	-
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT		10 127 507	104 047 948	127 572 205	15 439	158 620	194 483	927,4%	22,6%
Actifs long terme (LT)		52 816 807	192 671 932	304 200 266	80 519	293 726	463 750	264,8%	57,9%
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette		52 816 807	192 671 932	304 200 266	80 519	293 726	463 750	264,8%	57,9%
Autres actifs LT		-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIF		2 223 430 539	4 907 969 742	5 965 867 942	3 389 598	7 482 152	9 094 907	120,7%	21,6%
Dettes		123 774 792	2 045 046 942	2 839 428 443	188 693	3 117 654	4 328 681	1 552,2%	38,8%
Dettes court terme		123 774 792	1 153 079 192	1 855 492 943	188 693	1 757 858	2 828 681	831,6%	60,9%
Epargne à vue		-	-	-	-	-	-	-	-
Epargne de garantie		-	554 945 819	767 002 613	-	846 009	1 169 288	-	38,2%
Dépôts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à court terme		-	200 000 000	600 000 000	-	304 898	914 694	-	200,0%
Intérêts à payer		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes court terme		123 774 792	398 133 373	488 490 330	188 693	606 950	744 699	221,7%	22,7%
Dettes long terme		-	891 967 750	983 935 500	-	1 359 796	1 500 000	-	10,3%
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	891 967 750	983 935 500	-	1 359 796	1 500 000	-	10,3%
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres		2 099 655 747	2 862 922 800	3 126 439 499	3 200 905	4 364 498	4 766 226	36,4%	9,2%
Fonds propres réglementaires		2 099 655 747	763 267 053	1 026 783 752					
Capital social		-	600 000 000	600 000 000	-	914 694	914 694	-	0,0%
Fonds propres issus de subventions		1 511 104 155	-	-	2 303 663	-	-	(100,0%)	-
Réserves et Report à nouveau sans subvention		588 551 592	163 267 053	426 783 752	897 241	248 899	650 628	(72,3%)	161,4%
Fonds propres complémentaires			2 099 655 747	2 099 655 747		3 200 905	3 200 905		0,0%
Subordinated debt		-	2 099 655 747	2 099 655 747	-	3 200 905	3 200 905	-	0,0%
Other equity accounts		-	-	-	-	-	-	-	-

■ Formules

Rentabilité de l'actif (ROA) :	Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen
Rentabilité des fonds propres (ROE) :	Résultat net avant subventions / Fonds propres moyens
Leverier :	Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période
Rendement du portefeuille :	Revenus du portefeuille / Encours brut moyen de prêts
Ratio de charges d'exploitation :	Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts
Productivité du personnel :	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
Ratio de charges de financement :	Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts
Coût de l'épargne :	Intérêts versés sur l'épargne et charges assimilées / Encours moyen d'épargne
Coût des emprunts :	Intérêts versés sur les emprunts et charges assimilées / Encours moyen des emprunts
Ratio de charges de provisions :	Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts
Ratio de charges d'ajustement :	Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts
Encours de prêts sur actif :	Encours net de prêts fin de période / Total Actif
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

■ Echelle de notation

Rating	Résumé de l'évaluation	
A++	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont optimales. Il n'y a pas de risques de dégradation à court terme. La planification à moyen et long terme est bien conçue, la capacité à la mettre en œuvre est excellente et les objectifs seront très probablement atteints. Les risques à court et moyen terme sont négligeables et/ou bien gérés. Les risques à long terme sont bien pilotés et anticipés. Les changements dans l'environnement économique, politique et social ne devraient avoir qu'un impact très limité sur la situation financière de l'institution en raison de sa solidité et de sa grande capacité d'adaptation.	NOTE D'INVESTISSEMENT
A+	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont excellentes quand on les compare aux standards du secteur. La planification à moyen et long terme est bien conçue, la capacité à la mettre en œuvre est excellente et les objectifs seront très probablement atteints. Les risques à court et moyen terme sont négligeables et/ou bien gérés. Les risques à long terme sont bien pilotés et anticipés. Les changements dans l'environnement économique, politique ou social ne devraient avoir qu'un impact limité sur la situation financière de l'institution en raison de sa capacité à adapter très rapidement ses stratégies et à prendre les mesures correctives.	
A	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont satisfaisantes quand on les compare aux standards du secteur. La planification à moyen et long terme est correctement conçue, la capacité à la mettre en œuvre est bonne et les objectifs seront probablement atteints. Les risques à court et moyen terme sont faibles et/ou bien gérés. Les domaines à améliorer ont été identifiés et sont pris en charge. Les changements dans l'environnement économique, politique ou social pourraient avoir un impact sur la situation financière de l'institution qui devrait toutefois demeurer modéré.	
B++	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont proches des standards du secteur. Les risques à court et moyen terme sont modérés mais ne sont pas totalement pris en charge. La plupart des domaines à améliorer ont été identifiés mais la planification à long et moyen terme omet un ou plusieurs éléments essentiels/critiques, la capacité à la mettre en œuvre est inégale et certains objectifs ne seront probablement pas atteints. L'institution est vulnérable aux changements majeurs de l'environnement économique, politique ou social.	INVESTISSEMENT SPECULATIF
B+	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont en dessous des standards du secteur. Les risques à court et moyen terme sont modérément élevés mais ne sont pas totalement pris en charge : la plupart des domaines à améliorer ont été identifiés, mais la planification à moyen et long terme omet un ou plusieurs éléments essentiels/critiques, la capacité à la mettre en œuvre est faible et de nombreux objectifs risquent de ne pas être atteints. La plupart des systèmes de gestion ont été mis en place mais ont besoin d'être affinés ou mis à jour. L'institution est vulnérable aux changements majeurs de l'environnement économique, politique ou social.	
B	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont en dessous des standards du secteur. Les risques à court et moyen terme sont modérément élevés mais ne sont pas totalement pris en charge : la plupart des domaines à améliorer ont été identifiés, mais la planification à moyen et long terme omet un ou plusieurs éléments essentiels/critiques, la capacité à la mettre en œuvre est faible et de nombreux objectifs risquent de ne pas être atteints. La plupart des systèmes de gestion ont été mis en place mais ont besoin d'être affinés ou mis à jour. L'institution est vulnérable aux changements majeurs de l'environnement économique, politique ou social.	
C++	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont en dessous des standards du secteur. Les risques à court et moyen terme sont modérément élevés mais ne sont pas totalement pris en charge : la plupart des domaines à améliorer ont été identifiés, mais la planification à moyen et long terme omet un ou plusieurs éléments essentiels/critiques, la capacité à la mettre en œuvre est faible et de nombreux objectifs risquent de ne pas être atteints. La plupart des systèmes de gestion ont été mis en place mais ont besoin d'être affinés ou mis à jour. L'institution est vulnérable aux changements majeurs de l'environnement économique, politique ou social.	ASSISTANCE TECHNIQUE NECESSAIRE
C+	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont en dessous des standards du secteur. Les risques à court et moyen terme sont modérément élevés mais ne sont pas totalement pris en charge : la plupart des domaines à améliorer ont été identifiés, mais la planification à moyen et long terme omet un ou plusieurs éléments essentiels/critiques, la capacité à la mettre en œuvre est faible et de nombreux objectifs risquent de ne pas être atteints. La plupart des systèmes de gestion ont été mis en place mais ont besoin d'être affinés ou mis à jour. L'institution est vulnérable aux changements majeurs de l'environnement économique, politique ou social.	
C	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont en dessous des standards du secteur. Les risques à court et moyen terme sont modérément élevés mais ne sont pas totalement pris en charge : la plupart des domaines à améliorer ont été identifiés, mais la planification à moyen et long terme omet un ou plusieurs éléments essentiels/critiques, la capacité à la mettre en œuvre est faible et de nombreux objectifs risquent de ne pas être atteints. La plupart des systèmes de gestion ont été mis en place mais ont besoin d'être affinés ou mis à jour. L'institution est vulnérable aux changements majeurs de l'environnement économique, politique ou social.	
D	Risque élevé : Des faiblesses importantes dans les performances financières ou opérationnelles résultent en une grande vulnérabilité de l'IMF et un risque potentiel de défaut. Les performances sont très faibles pour plusieurs domaines de notation importants.	
E	Risque immédiat de défaut de paiement : Les faiblesses opérationnelles et/ou financières et/ou stratégiques génèrent un risque réel de défaut. Les performances sont très faibles dans la plupart des domaines de notation.	