

MANUEL DE GESTION DES RISQUES EN MICROFINANCE

Craig Churchill et Dan Coster

Avec les contributions de:
Victoria White, Terrence Ratigan, Nick Marudas,
Emily Pickrell et Calvin Miller



2001

Table des Matières

Table des Matières	i
---------------------------------	----------

☛ Risques ☛	1
--------------------------	----------

Introduction	2
---------------------------	----------

<u>Qu'est ce que la gestion de risque?</u>	<u>2</u>
--	----------

<u>Structure du manuel et mode d'utilisation</u>	<u>4</u>
--	----------

Chapitre 1: Cadre d'Evaluation du Risque.....	6
--	----------

<u>1.1 Risques Institutionnels</u>	<u>6</u>
--	----------

<u>1.1.1 Mission Sociale</u>	<u>7</u>
------------------------------------	----------

<u>1.1.2 Mission Commerciale</u>	<u>7</u>
--	----------

<u>1.1.3 Dépendance</u>	<u>8</u>
-------------------------------	----------

<u>1.2 Risques Opérationnels.....</u>	<u>8</u>
---------------------------------------	----------

<u>1.2.1 Crédit.....</u>	<u>8</u>
--------------------------	----------

<u>1.2.2 Fraude.....</u>	<u>8</u>
--------------------------	----------

<u>1.2.3 Sécurité.....</u>	<u>9</u>
----------------------------	----------

<u>1.3 Risques de Gestion Financière.....</u>	<u>9</u>
---	----------

<u>1.3.1 Actif et Passif.....</u>	<u>9</u>
-----------------------------------	----------

<u>1.3.2 Inefficiences.....</u>	<u>9</u>
---------------------------------	----------

<u>1.3.3 Intégrité de Système</u>	<u>10</u>
---	-----------

<u>1.4 Risques Externes.....</u>	<u>10</u>
----------------------------------	-----------

<u>1.4.1 Réglementation.....</u>	<u>10</u>
----------------------------------	-----------

<u>1.4.2 Concurrence</u>	<u>10</u>
--------------------------------	-----------

<u>1.4.3 Démographie.....</u>	<u>11</u>
-------------------------------	-----------

<u>1.4.4 Environnement Physique</u>	<u>11</u>
---	-----------

<u>1.4.5 Macroéconomie.....</u>	<u>11</u>
---------------------------------	-----------

<u>1.5 Conclusion.....</u>	<u>11</u>
----------------------------	-----------

Chapitre 2: Risques Institutionnels et systèmes de contrôle.....	15
---	-----------

<u>2.1 Les Risques liés à la Mission Sociale.....</u>	<u>15</u>
---	-----------

<u>2.1.1 Déclaration de la Mission</u>	<u>16</u>
--	-----------

<u>2.1.2 L'Etude de Marché.....</u>	<u>17</u>
-------------------------------------	-----------

<u>2.1.3 Suivi de la clientèle et la Mesure d'Impact</u>	<u>19</u>
--	-----------

<u>2.1.4 La Gestion de la Croissance</u>	<u>19</u>
--	-----------

<u>2.2 Les Risques de la Mission Commerciale</u>	<u>21</u>
--	-----------

<u>2.2.1 La Fixation des Taux d'Intérêt.....</u>	<u>21</u>
--	-----------

<u>2.2.2 La définition de la Structure du Capital</u>	<u>22</u>
---	-----------

<u>2.2.3 Plan de Rentabilité.....</u>	<u>23</u>
---------------------------------------	-----------

<u>2.2.4 Une meilleure gestion performante de l'organisation</u>	<u>24</u>
--	-----------

<u>2.2.5 Le suivi de la Mission Commerciale</u>	<u>25</u>
---	-----------

<u>2.3 Risques de Dépendance</u>	<u>26</u>
--	-----------

2.3.1 Dépendance Stratégique	27
2.3.2 Dépendance Financière	28
2.3.3 Dépendance Opérationnelle.....	29
La gestion de liquidité.....	29
Les principaux coûts de coordination de CARE	30
Culture Institutionnelle.....	30
Assistance Technique.....	31
2.3.4 Contrôle des Risques de Dépendance	32
Stratégie de Désengagement	32
La Structure autonome.....	33
Lectures recommandées	35
Chapitre 3: Risques Opérationnels et systèmes de contrôle	37
3.1 Risque de Crédit.....	38
3.1.1 Contrôle du Risque de Crédit	39
La conception d'un produit de prêt	39
Les Comités de Crédit	47
La Gestion de la Défaillance	48
3.1.2 Le Suivi du Risque de Crédit.....	51
3.2 Les Risques de Fraude	52
3.2.1 Les Types de Fraude.....	52
3.2.2 Le Contrôle: Prévention de la Fraude.....	55
Simplicité et Transparence	56
Politique des Ressources Humaines.....	56
La formation des clients	57
Les Comités de Crédit	58
La manipulation de l'argent.....	59
Les Contrôles des Garanties	61
Créances irrécouvrables et politique de rééchelonnement	61
3.2.3 Le Suivi: La détection des Fraudes	62
L'Audit Opérationnel.....	63
Les politiques de Recouvrement de Prêts.....	64
L'Echantillonnage des Clients.....	64
3.2.4 La Réponse à la Fraude	66
L'Audit de la Fraude.....	66
Le Contrôle des Dommages	67
3.3 Le Risque de Sécurité.....	68
Lectures Recommandées	69
Chapitre 4: Risques de Gestion Financière et mesures de Contrôle	70
4.1 La Gestion de l'Actif et du Passif	70
4.1.1 Le Risque de Taux d'Intérêt	71
4.1.2 Le Risque de Taux d'Echange.....	73
4.1.3 Risques de Liquidité.....	75
4.2 Le Risque d'Inefficacité.....	77
4.2.1 Les Mesures de Contrôle de l'Inefficacité.....	77
Le budget	77
La Comptabilité Analytique.....	79
Réingénierie.....	80
4.2.2 Le Suivi de l'Inefficacité.....	82
Le Suivi de l'Erreur Humaine	84

4.3 Les Risques liés à l'Intégrité des Systèmes	84
Lectures Recommandées	85
Chapitre 5: Risques Externes	86
5.1 Les Risques Réglementaires	87
5.1.1 Réglementations Bancaires	87
Lois sur l'usure	87
Intermédiation Financière	88
5.1.2 Autres Risques de Réglementation	89
Crédit Dirigé	89
Les Contrats Coercitifs	89
5.1.3 Le Suivi de la Réglementation et les réponses	90
5.2 Les Risques de Concurrence	90
5.2.1 Le Suivi des Risques de Concurrence	91
5.2.2 Les Réponses aux Risques de Concurrence	91
5.3 Les Risques Démographiques	92
5.4 Les Risques liés à l'Environnement Physique	93
5.5 Les Risques Macroéconomiques	94
Lectures Recommandées	95
Chapitre 6: Systèmes d'Information de Gestion	96
6.1 Les Composantes du Système: Que comporte le SIG?	97
6.1.1 Système comptable	98
Nomenclature des Comptes	98
Comptabilisation de trésorerie opposée à la comptabilité de régularisation	99
La comptabilisation des fonds	99
6.1.2 Système de Gestion de Portefeuille	100
6.1.3 Liaison entre les Systèmes Comptable et de Gestion du Portefeuille	101
6.2 Présentation des Etats Financiers	102
6.2.1 Préparation des Pièces Comptables	102
6.2.2 La Fréquence de la Préparation des Etats Financiers	103
6.2.3 Ajustements des Etats Financiers	103
Ajustements Comptables	103
Les Ajustements pour inflation et Subventions	108
6.2.4 Devise Constante	110
6.3 Le Rapportage	110
6.3.1 Les Eléments Essentiels dans la Conception du Rapportage	110
6.3.2 Le Cadre du Rapportage	111
Lectures Recommandées	112
ANNEXES	113
Annexe 1: Liste de contrôle de la Gestion des Risques par Catégorie de Risque	114
Directeur Exécutif et Administratif	115
Annexe 2: Exemple de Plan des Comptes	120
Annexe 3: Fiche d'ajustement de l'inflation et des subventions	124
Annexe 4: Exemple de Bilans et de Compte des Résultats	125
Compte de Résultats	126
Bibliographies	127

Table des Figures

Figure 1: Processus de Gestion des Risques à trois étapes.....	3
Figure 2: Catégories des Risques en Microfinance	7
Figure 3: Organisation des Risques de Microfinance par Chapitre.....	12
Figure 4: Les 4 "M" indispensables pour le contrôle des Risques liés à la Mission Sociale	16
Figure 5: Les outils pour mener une étude de marché	18
Figure 6: Suivi de la clientèle	19
Figure 7: Evolution des Sources de Capitaux pour un Programme de Microfinance.....	23
Figure 8: Ratios de Pérennité et de Rentabilité.....	26
Figure 9: Types de Risques Opérationnels.....	37
Figure 10: Réduire le risque de crédit par la conception des prototypes	41
Figure 11: Les 5 C pour une meilleure identification du client	42
Figure 12: Méthodes d'analyse des Caractères d'un Client.....	44
Figure 13: Alexandria Business Association: Pénalités de retard	49
Figure 14: Ratios de Qualité de Portefeuille.....	51
Figure 15: Exemples de Fraudes en Microfinance	53
Figure 16: Les Mesures de Contrôles dans la manipulation des Remboursements des Prêts	60
Figure 17: Les Politiques de Recouvrement de Prêts	64
Figure 18: Exemple d'Impact d'une dépréciation de devise étrangère	74
Figure 19: Rapport d'Analyse Budgétaire	78
Figure 20: Les composantes du SIG	97
Figure 21: Structure du plan des comptes	98
Figure 22: Critères d'Evaluation d'un Logiciel de Gestion de Portefeuille	101
Figure 23: Les Rapports Principaux par Catégorie d'Actionnaires	111

Risques

Sous la pression de la croissance de son portefeuille, Faith a escamoté d'importantes étapes dans le processus d'octroi de prêt, dont notamment la visite préalable des activités des candidats aux prêts. Quand les membres du groupe ont affiché leur défaillance dès la première échéance des prêts, Faith se mit à leur recherche, mais alors sans succès. Ils se sont enfuis.

Une épidémie générale de choléra a eu pour résultat l'interdiction radicale de toute réunion publique. Or sans réunions, il n'y a pas de remboursements ; et sans remboursements, la qualité du portefeuille se détériore considérablement.

José est un chargé de prêt très culotté. Il imprima un faux carnet de reçu et alla de porte en porte pour collecter les remboursements en retard. Il continua de mentir au directeur de son agence qu'il ne trouve pas les emprunteurs ou que ceux-ci sont confrontés à des cas de maladie dans leur famille ou astreints à des difficultés réelles liées à leurs activités. Dans le même temps, il utilisa l'argent collecté pour octroyer des crédits à son propre compte, appliquant un taux d'intérêt égal au double de ce que charge son employeur.

L'ONG, Loans-R-Us, ne voulait pas appliquer un taux d'intérêt assez élevé pour couvrir ses charges, au même moment, aucun effort n'est déployé pour réduire les charges d'exploitation et assurer une meilleure efficacité des opérations de prêts. L'ONG perdait régulièrement de l'argent, et les bailleurs de fonds se sont naturellement fatigués de subventionner ses actions. Quand les portes ont été totalement fermées, 50 employés se sont retrouvés au chômage, et 10 communautés n'ont plus accès aux services financiers dont elles dépendaient auparavant pour le développement de leurs affaires.

Un gang a minutieusement observé le processus de remboursement d'une IMF pendant plusieurs semaines et ont su à quelle période intervenir pour dérober le coffre-fort. L'argent et les voleurs étaient déjà partis avant qu'on ne réalisa ce qui était arrivé.

La direction de "Micro Credit Trust (MCT)" savait que beaucoup de ses clients préféreraient les crédits individuels, mais croyant que le mécanisme d'octroi de crédit solidaire était d'une telle efficacité que l'institution n'avait rien fait dans ce sens. Comme réponse à cette demande, est alors apparue sur le marché la Banque Populaire, offrant des crédits individuels à taux compétitifs, sans obligatoirement avoir à participer à de nombreuses rencontres d'informations et de formation préalables. Avant que le MCT ne réagisse, sa part de clientèle était déjà réduite de moitié dans la concurrence.

La Banque Populaire a connu un rythme de croissance beaucoup plus rapide que prévu. En un temps record, le volume de la demande a atteint un niveau à tel point qu'elle n'avait plus de ressources financières pour satisfaire la demande de la clientèle. Les retards subséquemment engendrés par cette situation dans la procédure d'octroi des prêts ont tôt fait d'alerter les emprunteurs de la Banque, qui n'ont eu d'autres réactions que de cesser le remboursement des encours de crédits.

« Help Yourself » est une nouvelle Institution de Microfinance qui était absolument déterminée à atteindre son niveau d'autosuffisance et afficher une indépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds ou d'ONG internationales. En conséquence, elle établit un Conseil d'Administration constitué essentiellement d'hommes d'affaires influents et des membres issus du Gouvernement. Le Conseil exerce son plein pouvoir d'orientation et de contrôle vis-à-vis de l'équipe exécutive de l'ONG relativement moins structurée, qu'il obligeait depuis bien longtemps à octroyer des crédits de complaisance aux amis et parents. C'est ce même conseil qui estimait que l'IMF n'assure pas sérieusement ses opérations de collecte des remboursements de prêts.

Sous la pression politique d'aide aux pauvres, le gouvernement a voté une loi sur l'usure pour maintenir les taux intérêt à 25% par an. Aucune institution financière ne pourra couvrir ses charges en octroyant des crédits moyens de 35 000 à 70 000 F CFA à ce taux d'intérêt. Ainsi, au lieu de venir en aide aux pauvres, cette politique déplacée a réduit la disponibilité des services financiers institutionnels aux pauvres comme c'était le cas.

Introduction

Toute Institution de Microfinance (IMF) est vulnérable aux risques tels que décrits dans les pages précédentes. Quand bien même les IMF ne peuvent pas éliminer tous les risques auxquels elles sont exposées, avec un processus efficace de gestion des risques, elles peuvent et doivent réduire de façon significative leur vulnérabilité.

Ce manuel a pour but de promouvoir la bonne gestion et la transparence

Ce Manuel de gestion des risques proposé par CARE donne des orientations claires aux Directeurs de Programme de microfinance de CARE pour la mise en place de système adapté de gestion de risques. Ce document décrit les structures institutionnelles, les systèmes de gestion et le contrôle interne qui doivent être mis en place dans chaque projet de microfinance. Il souligne les politiques et procédures requises ou possibles pour la gestion et la gouvernance des IMF dans l'optique de minimiser la vulnérabilité d'une organisation et de maximiser les chances des IMF à réaliser toute leur potentialité

Le but ultime de ce manuel est d'encourager une bonne gestion et la transparence. Ceci encouragera l'efficacité des IMF, une très bonne qualité de portefeuille, une minimisation des risques de pertes sur créances ou de mauvaise gestion des fonds. Ce Manuel est destiné principalement aux **Directeurs des IMF et aux membres des Conseils d'Administration**, qui sont responsables de la santé financière des institutions de microfinance. Les chefs de projets de CARE du secteur de Développement de Petites Activités Economiques (DPAE) et leurs superviseurs, les auditeurs internes et externes, de même que les évaluateurs de projet devraient également trouver ce manuel bien utile pour leurs missions respectives.

Qu'est ce que la gestion de risque?

Le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. Le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Parfois, c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs louables qui valent vraiment la peine. Ceci est particulièrement vrai dans les IMF où les Chargés de prêts prennent chaque jour des risques en prêtant de l'argent aux personnes sans historique en matière de crédit, ou qui ne tiennent aucune comptabilité de leurs activités commerciales ou qui n'ont pas de garantie à offrir. Le risque est indispensable pour la bonne marche des activités de micro-crédits mais il est très important de prendre plutôt **des risques calculés**.

La gestion du risque, ou la prise de risques calculés, réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait. La gestion de risque implique la **prévention** des problèmes potentiels et la **détection anticipée** des problèmes réels quand ceux-ci arrivent. En tant que telle, la gestion des risques est un processus continu à trois étapes :¹

¹ Pour la version à six niveaux, se référer à Campion (2000).

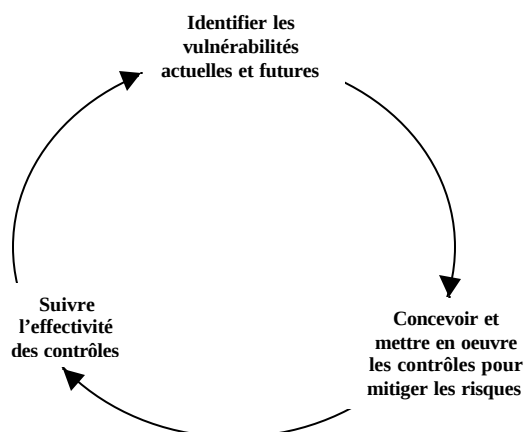


Figure 1: Processus de Gestion des Risques à trois étapes

1. **Identifier les Vulnérabilités** : Avant de gérer des risques au sein d'une organisation, il est important d'identifier au préalable les faiblesses, limites et menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion de risques est de prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme.
2. **Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôles** : Une fois que l'IMF a identifié ces points vulnérables, elle peut concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôles pour amoindrir ces risques. En raison de la grande variabilité des IMF et tenant compte notamment de la diversité relative de typologie des IMF en partenariat avec CARE, les systèmes et mesures de contrôles proposées dans ce document ne sont pas figés. Les responsables des IMF devraient pouvoir les adapter à leur typologie particulière ainsi qu'à leur environnement. Par exemple, le recours préalable à une garantie physique peut représenter une solution alternative pour minimiser les risques sur créances dans un environnement financier particulier alors que la caution solidaire peut être un recours approprié dans d'autres environnements.
3. **Suivre l'efficacité des systèmes de contrôle en place** : Une fois le système de contrôle en place, les IMF doivent pouvoir suivre et apprécier son degré de fonctionnalité et son efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les Directeurs et Administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la bonne gestion de l'IMF.

Cette procédure de gestion de risques à trois niveaux est un processus continu en raison notamment de la grande variabilité de la vulnérabilité dans le temps. Egalement, les risques varient sensiblement selon l'étape de développement de l'institution.

La gestion des risques est un processus continu car la vulnérabilité change avec le temps

Une IMF avec 2.500 emprunteurs va connaître des défis différents d'une organisation avec un portefeuille de 25. 000 clients. En tant que participants dans une nouvelle industrie, les IMF ne peuvent pas se permettre de se laisser aller à l'autosatisfaction si elles veulent éviter d'être surprises par des innovations, la concurrence et les nouvelles réglementations et bien d'autres facteurs. A quelle fréquence ce processus doit être mis à jour? Cela variera selon le contexte du pays mais tout au moins le Conseil d'Administration devrait chaque année réaliser la mise à jour annuelle du système de gestion de risques.

Parallèlement à l'analyse de l'état actuel de l'organisation, la gestion des risques implique également l'utilisation des méthodes d'anticipation des changements probables dans l'environnement interne et externe dans le court, moyen et long termes. Puisque personne ne peut prédire avec exactitude l'avenir, il est recommandé d'utiliser différents cas de figure ou hypothèses, des plus optimistes, raisonnables aux pessimistes sur chacune des trois périodes précédemment décrites. Quoiqu'il soit inconfortable d'envisager également le pire des scénarii dans cet exercice, la gestion des risques suppose une **approche conservatrice** dans l'estimation des résultats. Les Directeurs et Administrateurs qui se basent seulement sur des scénarii trop optimistes baignent dans l'illusion et exposent leurs organisations à des déceptions perpétuelles.

C'est très important de noter que les IMF ne pourront pas complètement échapper à l'ensemble des risques auxquels elles sont exposées. Tout effort d'anticipation et de gestion de l'ensemble des risques potentiels générerait d'importants coûts d'opportunité et exposerait ainsi l'IMF à d'autres catégories de risques. La gestion de risques requiert également la recherche d'équilibre approprié entre les coûts engagés et l'efficacité du système de contrôle, ainsi que leurs effets nets sur la clientèle et le personnel de l'IMF.

Structure du manuel et mode d'utilisation

Le manuel est structuré en 6 chapitres. Le premier chapitre présente un cadre de conceptualisation des risques en micro-finance, et les quatre autres chapitres présentent les mesures de contrôle qui permettent de minimiser les quatre principales catégories de risques à savoir : risques institutionnels, opérationnels, risques de gestion financière et risques externes. Le dernier chapitre présente le système comptable et autres dispositifs nécessaires pour assurer une gestion efficace de risques.

A la fin de chaque chapitre, il est prévu une série de questions qui représente une liste de contrôle. Cette liste de contrôle pourrait être très utile aux Directeurs et membres du Conseil d'Administration comme outil pertinent d'auto - évaluation du système de contrôle interne. Les structures externes d'appui technique, comme par exemple CARE, pourraient également utiliser cette liste de contrôle dans le cadre d'évaluation externe du système de gestion de risques de leurs organisations partenaires.

Ces listes de contrôle sont résumées en annexes et peuvent servir comme outils de référence pour les personnes en charge de superviser le système de contrôle. A la fin de chaque chapitre, une liste de base de données et sources documentaires utiles sont également indiquées dans les références bibliographiques en annexes.

Le manuel peut servir de guide de formation, de manuel de référence et d'outil d'auto - évaluation ; par exemple :

- ⇒ Le conseil d'administration peut se servir de ce manuel comme outil de référence pour l'évaluation des risques de l'organisation, qui fait partie intégrante de ses principales fonctions ou responsabilités.
- ⇒ Les Directeurs des IMF, en utilisant ce manuel, vont s'imprégner davantage du besoin et de l'importance des systèmes de contrôles variés en appliquant les normes appropriées suggérées. « Un seul chemin ne mène à Rome » dit-on ; c'est pour ainsi dire que ce manuel fournit plutôt des recommandations que des politiques et mesures rigides et pressantes.
- ⇒ Les superviseurs et les auditeurs peuvent se servir de ce document dans le cadre de la mise en place de procédures et systèmes de contrôle. Une liste de contrôle de systèmes, d'audits et de procédures est présentée à la fin de chaque chapitre en guise de mémoire.
- ⇒ Les concepteurs de projet devraient pouvoir également se servir de ce manuel pour élaborer les mesures de contrôle et procédures requis après le démarrage d'un projet.

Ce document est un travail dynamique. La micro finance étant un secteur en pleine évolution, ses risques, ses mesures de contrôles et ses systèmes de surveillance vont aussi subir des modifications avec le temps. Si vous constatez que certains chapitres ne sont plus de mise ou si vous découvrez qu'il existe de nouveaux risques et mesures de contrôle, veuillez bien contacter l'Unité DPAE de CARE pour qu'elle effectue les mises à jour y afférent.

Chapitre 1: Cadre d'Evaluation du Risque

La plupart des IMF sont petites, pas rentables et ne disposent pas d'un système adéquat pour minimiser leurs risques. Bien que la littérature disponible en microfinance rendent compte des cas de succès tels la BancoSol en Bolivie ou la Section Microfinance de la BRI en Indonésie, il est à reconnaître que ces cas sont assez exceptionnels.

Afin d'aider les programmes de microfinance qui s'efforcent de remplir leur double mission de pérennisation et d'aide aux plus pauvres, CARE recommande l'exécution d'un cadre d'évaluation des risques qui comporte deux composantes majeures :

1. la viabilité financière
2. Le développement institutionnel

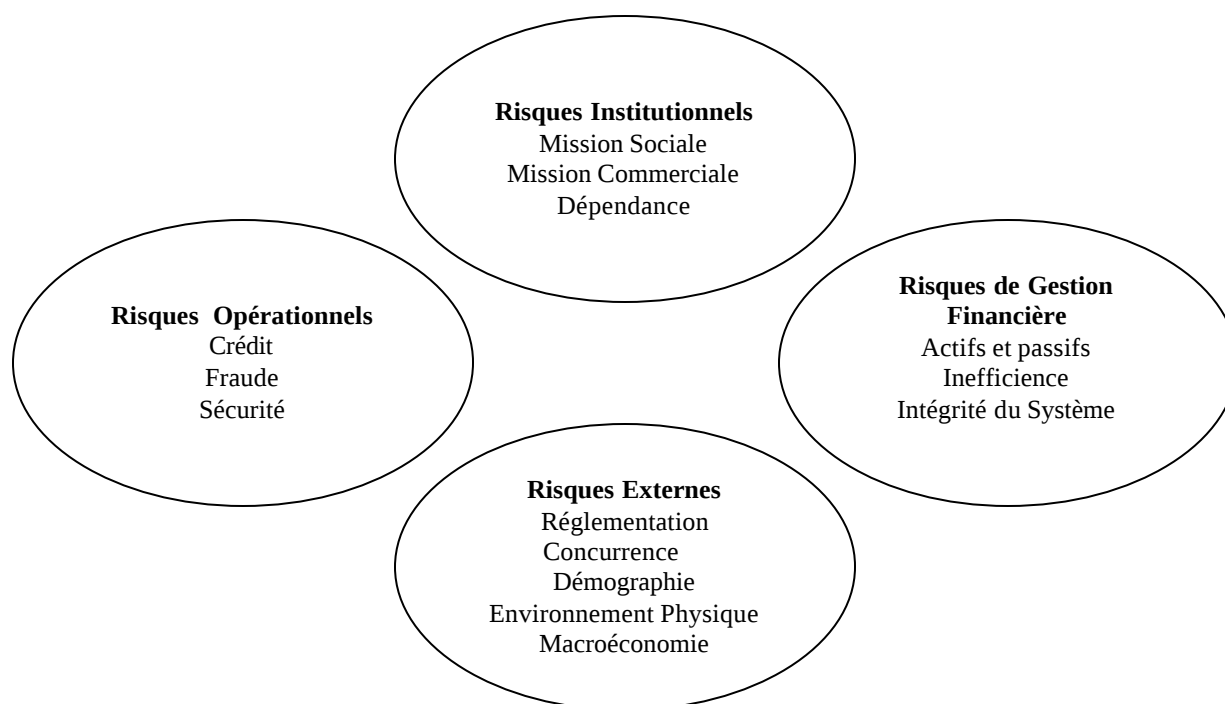
Une norme d'évaluation des risques d'une institution financière traite seulement du premier point. Pour évaluer le diagnostic financier d'une banque ou d'une institution financière, il est nécessaire de prendre en compte la gestion des actifs et passifs, en intégrant le risque sur crédit ainsi que les risques opérationnels comme la fraude et l'inefficacité.

L'évaluation des risques en microfinance nécessite également la prise en compte des perspectives de développement institutionnel. Comme les IMF se soustraient de plus en plus de la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds au profit d'une autonomie financière durable ; une vision claire, des systèmes de gouvernance fiables et efficaces, et un personnel compétent deviennent des déterminants cruciaux pour une meilleure gestion des risques.

Ce cadre cohérent d'évaluation de risques des IMF présente une analyse objective des problématiques de développement institutionnel et de viabilité financière, en distinguant quatre types de risques à savoir : risques institutionnels, risques opérationnels, risques de gestion financière et risques externes (Cf. Figure n°2). Cet outil constitue, finalement, un outil évolutif flexible d'évaluation de la vulnérabilité globale de l'organisation à l'usage des Directeurs et Administrateurs.

1.1 Risques Institutionnels

Le succès d'une institution de microfinance est défini comme la capacité de cette dernière à fournir, de façon indépendante, des services financiers à un nombre important de personnes à faibles revenus, et ce de façon durable. L'évaluation des risques par rapport à cette définition expose l'organisation à trois niveaux de risques institutionnels : risques liés à la mission sociale, risques liés à la mission commerciale et risque de dépendance.

Figure 2: Catégories des Risques en Microfinance

1.1.1 Mission Sociale

S'il est admis que toutes les IMF n'ont pas les mêmes déclarations de mission, on reconnaît cependant qu'elles ont en commun une double mission : la mission sociale et la mission commerciale. Leur mission sociale est de fournir des services financiers abordables à un nombre important de personnes à faibles revenus afin de les aider à améliorer leurs conditions de vie. La mission sociale des institutions de microfinance les expose à des risques importants si les groupes cibles ou les parts respectives de clientèle ne sont pas bien définis, et si des mécanismes de suivi ne sont pas mis en place pour assurer une meilleure adéquation des services financiers fournis aux besoins réels de leur clientèle actuelle et potentielle.

1.1.2 Mission Commerciale

La mission commerciale des IMF est de fournir des services financiers de manière à permettre à l'organisation de se pérenniser et de devenir autosuffisante. Les IMF seront exposées au risque commercial si leurs taux d'intérêt ne sont pas assez élevés pour couvrir leurs charges et si elles ne sont pas gérées efficacement comme une entreprise commerciale.

Il existe des fois un conflit entre la mission sociale et la mission commerciale. Par exemple, si on offrait des crédits assez importants, la durabilité peut être facilement affectée. Or, il se pourrait que la raison d'être de la mission sociale, qui est de fournir des services financiers à la couche de population à faible revenu et difficile à atteindre, qui demande le plus souvent de petits crédits, soit affaiblie. Le défi pour la microfinance est de réaliser, en permanence, l'équilibre entre les missions sociale et commerciale pour atteindre son but final.

1.1.3 Dépendance

Le risque de dépendance est semblable à celui du risque de la mission commerciale. Les nouvelles IMF qui sont soutenues par des organisations internationales comme CARE, sont les plus affectées, surtout en ce qui concerne les activités de microfinance qui sont gérées comme un projet et qui ne sont pas des institutions indépendantes. Ces IMF sont vulnérables à la dépendance par le soutien des organisations internationales. Bien que ce soutien paraisse avantageux au début, il pourrait affaiblir davantage les efforts vers une institution indépendante à long terme.

1.2 Risques Opérationnels

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'IMF dans sa gestion quotidienne ainsi que la qualité de son portefeuille (risque de crédit), le risque de fraude et le vol (risque de sécurité).

1.2.1 Crédit

Comme pour toutes les institutions financières, le plus grand risque en matière de microfinance est d'octroyer un crédit et ne pas se le faire rembourser. Le risque de crédit est une préoccupation particulière dans les IMF dans la mesure où la plupart des micro crédits ne sont pas garantis. (C'est à dire qu'ils ne sont soumis à aucune garantie formelle, classique ou bancaire).

Pour déterminer la vulnérabilité d'une institution au risque de crédit, on doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans les processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable. Ces politiques et procédures comprennent les critères d'éligibilité, le processus d'étude des dossiers de prêts et les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ou exigences de sécurité ainsi que les systèmes ou mécanismes de « la carotte et du bâton » utilisés pour la motivation du personnel et des emprunteurs défaillants. En plus il va falloir analyser si les procédures et les politiques sont bien fondées et savoir si elles sont appliquées. Les meilleures politiques dans le monde n'ont pas de sens si le personnel n'est pas bien formé pour les exécuter ou s'il choisit de ne pas les suivre.

1.2.2 Fraude

N'importe quelle organisation qui gère une importante somme d'argent est extrêmement vulnérable à la fraude. Cette vulnérabilité est souvent prédominante dans les milieux économiquement démunis. La vulnérabilité à la fraude est particulièrement plus grande dans des contextes où l'argent change de mains. Cette vulnérabilité est encore plus critique dans des institutions de microfinance qui disposent d'un Système d'Information de Gestion (SIG) peu fiable ou peu cohérent, des politiques et procédures non clairement définies, un taux élevé de renouvellement du personnel technique, ou encore si l'IMF atteint précocement un fort taux de croissance. La gestion des dépôts d'épargne, particulièrement des épargnes libres augmente la vulnérabilité dans la mesure où toute défaillance dans la détection de

fraude interne pourrait conduire à la perte d'actifs liquide circulant de la clientèle, et à la rapide détérioration de la notoriété de l'institution. En cas de détection de fraude interne, il est crucial de circonscrire et de résoudre le plus tôt possible le problème à la source, en prenant les mesures et sanctions subséquentes en direction du personnel concerné avant qu'il ne soit trop tard.

1.2.3 Sécurité

Comme dans le cas des fraudes, les IMF qui manipulent l'argent sont grandement exposées aux vols. Ce constat se justifie par le fait que les IMF opèrent souvent dans des contextes ou zones où, du fait de la pauvreté dominante, sont des sites à hauts risques de criminalité, où la tentation est tout au moins très forte. Par exemple dans des Agences à fort volume de transactions, le montant total de remboursements quotidiens collectés pourrait aisément excéder le revenu moyen annuel des ménages dans une communauté donnée.

1.3 Risques de Gestion Financière

1.3.1 Actif et Passif

La vulnérabilité financière d'une IMF se résume aux risques réels subis par ses emplois (actifs ou patrimoine) ou ses ressources (passifs ou dettes). Elle est composée de risques liés aux taux d'intérêts, des risques de liquidité et risques de change avec les devises étrangères. **Le risque de taux d'intérêt** s'élève quand les termes et les taux d'intérêts de l'actif et passif de l'IMF sont mal négociés. Par exemple, si le taux d'intérêt sur le passif à court terme augmente avant que l'IMF ne puisse ajuster son taux de crédit, le **différentiel** entre le revenu d'intérêt et **les charges financières** va nettement diminuer, affectant ainsi la marge financière de l'IMF. Les IMF **implantées dans des environnements inflationnistes** sont particulièrement vulnérables à ce type de risque. Le risque de liquidité est la possibilité d'emprunter **des ressources financières exigibles à court terme** pour faire face à des besoins de financement immédiats **tels** les décaissements des prêts, les paiements de factures ou remboursement de dettes. Les IMF sont plus vulnérables au risque **de change** si elles doivent rembourser de l'argent emprunté en devises étrangères pendant que le refinancement du prêt a été fait en monnaie locale ; les revenus d'intérêts générés localement étant généralement maigres pour couvrir les charges financières y compris la perte de change.

1.3.2 Inefficienne

L'efficacité reste l'un des plus importants défis pour les institutions de microfinance. Elle traduit la capacité de l'organisation à minimiser les coûts marginaux d'exploitation/production, et dépend subséquentement de la maîtrise des coûts et du seuil de rentabilité. Les IMF très peu efficaces gaspillent des ressources et fournissent irrésistiblement des services et produits peu performants aux clients avec des taux d'intérêt et coûts d'opérations exorbitants.

1.3.3 Intégrité de Système

Un autre aspect de risque de gestion financière, c'est l'intégrité de son système d'information y compris le système de gestion comptable et le dispositif de gestion du portefeuille de crédit. L'évaluation de ce risque suppose la vérification permanente de la qualité de l'information fournie au système, un mécanisme de contrôle garantissant un traitement correct de l'information entrant dans le système, et un dispositif assurant la production périodique de rapports utiles, ou base de données pertinentes pour les rapports d'activités de l'IMF.

1.4 Risques Externes

Bien que les directeurs et les gérants des IMF aient moins de contrôle sur les risques externes, ils doivent néanmoins évaluer les risques externes auxquels ces dernières sont exposées. Une institution de micro finance peut disposer d'un personnel et d'un système de gestion et de contrôle très performant, mais elle pourrait cependant être confrontée à d'énormes problèmes provenant de son environnement. Les risques externes échappent le plus souvent au contrôle interne de l'IMF concernée, cependant il est nécessaire que ces risques soient perçus comme des défis auxquels l'IMF doit faire face au risque d'être exposée à de faibles performances.

1.4.1 Réglementation

Les décideurs politiques, les directeurs de banques et d'autres structures de réglementation accordent davantage une attention particulière aux activités des institutions de microfinance. Cette attention est d'autant plus grande quand les IMF assurent des missions d'intermédiation financière c-à-d qui assurent la mobilisation de l'épargne de leurs membres ou clientèle et le recyclage de la masse d'épargne mobilisée en crédits auprès d'autres clients ou institutions. Les dispositions réglementaires pouvant créer une vulnérabilité au sein d'une IMF sont le code de travail, la loi sur l'usure, la déréglementation et les interférences politiques.

1.4.2 Concurrence

Dans certains contextes, le secteur de la microfinance devient excessivement compétitif, avec l'intervention de nouveaux acteurs institutionnels tels les banques et autres institutions de crédit à la consommation.

Les risques de concurrence proviennent notamment de la méconnaissance des services et des concurrents afin de bien définir son propre plan marketing en terme de produits ou services, de prix, de concurrence et de part de marché. Cibler ses propres services, fixer ses prix et vendre ses prestations. Le risque de la concurrence peut s'aggraver si les IMF en présence n'ont pas un système d'information et de référence sur les dossiers de crédits en instances et les performances antérieures des candidats aux prêts au sein d'autres institutions de crédit.

1.4.3 Démographie

Puisque la plupart des IMF ciblent des individus à revenus faibles, les directeurs des IMF doivent savoir que la vulnérabilité de l'institution augmente selon les caractéristiques du marché. En évaluant les risques démographiques, à savoir les taux de morbidité et de mortalité (avec le VIH/SIDA), le taux de scolarisation, le passé entrepreneurial, la mobilité de la population, la cohésion sociale au sein des communautés, les expériences des programmes de crédit antérieurs, la rigueur locale à l'égard de la corruption.

1.4.4 Environnement Physique

Certaines localités sont astreintes à des calamités naturelles (inondations, cyclones ou sécheresse) qui affectent les ménages, les entreprises, les flux de revenus et la prestation de services de microfinance. En plus, l'infrastructure physique - telle que le transport, la communication et la disponibilité des infrastructures bancaire dans la localité de l'IMF - peut l'exposer à une vulnérabilité accrue.

1.4.5 Macroéconomie

Les institutions de microfinance sont particulièrement vulnérables aux changements macroéconomiques comme la dévaluation et l'inflation. Ce risque a deux facettes

1) l'influence directe de ces facteurs sur l'IMF et 2) l'influence directe de ces facteurs sur les clients de l'IMF, leurs affaires et leur capacité de remboursement de prêts.

1.5 Conclusion

La direction et le conseil d'administration d'une IMF doivent considérer chacun des risques identifiés sous ce chapitre comme des points vulnérables. C'est leurs responsabilités d'évaluer le niveau d'exposition de l'institution aux risques, d'hierarchiser les domaines les plus vulnérables et de s'assurer qu'un système de contrôles des normes est mis en place pour minimiser les risques de l'IMF. Les quatre chapitres suivants introduisent les mesures de contrôle et les outils de système de suivi requis pour gérer chacune de ces quatre catégories de risques.

Figure 3: Organisation des Risques de Microfinance par Chapitre

Chapitre 2	Risques Institutionnels	Mission Sociale Mission Commerciale Dépendance
Chapitre 3	Risques Opérationnels	Crédit Fraude Sécurité
Chapitre 4	Risque de Gestion Financière	Actif et Passif Inefficacité Intégrité du Système
Chapitre 5	Risques Externes	Réglementation Concurrence Démographie Environnement Physique Macroéconomie

Le chapitre 6 présente le système comptable et le système de gestion du portefeuille requis pour assurer un suivi efficace des risques. Le fait que cela se présente à la fin de ce document ne doit pas minimiser son importance. Le principe fondamental de la gestion effective de risque **c'est la transparence**. Une IMF qui ne dispose pas des informations précises périodiquement accessibles offrant une marge d'analyses diversifiées, ne saurait gérer ses risques. Le chapitre 6 propose un cadre pour améliorer la transparence à travers des systèmes d'informations.

Bonne gouvernance et ressources humaines performantes : deux déterminants majeurs pour la gestion et le contrôle des risques au sein de l'IMF

Ce document contient plusieurs éléments de contrôles pour diminuer les risques spécifiques auxquels une IMF est exposée. Il existe deux éléments de contrôle qui méritent une attention particulière parce qu'ils touchent à la fois à plusieurs sortes de risques et servent de fondement critique sur lequel sont basés beaucoup d'autres contrôles.

La Bonne Gouvernance : Le conseil d'administration joue le rôle de contrôle ultime dans une IMF. Une des responsabilités importantes de ce conseil est d'analyser les risques et s'assurer que l'IMF prend des mesures de contrôle appropriées pour minimiser sa vulnérabilité. Ce manuel est un outil précieux pour les administrateurs pour analyser d'une façon définitive les risques potentiels et identifier exactement les zones les plus vulnérables.

Malheureusement, l'industrie de microfinance n'est pas particulièrement bien connue pour son efficacité en gouvernance, elle possède ses propres catégories de risques. Dans la recherche pour une gouvernance efficace, considérez les recommandations suivantes :

- ⇒ La composition du Conseil d'Administration doit prévoir une majorité de membres externes avec des compétences diverses et des capacités nécessaires pour administrer une IMF. La composition doit être équilibrée et tenir compte de la double mission de la microfinance : certains directeurs se sentent plus proches de la mission sociale et d'autres plus proches de la mission commerciale.

- ⇒ Il est important que les membres du conseil dédient une bonne partie de leur temps à l'accomplissement de leurs fonctions. Ce n'est pas approprié de choisir un administrateur pour sa compétence politique seulement. Bien que cela puisse paraître intéressant d'avoir des gens célèbres dans son rapport annuel, s'ils n'assistent pas aux réunions du conseil ou s'ils ne jouent pas un rôle significatif cela n'assurera pas la bonne gouvernance.
- ⇒ La séparation des tâches et responsabilités doit être clarifiée entre le conseil d'administration et la direction. Le conseil veille sur la performance des cadres et les tient responsables des résultats. Il s'agit d'établir des normes de performances et prendre des actions disciplinaires si nécessaires.
- ⇒ Le conseil doit souvent se réunir pour mieux suivre les organisations. Pendant les périodes critiques, il faudra prévoir une réunion hebdomadaire. Dans des IMF expérimentées et équilibrées les réunions trimestrielles suffisent quand il existe un bureau du conseil qui fréquente la direction.
- ⇒ Le conseil doit être renouvelé régulièrement pour permettre aux nouvelles idées d'éclore et amener de l'énergie fraîche dans l'organisation. Cela peut se faire en limitant les mandats et/ou en instaurant un système d'évaluation des performances qui encourage l'administrateur non actif et non efficace à démissionner.

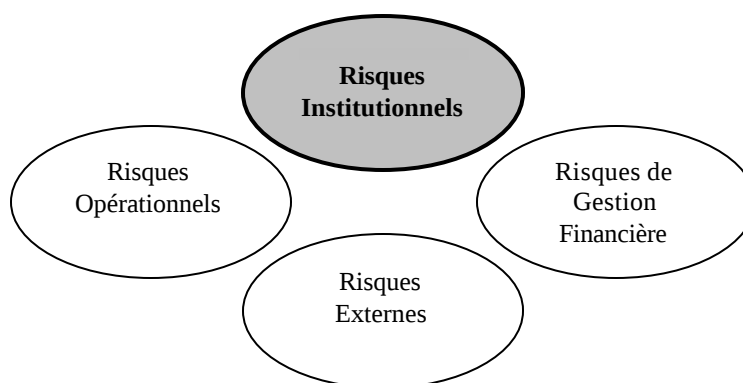
Un Personnel Formé et Motivé : Un autre fondement est le personnel de l'IMF. Comme une industrie de prestation de services, la fourniture de produits de microfinance est aussi important ou plus importante que les produits mêmes ! Une IMF peut considérablement réduire sa vulnérabilité à la plupart des risques si elle a des employés bien formés et motivés. Cela peut être atteint par une stratégie à trois facettes :

- ⇒ *Le recrutement :* Le premier pas, c'est de trouver des gens qu'il faut. En recrutant le personnel du terrain, il y a de fortes chances de ne pas trouver les gens avec des connaissances en microfinance. Il faudrait alors chercher des gens qui ont certaines **qualités** (l'honnêteté, l'engagement au marché cible, la volonté de se mouiller et d'user ses semelles), **personnalités** (Extraverti, esprit d'équipe) et **aptitudes** (Combinaison de plusieurs talents). Dès que le profil idéal d'un chargé de crédit est identifié, on passe à la conception des techniques pour l'évaluation de l'historique des candidats. Les candidats potentiels une fois identifiée, il faut chercher à savoir d'où ils viennent et s'ils sont encore disponibles. Parfois certaines écoles ou groupes religieux ou organisations sociales sont des sources excellentes pour le recrutement de nouveaux employés.
- ⇒ *La formation :* Dès que les employés sont recrutés, le prochain pas, c'est de bien les former. La formation doit être très pratique (études de cas pratiques) par exemple revoir ensemble quels formulaires remplir pour servir quels clients. Ceci peut servir de mesure de contrôle efficace. La formation doit fournir plus que des compétences techniques. L'orientation des nouveaux employés est le moment idéal pour endoctriner les employés, les imprégner dans la culture institutionnelle, cultiver en eux l'engagement pour l'organisation, sa mission, ses clients et renforcer leurs compétences dans des domaines sociaux nécessaires pour le travail comme la médiation et la facilitation des groupes, l'alphabétisation des adultes, la prestation de services aux clients et la gestion du temps. La formation ne doit pas cesser dès que le chargé de crédit commence ses sorties. Pour maintenir des gens de qualité et s'assurer qu'ils mûrissent

et évoluent dans l'organisation, il est nécessaire d'offrir des formations sur le tas. Dans le but d'accroître l'efficacité, les IMF cherchent constamment les mesures pour rationner les opérations et économiser exagérément. Elles doivent résister à toute tentation de bâcler la formation des nouveaux et anciens employés.

- ⇒ *La Motivation:* C'est difficile de garder les employés motivés et enthousiastes dans le travail. L'IMF doit traiter leurs meilleurs employés comme ils traitent leurs meilleurs clients. Dès que vous les avez, il faut tout faire pour les garder! Une IMF qui veut maintenir son personnel méritant doit se comporter comme un employeur exemplaire. Cela implique des récompenses compétitives qui dépassent les salaires mensuels. Les salaires mensuels occupent déjà une part importante dans le budget de la plupart des IMF donc il est nécessaire de créer d'autres moyens de récompenses tels que des mesures incitatives et de motivations du personnel. D'autres facteurs qui influencent la satisfaction des employés et surtout leur fidélité à l'organisation sont :
- ⇒ Les avantages comme l'assurance maladie et les congés payés
 - ⇒ Un environnement institutionnel où les gens sentent qu'ils peuvent faire la différence
 - ⇒ Une bonne disposition physique des bureaux pour rendre confortable l'atmosphère du travail
 - ⇒ Une culture institutionnelle unique qui donne aux employés un sentiment qu'ils font partie d'une équipe spéciale
 - ⇒ Distinctions pour des réalisations individuelles ou collectives
 - ⇒ Gestion de carrière et des opportunités d'avancement

Chapitre 2: Risques Institutionnels et systèmes de contrôle



Les risques Institutionnels sont de deux sortes. Le premier, c'est **la mission** de l'institution comportant deux aspects : l'aspect **social** et l'aspect **commercial**. La microfinance est une stratégie de développement puissante parce qu'elle a la potentialité de lutter contre la pauvreté et l'inégalité à long terme. Un des plus grands défis dans la conception et dans la gestion de la microfinance est d'équilibrer cette double mission pour que l'IMF a) puisse fournir les prestations de services financiers appropriés à plusieurs personnes de faibles revenus afin d'améliorer leurs conditions de vie (la mission sociale) et b) puisse fournir des services financièrement viables (mission commerciale). Si l'on se focalise trop sur l'un ou l'autre, la microfinance ne pourra pas réaliser toute sa potentialité.

Le deuxième risque institutionnel est la **dépendance** d'un programme de microfinance des organisations internationales comme CARE. Les IMF qui dépendent de soutiens stratégique, financier et opérationnel des organisations internationales sont vulnérables parce que plus ces liens continuent, plus il est difficile de les rompre. Personne ne doit se faire d'illusion en pensant que ces liens continueraient indéfiniment.

2.1 Les Risques liés à la Mission Sociale

La mission sociale des institutions de microfinance est de : 1) Fournir des services financiers appropriés 2) à plusieurs personnes 3) à faibles revenus 4) afin d'améliorer leurs conditions de vie. Ces quatre éléments sont soulignés dans la colonne gauche du quatrième tableau. La colonne droite classe les quatre M qui sont les mesures de contrôles et les outils de suivi dont les IMF ont besoin pour minimiser les risques liés à la mission sociale.

Figure 4: Les 4 "M" indispensables pour le contrôle des Risques liés à la Mission Sociale

Mission Sociale	Contrôle et Suivi
Fournir les Services Financiers Appropriés A un Grand Nombre De Personnes à Faibles Revenus Pour Améliorer Leur Bien-être	Marché : Etude et recherche Manager : Gérer la croissance Mission : Déclaration de la mission Mesure d'impact

2.1.1 Déclaration de la Mission

La procédure définissant les mesures de contrôles des risques liées à la mission sociale commence par l'identification du marché ciblé.

Dans sa déclaration de la mission, la direction de l'IMF doit clairement mentionner à qui l'institution veut rendre service et pour quelle raison.

La déclaration de la mission doit aussi indiquer si l'organisation compte servir ce marché à long terme en tant qu'une institution indépendante et autosuffisante.

Cette déclaration de mission va donc servir de guide pour éclairer les gérants et les employés dans leur travail quotidien.

Pour élaborer une déclaration de mission, il est important de trouver un équilibre entre la mission sociale et la mission commerciale.

Si l'organisation donne une définition superficielle du marché ciblé, elle pourrait avoir des difficultés ou être confrontée à un problème d'équilibre et d'efficacité dans l'accomplissement de sa mission commerciale.

La composition du **conseil d'administration** peut contribuer énormément à assurer que l'institution est bien équilibrée dans sa déclaration de mission et la manière dont elle remplit sa mission. C'est difficile de trouver des individus qui incarnent la double mission de microfinance. Les conseils sont donc souvent formés pour maintenir un équilibre entre presque la moitié des élus qui choisissent la partie sociale et l'autre qui prend la partie

Les Banques commerciales face à la Mission sociale

Toute institution de microfinance doit-elle se contraindre à la mission sociale ? La plupart des banques commerciales y compris le partenaire de CARE en Zimbabwe commence par servir le marché de micro entreprise sans un sens aigu de leur mission sociale. Certaines banques peuvent trouver d'intérêt à octroyer des crédits à des groupes à faibles revenus en vue d'accroître leur compétitivité, ou parce qu'elles ont finalement découvert les micro-entreprises comme étant des marchés potentiellement rentables, ou simplement à des fins de promotion. Elles sont en revanche très rarement préoccupées par la réduction de la pauvreté. Reste bien sûr à savoir si une institution de microfinance pourrait se tirer d'affaires en se limitant uniquement à la mission commerciale. Il est fort admis qu'une organisation qui combine la prise en compte effective des préoccupations réelles de sa clientèle, et les exigences de crédit commercial parvient, plus durablement à des succès éclatant qu'une IMF simplement préoccupée par le profit.

commerciale. Bien que cette situation puisse créer une certaine tension dans les réunions du conseil, elle a tendance à produire une politique de microfinance appropriée.

- ⇒ *Est-ce que votre organisation dispose d'une déclaration de mission claire qui établisse un équilibre entre objectifs sociaux et commerciaux et identifie le marché ciblé ?*
- ⇒ *Est-ce que les employés connaissent la déclaration de mission de l'organisation et l'appliquent dans l'exécution de leurs activités ?*
- ⇒ *Est-ce que la composition du conseil reflète la double mission de microfinance ?*

2.1.2 L'Etude de Marché

Une fois que l'organisation identifie son marché cible, elle doit conséquemment comprendre les besoins de ses populations pour s'assurer qu'elle leur fournit les services appropriés. Si la mission est de rendre service aux pauvres, l'IMF doit déterminer quels services les pauvres veulent et leurs besoins. Les IMF doivent avoir la capacité de conduire des études de marché de qualité. Cela permettra de connaître les besoins, les opportunités, les contraintes et aspirations de leurs clients potentiel².

L'étude du marché ne doit pas se faire une seule fois. Les besoins d'une étude du marché pour une institution doivent évoluer avec le temps. L'IMF doit être au courant des besoins et réagir convenablement. *Les institutions de microfinance doivent s'engager à s'améliorer de façon continue.*

La figure 5 donne un résumé des outils utilisés par les institutions de microfinance pour recueillir des informations courantes, passées et des informations sur les clients potentiels pour déterminer s'ils sont en train de fournir les services financiers appropriés et de solliciter des suggestions concernant comment continuer à améliorer leurs prestations de services.

Chaque IMF doit décider lesquels de ces outils sont les plus appropriés selon l'équilibre et le niveau de développement recherché. Il est peu probable que tous les neuf besoins soient exprimés à la fois, mais il est conseillé d'associer trois ou quatre méthodes d'étude de marché pour s'assurer que les résultats sont fiables et constants. Parmi les neuf, **les interviews auprès des clients désormais sortis du portefeuille de l'IMF** sont

probablement une source précieuse d'information sur les défauts de vos produits et la qualité de vos services. Parfois en démontrant un intérêt pour leurs opinions, il est possible de reconquérir leur confiance.

Les Clients désormais sortis du portefeuille de votre IMF sont des sources précieuses d'information sur les limites de vos produits.

Un des objectifs principaux pour mener une étude du marché est de recueillir suffisamment d'informations pour adapter le produit et le service de l'IMF aux demandes du marché ciblé. Pour déterminer si le produit financier et le système de prestations sont convenablement conçus, vous pourriez vous poser les questions suivantes :

² Pour plus de détails sur l'identification des groupes visés et comment conduire l'étude du marché se référer au CARE Savings and Credit Design Framework (épargne et cadre de conception de crédit)

- ⇒ *Est-ce que votre organisation utilise les mécanismes d'analyses appropriés pour s'assurer que le marché ciblé est servi ?*
- ⇒ *Est-ce que les portefeuilles sont adaptés aux besoins des clients ?*
- ⇒ *Est-ce que la politique de crédit offre des gammes de prêts assez variées et évolutives pour continuer à satisfaire les besoins de plus en croissants des meilleurs clients, et fidéliser ces derniers dans le programme?*
- ⇒ *Les conditions d'octroi de prêt (les garanties, les réunions préalables, plan d'affaire, les épargnes obligatoires) répondent-ils suffisamment aux besoins de contrôle de risque de crédit de l'institution (voir chapitre suivant) sans être trop contraignantes pour les clients ?*
- ⇒ *Est-il pratique pour le marché ciblé d'accéder aux services dans les meilleurs délais, l'accès géographique aux services (emplacement des agences) ainsi que l'accessibilité organisationnelle (horaires de travail) ?*
- ⇒ *Comment effectuez-vous les études prospectives de marché pour tenir comptes des mutations du marché ciblé ?*
- ⇒ *Votre organisation démontre t-elle un engagement continu pour une amélioration constante de ses performances ? Si oui, comment?*

Figure 5: Les outils pour mener une étude de marché

Outils	Explication
1 Questions sur les fiches de prêt	Collecter des informations suivantes sur chaque fiche de prêt : a) les attentes des nouveaux clients et leurs expériences avec les produits du concurrent b) satisfaction des attentes des anciens clients et comment l'organisation peut l'amélior.
2 Système de suivi de plaintes et de suggestions	Prévoyez des boîtes à suggestion pour les clients, un service pour l'évaluation de la satisfaction des clients ou une association de consommateurs
3 Etude sur la satisfaction du Client	Envoyez un petit questionnaire à un échantillon de clients ou à tous les clients qui ont récemment bénéficié d'un service avec une note de remerciement au nom du chargé de prêt/gérant.
4 Les entretiens individuels	Recruter un spécialiste d'étude de marché pour recueillir l'avis d'un échantillon de clients actuels, anciens et potentiels.
5 Groupe cible	Réunir un petit groupe de client pour une discussion informelle sur l'amélioration des services de l'institution.
6 Comité de clients	Former un comité composé de délégués de clients au niveau de l'agence pour donner un feed-back régulier sur les produits et services
7 Les clients fictifs	Utiliser des " personnes anonymes " se présentant comme clients pour évaluer le service clientèle de votre organisation.
8 Entretien avec les clients mécontents	Identifier pourquoi les clients ne vous sollicitent plus pour vos services en les interviewant ou en procédant à une étude.
9 Circuit d'enregistrement des avis du personnel	Développer un système qui permet aux agents de terrains de solliciter des plaintes et suggestions ; ils doivent régulièrement (presque quotidiennement) documenter les avis exprimés aussi bien positifs que négatifs puis les centraliser et analyser.

Adapté de Churchill et Halpern (2001).

2.1.3 Suivi de la clientèle et la Mesure d'Impact

La direction et le conseil d'administration doivent avoir un moyen pour déterminer si une organisation satisfait le marché ciblé ou si ses services sont en train d'atteindre les objectifs fixés.

Les deux indicateurs les plus utilisés pour le suivi de l'effectif client sont le niveau moyen de prêt et le pourcentage des clients femmes. Le suivi du niveau moyen de prêt est surtout important pour les nouveaux clients parce que malgré le fait que le niveau moyen de l'ensemble des clients augmente quand les IMF se développent les prêts aux nouveaux clients doit demeurer constants. Si la valeur augmente (surtout si elle augmente plus rapidement que l'inflation) cela pourrait signifier que l'IMF s'écartent de son marché cible d'origine.

Figure 6: Suivi de la clientèle

Indicateurs Primaires	Indicateurs Secondaires
Encours moyen de prêt	Revenus mensuels ou annuels des clients
Montant moyen des prêts déboursés	Actifs du ménage
Montant moyen des prêts aux nouveaux clients (1 ^{er} prêt)	Actifs de l'entreprise
Pourcentage clients femmes	

Dans la procédure de sélection, les indicateurs appropriés comme dans la figure 6, la considération de l'équilibre entre les missions sociales et commerciales est importante. Des informations sur le revenu domestique et l'actif de l'entreprise peuvent être facilement disponibles parce que les chargés de crédits ont besoin de ces informations pour faire leurs analyses de crédit. Si l'on s'attend à ce que les chargés de prêt collectent beaucoup d'informations qui ne sont pas nécessaires pour prendre des décisions valables de crédit, ils ne pourront pas être efficaces et auront à gérer trop de problèmes ne favorisant pas la création d'une institution durable.

- ⇒ *Quels indicateurs utilisez-vous pour s'assurer que vous rendez service au marché ciblé ?*
- ⇒ *Est-ce que cette information est collectée de façon efficace ?*
- ⇒ *Comment est suivie la composition de groupe de client ?*
- ⇒ *Quelle information collecte votre organisation sur l'impact de vos services sur votre clientèle ?*
- ⇒ *Combien de fois la direction rend visite aux activités des clients et parle au personnel ?*

2.1.4 La Gestion de la Croissance

Bien que la plupart des IMF veulent servir un volume important de clients, elles sont souvent confrontées à trois types de problèmes pour réaliser cet objectif:

1) *Contraintes liées à la capacité* : Certaines IMF ciblent des marchés qui ont une demande importante en microfinance. Pour répondre à cette demande une organisation peut se

développer rapidement mais se rend compte après qu'elle ne possède pas la capacité ou les systèmes nécessaires pour satisfaire cette demande. Ces IMF sont souvent confrontées à des obstacles dans le processus de déboursement et risquent de perdre leur crédibilité sur ce marché. Avant de viser l'expansion, les IMF doivent s'assurer qu'elles ont des systèmes adéquats pour faire face à ce volume important. Si la demande dépasse les attentes et que l'IMF ne peut renforcer ses capacités, elle doit donc trouver un moyen pour modérer la demande en appliquant les mesures suivantes: augmenter le taux d'intérêts, étendre le processus d'octroi de crédit ou limiter le nombre de demandes qu'un chargé de crédit doit soumettre mensuellement.

2) *Croissance Précoce* : d'autres organisations évoluant dans le même environnement croissent avant même d'améliorer leur procédure d'octroi des prêts ; c'est après qu'elles se rendent compte de la pauvre qualité de leur portefeuille. Les IMF doivent s'assurer que les produits de crédit sont bien conçus et que les procédures d'octroi de prêt sont efficaces avant de chercher à redoubler d'efforts en vue de croître. C'est aussi important de résister à la croissance prématurée qu'imposent souvent les bailleurs de fonds et d'autres partenaires.

3) *Atteindre la Saturation* : Un autre problème de croissance qui est aussi répandue est la saturation. En effet, certaines IMF atteignent un niveau de non avancement. Tous les efforts qu'elles déploient pour atteindre le prochain niveau d'expansion ne sont qu'illusion malgré le fait que le marché n'est pourtant pas saturé. Il y en a qui se bloquent à 2500 à 3000 clients d'autres de 5000 à 6000. Dans certains cas ces organisations ont besoin d'améliorer leurs stratégies marketing. Une analyse précieuse révélera cependant que l'organisation a un problème de fidélisation de la clientèle, et on en conclurait alors que le produit n'a pas été conçu en adéquation avec les besoins du marché.

Pour suivre ce troisième risque, Les IMF doivent suivre le taux de rétention de leurs clients sur une base mensuelle. Pour la durée de la période, l'année est conseillée même pour les crédit à court terme parce que la période de 12 mois neutralise les effets des fluctuations saisonnières.

Taux de Rétention:

$$\frac{\# \text{ de prêts octroyés durant la période} - \text{Nombre des premiers emprunteurs}}{\text{Clients Actifs (début de période)} + \# \text{ de prêts octroyés} - \text{Clients Actifs (fin de période)}}$$

Il n'existe aucun repère industriel qui sera particulièrement utile avec cet indicateur. Il est plus important pour l'institution de suivre la tendance de son taux de rétention. Comme avec d'autres indicateurs performants, il est nécessaire de structurer le taux de rétention par type de produit, par cycle de prêt et par agence afin d'apprécier le degré de désertion par segment de marché.

- ⇒ *Comment le taux de rétention de votre institution a-t-il évolué au cours de l'année écoulée et quelles en sont selon vous les raisons fondamentales?*
- ⇒ *Est-ce que votre organisation dispose actuellement des capacités nécessaires pour faire face à la croissance ; ou avez-vous besoin de renforcer au préalable les capacités de votre personnel avant toute initiative d'expansion?*

2.2 Les Risques de la Mission Commerciale

Malgré le fait que la microfinance cible les pauvres, elle ne demeure pas moins une opération commerciale régit par des règles commerciales. Ceci signifie que les institutions de microfinance doivent prendre des décisions basées sur des règles commerciales sûrs, sans sentiment de charité. Si les directeurs et administrateurs de l'institution ne partagent pas les perspectives d'affaires, l'IMF se rendra vulnérable aux risques liés à la mission commerciale.

Il est insensé qu'une organisation ayant **opté pour l'aide aux plus** pauvres applique des taux d'intérêts élevés et se batte pour la rentabilité. L'approche commerciale est néanmoins concevable si un point de vue à long terme est envisagé. En microfinance, il est important d'adopter une approche à long terme parce que les clients n'ont pas juste besoin de prêts pour les trois à cinq prochaines années. Ils veulent - et méritent - un lieu sûr pour épargner leur argent et un endroit idéal pour faire des emprunts indéfiniment. La seule façon de leur procurer ce service important dans le temps et produire les bénéfices de développement convenables, c'est en accomplissant la Mission Commerciale de microfinance.

Les éléments pour contrôler le risque commercial impliquent : déterminer les taux d'intérêt, développer le plan de capitalisation, planifier pour une bonne rentabilité et gérer pour une meilleure performance.

2.2.1 La Fixation des Taux d'Intérêt

En fixant le taux d'intérêt, les IMF comme toutes les institutions financières, doivent couvrir les charges ci-après :

- a) Charges administratives
- b) Coût du capital (y compris les ajustements pour inflations et subventions)
- c) Les pertes sur créances
- d) Les surplus nets escomptés (revenus non-distribués et/ou dividendes aux actionnaires)

Si par exemple, les coûts d'opération représentent 20% de l'encours moyen des prêts, le coût du capital 10% et les pertes sur créances estimées à 2%, l'IMF devrait appliquer un taux d'intérêt effectif de 32% pour assurer l'équilibre financier des opérations. En réalité, elle devrait appliquer un taux d'intérêt un peu plus élevé pour générer une marge (peut être entre 5 et 15%) capable d'assurer progressivement le renouvellement des équipements, l'extension des activités et le développement de nouvelles technologies au sein de l'institution, etc.

Plusieurs IMF matures proposent cependant des taux qui ne couvrent pas ces quatre déterminants, et sont subséquentement tributaires de subventions extérieures. En fait, la plupart des IMF n'ont pas une compréhension claire de chacun de ces coûts. En effet, c'est leurs clients qui bénéficient de leur subvention parce que le taux d'intérêt est plus bas que les coûts réels d'octroi de crédit. Tandis que c'est agréable de laisser les pauvres souffler un peu, ce principe n'est pas l'objectif de la microfinance et n'est pas durable. Les programmes de microfinance doivent fixer des taux d'intérêts réalistes pour couvrir les charges associées à la prestation de services.²

² Il est irréaliste de s'attendre à ce que de nouvelles IMF appliquent un taux d'intérêt assez élevé pour couvrir leurs dépenses. Les institutions de microfinance doivent atteindre une certaine économie d'échelle disons 5000

2.2.2 La définition de la Structure du Capital

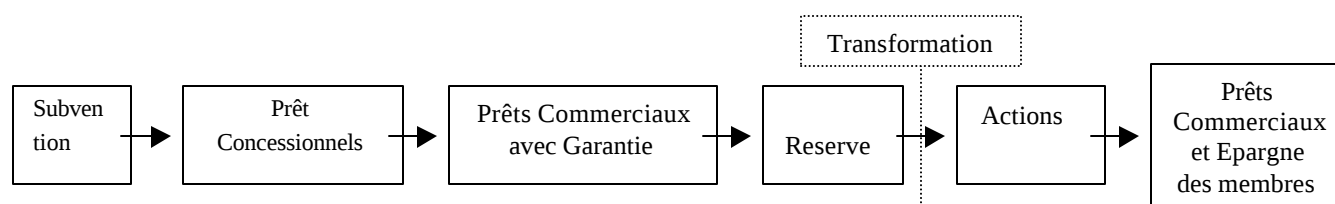
A cause de leur mission sociale, certaines IMF sont amenées à fournir des services financiers à un nombre élevé de personnes à revenus bas. Fournir un nombre élevé de prêts, même de minimes crédits, requiert un fond de crédit important pour alimenter le portefeuille, aussi bien que d'autre investissement pour actualiser le système de gestion informatique. Ceci soulève la question de savoir d'où doivent provenir les fonds dont les IMF ont besoin pour renforcer l'institution et alimenter la demande croissante de fonds de crédits.

Le capital initial est souvent mobilisé sous forme de subventions auprès de bailleurs. Les **subventions de bailleurs** de fonds constituent d'excellentes sources de financement de nouveaux programmes, mais ne constituent pas une solution de long terme. Un capital basé sur la subvention est limitatif et inconstant. Les prêts concessionnels sont une source de capital qui ont aussi leur temps et place mais ne sont pas aussi une source sûre pour le long terme.

Les **réserves (ou parts de revenus non distribués)** sont aussi une autre source de capital. Pour les IMF qui ont un résultat excédentaire, elles peuvent transférer leurs bénéfices dans le portefeuille crédit (ou faire d'autres investissements). Cela requiert la capacité de créer l'excédent en premier lieu, et c'est improbable que des IMF puissent produire autant d'excédent pour financer entièrement leur croissance.

Les crédits commerciaux sont disponibles pour certains programmes de microfinance. Ceux-ci sont d'habitude disponibles pour les programmes qui ne sont pas financièrement autonomes mais qui disposent de fonds de garantie des bailleurs. Une fois que les IMF deviennent autonomes, elles peuvent bénéficier des crédits commerciaux en utilisant les portefeuilles ou d'autres actifs comme garantie. Cependant, en tant qu'organisations à but non-lucratifs les IMF ne pourront pas bénéficier des prêts commerciaux à des taux intéressants ou en volume important pour financer leur croissance. Par conséquent, la plupart des ONGs de microfinance s'intéressent plutôt à devenir des institutions financières réglementées.

à 10 000 clients) avant qu'elles ne soient rentables. Une nouvelle IMF a besoin de capital pour couvrir les déficits jusqu'à ce qu'elle atteigne l'équilibre. Les capitaux peuvent prendre la forme d'investissements, d'actions, de prêts concessionnels ou de subventions.

Figure 7: Evolution des Sources de Capitaux pour un Programme de Microfinance

La transformation en une institution financière régulière et sa conformité aux normes légales lui offrent des opportunités d'accès à d'autres sources de financement. Premièrement, cela peut leur permettre d'attirer des **capitaux de la part des actionnaires**, ce qui favorise le financement de prêts rentables. Deuxièmement, en tant qu'une institution financière conforme aux normes réglementaires, l'IMF peut mobiliser l'**épargne** pour l'intermédiation financière. Beaucoup d'IMF acceptent l'épargne de leurs clients, mais à condition qu'elles soient des institutions financières réglementées autrement elles ne devraient pas utiliser l'épargne des clients comme fonds de crédits.

La figure 7 montre l'évolution des sources de financement d'une IMF qui a commencé avec des subventions de bailleurs et qui est progressivement devenue autosuffisante. Pour suivre sa performance dans le contrôle du risque lié à leur mission commerciale (c-à-d, réaliser son autonomie financière), les IMF doivent assurer une meilleure comptabilisation des subventions, ainsi qu'un traitement adéquat dans leurs états financiers. Le chapitre 6 donne les grandes lignes pour faire des ajustements appropriés des subventions.

Il est important de noter que, tandis que la transformation ouvre d'autres opportunités pour les IMF d'accéder à des fonds additionnels et peut-être à des capitaux plus stables, CARE ne s'attend pas à ce que tous ces partenaires deviennent des institutions financières réglementées. Cette approche n'est pas une solution appropriée dans tous les environnements réglementaires ou pour toutes les institutions qui fournissent des services et des produits de microfinance.

2.2.3 Plan de Rentabilité

Il faut une bonne planification pour transformer une institution de microfinance en une institution rentable et **minimiser** le risque de la mission commerciale.

La première étape du processus de planification est la définition d'un plan stratégique qui précise dans *quelles directions* l'organisation doit s'orienter durant les trois à cinq prochaines années.

Dans la pratique, le Conseil d'Administration doit s'impliquer activement dans le processus de planification stratégique. Ensuite, la direction doit **élaborer un plan d'affaire** qui répond à la question : « comment l'organisation doit exécuter son plan stratégique ? » Bien que le

Création d'un plan d'appropriation: Planifier de la base vers le sommet

Etant donné que les objectifs et ratios mis en relief dans le plan d'affaire doivent être atteints en priorité par les agents de terrain, il est important que ces derniers soient impliqués dans le processus d'identification de ce qu'ils pensent être des objectifs réalistes et réalisables. Les chefs d'agence et leur équipe se sentiront motivés pour atteindre les objectifs fixés s'ils sont impliqués dans le processus.

plan d'affaire pourra couvrir la même durée que le plan stratégique il doit être plus détaillé pour l'année 1 que pour les autres années à venir.

Les détails de la première année servent donc comme base pour le **budget annuel**. Le plan d'affaire aussi doit être accompagné d'un **plan opérationnel** mensuel ou trimestriel que la direction va régulièrement réviser et mettre à jour. Cela confirme que le plan d'affaire n'est pas juste un beau rapport à mettre au tiroir, mais plutôt il sert de document de travail qui guide et pousse l'organisation en avant. Au fil du temps, les projections initiales doivent être actualisées avec des chiffres récents pour aider les directeurs à ajuster leurs plans et budgets selon la réalité.

Le plan d'affaire doit comprendre un **plan d'autonomie financière détaillé** qui prévoit quand l'organisation peut atteindre l'autosuffisance et sous quelles conditions. Ces projections ne sont pas seulement importantes pour aider à établir des cibles mais peuvent servir à expliquer à tous les employés que l'organisation peut couvrir ses charges mais que pour y arriver il va falloir remplir certaines conditions. Par exemple le modèle de projection peut aider à identifier combien de nombres d'emprunteurs, quelle taille de portefeuille, quel montant moyen de prêt et le terme etc. dont l'organisation aura besoin pour atteindre l'autonomie. Cette procédure peut aider à déterminer le montant de prêts à traiter par semaine et combien de clients chaque chargé de crédit doit servir. Avec ces informations en main, la direction de l'IMF doit suivre de près la procédure, la pièce à fournir, le suivi documentaire, les procédures d'approbation, et les différents aspects de sa méthodologie de prêt pour déterminer comment s'orienter pour faire de l'autonomie financière une réalité.

2.2.4 Une meilleure gestion performante de l'organisation

Pour réduire la vulnérabilité de l'institution par rapport au risque lié à la mission commerciale, la direction doit conduire l'organisation à atteindre un niveau supérieur de performance. La gestion pour une meilleure performance permet à l'IMF de tirer le meilleur de ses employés. Ceci est critique pour atteindre les missions sociale et commerciale. Si l'IMF dispose d'un personnel efficace et productif, l'institution pourrait générer plus de ressources pour des dépenses constantes et maintenir la taille du crédit à un niveau bas ou moyen. Une fois que l'organisation est rentable, les revenus étant plus importants que les dépenses alors une amélioration en productivité et en efficacité permettra de baisser le taux d'intérêt.

La procédure de la gestion pour une meilleure performance implique collectivement de fixer des objectifs de **performance** à tous les niveaux dans l'organisation, de suivre les réalisations des objectifs et de récompenser les meilleures performances. On peut bien gérer si seulement on possède un système pour mesurer l'efficacité de ce qu'on gère.

Pour accomplir la mission commerciale de l'institution, la rétention de personnel de qualité est plus important que la rétention des clients. Essayez de calculer le coûts de pertes des bonnes personnes, avec le recrutement et la formation, pertes de crédits élevées et faible productivité des nouveaux employés, et l'impact négatif du départ fréquent du

La rétention d'un personnel de qualité est plus importante que la rétention des clients.

personnel sur la loyauté d'un client. Tandis que ce calcul sera du ressort des génies, il serait fort probablement admis que l'IMF ne pourra pas se payer le luxe de perdre ses meilleurs employés. Et si les employés quittaient pour travailler pour une autre IMF, en effet l'IMF qui voit partir ses employés subventionne ses concurrents.

La gestion pour des meilleures performances aussi implique de mitiger les effets de certains risques de ressources humaines tels que :

- ⇒ *Un marché de l'emploi étroit : incapable de fournir assez de main-d'œuvre ayant les qualifications pré requises.*
- ⇒ *Le principe de Pierre : Promouvoir les personnes à leur niveau d'incompétence (les chargés de crédits efficaces ne seront pas nécessairement des chefs d'agence efficaces)*
- ⇒ *Quoi privilégier finalement ? Si l'IMF n'est pas financièrement solide ou équilibrée, elle aura des difficultés à attirer les personnes de qualité dont elle a besoin, et dans ce cas aura du mal à atteindre son autosuffisance*
- ⇒ Pour déterminer si vos politiques de gestion des ressources humaines et systèmes sont efficaces, les mesures de contrôles suivantes sont à considérer :
- ⇒ Développer un moyen régulier d'identification des besoins de développement et motivation des employés.
- ⇒ Investir énormément dans vos employés en leur donnant une formation de qualité et en les envoyant en visite d'échange dans des IMF d'autres pays.
- ⇒ Etablir une culture institutionnelle conviviale dans laquelle les employés et l'institution sont engagés les uns envers les autres
- ⇒ Créer des canaux de communication interne tels que la revue de performance à deux sens, le sondage régulier de la satisfaction des employés, et un comité pour conseiller le département des ressources humaines
- ⇒ Suivre le taux de rotation du personnel
- ⇒ Conduire des entretiens avec les employés qui quittent l'institution pour recueillir la raison de leur départ

2.2.5 Le suivi de la Mission Commerciale

Pour savoir si une IMF est viable et génère des surplus, CARE recommande que les organisations suivent de près les ratios de pérennité et de rentabilité résumés à la figure 8. Les indicateurs d'efficacité et de rendement sont aussi importants. Ceux-ci sont traités au Chapitre 4.

Figure 8: Ratios de Pérennité et de Rentabilité

Pérennité	
Autosuffisance opérationnelle	Revenus générés par l'activité de microfinance / (charges opérationnelles + provisions pour pertes de créances + coûts financiers)
Autosuffisance financière	Revenus générés par l'activité de microfinance / (charges opérationnelles + provisions pour pertes de créances + ajustement pour inflation et subventions)*
Marge d'intérêt (ou Marge Financière brute)	(Revenus des opérations – Coûts financiers) / Actifs circulants moyens
Rentabilité	
Rendement de l'actif	Revenus nets/Total Actif moyen
Rendement du capital	Revenus nets / Capitaux moyens (fonds propres)

*Pour plus de détails sur l'ajustement de l'inflation et des subventions, se référer au chapitre 6.

- ⇒ *Le taux d'intérêt est-il assez élevé pour couvrir les charges de l'IMF ?*
- ⇒ *Avez-vous un plan d'affaire pour atteindre l'auto suffisance dans un délai raisonnable ?*
- ⇒ *Mettez-vous à jour de façon régulière le plan et l'utilisez - vous ?*
- ⇒ *Quelles mesures prenez-vous pour vous assurer que vos employés sont motivés et enthousiastes pour leur travail ?*
- ⇒ *Votre organisation établit-elle des objectifs de performance précis pour tous les départements de l'organisation ? Sont-ils néanmoins atteints et est-ce qu'il y a un suivi pour récompenser l'atteinte de ces objectifs ?*
- ⇒ *Suivez-vous les indicateurs de pérennité et de profitabilité. Si oui est-ce qu'ils suivent la bonne direction ?*
- ⇒ *Progressez-vous vers la mobilisation des fonds de sources commerciales et la réduction de la dépendance de la subvention ?*
- ⇒ *Comptabilisez-vous les subventions et dons en nature de façon adéquate. ?*

2.3 Risques de Dépendance

L'objectif des directeurs du programme DPAE de CARE est de créer des institutions de microfinance indépendantes et viables. Quelle est la définition qu'une institution donnera à l'indépendance ? CARE est une grande organisation internationale pourtant sa dépendance potentielle d'un ou deux grands bailleurs est une préoccupation continuelle. Le risque de la dépendance est plus grand pour toute IMF qui commence comme un projet de CARE mais ce risque existe aussi pour les IMF qui sont légalement indépendantes de CARE. Le risque de la dépendance peut être évaluée à trois niveaux: 1) planification stratégique 2) la mobilisation des ressources financières et 3) la gestion opérationnelle. Pour d'autre IMF, le

risque de la dépendance peut être visible dans un ou dans la plupart de ces domaines mais une organisation qui est vraiment indépendante doit maîtriser tous ces trois domaines.

2.3.1 Dépendance Stratégique

CARE est une agence multi-sectorielle d'urgence et de développement et non une organisation spécialisée en microfinance. La décision pour faire la microfinance dans un pays donné est basée sur une Planification stratégique à longue portée qui convient à CARE et qui l'avantage sur le plan comparatif et compétitif dans un contexte de développement du pays hôte. La microfinance n'est jamais la seule activité pour un bureau de CARE. Les directeurs de programme de CARE perçoivent la microfinance comme une composante de la stratégie globale de développement. Il y a quelques avantages à cette approche à un niveau analytique, mais il existe aussi de nombreux risques que les directeurs des IMF et de CARE doivent garder en tête.

Premièrement, les directeurs de programmes de CARE peuvent percevoir la stratégie de l'IMF comme dépendant des objectifs à court et mi-terme d'autres programmes dans le portefeuille de CARE. Par exemple on peut faire pression sur une IMF pour donner un crédit aux agriculteurs juste pour satisfaire les besoins des participants dans un projet de développement de CARE bien que les crédits agricoles puissent affaiblir la viabilité financière et institutionnelle à long terme de l'IMF.

Deuxièmement, il pourrait exister un décalage de temps entre le processus de planification stratégique à long terme de CARE et celle de l'IMF pour atteindre sa pérennité financière. Les changements pouvant intervenir dans un pays et dans la gestion régionale pendant et entre les périodes de la Planification Stratégique à Long Terme peuvent ajouter l'insécurité et l'incohérence au cycle de planification d'affaire d'une IMF qui dépend du soutien technique et financier de CARE.

Finalement, quand CARE est le propriétaire actuel et effectif de l'IMF, les directeurs locaux et les membres du conseil d'administration peuvent être marginalisés par la position dominante de CARE dans la structure de gouvernance. Les membres du conseil d'administration avec des parts insignifiantes et qui ont moins d'expérience en microfinance peuvent être facilement influencés à laisser leur pouvoir de prise de décisions stratégiques et opérationnelles à CARE.

- ⇒ *Avez - vous une structure autonome de gestion ?*
- ⇒ *Votre organisation envisage-t-elle s'établir comme une institution indépendante légale ?*
- ⇒ *Parlez-vous des autres programmes de CARE aux clients ? Si oui, est-ce que la stratégie reflète le plan d'action de l'IMF et contribue t-elle à la durabilité à long terme ou les projections indiquent - elles un besoin continue de subvention transversale de cette population ?*
- ⇒ *Votre organisation a-t-elle la capacité et la bonne volonté pour développer son propre plan d'affaire ?*
- ⇒ *Joue t-elle un rôle d'appui ou de dominateur ?*
- ⇒ *Est – ce que le rôle de CARE dans la gouvernance et dans la structure de gestion est bien décrit comme appuyant l'IMF ou plutôt le dominant ?*

Les responsabilités d'un Conseil d'Administration indépendant

Les tâches du Conseil d'Administration consistent en 5 catégories d'activités

Les obligations légales : Le conseil s'assure que l'IMF répond à ces obligations légales et la protège des actions légales et d'un passif non indispensable.

La direction stratégique : Le conseil s'assure que les objectifs de l'institution sont clairs, révisés périodiquement et respectés. Le conseil fait des efforts pour rehausser l'image de l'institution et s'assure que le processus de planification est suivi de façon adéquate.

Fiduciaire : Le conseil joue le rôle d'un steward pour l'institution. Il doit s'assurer que l'institution possède assez de fonds pour exécuter son plan d'action comme convenus. Le conseil garanti la viabilité à long terme de l'institution.

Supervision : Le conseil administre et non gère. Le conseil recrute et supervise le directeur général. Le conseil suit les opérations et la performance d'affaire. Le conseil évalue la performance de l'institution comparativement à d'autres IMF. *Le conseil évalue et répond aux risques externes et internes et protège l'institutions pendant des crises.*

Auto-évaluation et renouvellement : Le conseil doit faire une auto-évaluation de sa performance de façon régulière. Le renouvellement du conseil est une des décisions très importante qui pourrait intervenir suite à un processus d'auto évaluation.

Adapté de Campion et Frankiewicz(1999)

2.3.2 Dépendance Financière

Un bureau national de CARE possède une stratégie clairement différente de celle d'une institution de microfinance indépendante pour la mobilisation des ressources financière. Les deux stratégies peuvent être en conflits. Ce conflit peut être caché par une apparente entente entre CARE et l'IMF mais la dépendance financière même si elle convient à l'IMF va ultimement saper l'atteinte des objectifs à long terme d'auto - suffisance.

CARE génère ses fonds en développant des propositions de services et des projets et d'autre part en recevant des dons institutionnels. En plus, des projets de nature complexe typiquement attirent des fonds importants et prennent en charge la plupart des dépenses administratives du bureau national de CARE. Mais les projets de micro finance ont la tendance contraire. Plus une IMF réussit à accroître ses rendements et sa taille, moins elle reçoit de subventions d'un bailleur de fonds. CARE pourra recevoir des fonds pour continuer un partenariat technique, mais la contribution aux coûts de fonctionnement de l'IMF va rapidement devenir négligeable. Tandis que CARE n'encourage pas la dépendance pour simplement obtenir des fonds, la perte des revenus des bailleurs aura un impact sur la viabilité financière du bureau national. Au minimum on dira que le bureau local de CARE ne dispose pas de motivation commerciale pour pousser une jeune IMF vers son indépendance.

Il se pourrait que l'IMF soit aussi réticente de voir les fonds de CARE diminués. Idéalement, une Institution de Microfinance indépendante obtiendra ses ressources financières des réserves, du capital des actionnaires ou en acceptant une dette commerciale. Mais la capacité de CARE pour mobiliser des fonds peut décourager le dynamisme des directeurs des IMF à la poursuite d'une stratégie durable de gestion financière. Le pire c'est que le soutien financier de CARE sera considéré comme une assurance pour les pertes relevant d'une mauvaise gestion ou de l'inefficacité qui va sûrement empêcher l'IMF d'atteindre un niveau optimal de performance.

- ⇒ *Quel pourcentage de vos dépenses d'exploitation est couvert par les ressources financières venant de ou passant à travers CARE ?*
- ⇒ *Avez-vous un contrat indépendant pour les ressources financières d'un bailleur de fonds ou d'un créancier commercial ?*
- ⇒ *Votre organisation réduit-elle sa dépendance de la subvention des bailleurs/CARE par rapport à ce qui est prévu dans son plan d'action ? Si non pourquoi ?*
- ⇒ *Vos subventions, fonds de fonctionnement et fonds d'investissement, sont-ils assurés par CARE seulement ?*

2.3.3 Dépendance Opérationnelle

La dépendance opérationnelle a deux phases : l'aspect fonctionnel et culturel. Une **dépendance fonctionnelle** se pose quand une tâche de routine (gestion) de l'organisation est effectuée ou autorisée par des personnes externes de l'administration de l'IMF. Par exemple, si le département financier de CARE exerce la fonction de trésorerie, il y a une dépendance fonctionnelle. La dépendance fonctionnelle est normalement facile à identifier et l'on doit exercer les efforts pour évaluer les prestations offertes par CARE à l'IMF d'une façon équitable. Mais l'IMF doit disposer d'un plan pour assumer les responsabilités que CARE exerce, dans un temps record, de préférence dès le début des opérations.

Pour les IMF qui fonctionnent en tant que des projets de CARE la dépendance fonctionnelle peut être pratiquement considérée comme évidente puisqu'elle reçoit tous ses ordres pour exécuter ses activités à partir de l'Administration de CARE. Cependant, même dans ce cas la dépendance fonctionnelle de l'IMF peut être réduite si l'IMF développe la capacité interne pour exécuter toutes les tâches d'une entreprise privée à part le fait qu'elle manque de reconnaissance légale pour le faire de façon autonome.

La gestion de liquidité

Des difficultés de gestion de liquidité peuvent apparaître dans des projets de mise en place d'IMF par CARE qui n'ont pas un système de gestion financière séparé de celui du bureau national de CARE. Dans ces cas, le contrôleur financier de CARE doit prendre des décisions en ce qui concerne la gestion de liquidité, notamment les flux financiers vers l'IMF au lieu de laisser l'IMF gérer sa propre liquidité. En conséquence, les décisions de la gestion de liquidité se prennent dans l'intérêt de CARE au détriment des revenus potentiels de l'IMF. En plus, les directeurs de l'IMF dépendent du gestionnaire financier de CARE pour la gestion de leur liquidité. Sans se soucier de la structure ou de la relation avec CARE, il est impératif que l'IMF gère ses propres liquidités parce qu'une capacité de gestion interne de sa trésorerie est importante pour sa pérennité institutionnelle.

- ⇒ *Votre organisation dispose-t-elle d'un système financier propre ?*
- ⇒ *Prenez-vous les décisions de la gestion de liquidité de façon autonome de CARE ?*

Les principaux coûts de coordination de CARE

CARE ainsi que d'autres organisations de développement doivent prendre en charge les coûts opérationnels principaux. En tant qu'une organisation décentralisée, son objectif d'opération est que chaque bureau national doit pourvoir prendre en charge sa propre structure de gestion à partir des revenus du bureau national. Un bureau national doit contrôler ses coûts centraux de gestion et les maintenir au minimum et détenir un portefeuille de projet assez important pour couvrir ses dépenses.

A CARE, les coûts des projets sont généralement partagés de façon générale entre les projets sur une base de prorata. L'on doit s'assurer que les coûts reflètent les frais de prestation fournis au projet. Cela est très important pour les IMF puisque la plupart des activités de coordination faites par CARE qui devraient normalement être exécutées par l'IMF sont : la gestion en général, la gestion financière des opérations quotidiennes, etc. Même pour les projets qui ne sont pas entièrement indépendants, leurs opérations doivent être structurées et gérées comme une IMF et non comme faisant partie du bureau national de CARE³. L'unité de Développement Economique recommande que le projet prépare des Etats financiers (bilan et compte de résultats) pour mettre en évidence la position financière de l'IMF .

- ⇒ *Votre IMF dispose-t-elle d'un système financier propre ?*
- ⇒ *Est-ce que les attentes de procédures et de rédaction des rapports financiers sont clairement établis entre l'IMF et CARE ?*
- ⇒ *Est-ce que les charges du bureau national de CARE sont raisonnables ?*
- ⇒ *Est-ce qu'il y a un accord entre l'IMF et CARE aux frais à rembourser à CARE pour ses prestations de service ?*

Culture Institutionnelle

La dépendance opérationnelle peut se manifester dans la culture institutionnelle de l'IMF. La culture d'entreprise de CARE en tant qu'une ONG d'urgence et de développement est différent d'une institution de microfinance à but lucratif. Dans la plupart des pays, les personnels de CARE sont mieux rémunérés que les autres de la même catégorie dans la fonction publique ou même dans le secteur privé, pour compenser l'état précaire de travailler pour une organisation qui dépend des fonds de l'extérieur et de but non-lucratif. CARE n'est pas supposé gérer des projets pour avoir un bénéfice mais il faudrait négocier assez de fonds pour supporter ces charges budgétaires. Donc, les employés de CARE n'ont pas des intentions personnelles pour diminuer les coûts opérationnels et il n'existe pas un échelon universel pour l'efficacité.

³ Pour des guides spécifiques en finance sur la manière de comptabiliser les coût de coordination nationale de CARE, se référer au Manuel sur les Guides Financiers de CARE.

Au contraire, la pérennité d'une IMF à but lucratif dépend des employés qui ont un sens aiguë de propriété de l'institution en ce qui concerne la gestion des ses activités et de ses actifs. Dans la plupart des cas, les salaires et les bénéfices doivent être établis au-dessous des normes pour le personnel de CARE et en harmonie avec les besoins de rentabilité de l'IMF et la promesse d'assurer un emploi équilibré et à long terme. La réussite (la sécurité de l'emploi) ou l'échec (potentiel chômage) est aussi claire comme le compte de résultat de l'IMF.

Ce n'est pas étonnant que la plupart des employés des IMF soient attirés par la culture de CARE. Cette tendance est particulièrement difficile à gérer dans le cas où l'IMF est un projet de CARE. C'est vraiment difficile de convaincre le personnel qui était recruté par CARE qu'il sera versé à une organisation locale plus tard. Les règlements du bureau national peuvent imposer des salaires et bénéfices qui ne pourraient pas être supportés par l'IMF. Les directeurs du programme de DPAAE doivent être flexibles en créant un programme de compensation indépendant, des primes et un manuel de ressource humaine pour les besoins de rentabilité institutionnelle, les réalités du marché dans l'environnement local, et la dignité et la performance des employés.

La culture institutionnelle est influencée par l'image ou la connaissance de la marque de l'institution. Certains employés trouvent convenable d'utiliser CARE avec les clients ou les partenaires que d'établir une identité nouvelle en tant qu'une institution de microfinance. Cela peut avoir un effet négatif sur la discipline établie de remboursement, surtout si CARE a distribué des dons pendant des urgences dans les communautés dans lesquelles intervient l'IMF.

- ⇒ *Les personnels de terrain se considèrent-ils comme des employés de CARE ou de l'IMF, si c'est le premier cas quelles sont les implications ?*
- ⇒ *Quel pourcentage de leur temps les chargés de prêt passent-ils sur le terrain ? Si c'est moins de la moitié des horaires est-ce que leur association avec CARE les oblige à penser qu'ils occupent des positions administratives et devrait s'asseoir derrière leur bureau au lieu de salir leurs chaussures ?*

Assistance Technique

Un individu qui veut apprendre à conduire une voiture s'installe devant le volant. Il/Elle a ensuite besoin d'être formé(e) sur l'opération et les systèmes de contrôle d'une voiture préliminaires à sa mise en marche. Cependant, le processus de formation continue après que la voiture soit mise à la disposition du nouveau chauffeur. Une Assistance Technique (AT) s'avère nécessaire pour guider le chauffeur dans ses difficultés. Le guide en tant qu'assistance technique peut paraître plus difficile et un défi que l'acte de conduire. Un des défis dans la procédure de guide diminue avec le temps pour que l'habitude de la dépendance réduise.

L'Assistance Technique normalement implique les quatre éléments de base qui sont les suivants :

- ⇒ *Outils: l'institution doit disposer des instruments nécessaires pour être opérationnelle à savoir : un personnel performant, systèmes et procédure de fonctionnement clairs, etc.*

- ⇒ *Formation : Développer les compétences de l'équipe de gestion et du personnel*
- ⇒ *Apprentissage (coaching) et guidage (mentoring) : Se servir de l'opération en cours pour l'apprentissage et le dialogue*
- ⇒ *Suivi : Assumer la responsabilité par le suivi des attentes clairement définis et l'analyse des résultats en équipe.*

L'assistance technique joue un rôle fondamental pendant le début des opérations. Une assistance technique efficace transmet les compétences et les systèmes, et renforce la capacité locale pour que l'IMF avance vers l'indépendance. Le rôle du fournisseur de l'assistance technique doit diminuer avec le temps pour que le l'institution devienne moins vulnérable au risque de la dépendance.

Les directeurs et administrateurs de microfinance ne doivent pas se faire l'illusion que tant qu'ils ont appris à gérer une IMF, ils n'ont plus besoins d'assistance technique. Les IMF atteignent souvent une saturation où elles font face à de difficultés imprévisibles et compliquées. Si elles veulent augmenter de 10.000 à 20.000 clients, ou introduire un nouveau produit, ou utiliser une nouvelle technologie pour créer l'efficacité, elles pourraient bénéficier d'une expertise externe. Si le taux de la rétention des clients est en train de chuter ou le taux de défaillance augmente, elles pourraient recruter un consultant pour attaquer la racine du problème. CARE pourrait fournir cette assistance technique externe ou cela pourrait venir d'autres fournisseurs d'Assistance Technique soit sur le plan local ou international.

Tandis que CARE peut prendre le devant pour former le personnel d'une IMF au début de projet, une éventualité c'est que l'IMF détermine ses propres besoins en formation du personnel et développe sa capacité pour recruter, former et guider son propre personnel. Ceci implique le besoin de renforcer sa capacité de formation interne qui doit accompagner le développement de la compétence de son personnel pour répondre aux besoins et aux contraintes du marché.

- ⇒ *Votre organisation renforce t'elle ses capacités pour assurer une autonomie vis à vis d'une assistance technique continue ?*
- ⇒ *Est-ce que votre organisation possède la capacité d'identifier ses propres besoins et d'engager l'expertise technique appropriée pour satisfaire ces besoins dans ces propres termes ?*

2.3.4 Contrôle des Risques de Dépendance

Stratégie de Désengagement

Le risque de la dépendance est prédominant en cas d'absence d'une vision claire. Si une organisation externe comme CARE fournit des prestations de services à une Institution de microfinance, il doit ajouter la stratégie de désengagement pour se retirer à une période spécifique donnée. En absence de cette stratégie, le risque c'est que CARE entraîne son IMF partenaire (s) sur un chemin de la Dépendance qui n'est pas bon pour les organisations partenaires.

Depuis que CARE soutient les activités variées de microfinance dans des différents environnements, en général il n'existe pas un plan pré-établi pour l'évolution organisationnelle. Il peut paraître approprié de créer une Coopérative d'Epargne et de Crédit dans un pays, une banque dans l'autre, une ONG dans un troisième. Mais il y a un principe fondamental qui doit être appliqué pour minimiser le risque de dépendance : l'appropriation locale. Il ne faudrait pas ici comprendre "appropriation" dans un sens économique univoque. De façon succincte, le concept "appropriation" signifie que le personnel local dispose des compétences, ressources et un niveau d'engagement/motivation nécessaire pour assurer aussi efficacement la continuité des opérations de microfinance après le retrait de CARE.

Ce principe ne veut pas dire que CARE se désengage complètement dans le processus de transfert. Dans la plupart de cas la meilleure approche pour CARE est de s'impliquer en tant que membre du conseil d'administration, Actionnaire ou un prêteur potentiel à l'IMF.

Ce sera une erreur grave si CARE prenait l'engagement de transférer la propriété et surtout des fonds à une organisation qui manque de capacité pour gérer de façon autonome ses opérations. La mentalité "projet des bailleurs" de CARE crée souvent une pression de faire exactement cela au moment où le cycle de financement pour le projet se termine. Cela peut se révéler dangereuse pour la viabilité à long terme de l'IMF.

⇒ *Est-ce que CARE dispose d'une stratégie de désengagement?*

⇒ *Est-ce qu'il y a des indicateurs claires d'appropriation locale à tel point que les services d'opération de Microfinance vont se poursuivre en l'absence de CARE ?*

La Structure autonome

Un premier pas très critique vers le développement d'une IMF auto suffisante est la séparation des activités de microfinance de celle de la structure de CARE le plutôt que possible de préférence dès le début. Pour qu'elle soit considérée comme autonome, une structure doit posséder les quatre éléments suivants : un système financier séparé, un conseil d'administration distinct, un département de ressources humaines, et une structure légale autonome.

Données utiles pour l'appréciation de la culture / identité institutionnelle

Les IMF qui ont démarré en tant que projets appuyés par CARE doivent s'efforcer d'établir leur propre identité institutionnelle et une culture professionnelle.

1. *Nom*: L'institution doit choisir dès que possible un nom différent de celui de CARE
2. *Espace de travail* : L'IMF doit choisir un espace de travail différent de celui de CARE.
3. *Recrutement*: Au démarrage, l'IMF pourrait recruter et capitaliser les compétences existantes au sein de CARE, mais devra, dans ces cas, faire attention dans la mesure où le transfert d'un nombre important du personnel de CARE pourra réduire les chances de capitalisation d'une IMF qui se veut jeune et prospère.
4. *Orientation et Formation du personnel* : Le personnel recruté doit être complètement formé sur la vision, orientations, principes et objectifs de l'institution de microfinance, et non sur ceux de CARE.
5. *Qualité du style de direction* : Les Administrateurs et Gestionnaires de l'institution doivent intégrer et développer des valeurs positives propres à "la gestion par excellence".

Généralement, aucun prêt ne doit être octroyé et aucune épargne mobilisée avant que le projet ait son propre système financier indépendant.

Il est important de maintenir manuellement la comptabilité et le journal des prêts pour la structure indépendante que de vouloir profiter du système informatisé de CARE en tant que projet.

Une IMF autonome doit disposer d'une structure de gouvernance définie. Celle-ci pourra prendre la forme d'un conseil d'administration ou les élus d'une coopérative ou une association ou si le projet n'est pas encore une entité légale un conseil consultatif ad hoc qui va assumer ses responsabilités de supervisions et à la longue va évoluer en conseil d'administration. Si possible, CARE peut faire partie de ce conseil mais l'administration locale doit prendre des décisions opérationnelles.

Une institution de microfinance est composée principalement de : nombreux chargés de crédit et peut être des caissières, un nombre de cadres moyen, des personnels de soutien et des cadres supérieurs. Pour que ces gens acquièrent les compétences et motivation appropriées, l'IMF doit être dotée d'un département de ressources humaines autonome à qui revient la responsabilité de rédaction des termes de références, le recrutement et la conception d'un système de primes de motivation, l'orientation et la formation des nouveaux personnels, la formation continue et le développement de carrière, la coordination des procédures d'études de performance, la promotion de la culture institutionnelle.

Ce ne sera pas possible ou conseillé pour une institution locale de former une structure officielle légale dès le début, mais il doit néanmoins mettre en place un plan de développement organisationnel. Le transfert de propriété légale est facile si les deux bouts – le système financier de l'IMF et le conseil d'administration sont autonomes de CARE et si les éléments de contrôle d'un transfert éventuel de propriété sont clairement définis. L'aspect légal constitue un problème moins important dans la mitigation du risque de dépendance que la mentalité des employés, l'équipe de gestion et des administrateurs. En conséquence, si c'est légalement possible, les employés devraient être recrutés par l'IMF et non par CARE.

Lectures recommandées

Fixation des taux d'intérêt

Castello, Carlos, Katherine Stearns and Robert Peck Christen (1991). *Exposing Interest Rates: Their True Significance for Microentrepreneurs and Credit Programs*. Discussion Paper No. 5. Somerville, MA: ACCION International. Site: www.accion.org.

Rosenberg, Richard (1996). *Microcredit Interest Rates*. CGAP Occasional Paper, No. 1. Washington, DC, USA: Consultative Group to Assist the Poorest. Site: www.cgap.org.

Ratio de Performance

Bartel, Margaret, Michael J. McCord and Robin R. Bell (1995). *Financial Management Ratios I: Analyzing Profitability in Microcredit Programs*. GEMINI Technical Note No. 7. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

Christen, Robert Peck (1997). *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success*. Somerville, MA: ACCION International. Site: www.accion.org.

Ledgerwood, Joanna (1999). *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. Washington DC: The World Bank. Email: books@worldbank.org. Voir pages: 205 – 232.

Ledgerwood, Joanna and Kerri Moloney (1996). *Financial Management Training for Microfinance Organization: Accounting Study Guide*. Toronto: Calmeadow. Site: www.calmeadow.org. Disponible auprès de PACT Publications.

SEEP Network and Calmeadow (1995). *Financial Ratio Analysis of Micro-Finance Institutions*. New York: PACT Publications. Email: books@pactpub.org.

The MicroBanking Bulletin. A semi-annual publication. Email: microbanking@calmeadowdc.org.

Gouvernance et Gestion

Campion, Anita and Cheryl Frankiewicz (1999). *Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions*. Occasional Paper No. 3. Washington DC: The MicroFinance Network. Email: mfn@mfnetwork.org. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.

Rock, Rachel, Maria Otero and Sonia Saltzman (1998). *Principles and Practices of Microfinance Governance*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

SEEP Network (1993). *An Institutional Guide for Enterprise Development Organizations*. New York: PACT Publications. Email: books@pactpub.org.

Etude de Marché

Brand, Monica (1998). *New Product Development for Microfinance: Evaluation and Preparation*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

Brand, Monica (1999). *New Product Development for Microfinance: Design, Testing and Launch*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

Churchill, Craig F. and Sahra S. Halpern, (2001). *Building Customer Loyalty: A Practical Guide for Microfinance Institutions*. Technical Note No. 2. The MicroFinance Network: Washington DC. Email: mfn@mfnetwork.org. Disponible auprès de PACT Publications. Email: books@pactpub.org.

SEEP Network (2000). *Learning from Clients: Assessment Tools for Microfinance Practitioners*. USAID AIMS Project. Draft Manual. Site: www.mip.org.

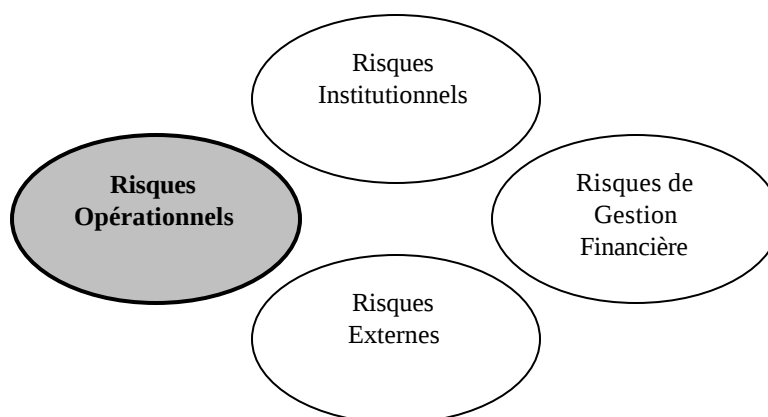
Waterfield, Charles and Ann Duval (1996). *CARE Savings and Credit Sourcebook*. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.

Plan d’Affaire et Gestion de Croissance

Churchill, Craig F. (1997). *Managing Growth: The Organizational Architecture of Microfinance Institutions*. USAID’s Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

Sheldon, Tony and Charles Waterfield (1998) *Business Planning and Financial Modeling for Microfinance Institutions*. Washington, DC, USA: Consultative Group to Assist the Poorest. Site: www.cgap.org.

Chapitre 3: Risques Opérationnels et systèmes de contrôle



Risques Opérationnels est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'IMF dans sa gestion quotidienne qui peut provoquer la destruction de ses actifs. Comme risque principal, le risque opérationnel a rapport à la perte d'argent à travers les crédits défaillants, les fraudes et les vols. Ce chapitre concerne les trois types de risques et les mesures de contrôles à mettre sur pied pour minimiser les trois risques opérationnels présentés à la figure 9

Figure 9: Types de Risques Opérationnels

<i>Risques Opérationnels</i>	<i>Type de Perte</i>	<i>Les Premiers Responsables</i>
1) Risque de Crédit	Perte résultant d'une mauvaise qualité du portefeuille	Clients
2) Risque de fraude	Perte résultant des déceptions	Personnel des IMF
3) Risque de Sécurité	Perte résultant des vols	Les personnes extérieures aux IMF

Pour réduire la vulnérabilité aux risques opérationnels, les IMF élaborent des politiques et procédures qui servent de système de contrôle interne à l'organisation. Ces mesures de contrôles sont **préventives** et **déetectrices**. Les contrôles préventifs empêchent les résultats indésirables de se produire. Quelques exemples de mesures préventives :

- ⇒ Engagez un personnel crédible et compétent qui peut prendre de bonnes décisions dans l'octroi de crédits ;

-
- ⇒ S'assurer que les crédits sont soutenus par des garanties appropriées ou des substituts de garanties ;
 - ⇒ Bien définir les tâches du personnel pour éviter des erreurs ou des cumuls de fonctions qui peuvent conduire à des erreurs qu'elles soient intentionnelles ou non ;
 - ⇒ Demande d'autorisation pour éviter des irrégularités des dépenses des ressources financières;
 - ⇒ Développer une procédure d'enregistrement efficace pour décourager des opérations irrégulières ;
 - ⇒ Mettre en place assez de mesures de sécurités comme serrures, gardes, coffres-forts pour protéger l'argent en espèces et les autres actifs.

Les contrôles de détection permettent d'identifier des effets indésirables quand ceux-ci se produisent. Quelques exemples des mesures de détection :

- ⇒ Rapprochement des relevés bancaires avec les reçus ;
- ⇒ Suivi systématique du tableau de bord de gestion des crédits en vue de réduire sensiblement les risques de compromission du portefeuille.
- ⇒ Définition et mise en œuvre des politiques de gestion de la délinquance pour réduire les risques de créances irrécouvrables ou de défaillance fatale.
- ⇒ Suivi et évaluation des performances du personnel pour s'assurer que les politiques et procédures définies sont convenablement suivies ;
- ⇒ Des visites de terrains aux clients pour s'assurer que le solde de leurs encours de crédit de même que d'épargne correspondent aux données enregistrées dans les livres comptables de l'IMF.

Pour arriver à une combinaison appropriée de mesures de contrôle préventives et détectrices il faut avoir un sens aiguë de jugement. Les mesures de contrôles préventifs évitent les problèmes potentiels mais les mesures de contrôle détectrices sont généralement plus faciles à exécuter. Par exemple, c'est plus facile de réconcilier des relevés bancaires chaque mois que d'empêcher les employés d'empocher les remboursements.

Il existe aussi une autre complication importante à considérer. Les IMF ne peuvent pas éliminer les pertes liées au risque opérationnel. Certains crédits tomberont toujours en impayés ou certains personnels seront toujours sujets aux tentations. Les mesures de contrôles conçus pour diminuer ces pertes liées au risque opérationnel ont besoins d'être bien analysé pour leur rentabilité – certaines mesures de contrôles peuvent coûter plus cher.

3.1 Risque de Crédit

Le risque de crédit est le plus connu et constitue la plus grave des vulnérabilités d'une institution de microfinance. C'est la détérioration de la qualité du portefeuille crédit qui cause les pertes et crée des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque aussi connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client de respecter les termes du contrat de prêt.

Un seul micro crédit ne pose pas un risque énorme parce que le pourcentage sur le portefeuille total est insignifiant. Mais puisque la plupart des micro- crédits ne sont pas garantis, la défaillance peut facilement s'étendre d'un petit nombre de crédits à une portion importante du portefeuille. Cet effet de contamination peut être aggravé par le fait que les portefeuilles de microfinance se limitent souvent à certains secteurs d'affaires. Par conséquent, un grand nombre des clients peuvent être exposés à une menace externe commune un peu comme une maladie dans un bétail. Ces facteurs créent une certaine vitalité dans le maintien de la qualité du portefeuille augmentant ainsi l'importance des mesures de contrôle de risque de crédit à prendre.

3.1.1 Contrôle du Risque de Crédit

La gestion du risque de crédit peut se présenter sous deux aspects : Les mesures préventives que les prêteurs prennent *avant* l'octroi du crédit et les mesures d'encouragement *après* le déboursement pour permettre le remboursement dans les délais. Avant d'octroyer un crédit, le créancier peut réduire le risque de crédit en prenant certaines mesures de contrôle qui réduisent la défaillance ou la perte potentielle lors de la conception du crédit, telles que l'enquête sur l'historique du client, l'orientation du client sur les attentes et les procédures de l'IMF. Une fois que le crédit est octroyé, la gestion du risque client transforme les mesures de contrôles qui réduisent la perte potentielle en mesures de contrôles qui réduisent des pertes réelles. Par conséquent, les procédures de gestion de la défaillance sont des composantes clés dans la gestion des risques de crédit. Cette section traite les quatre mesures clés de contrôles de risque de crédit : 1) la conception du produit 2) le choix du client 3) les comités de crédit et 4) la gestion de la défaillance.

La conception d'un produit de prêt

Les IMF peuvent contourner une partie importante du risque de défaillance en développant des produits qui tiennent compte des besoins des clients. Les produits clients comprennent la taille du crédit, le taux d'intérêt, l'échéancier de remboursement, les conditions de garantie et toutes autres exigences spécifiques. Les produits de crédit doivent être développés pour répondre à l'objectif pour lequel le crédit est destiné. Par exemple, un crédit destiné à ravitailler une boutique d'épicerie d'à côté aura un échéancier de remboursement différent et utilisera un mode de garantie différent d'un crédit destiné à l'achat d'une machine à coudre. Un crédit destiné à l'achat d'intrant (semence et engrais) pour la culture du maïs aura une structure différente, peut-être avec un remboursement intervenant totalement à la récolte (capital et intérêt). Les produits de prêts pour les activités non commerciales tels que le crédit logement, le crédit éducation, le crédit de consommation ont aussi besoin d'une conception différente.

En développant les produits avec l'intention de limiter le risque crédit, tenez compte des caractéristiques énumérées à la figure 10. Pour les nouveaux clients, les IMF adoptent souvent des approches de développement de produits classiques telles que les petits montants, des crédits à court terme, et des fréquences de remboursement rapides. Ce système est approprié si les clients n'ont pas d'expériences documentées en affaire (i.e. qu'ils

ne sont pas en mesure de produire des preuves de leur capacité à rembourser) et offrir des garanties.

Une fois qu'un client établit un historique de crédit avec l'IMF, cette dernière augmente souvent la flexibilité en termes de crédit pour rendre le produit plus approprié aux besoins du client. Ce changement reflète un équilibre entre le risque et les mesures de contrôle. Des

nouveaux clients sont classés comme risque élevé. Une fois qu'un historique de crédit est établi avec l'IMF on pourrait le considérer comme moins de risque et l'IMF peut réduire

**A la recherche d'un équilibre juste :
Le coûts des mesures de contrôles de risque de crédit et leurs effets sur la satisfaction des clients.**

Les institutions de microfinance doivent faire un effort pour trouver un équilibre entre la gestion de risque de crédit (la fraude), le coût et l'efficacité de chaque mesure de contrôle et l'atteinte de la satisfaction des clients.

Par exemple, la plupart des IMF demandent aux nouveaux clients de faire leurs remboursements sur une base hebdomadaire. Ceci est considéré comme un contrôle efficace pour le risque de crédit parce que le remboursement en petit montant et à fréquence rapprochée est facile à suivre. Mais en quoi le contrôle à travers les remboursements hebdomadaires est plus efficace que le contrôle à travers le remboursement bi-hebdomadaire ? Est-ce assez efficace de supporter doublement les coûts des transactions de remboursements ? Est-ce que le fait de vouloir minimiser les risques crédit justifie le coût élevé (temps et argent) assuré par les clients en terme de frais de déplacement régulier et perte d'opportunité d'affaire ? Quel effet cela porte sur la satisfaction et la loyauté d'un client ?

Les IMF devraient étudier les mêmes questions pour toutes les mesures de contrôle du risque de crédit tels que l'épargne obligatoire, des déboursements lents, des mois de formation en pré-crédit, etc. dans le but de réduire les coûts de façon appréciable tant pour le client que pour l'institution, tout en espérant que l'efficacité des mesures de contrôle s'améliorera. Souvent certaines IMF supposent que certains contrôles sont inévitables pour obtenir des remboursements à temps mais elles n'ont pas déterminé combien importants ils sont et si ils valent vraiment la peine compte tenu du coût associé.

ses gardes fous.

Figure 10: Réduire le risque de crédit par la conception des prototypes

Critères d'Eligibilité	Plusieurs IMF exigent que les clients satisfassent certains critères connus pour réduire le risque crédit. Pour les prêts en micro entreprise par exemple, les clients potentiels sont supposés avoir une expérience d'au moins six mois en affaire pour démontrer combien ils tiennent à leurs entreprise et qu'ils ont de l'expérience. D'autres critères d'éligibilité impliquent les pièces officielles d'affaires (i.e. relevés bancaires, reçus d'achats) et un plan d'affaires.
Montant du Crédit	Les IMF doivent s'assurer que le montant de prêt est à la portée du client. Une des fautes généralement commises lors du développement des produits en microfinance, c'est l'augmentation automatique de la taille du crédit. Un autre point bien que peu courant, c'est l'octroi de plusieurs prêts (provenant de sources différentes) et dont le cumul de l'échéance dépasse la capacité de remboursement du client
Conditions d'octroi du crédit	Une façon de traiter le problème de capacité, c'est d'augmenter le terme du crédit et de réduire la taille. Cette approche doit néanmoins tenir compte du fait que l'accès au prochain crédit serve de facteur essentiel de motivation. Si les possibilités de renouvellement du prêt ne sont pas favorables, certains clients risquent de perdre l'envie de continuer à rembourser le crédit
Echéances de Remboursement	La fréquence de remboursement (i.e. hebdomadaire ou mensuel) permet à l'IMF de contrôler le risque de crédit. Plus fréquent est le remboursement, plus sensible sera l'institution à la qualité de son portefeuille. La discipline de remboursement fréquent permet à l'IMF de mieux contrôler le risque de crédit. Néanmoins la fréquence de remboursement doit tenir compte des coûts d'exploitation à supporter par le client et l'institution selon le type de crédit
Garanties	Le nantissement est le mécanisme principal utilisé par les créanciers pour réduire le risque crédit. Mais souvent les clients de micro finance ne possèdent pas les garanties physiques telles les titres fonciers. Ils utilisent plutôt des garanties non classiques (i.e. gage personnel, des actifs du ménage, épargne obligatoire) et nantissements de substitutions (i.e. méthode de groupe de solidarité) pour réduire le risque.
Taux d'intérêt et autres frais	Le prix du prêt dépend de plusieurs facteurs tels que le coût du prêt et le niveau du risque. En général les prêts dont les coûts et les risques sont élevés ont un taux d'intérêt plus élevé. Les IMF qui diminuent la valeur de leurs produits ne pourront pas couvrir leurs charges et feront éventuellement faillite. Si elles augmentent exagérément le prix elles peuvent avoir des difficultés à attirer des clients à faible risque pour maintenir une bonne qualité du portefeuille.

Le relâchement de ses mesures peut parfois favoriser le remboursement dans les délais. L'IMF doit tenir les clients informés dès le premier jour que la possibilité de bénéficier de meilleurs services dépend de leurs expériences passées de remboursement. S'ils remboursent à temps ils peuvent se qualifier pour les produits réservés aux clients préférés tels qu'une augmentation de la taille de crédit, de meilleurs taux d'intérêts et des périodes de remboursement plus fréquentes.

Un autre avantage pour réduire ses pertes pour les clients fidèles est que la réduction de la désertion des clients. La désertion, traduit le fait que les clients ont choisi de ne pas renouveler leur crédit après avoir remboursé le prêt antérieur. Certains de ces clients peuvent désertir votre organisation parce qu'une IMF concurrente leur offrent les produits

mieux adaptés à leurs besoins. C'est très important qu'une IMF organise des " entretiens de sortie " pour au moins une portion des clients qui ne souhaitent plus renouveler leur crédit après avoir rembourser leur crédit actuel. L'IMF doit savoir s'il existe une tendance de désertion de clients due à certains effets indésirables inhérents aux services ou l'offre de meilleurs services par les concurrents ; l'un ou l'autre cas peut nécessiter une révision dans le développement du produit ou la prestation de services.

- ⇒ *Quelles caractéristiques du prototypes visent à contrôler le risque de crédit ?*
- ⇒ *Est ce que ces caractéristiques sont appropriées pour les différents segments du marché cible (i.e. nouveau clients, clients fidèles) ?*
- ⇒ *Est ce que les caractéristiques du produit sont révisées régulièrement afin d'être modifiées au besoin ?*
- ⇒ *Est-ce que des entretiens de sortie sont organisé pour les clients qui abandonnent leurs groupes ou ne sollicitent plus les services de l'IMF ?*

L'analyse de l'historique des clients

Le premier pas pour limiter le risque crédit implique le choix des clients pour s'assurer qu'ils ont la volonté et la capacité de rembourser le prêt. En analysant le profil du client par rapport au crédit, les institutions de microfinance utilisent généralement la règle des cinq C résumée dans la figure 11. Si l'un de ces éléments est mal analysé, le risque de crédit augmente. Pour limiter le risque, les institutions développent des politiques et procédures pour analyser chaque élément.

Figure 11: Les 5 C pour une meilleure identification du client

(1) Caractère	Une indication de la volonté du demandeur à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise
(2) Capacité	Si oui ou non les revenus de l'entreprise ou du ménage peuvent couvrir le remboursement du crédit
(3) Capital	Actifs et passifs de l'entreprise et/ou ménage
(4) Cautionnement	L'accès à un actif que le demandeur de crédit peut céder en cas de non-paiement ou une garantie d'une personne de bonne moralité (garantie physique) à rembourser le crédit en cas de défaillance
(5) Conditions	Un plan d'affaire qui tient compte de la concurrence, le marché du produit et service puis de l'environnement légal et économique

Ces cinq composantes ci-dessus sont pertinentes pour toute sorte d'institution de crédit. Le poids accordé à chaque élément peut varier selon la méthodologie (i.e. groupe de solidarité, banque villageoise ou prêt individuel), la taille du crédit et selon le fait que le client soit nouveau ou ancien.

Ce n'est pas tous ceux qui sollicitent un prêt qui sont des clients à faible risque. Quelle que soit la méthodologie de crédit, les agents de crédits sont supposés prendre de sages décisions de crédit.

Tout demandeur de prêt ne constitue pas uniquement un bon risque de crédit pour l'IMF. Indépendamment de la procédure d'octroi de prêts mise en place, les chargés de prêts doivent étudier avec minutie les dossiers de prêt et prendre de bonnes décisions d'octroi. Malheureusement, dans certaines institutions de microfinance, le personnel de crédit agit beaucoup plus comme des administrateurs de prêts. Si tout le dossier de prêts est établi, et que les demandeurs de prêt ont accompli toutes les modalités ou exigences préalables en terme de rencontres (information et formation) et d'épargne, ils devraient pouvoir bénéficier automatiquement de prêt. Le non respect de ces conditions et procédures engendre nécessairement une mauvaise qualité du portefeuille. Les chargés de prêt et leurs superviseurs immédiats doivent tenir grand compte des cinq "C" au moment de la décision d'octroi, ils devront être tenus responsables de ces décisions.

Caractère : En microfinance, le caractère est le seul moyen important pour faire l'historique des nouveaux clients. En étudiant le caractère des clients, l'IMF saura d'avantage si le client a l'intention de rembourser. Bien que l'IMF n'aimerait pas mettre les clients dans un état difficile, les clients avec un caractère exemplaire trouveront un moyen pour rembourser leurs crédits si leur affaire échouait. L'importance du caractère qui sert comme le moyen clé pour choisir des nouveaux clients s'est accrue par le fait que plusieurs micro entreprises n'ont pas assez de données pour prouver leurs capacités de remboursement.

L'analyse des caractères des clients varie suivant de la méthodologie d'octroi de prêt. Concernant les méthodologies de groupes de caution solidaire, le groupe sélectionne les membres qui sont motivés et qui ont un caractère exemplaire puisque les membres du groupe garantissent le crédit réciproquement. Avec le crédit individuel à part l'interview des voisins et des sages de la Communauté, les chargés des prêts aussi doivent s'assurer que l'information fournie par le client est vraie. Cela peut se faire en trois phases : les fiches de demande de crédit une fois complétée par les clients fournissent des informations sur les clients et leurs affaires ;

L'évaluation de caractère à la « Bank Rakyat Indonesia's Microfinance Units »

Aux départements Microfinance de BRI, la plupart des demandes de prêt rejeté sont les causes des suites des évaluations des comportements et non pas l'affaire concernée. On rejette si le chargé de prêts apprend que l'intéressé n'est pas crédible dans sa communauté ou a fait une fausse déclaration dans la demande. Sans Exception, les chargé des prêts identifient un voisin qui évalue le caractère de l'intéressé comme le moyen les plus fiable de prédire sa fréquence de remboursement dans l'avenir. Cet aspect est plus important que l'évaluation de l'activité du demandeur.

Churchill (1999).

Ensuite le chargé de prêt se rend soit dans la maison ou /la boutique pour vérifier si l'information sur la fiche de demande de crédit est juste. Finalement, le chargé de prêt fait d'autres enquêtes pour s'assurer de la fiabilité des informations en main en se rendant peut-être chez son propriétaire pour des informations sur la dimension de sa location et la durée de bail ou chez son fournisseur pour savoir la fréquence et la taille du stock.

Vérification de l'utilisation des crédits?

Un autre contrôle pour résoudre le problème de la fongibilité de l'argent est la visite par l'agent de crédit de l'activité pour laquelle l'argent est reçu pour vérifier son utilisation. Cette méthode peut ne pas être recommandée comme une procédure formelle parce qu'elle pourrait réduire l'efficacité de l'IMF et pourrait être aussi perçue comme une méthode paternaliste. Cependant il est approprié de rendre de temps à autres des visites inopinées aux clients et s'informer de la réussite de leurs activités.

Figure 12: Méthodes d'analyse des Caractères d'un Client

- ⇒ Analyser les références personnelles et sociales pour évaluer la réputation du demandeur ;
- ⇒ Utiliser des groupes de solidarités dans lesquels les clients choisissent les autres membres qu'ils trouvent honnêtes et à qui ils font confiance ;
- ⇒ Garder une liste noire pour les clients qui ne sont pas sérieux et éviter de leur donner de crédits ;
- ⇒ Interviewer le client pour comprendre sa motivation pour bénéficier d'un crédit ;
- ⇒ Contrôler l'historique de crédit chez les fournisseurs, d'autres organisations qui octroient des crédits ou avec une centrale des risques s'il y en a.

Campion (2000).

Capacité : Pour évaluer la capacité de remboursement d'un demandeur, les chargés de prêt procèdent à l'évaluation de son affaire et de son ménage. Un défi pour déterminer la capacité de l'affaire pour rembourser le crédit est la **fongibilité de l'argent** : la raison pour laquelle le client a demandé le crédit peut être différent de ce à quoi le crédit sert à faire en réalité. Parce que souvent le micro entrepreneur ne sépare pas ses activités commerciales de ses activités de ménage, il est nécessaire que le chargé de prêt comprenne le flux de fonds dans et entre les deux.

Il est compliqué d'évaluer la capacité de remboursement d'un demandeur à revenu bas. Les estimations de revenu et dépenses ne pourront pas être fiables et souvent les demandeurs manquent de preuves ou documents financiers. Des chargés de prêts expérimentés élaborent des méthodologies pour améliorer la qualité de ces estimations en déterminant les fondements de ce fait et ensuite procèdent à examiner la validité de ses hypothèses.

Cependant, des variations importantes entre l'estimation et la trésorerie réelle du commerce peuvent subsister, même si le demandeur n'a pas l'intention de tromper le chargé de prêt.

Pour surmonter ces défis certaines IMF en évaluant la capacité d'un client pour ses remboursements ne prennent pas en compte les effets de crédit sur le commerce du client. Cela implique que le revenu net actuel de ce commerce est une partie du fond de commerce. Autrement dit le demandeur estime que le commerce génère assez de fond pour rembourser le crédit. Les IMF aussi octroient initialement des petits crédits et appliquent une procédure continue de recueillement des informations sur le client pour surmonter les défis d'évaluation de sa capacité de remboursement. Les crédits initiaux ont tendance à être plus petits que le besoin du demandeur parce que le chargé de prêt manque d'informations fiables pour évaluer sa capacité de remboursement. On demande aux clients de maintenir des informations de base de leurs activités concernant les revenus et les dépenses qui vont au retour aider les chargés de prêt à prendre des décisions de crédit fondées sur ces informations et tailler les crédits ultérieurs en tenant compte de la trésorerie de l'activité. Quant aux petits crédits, il est approprié que le caractère du demandeur soit un élément d'historique clé. Au fur et à mesure que la taille du crédit s'augmente, il faut passer des informations "douces" comme le caractère aux informations plus difficiles comme la capacité. Pour prendre des décisions de crédit juste, il est donc nécessaire que les chargés de crédit recueillent des informations à temps pour leur permettre de déterminer la capacité commerciale de leur client.

Le Capital: A part l'évaluation des flux financiers de l'affaire, pour déterminer sa capacité de remboursement de crédit, la plupart des IMF recueillent des informations sur l'actif et le passif de l'affaire et c'est à partir de cette information qu'elles établissent un simple bilan. Ceci permet au Chargé de crédit de déterminer si l'affaire est solvable et de savoir combien de fond de commerce est à la base de l'affaire. Avec les plus petits crédits, cet élément est probablement le moins important, mais sa signification augmente au fur et à mesure que le crédit augmente. Dans certain cas, la taille de crédit est liée au capital de l'activité.

Certaines IMF font l'inventaire des actifs pour réduire le risque de crédit. Bien qu'elles ne le disent pas clairement, les chargés de crédit envoient un message au client en lui disant que s'il/elle manquait le remboursement ses actifs pourront être saisis. C'est une forme de garantie déguisée.

La Garantie: Une des raisons pour laquelle des institutions de microfinance ont vu le jour, c'est que les banques traditionnelles ne fournissent pas leurs services aux individus qui n'ont pas la garantie classique. Plusieurs IMF utilisent le système de groupe de pression, les conditions très sévères d'octroi de crédits et l'épargne obligatoire pour remplacer la garantie classique. D'autres innovations en microfinance ont été introduites à savoir le système de garantie non classique tel que les biens ménagers et des cautions personnelles. Les gages et la mise en bail des équipements sont d'autres formes de garantie pour surmonter les contraintes de la garantie classique.

Sûrement la chose la plus importante est de savoir comment la garantie est utilisée. En microfinance, la garantie est utilisée pour déterminer l'engagement du demandeur de crédit.

Elle est rarement utilisée comme une source alternative de remboursement parce que le montant de crédit est tellement faible que ce n'est pas rentable pour l'IMF de liquider la garantie. En plus la législation ne favorise pas de telles pratiques. C'est seulement si les clients affichent une mauvaise foi que les structures de microfinance sont obligées de prendre des mesures dures pour la saisie des garanties. Par conséquent, les IMF se préoccupent moins du ratio valeur de la garantie par rapport à la taille du crédit que de l'impact de la saisie sur les clients. Au fur et à mesure que le montant du crédit augmente, cette approche légère à l'endroit de la garantie doit être changée pour mieux sécuriser les crédits.

Evaluation de l'affaire et du ménage

Les chargés de crédit rendent visite au demandeur de prêts pour observer l'affaire et évaluer les rapports entre le demandeur et ses clients et l'état dans lequel se trouvent les équipements. Puisque c'est improbable que les microentrepreneurs possèdent la documentation requise par les banques traditionnelles, les institutions de microfinance recueillent les informations par observation. Plutôt que de prendre des informations sur les apparences à travers cette interview, le chargé de crédit peut valider les réponses qui ne lui semblent pas réalistes ou qui ne sont cohérentes.

La procédure d'évaluation commerciale des clients et surtout leurs ménages aussi atteint cinq buts principaux. Premièrement, l'évaluation indique si le demandeur est solvable après avoir recueilli les données nécessaires sur son commerce, les dettes encourues du demandeur, et le flux financier de son ménage. Deuxièmement, elle fournit l'information pour s'assurer que le produit est conçu en adéquation avec le besoin de crédit du demandeur et de sa capacité. Troisièmement, l'évaluation permet au chargé de crédit de collecter des informations subjectives sur le caractère du demandeur de crédit en vue de déterminer de façon intuitive la crédibilité de ce dernier. Quatrièmement, cette procédure joue un rôle d'éducation du client concernant les aspirations et les mécanismes du prêteur. Cinquièmement, l'évaluation aide à forger une relation de travail positive entre le client et le chargé de crédit.

Churchill (1999)

Les Conditions: Le cinquième élément, condition, est le plus compliqué à évaluer par le chargé de crédit. La plupart des IMF adoptent une approche de développement des micro-entreprises à la microfinance ce qui implique qu'elles sont concernées par l'amélioration de l'activité et au même moment par le remboursement de leur prêts. Dans cette situation, la procédure d'évaluation du niveau de la concurrence, la taille du commerce du client et les menaces externes potentielles auxquelles le client est soumis peuvent jouer un rôle important dans la prise des décisions commerciales rapide par le client et aussi aider le chargé de crédit dans la prise de décisions exacte en crédit.

Puisque les chargés de crédit manquent souvent d'expertise pour analyser les situations de toutes les affaires commerciales, un moyen de base pour contrôler les risques de crédit est de poser comme condition au demandeur de pratiquer son commerce d'une période allant de 6 à 12 mois avant qu'il ne soit éligible pour un crédit. Cela implique que le demandeur aurait acquis des expériences pour répondre aux questions concernant les conditions du marché. Le commerce qui existe déjà rendra facile l'évaluation de sa capacité de remboursement et de ses besoins de ressources financières.

- ⇒ Quelles sont les techniques que pratique votre organisation pour l'analyse de l'historique pour minimiser le risque de crédit ?
- ⇒ Comment est-ce que ces techniques varient par le nombre de prêts et la taille de prêts ?
- ⇒ Est-ce que ces techniques sont appliquées de façon systématiques dans les agences ?
- ⇒ Si cela permet d'avoir des prêts sécurisés, est-ce que le programme a une politique et un système approprié pour faire face aux problèmes de garantie ?

Les Comités de Crédit

Etablir un comité de plusieurs personnes pour la prise de décisions d'octroi des crédits est une mesure essentielle de contrôle pour réduire le risque de crédit (et la fraude). S'il revient à un seul individu de prendre des décisions d'octroi de crédit, d'annulation de crédit ou de re-échelonnement ou sur les termes d'octroi de crédit, ce pouvoir peut être facilement abusé. Tandis que les chargés de crédits peuvent faire partie de ce comité, il est souhaitable qu'au moins un individu avec un niveau de responsabilité élevé soit impliqué.

Pour des prêts substantiels, il est recommandé que le comité soit composé de trois individus ou plus. Un comité de crédit typique est composé de cadres supérieurs et moyens mais on peut aussi inclure les sages de la communauté, les structures de financement informelles et même les clients. Les responsabilités du comité ne reposent pas seulement sur l'approbation des prêts mais aussi le suivi du progrès et leurs implications dans la gestion des défaillances de paiement au cas où un emprunteur a un problème de remboursement. Ce faisant le comité de crédit assume ses décisions.

En plus, les IMF doivent avoir des politiques écrites concernant **l'autorité d'approbation des crédits**.

Ces politiques doivent préciser les montants des crédits qui pourraient être approuvés avec l'apposition des deux signatures, les montants de crédits qui exigent l'apposition de plus de deux signatures et identifier qui a l'autorité pour approuver les crédits. Ces mesures réduisent les risques d'approuver les crédits au hasard.

Préalablement à l'approbation d'une demande, les chargés de crédit doivent faire totalement confiance que le crédit sera remboursé

Concernant la méthodologie de groupes de caution solidaire, les membres du groupe souvent assument partiellement la fonction du comité de crédit. Puisque les membres du groupe garantissent le crédit de chacun des membres, leur implication dans la procédure d'approbation des crédits est importante. Néanmoins, les IMF ne doivent pas abdiquer toutes responsabilités d'approbation de crédits de groupe. Il est peu probable que tous les emprunteurs dans le groupe aient les compétences nécessaires pour prendre des décisions constructives dans l'utilisation de crédits donc le chargé de crédit doit se familiariser avec leurs activités pour pouvoir faciliter la discussion.

En réalité, l'argent de l'IMF est risqué. Par conséquent les chargés de crédits et leurs responsables hiérarchiques doivent signer toutes les décisions de crédit et doivent s'assurer que le crédit sera remboursé. Les chargés de crédits ne doivent pas hésiter à 1) rejeter la demande de crédit d'un groupe de solidarité dont les membres ne se connaissent pas ou ne se font pas mutuellement confiance 2) encourager les membres sérieux du groupe à éliminer ceux qui sont moins sérieux et 3) promouvoir les petits prêts que les membres sont sûrs de rembourser. Pour se comporter de cette manière, le chargé de crédits a besoin des outils et une formation pour l'évaluation des activités commerciales et le comportement des clients pour faciliter la discussion en groupe et pour tester l'engagement de chaque membre du groupe.

- ⇒ *Est-ce que les politiques d'approbation de prêt sont respectées ?*
- ⇒ *Est-ce que le comité de crédit dispose d'assez d'expérience pour prendre des décisions sages ?*
- ⇒ *Le comité de crédit est-il impliqué dans le suivi du prêt et de la gestion de la défaillance ?*

La Gestion de la Défaillance

Les trois **premiers types de systèmes** conçus pour limiter le risque dans les opérations de crédits - **politique de crédit**, **identification** des clients, et **comités d'octroi de crédits** servent à éviter le non-paiement des prêts qui peut résulter en la perte de fonds de crédits. Cependant c'est irréaliste de vouloir développer un produit parfait et choisir SEULEMENT le client parfait pour éviter la défaillance dans les paiements. Certains prêts deviennent à la longue défaillants et inévitablement non-recouvrables. Pour réduire ces cas de défaillance la cellule de Développement Economique de CARE recommande les six méthodes pour la gestion de défaillance ci-après:

1) *Culture Institutionnelle*: Une méthode essentielle pour la gestion de défaillance est d'entretenir une culture institutionnelle basée sur la tolérance zéro de retards et un suivi automatique des comptes accusant de retard de paiements. Les Institutions de Microfinance (IMF) peuvent également rappeler aux clients dont les comptes sont récemment devenus défaillants que leur jour de remboursement s'approche.

Création d'une culture de remboursement en Mozambique

Les agents de crédits du programme CARE CRESCE en Mozambique se rendent chez les clients dès la soirée du premier jour de remboursement raté. Si le client refuse de payer, sa photo est collée sur la fenêtre du bureau de l'Institution de Micro Finance. Cette tactique bien que dure, aide à forger une réputation montrant comment l'IMF est stricte sur les remboursements et tient au respect des échéances.

2) *L'orientation des Clients*: Logiquement, le premier pas à faire pour développer une culture institutionnelle basée sur la tolérance zéro, est de communiquer directement ce concept à chaque nouveau client avant qu'il ne reçoive le prêt. Un programme d'orientation soutenu par des graphiques et des supports pédagogiques doivent simplement et clairement décrire

les conditions des services offerts, ce qu'est attendu de chaque client et les procédures à suivre en cas d'arriérés. Cette même orientation devra servir à endoctriner les nouveaux membres du personnel de l'IMF à la politique de la tolérance zéro, établir un esprit de professionnalisme et de sérieux dans les prestations de services à la clientèle cible.

3) *Les primes d'encouragement aux membres du personnel* : L'implication des membres du personnel en vue de décourager la défaillance peut s'avérer efficace avec l'instauration d'un système de primes d'encouragement. Les primes monétaires exigent un minimum de critères pour garantir la qualité du portefeuille pour justifier sa raison d'être. Les primes devraient être plutôt basées sur la qualité du portefeuille que sur la quantité. Aussi les membres du personnel devraient-ils maintenir les crédits en souffrances dans leurs portefeuilles pour une période considérable (au moins six mois) pour assurer qu'il/elle soit tenu responsable des effets de leurs prises des décisions dans l'octroi de crédits. Les primes non-monétaires comprennent la concurrence entre chefs d'agences, entre agents de crédits et la reconnaissance spéciale pour les plus performants.

4) *Les pénalités sur défaillances* : Les clients doivent être pénalisés pour le retard de paiements. Ceci pourrait impliquer selon la performance, l'application des charges au prorata du nombre de jours de retard et limiter l'accès au renouvellement des prêts aux clients. Un exemple type de pénalités est présenté par l'Association de Commerce d'Alexandrie en Egypte dans le schéma 13.

Figure 13: Alexandria Business Association: Pénalités de retard

Nombre de jours (cumulative)	Sanction
3+ jours en retard (1er prêt)	Un second prêt est refusé
< 5 jours en retard (prêt renouvelé)	Pas de conséquence
6 à 9 jours en retard (prêt renouvelé)	Une pénalité d'un mois d'intérêt et le montant du prochain prêt reste constant
10+ jours en retard (prêt renouvelé)	Une seconde pénalité d'un mois d'intérêt et la chance d'obtenir un prochain prêt est très faible.

5) *Respects des termes de contrat* : Une IMF va perdre contrôle de la qualité de son portefeuille si elle ne met pas les termes du contrat en vigueur. Les IMF ne doivent pas instaurer des politiques qu'elles ne pourront pas faire refléter dans les contrats. Malgré le fait que des dispositions peuvent être prises pour les emprunteurs qui ont la volonté de rembourser mais qui sont dans l'impossibilité de le faire, le refus de collaboration d'un client défaillant doit être sévèrement puni selon les procédures en vigueur chez l'IMF y compris l'utilisation de système judiciaire local s'il y a lieu. Les clients doivent être sensibilisés des pénalités et procédures de défaillance avant même de recevoir leur crédit pour qu'ils sachent exactement à quoi ils ont affaire si le crédit n'est pas remboursé.

6) *Le rééchelonnement du crédit* : Considérant la durabilité du marché ciblé il arrive souvent que des emprunteurs aient la volonté mais ne soient pas en mesure de payer. Après s'être assuré que ceci est réellement le cas (c-a-d s'assurer que les clients ne sont pas en train de jouer avec les sentiments), il serait approprié de rééchelonner un certain nombre de crédits. Ceci doit être fait dans des conditions exceptionnelles qui peuvent impliquer par exemple l'extension du terme de crédit et/ou la réduction en montant périodique à rembourser. Les IMF doivent être transparentes dans leurs politiques de rééchelonnement et doivent envoyer leur accord à temps. Les indicateurs de qualité du portefeuille et les exigences d'approvisionnement doivent séparer les crédits réguliers des crédits rééchelonnés.

- ⇒ *Le programme a-t-il une culture ou pratique qui décourage les impayés ?*
- ⇒ *Y-a-t-il une séance d'orientation formelle aux clients et aux personnels sur les objectifs politiques et procédures ?*
- ⇒ *Les agents de crédit sont-ils bien formés sur la stratégie de gestion des impayés ?*
- ⇒ *Les pénalités de défaillance sont-elles appliquées et les termes de contrat sont-ils respectés ?*
- ⇒ *Les membres du personnel sont-ils normalement récompensés pour maintenir la qualité du portefeuille à un niveau élevé ?*
- ⇒ *L'IMF a-t-elle une politique de Rééchelonnement appropriée et transparente ?*

L'approche de la carotte : motivation pour le remboursement.

La baguette magique pour la gestion des défaillances doit être équilibrée avec l'approche de la motivation de la carotte pour un bon remboursement. La première motivation classiquement utilisée par les structures de micro-crédit de type usurier consiste à encourager le client performant en lui renouvelant le crédit ce qui veut dire l'augmentation de la taille du crédit. Les services préférentiels pour le client fidèle peuvent aussi inclure les taux d'intérêts plus bas, le crédit à approbation rapide et l'accès à des produits de crédits tels que les crédits saisonniers.

La motivation tangible la plus importante est **la pratique de ristourne**. Par exemple l'Unité de Microfinance de BRI offre une prime pour remboursement anticipé aux clients qui ont payé à temps pour une période de six mois consécutifs qui équivaut au montant des intérêts d'un trimestre. Ainsi l'Unité de Microfinance rétrocède aux clients qui remboursent à temps les pénalités de retard qui ont été calculées en sus des intérêts à payer en début de période.

Le crédit agricole

La plupart des IMF performantes servent essentiellement les revendeurs. Les gens qui ont un étalage au marché ou une petite boutique d'épicerie à côté de leur maison. Ceci parce qu'il y a une adéquation entre les besoins de leurs activités et les produits standardisés de microfinance (les petits crédits qui augmentent avec le temps, les crédits à court terme, les remboursement fréquents). Certaines IMF ont aussi découvert la façon de modifier ce produit pour satisfaire les besoins des manufacturiers.

Peu d'IMF, cependant ont réussi à adapter un produit de micro crédit pour gérer les risques de crédit liés aux petits cultivateurs. Tandis que cela constitue un grand marché dans plusieurs régions, il est recommandé que les IMF qui donnent des crédits aux agriculteurs soient très prudentes. Voici quelques conseils :

- Suivre de prêt le pourcentage de crédit en agriculture dans le portefeuille (pas plus de 10% à 20%)
- Diversifier les objets agricoles finançables.
- Eviter les paiements en différé total en fin de période.
- En prenant une décision de crédit, considérer le flux financier du ménage entier et pas seulement le revenu des activités agricoles.

3.1.2 Le Suivi du Risque de Crédit

Pour le suivi de la qualité du portefeuille, l'UDE de CARE recommande à la limite qu'une IMF analyse les ratios de qualité du portefeuille mensuellement. Ceci implique le portefeuille à risque, le Ratio de perte sur crédit et le Ratio de réserve. En plus l'IMF doit faire attention au nombre et valeurs de crédit qui ont été re-échelonnés et maintenir un rapport sur la **balance âgée du portefeuille**. Les ratios recommandés sont indiqués à la figure 14.

Figure 14: Ratios de Qualité de Portefeuille

Ratio de portefeuille à risque : Ce ratio doit servir d'indicateur de base pour le suivi de la qualité du portefeuille	$\frac{\text{Valeur de l'encours de crédit en retard}}{\text{Encours de crédit}}$
Taux de créances irrécouvrables : définit la proportion de créances irrécouvrables sur la période précédente	$\frac{\text{Montant des crédits déclassés}}{\text{Encours moyen de crédits}}$
Taux de provisionnement des créances : indique l'adéquation des provisions constituées (dotations) par rapport au portefeuille	$\frac{\text{Provision pour perte de créances}}{\text{Total Encours de crédits}}$
Taux de rééchelonnement des crédits : indique la part des crédits rééchelonnés sur la période précédente.	$\frac{\text{Montant des Prêts Rééchelonnés}}{\text{Encours moyen de crédits}}$

A cause de la petite taille des crédits, les portefeuilles de microfinance ne sont pas particulièrement exposés à la même concentration de risques que les banques traditionnelles où le crédit individuel ne doit pas représenter une portion importante du portefeuille. Cependant, les IMF doivent suivre les composantes du portefeuille de crédit et la qualité par département, secteur commercial, le nombre de cycles des crédits et la taille de crédit pour réduire la vulnérabilité de l'institution contre des menaces externes qui peuvent toucher un nombre important des clients. Par exemple, si 25% du portefeuille est affecté aux cultivateurs du café et le prix du grain de café chute, le quart du portefeuille sera probablement à risque.

3.2 Les Risques de Fraude

Aucune institution de microfinance ne peut se prévaloir d'être à l'abri de fraude perpétrée par le personnel isolément ou de connivence avec le client. Dans toutes les opérations financières il y a risque de fraude. L'IMF ne peut prétendre éliminer la fraude, il faut la minimiser. Cette partie résume les types de fraudes et traite des mécanismes pour prévenir et détecter les fraudes.

3.2.1 Les Types de Fraude

La confection d'une liste complète des fraudes potentielles est impossible. Cependant, il est important de catégoriser les fraudes suivant les différentes étapes dans le processus d'octroi de crédit :

- 1) Déboursement des crédits,
- 2) Remboursement,
- 3) Procédures de garantie,
- 4) Activités de clôture.

Figure 15: Exemples de Fraudes en Microfinance

Décaissement	Remboursement	Garantie	Clôture
⇒ Le chargé de crédit octroie le crédit à un client “fantôme”. ⇒ Le caissier s’est octroyé le crédit ⇒ Le chargé de crédit charge des frais non officiels aux clients.	⇒ Le chargé de crédit collecte les remboursements, délivre un reçu mais ne reverse pas l’argent. ⇒ Les Agents collectant les remboursements ne les reversent pas à temps. ⇒ Le chargé de crédit charge des pénalités non officielles.	⇒ Le chargé de crédit collecte les garanties mais ne les dépose pas au magasin. ⇒ Le magasinier a détourné les biens de garanties et a passé de fausses écritures dans les livres de stock.	⇒ Le remboursement des épargnes forcées n’a pas été fait aux clients. Les emprunteurs ont oublié des les réclamer. ⇒ Le chargé de crédit collecte les prêts qui ont été déjà passés en perte pour son propre compte.

La fraude en microfinance ne s’arrête pas seulement aux activités d’octroi de crédits de l’organisation. Il est fort possible que l’IMF soit plus vulnérable à la fraude au niveau de son système d’épargne parce que ce n’est pas facile de la détecter à ce niveau. La fraude aussi peut se manifester dans la gestion des opérations de l’agence tels que le détournement des fonds de caisse, des faux bons pour réclamer les remboursements des missions effectuées et les dessous de tables au niveau des contrats d’approvisionnement. Les politiques de contrôle interne et les procédures conçues pour réduire efficacement les risques de fraude commis par un employé ne sont généralement pas efficaces quand il s’agit des fraudes provenant d’une connivence entre les employés ou de l’administration. Ce cas se manifeste quand un haut cadre utilise son autorité pour inciter un subordonné à violer les politiques de contrôle et les procédures, pour permettre au haut cadre de commettre la fraude.

Un exemple c’est le directeur financier qui pour une raison ou une autre va demander au caissier de lui remettre les clés du coffre fort. Le risque de fraude provenant d’une connivence entre les employés ou provenant de la direction est réduit non pas par des politiques et procédures formelles de contrôles mais par des contrôles “informels”. Par exemple, la direction peut insister sur l’éthique au sein de l’organisation ou créer une conscience aiguë pour le contrôle entre employés, ou un environnement propice à la communication et

permettant de promptes réactions face à quiconque commet la fraude. C'est important de noter que la plupart des fraudes sont détectées par les employés dans des services où la fraude est la commise et non par les auditeurs. Par conséquent les IMF doivent créer un environnement de travail qui donne des primes aux employés pour les encourager à signaler une fraude éventuelle à la direction appropriée. Les IMF doivent aussi établir des politiques formelles avec des procédures sur comment et à qui on doit signaler des cas pareils. Il existe nombres de "sonnette d'alarme" qui rendent les IMF plus vulnérables aux fraudes tels que ⁴:

**Les Collègues,
non les auditeurs
détectent,
beaucoup plus de
cas de fraude**

- ⇒ Une IMF avec un *portefeuille de prêt de mauvaise qualité*, difficulté à faire des distinctions entre mauvais crédits et crédits frauduleux à cause d'importants nombres des prêt en arriérés;
- ⇒ Un *système d'information à peine opérationnel* qui expose l'institution à la fraude. Si l'IMF est incapable de détecter la défaillance au niveau de son chargé de prêt elle doit avoir des problèmes importants avec la fraude.
- ⇒ Un *changement intervenu dans le système d'information*, ex changement de logiciel est un temps particulièrement vulnérable. Pour se protéger contre une fraude si une IMF change une SGI la pratique habituelle est d'utiliser le nouveau et le l'ancien système parallèlement, jusqu'à ce que les deux systèmes soient audités.
- ⇒ Un *Système de contrôle interne faiblement opérationnel* crée un environnement prévalent pour la fraude. Un bon nombre d'IMF n'ont pas un département d'audit interne et leurs auditeurs externes ne rendent pas visite aux agences, ni ne confirment les soldes débiteurs de la clientèle. Dans ces IMF la fraude est assurément endémique.
- ⇒ Les IMF sont vulnérables quand elles ont un *taux élevé de renouvellement du personnel* ou quand les personnels sont en congé. Quand une IMF renvoie un employé ou quand un employé démissionne, l'organisation est aussi vulnérable a cet employé qui pourrait aller collecter de l'argent chez les clients.
- ⇒ Si l'Organisation offre de *multiples produits de prêts*, ou si ses produits ne sont pas standardisés, les employés et les clients ont une opportunité de négocier mutuellement les arrangements qui profitent à chacun d'eux.
- ⇒ Si les chargés de prêt manipulent *l'argent en espèce* et les clients ne comprennent pas l'importance de leur réclamer un reçu officiel, l'IMF est largement vulnérable aux petites fraudes.
- ⇒ Quand une institution expérimente une *croissance rapide*, il est difficile de cultiver en profondeur la culture d'intégrité parmi le personnel.
- ⇒ *Est-ce que votre organisation a expérimenté la fraude ? Si oui, quelles conditions ont favorisé la fraude au sein de votre organisation ?*
- ⇒ *Qu'avez-vous fait pour réduire votre vulnérabilité à la fraude?*

⁴ Adapté de Valenzuela (1998)

3.2.2 Le Contrôle: Prévention de la Fraude

L'UDE de CARE recommande les 8 catégories suivantes comme mécanisme de contrôle de l'IMF pour réduire la performance opérationnelle qui peut attirer la fraude:

- 1) Excellente Qualité du Portefeuille ;
- 2) Simplicité et transparence dans les procédures ;
- 3) Une bonne politique de gestion du personnel ;
- 4) **Un accent sur la formation** des clients ;
- 5) La mise en place des comités de crédits ;
- 6) Eviter la manipulation de l'argent ;
- 7) **Un bon système de garanties** ;
- 8) Des politiques claires de déclassement et de rééchelonnement des crédits.

Flexibilité - Une épée à double tranchant

Une des critiques de la pratique de microfinance est que les termes de prêts sont tellement rigides que cela ne satisfait pas les besoins du marché ciblé. Les conséquences c'est que les clients partent et cela réduit l'impact que le microfinance devrait avoir.

Dans un monde idéal, les produits de microfinance seraient flexibles et personnalisés aux besoins individuels. Mais cela implique certains défis dans la mise en œuvre qui sont les suivants :

Efficacité : Une des raisons pour laquelle les produits de microfinance ont tendances à être rigides c'est l'accroissement de l'efficacité de prestation de services. Avec des petits prêts ce ne sera pas rentable de les personnaliser aux besoins de chaque individu.

Compétence du personnel : Beaucoup des IMF utilisent des ressources humaines relativement moins chères pour des travaux routiniers qui ne sont pas compliqués mais manquent des compétences pour fournir des services financiers flexibles.

SIG : Les systèmes d'information dans beaucoup des IMF ont des difficultés à supporter les produits simples de microcrédits. Les produits de prêts de nature flexible aggraveraient le défi du SIG.

Risque de fraude : Au fur et à mesure que l'IMF augmente la complexité de ses services financiers, elle accroît davantage sa vulnérabilité au risque de fraude.

Comment est-ce que les IMF doivent traiter cette épée à double tranchant ? Il n'existe pas une réponse facile, mais en se rendant compte de l'importance de la flexibilité et le défi d'être flexible, une IMF doit trouver le juste milieu.

Une Excellente Qualité de Portefeuille

S'il y a seulement quelques crédits qui sont en arriérés, la probabilité que l'IMF subisse des fraudes dans ses activités d'octroi de crédits est faible. L'on peut contrôler le peu de crédit en défaillance pour s'assurer que ce n'est pas la fraude. Mais quand il y a un nombre important des crédits en arriérés et les systèmes de gestion de la délinquance sont

surchargées, les crédits qui font l'objet de fraude ne seront pas détectés pendant une longue période, ceci va engendrer beaucoup de prêt frauduleux.

- ⇒ *Quelle agence a le pire portefeuille à risque ?*
- ⇒ *Est-ce possible que cette agence subisse une fraude ?*

Simplicité et Transparence

Si les produits et les systèmes d'offre de services d'une IMF sont simplifiés, cela aidera à éviter la fraude. Au fur et à mesure qu'une organisation devient compliquée et diversifie ses prestations de services, il y a une grande probabilité que la fraude se multiplie. La fraude est une préoccupation particulière dans les IMF où les chargés de prêt ont une autorité discrétionnaire significative tels que la fixation de la taille de crédit, l'acceptation d'une garantie et l'établissement des taux d'intérêt. De cette manière, une IMF doit équilibrer ses réactions et personnalisation de ses prestations de services aux besoins des clients avec la préoccupation que cela exposera l'organisation à la fraude.

Un domaine particulier de vulnérabilité est la discrétion dont le personnel de terrain dispose en ce qui concerne l'imposition des frais de pénalités de retard. Les IMF souvent chargent des frais de pénalité pour les remboursements en retard. Dans ces cas, il est extrêmement difficile de suivre si les frais de pénalité ont été payés et encaissés, ou s'ils ont été régulièrement annulés. Dans ce dernier cas, ils n'ont pas atteint leur objectifs. Pour réduire leur exposition à la fraude, les IMF ont le choix de rendre les paiements de ces frais obligatoires sans se soucier des raisons de retard, ou de trouver une autre manière de pénaliser les retardataires tels que donner des conditions incitatives aux clients qui remboursent à temps.

- ⇒ *Les chargés de prêt ont-ils certains pouvoirs discrétionnaires comme la baisse des taux d'intérêt, la requête pour exonération ou la renonciation de frais de défaillance ? Si oui, comment ou quelles mesures utilisez-vous pour contrôler la fraude ?*

Politique des Ressources Humaines

Les politiques des ressources humaines des IMF impliquent le recrutement, la formation, la compensation et la rupture de contrat avec les employés. Toutes ces quatre activités servent de contrôles potentiels pour éviter les détournements des actifs.

Le Recrutement : Les institutions de microfinance devraient identifier des sources excellentes pour le recrutement de nouveaux personnels avec un niveau élevé d'intégrité morale, telles que quelques écoles ou des communautés religieuses. En plus les IMF devraient utiliser des techniques de sélection du personnel, tels que l'examen de la personnalité et la vérification des références, pour s'assurer qu'elles recrutent des citoyens exemplaires. Les IMF devraient aussi considérer le contrôle de leur cursus.

La Formation: Un aspect critique d'insertion des nouveaux recrues est de les endoctriner à la culture institutionnelle. C'est le moment idéal pour promouvoir les valeurs principales de

l'organisation en ce qui concerne l'honnêteté et l'intégrité, et la démonstration de la politique de tolérance zéro en donnant des exemples des employés qui n'ont pas pu résister aux tentations et qui ont éventuellement subi les conséquences

La Récompense: Les employés devraient avoir des motivations très fortes pour faire leur travail d'une manière responsable et compétente. Les employés qui savent qu'ils ne sont pas bien récompensés ne voudraient pas travailler d'une façon méticuleuse. De même ils sont plus vulnérables à la fraude surtout quand ils manipulent quotidiennement des sommes importantes qui valent leurs salaires de plusieurs mois ou même de plusieurs années. Un salaire compétitif est un contrôle de prévention très efficace pour dissuader les attitudes de relâchement ou frauduleuse chez l'employé.

La rupture : Une autre mesure de contrôle est de sensibiliser l'employé des conséquences indésirables résultant d'un travail médiocre ou d'une attitude de nature frauduleuse. Le message doit être clair qu'en cas de découverte d'une fraude, l'intéressé sera automatiquement renvoyé et perdra tout son salaire et avantages, et sera même poursuivi à la justice au besoin. Les actions rapides pour les moindres activités frauduleuses transmettront le message de tolérance zéro d'une IMF pour la fraude. PULSE un programme de micro crédit en Zambie tente de ostraciser (proscrire) les anciens employés en mettant leurs photos dans les fenêtres du bureau.

La Rotation du Personnel

Certaines IMF affectent les employés d'une agence à une autre d'une façon régulière comme mesure de contrôle du risque de fraude. La rotation du personnel permet aux différents employés de discuter avec chaque client qui devrait décourager la connivence et exposer n'importe quelle fraude qui a eu lieu.

Tandis que cela devrait être un moyen efficace de contrôler et de détecter la fraude, ce n'est pas recommandé parce que cela affaiblit la relation entre un chargé de crédit et un client. Une des raisons pour laquelle les clients remboursent leurs crédits c'est de ne pas décevoir le chargé de crédit. Le chargé de crédit doit entretenir des relations étroites avec les clients pour les encourager de revenir et de leur décourager de ne pas rembourser leurs crédits.

- ⇒ Vos procédures de recrutement sont-elles bien conçues pour attirer des individus honnêtes et motivés ?
- ⇒ Est-ce que les nouveaux employés sont sensibilisés sur la culture d'honnêteté et de la tolérance-zero de l'IMF?
- ⇒ Est-ce que le niveau de récompenses des personnels est raisonnable et compétitif ?
- ⇒ Est-ce qu'il y a une politique de rupture immédiate de contrat du personnel en cas de fraude ou de malhonnêteté ?

La formation des clients

Sensibiliser les clients sur les droits et devoirs dans les procédures d'octroi des crédits est aussi une mesure de contrôle très efficace. Comme la plupart des clients sont analphabètes /ou n'ont pas reçu assez d'éducation ils sont particulièrement susceptibles d'être des victimes de fraudes par les chargés de crédit et ne détecteront pas des erreurs dans la procédure d'octroi de crédit. C'est assez problématique parce que la relation chargé de crédit - clients est primordiale pour la réussite d'une IMF. Ainsi, une mesure de contrôle pour la prévention des erreurs et la fraude est la sensibilisation des clients sur leurs droits et devoir. Ceci implique :

- ⇒ Demander un reçu officiel pré numéroté toutes les fois que l'argent ou la garantie change de main.
- ⇒ Toujours donner ou recevoir de l'argent d'un employé de l'IMF désigné à cet effet– si c'est possible qu'il soit toujours le caissier.
- ⇒ Connaître les créneaux appropriés pour exprimer les plaintes ou les préoccupations.

Les campagnes de sensibilisation réussies ne vont pas seulement éduquer les clients mais vont aussi permettre aux employés de réfléchir deux fois avant de prendre l'avantage sur leurs clients. Dans les programmes de groupe de caution solidaire, cela va renforcer les clients à fournir des orientations concernant ces problèmes aux nouveaux membres.

- ⇒ *Est-ce que l'institution organise souvent des campagnes de sensibilisation à l'endroit des clients?*
- ⇒ *Les clients sont-ils sensibilisés sur leur droits ?*
- ⇒ *Par quel créneau les clients expriment –ils leurs plaintes ?*

Chaque prêt doit être approuvé par au moins deux personnes qui ont préalablement rencontré l'emprunteur

Les Comités de Crédit

Le rôle important que joue le comité de crédit n'est seulement pas limité à la réduction de risque de crédit mais c'est aussi un élément essentiel d'une intégrité opérationnelle et une stratégie de prévention de la fraude. Chaque crédit doit être *approuvé par au moins deux personnes*. Avec les petits crédits c'est souvent le chargé de prêt et le chef d'agence qui apposent leurs signatures. Le chef d'agence doit prendre cette tâche au sérieux. Pour étudier les demandes, le chef d'agence doit s'assurer qu'elles sont en conformité avec les politiques de l'IMF et ne contiennent pas des informations irraisonnables tels que les niveaux de revenus mensuels qui sont irréalistes pour une affaire particulière. Pour réduire les risques que le chargé de prêt crée des clients “ fantôme ” le chef d'agence devrait rencontrer tous ceux qui ont fait une demande de crédit avant qu'ils ne reçoivent leurs crédits.

Les niveaux d'autorité d'approbation des prêts réduisent également l'exposition de l'IMF à la fraude. L'autorité d'approbation des prêts peut être définie comme suit : Tous les crédits de moins de \$500 exige deux signatures (le chargé de crédit et le gérant de l'agence) ; les crédits entre \$500 et \$2 000 exigent trois signatures (les deux précédents plus un externe du comité de crédit) ; et les crédits de plus de \$2 000 exigent cinq signatures (les trois précédents plus le directeur des opérations du siège et un membre du conseil d'administration). Donc, si le gérant de l'agence en connivence avec le chargé de crédit décidaient de frauder la compagnie, ils pourraient seulement voler \$500 à la fois.

N'importe qui, qui appose sa signature sur une demande doit réaliser la signification de cette action. Très souvent les appositions des signatures sur des demandes, les pièces justificatives ou d'autre document ne sont pas pris au sérieux. Des fois, les cadres ne regardent même pas ce qu'ils ont à signer parce qu'ils doivent approuver beaucoup de choses à la fois. Ce comportement ne contribue pas à atteindre les objectifs. Si une organisation souffre de cette “ apposition aveugle de signature ” le besoin de revisiter ses procédures s'impose.

Si cinq signatures protègent plus contre la fraude que deux, pourquoi l'IMF n'exigent pas ces cinq signatures pour l'octroi de tout crédit ? La prévention de la fraude et la stratégie de détection doit équilibrer les coûts de limitation de la fraude et le besoin de réduction de la vulnérabilité. Plus il y a de personnes impliquées dans les procédures d'études des demandes, plus cher seront les processus d'octroi de crédits. Puisque les plus petits crédits génèrent de petit revenu, l'organisation devrait probablement perdre de l'argent pour les octroyer, si cinq personnes avec des niveaux de salaires très élevés devraient étudier les demandes. Pour réduire les coûts d'approbation, certaines organisations établissent des niveaux d'autorités variées pour les chefs d'agence compte tenu de leur niveau d'ancienneté et de la qualité de leur portefeuille.

L'autre facteur qui nécessite le comité d'approbation est la qualité du service clientèle. Plus le nombre de personnes impliquées dans le processus d'étude des demandes est élevé, plus l'étude de la demande prendra du temps. Pour que les IMF fournissent des services rapides, elles doivent supprimer certains niveaux d'étude de la demande.

- ⇒ *Est-ce qu'au moins deux personnes rencontrent tous les demandeurs de crédit et approuvent toutes les demandes ?*
- ⇒ *Est-ce que le comité d'approbation des crédits équilibre l'efficacité, le service clientèle et le contrôle de fraude ?*
- ⇒ *Est-ce que les directeurs évitent et découragent fortement la « signature aveugle » ?*

La manipulation de l'argent

Les IMF courent de plus grands risques de détournements de fonds quand il y a une opération telles que les déboursements de crédit, remboursement et l'épargne. Les 12 mesures de contrôles à la base sont recommandées pour réduire les risques de détournement pour les IMF qui déboursent des crédits directement aux clients. Si le déboursement est opéré par une banque ou directement dans le compte du client cela nécessite certaines modifications :

1. Utilisez les formulaires de contrat de crédit normaux, pré imprimé, pré numéroté révisé et approuvé par la mairie.
2. Préparez les contrats de crédit en quatre copies, gardez une copie dans l'agence, retournez une au client et gardez deux à la comptabilité centrale.
3. Les contrats du crédit doivent porter le nom et numéro d'identification du client, le numéro de référence unique de crédit, le montant du crédit, le taux d'intérêt, l'échéance de paiement, la description de garantie (si requise), la définition de retard de remboursement et la pénalité pour retard de remboursement.
4. L'accès aux formulaires des contrats de crédit non encore utilisés devrait être strictement limité et sauvegardé.
5. La comptabilité détermine si le contrat a été bien rempli. Si c'est le cas, la comptabilité prépare et approuve les bordereaux de décaissement de prêts et les transmet au caissier avec une copie du contrat de crédit dûment établi.
6. Avant de déboursier les fonds, le caissier contrôle les montants sur les deux pièces et vérifie si le contrat contient les signatures requises.

-
7. Le caissier prépare en deux copies un reçu officiel pré-imprimé et numéroté d'avance portant la date, le montant, le nom et la signature du bénéficiaire.
 8. Le caissier garde une copie du reçu et remet l'autre au bénéficiaire
 9. Pour les déboursements faits directement aux clients, le caissier contrôle les pièces d'identité et/ou sa signature sur le contrat par rapport à la personne qui s'est présentée.
 10. S'il n'existe pas de mesures de contrôle pour réduire les risques d'un caissier qui fait tout seul les déboursements et les paiements des crédits, le comptable devrait comparer les signatures sur les reçus des crédits déboursés et celles dans le contrat de crédit.
 11. Si le caissier débourse les crédits à un agent qui à son tour le remet au client, ces déboursements sont enregistrés comme des avances payées à l'agent. Les avances sont liquidées si l'agent présente des reçus indiquant le montant juste et les signatures du client.
 12. Les comptables ne doivent pas avoir accès aux fonds et le caissier ne doit pas avoir accès aux écritures comptables.

La figure 16 présente une liste de sept contrôles recommandés pour réduire les risques des irrégularités ou de fraude dans les processus de remboursements.

Figure 16: Les Mesures de Contrôles dans la manipulation des Remboursements des Prêts

1. Les agents qui collectent les remboursements préparent des reçus en trois copies portant la date, le montant, les signatures de l'agent et du payeur.
 2. Les agents gardent deux copies et donnent l'autre au payeur
 3. Les agents déposent les fonds dans les comptes à temps. Les IMF doivent avoir une politique sur l'endroit du dépôt et sur la définition du dépôt "à temps".
 4. Les agents doivent demander un reçu portant la date, le montant la signature du bénéficiaire pour chaque opération de dépôt.
 5. Les agents transmettent à la comptabilité une copie des reçus citant les remboursements et les reçus des opérations de dépôt.
 6. La comptabilité contrôle les montants sur la fiche de dépôt avec le montant sur le reçu de l'emprunteur et enregistre le principal et l'intérêt selon le contrat et les montants remboursés sur le reçu de l'emprunteur.
 7. La comptabilité fait un rapprochement du montant déposé selon les états bancaires avec les états comptables sur une base mensuelle
-

Les organisations qui offrent les services **d'épargne volontaire** sont particulièrement vulnérables à la fraude. Ceci est partiellement dû aux volumes élevés des transactions et aussi à cause des montants et des fréquences imprévisibles. Avec les remboursements des crédits, l'organisation connaît combien et quand sont attendus. Donc si les montants ou dates sont différents de ceux attendus, on peut faire une investigation. Les épargnes n'ont pas le même signal d'avertissement.

Mais il est absolument critique de réduire la potentialité de fraude d'épargne parce que cela pourrait affaiblir la confiance du client dans l'institution bancaire.

Comme mesure de contrôle contre la fraude d'épargne, les clients doivent recevoir un état d'épargne (livrets de dépôt) qu'ils doivent garder précieusement. L'IMF devrait avoir une carte de signature et une copie de pièce d'identification du client. La signature sur le bordereau de décaissement/dépôt doit être pareil dans son livret d'épargne ainsi que l'état de comptabilité de l'organisation. Une révision minutieuse des décaissements importants est recommandée.

- ⇒ *Est-ce que c'est permis aux chargés de prêts de collecter les remboursements sur le terrain ?*
- ⇒ *L'IMF dispose-t-elle des politiques appropriées pour la manipulation de liquidité dans sa procédure d'octroi et de recouvrement de crédit ? Ces politiques sont-elles respectées ?*
- ⇒ *Quels sont les systèmes mis en place pour limiter la potentialité de frauder les comptes d'épargne ?*

Les Contrôles des Garanties

Si une IMF sécurise ses crédits avec des garanties classiques, elle est susceptible à des irrégularités potentielles ou de fraude dans la collecte, le magasinage et la sortie de cette garantie physique. L'employé responsable pourrait collecter la garantie mais ne va pas la déposer au magasin. Il peut aussi collecter une fausse garantie ou il va carrément la négliger. Le risque lié aux garanties classiques peut être minimisé par les mesures suivantes :

- ⇒ Il faut des politiques et des procédures pour savoir quand l'on peut demander des garanties classiques, décider qui doit la garder entre l'IMF ou le client, où la déposer et comment calculer sa valeur.
- ⇒ Si le client garde la garantie, le chargé de crédit doit faire des visites périodiques pour surveiller sa valeur. Le contrat de crédit doit porter certains détails tels que la description de la garantie, la série ou un numéro d'identification et doit stipuler que la garantie ne pourra pas être vendue sans la notification au chargé de crédit.
- ⇒ Les procédures de retour de la garantie au client doivent clairement stipuler que c'est après le remboursement que cela sera fait.
- ⇒ Des procédures devraient être recommandées pour augmenter les chances que la liquidation de la garantie sera fait dans les meilleures conditions et que les revenus tirés de la liquidation sont déposés à la banque.
- ⇒ *Avez-vous des politiques et procédures adéquates sur les mesures de contrôle de la garantie ?*
- ⇒ *Ces politiques sont-elles respectées ?*

Créances irrécouvrables et politique de rééchelonnement

Un autre domaine de risque qui se pose c'est l'annulation et le rééchelonnement du crédit. Tandis que les IMF possèdent des exigences strictes et suivent méticuleusement les politiques d'octroi des crédits, elles ont tendance à être plus relaxes dans le suivi des crédits défaillants et à veiller au suivi strict des procédures. L'annulation et le rééchelonnement des

crédits devraient suivre des procédures similaires : le comité de crédit devrait prendre toutes les décisions et devrait exiger des signatures multiples pour autoriser l'annulation ou le rééchelonnement des crédits.

Dans le processus de déclassement des crédits, ils existent deux fraudes auxquelles l'IMF est vulnérable. Premièrement, L'IMF doit s'assurer que ce crédit qui fait objet d'annulation n'est pas une fraude. Les mesures de contrôle de ce risque exigent que chaque personne impliquée dans le processus de recouvrement de ce crédit documente chaque étape du processus. Cette documentation dans le registre de la gestion de la défaillance, donne une preuve que les mesures appropriées ont été prises par plusieurs personnes et que ce crédit est devenu vraiment une créance irrécouvrable et non pas un crédit frauduleux. Deuxièmement, une fois que le crédit a été déclassé l'IMF est toujours vulnérable à son recouvrement non autorisé.

Chaque personne impliquée dans la gestion de la défaillance doit documenter chaque étape franchie dans le recouvrement du prêt.

Ce risque est contrôlé en transmettant le dossier au service des contentieux de l'IMF ou à un bureau externe de recouvrement (huissier).

- ⇒ *Votre institution dispose-t-elle des politiques de déclassement de crédit ou de rééchelonnement qui sont cohérentes avec la stratégie de mesures de prévention de fraude ?*
- ⇒ *Est-ce que ces politiques sont respectées ?*
- ⇒ *Comment les employés documentent-ils les différentes étapes de la gestion de la défaillance ?*

3.2.3 Le Suivi: La détection des Fraudes

Les meilleures stratégies de prévention des risques dans le monde ne vont pas éliminer la fraude. Ceci parce les politiques peuvent être en partie ignorées ou passées outre. D'un autre côté parce qu'en exerçant un effort pour équilibrer les coûts des mesures de contrôles aux expositions potentielles, l'organisation aura toujours des parties vulnérables.

Chaque fois qu'il y a un cas de fraude dans une organisation, cela donne une image de faiblesse de la part de l'IMF et de tout son personnel. La détection de fraude est donc une responsabilité tacite à tout le personnel depuis les membres du conseil jusqu'aux plantons et chauffeurs. Une fois que l'organisation atteint un certain échelle (autour de 100 employés), elle peut justifier la nécessité d'avoir une personne ou une section consacrée à la détection de fraude. Cette responsabilité incombe à l'auditeur interne qui se reporte directement au conseil d'administration (ou au comité d'audit du conseil d'administration).

La détection de fraude est donc la responsabilité de tout le personnel, depuis le président du conseil d'administration jusqu'aux plantons et chauffeurs

La détection de fraude implique les quatre éléments suivants :

1) l'audit opérationnel 2) la politique de recouvrement des prêts 3) sondage des clients et 4) plaintes des clients.

L'Audit Opérationnel

Après avoir conçu les mesures de contrôles appropriées, il faut s'assurer que ses mesures de détection de fraude sont effectivement exécutées. En plus les IMF doivent considérer la pratique des audits opérationnels comme une pratique régulière pour confirmer que les

Le Comité d'Audit du Conseil

Certaines IMF créent un Comité d'Audit composé des membres spécifiques du Conseil pour la supervision des audits interne et externe. Le comité d'audit révisé les rapports d'audit interne et externe et vérifie l'intégrité des états financiers et l'adéquation du contrôle interne. Le comité d'audit révisé les procédures, les rapports et les recommandations générés par le département de l'audit interne et s'assure que la direction prend des actions correctives. De plus, le comité d'audit révisé les rapports d'audit externe et les rapports de réglementation pour évaluer le cadre global de contrôle de l'IMF, et reporte ses découvertes et observations à tous les membres du conseil d'administration.

politiques sont respectées.

Quand les politiques ne sont pas respectées c'est souvent à cause d'une de ses raisons : 1) l'employé était impliqué dans une sorte d'activité frauduleuse ; 2) l'employé ne connaissait pas ou ne comprenait pas la politique ; 3) l'employé a trouvé que la politique n'était pas réaliste.

Ainsi donc, quand l'audit opérationnel découvre une fraude, il doit aussi identifier des besoins de formation du personnel ainsi que la possibilité de révision de certains politiques.

***Les auditeurs Internes
doivent se reporter au
Conseil d'Administration***

Un audit opérationnel implique la révision de toutes les activités opérationnelles, procédures et processus, **y compris** les ressources humaines, service d'acquisition, finance, gestion des systèmes des informations et d'autres domaines opérationnels. Les auditeurs internes font souvent les audits opérationnels puisqu'ils possèdent plus d'expériences avec les opérations générales de l'organisation et seront mieux placés à analyser la structure des opérations. Si les services d'un audit externe est demandé, la direction doit faire très attention, avant d'engager le cabinet, de mesurer son niveau d'expérience en la matière et sa compréhension de l'organisation, de la microfinance en général et de l'audit opérationnel.

Pour les organisations qui sont assez grande pour recruter un auditeur interne, il est important que cette personne ou département rende compte au conseil d'administration et pas à la direction. Sans assez d'indépendance vis-à-vis de la direction, les auditeurs internes ne pourraient pas faire une révision objective sur les opérations totales de l'IMF. En rendant compte directement au conseil d'administration, cela implique le conseil d'administration dans la procédure d'audit interne qui donne la crédibilité et légitimité aux auditeurs internes.

Les politiques de Recouvrement de Prêts

D'une part, les politiques de recouvrement de prêt sont essentiellement vues comme une réponse au risque de crédit, d'autre part, ils jouent un rôle important dans la détection de fraude. En impliquant plusieurs personnes dans la procédure de recouvrement, les IMF montent la pression et aident les clients à identifier la présence de fraude. Si le chargé de prêt est la seule personne qui entretient des rapports avec un emprunteur délinquant, il peut facilement empocher les remboursements. La figure 17 présente quelques politiques relatives à la collecte des remboursements de crédits conçues pour détecter une telle situation.

Figure 17: Les Politiques de Recouvrement de Prêts

-
- ⇒ La direction établit des politiques sur les crédits passés qui indiquent la période des efforts de collection et quelles sortes d'effort (faire des efforts ou réagir – pas prendre des efforts)
 - ⇒ **Les agents chargés de la collecte des remboursements ne sont pas autorisés à changer le système de collecte en place.**
 - ⇒ Le chargé de crédit qui a octroyé le crédit doit effectuer la première visite au client en défaut de paiement.
 - ⇒ **Si cette visite ne donne aucun résultat**, un autre agent (souvent le chef d'agence) est celui qui devra conduire la deuxième visite de recouvrement au client défaillant.
 - ⇒ Si cette deuxième tentative échoue, un autre responsable, de préférence, un supérieur hiérarchique devra conduire la troisième visite. Cette démarche permet d'attirer l'attention du client sur le caractère de plus en plus préoccupant de sa défaillance. Elle constitue en outre une importante mesure complémentaire de contrôle, qui permet de vérifier si tout ou partie du portefeuille de créance en défaillance n'a pas été plutôt empoché par l'agent de collecte des remboursements.
-

L'Echantillonnage des Clients

Un aspect principal de la détection de fraude est de rendre visite aux clients pour s'assurer que les enregistrements de leurs opérations à leur niveau et au niveau de l'IMF sont conformes. Etant donné le volume important de clients dans certaines IMF, les auditeurs internes procèdent, le plus souvent à un échantillonnage représentatif des clients actifs pour la vérification des soldes des encours de crédits ; ce qui leur permet d'orienter les visites vers les clients qui semblent bien plus douteux. Par exemple un auditeur interne peut choisir des clients qui ont des arriérés de plus de trois remboursements, 50% des clients avec plus de deux 2 remboursements en retard et 25% des clients avec l'arriéré d'un remboursement, ainsi que quelques autres clients qui sont à jour. Si l'IMF ré-échelonne les dettes, l'auditeur par conséquent doit rendre visite à un pourcentage élevé des ces clients également.

En principe cette technique de sondage consiste à sélectionner les clients qui ont des arriérés mais c'est aussi important d'ajouter les clients avec des prêts à jour. L'auditeur interne peut trouver de grandes disparités entre les données du client et la réalité du terrain qui peut exposer l'organisation à un risque de crédit ou un risque de fraude. Les chargés de prêt

peuvent subir des retards sur la vérification des prêts qui n'apparaissent pas dans un rapport de défaillance de paiement.

Le sondage est impossible avec les comptes d'épargne volontaires parce qu'il ne présente pas un moyen d'avertissement pour déterminer si tel compte est plus vulnérable à la fraude que l'autre. En conséquence, l'échantillon de client- épargnant peut probablement être plus élevé que celui des emprunteurs.

Avant de rendre visite aux clients spécifiques, l'auditeur interne révise les dossiers pour s'assurer que la documentation est conforme aux politiques et procédures de l'organisation. En allant rendre visite aux clients par exemple, l'auditeur interne compare les informations des déboursements et remboursements dans le registre des IMF avec celle des clients y compris les derniers soldes, et le montant et date de chaque opération et la prise de garantie traditionnelle. Il est aussi important de comparer l'information dans le dossier avec le commerce actuel, avec les adresses, type d'affaire, l'objet du crédit, les actifs, etc. Si la documentation est fausse, il est fort possible que le client a trompé l'agent de crédit ou qu'ils se sont mis d'accord pour donner le crédit à quelqu'un d'autre qui est incroyable.

Les Auditeurs Internes passent la grande partie de leurs temps sur le terrain.

Tandis que l'objectif de ces visites est en principe pour l'audit interne, elles peuvent remplir d'autres fonctions tels que la gestion de la délinquance, la collecte des informations sur la satisfaction des clients et le marché et l'identification des besoins de formation du personnel.

Plaintes et suggestions de la Clientèle

Comme la plupart des clients des IMF sont pauvres et analphabètes, ils sont particulièrement susceptibles d'être des victimes de fraude. Ces gens ne sont quand même pas bêtes et se rendent compte souvent qu'on veut les exploiter. Le problème est qu'ils ne sont pas souvent responsabilisés pour s'en occuper d'eux-mêmes. Même s'ils décident de s'impliquer, ils ne sauront pas comment s'y prendre puisque leur contact principal avec une IMF se trouve être la personne mise en cause.

Une autre méthode importante pour détecter la fraude et pour améliorer les services clientèle c'est d'établir un système de plaintes et suggestions en créant un canal de communication pouvant permettre aux clients de donner leurs opinions. Si c'est facile pour les clients de se plaindre et si leurs plaintes peuvent aller au-delà de l'agence ils pourront alors porter plaintes contre les charges de crédit et d'autre employés. Ainsi ce sera nécessaire que la direction de l'IMF mène une investigation pour traiter des problèmes et déterminer s'il y a fraude.

- ⇒ *Est-ce que la direction suit constamment la qualité du portefeuille ?*
- ⇒ *L'IMF dispose-t-elle des normes des procédures pour le suivi de la défaillance ?*
- ⇒ *Est-ce que ces procédures sont respectées ?*
- ⇒ *Votre organisation sonde-t-elle constamment les clients pour confirmer le solde (encours) des épargnes et de crédit ?*

-
- ⇒ *Est-ce qu'un cabinet compétent fait l'audit de l'IMF chaque année ?*
 - ⇒ *L'IMF dispose-t-elle d'un audit interne ?*
 - ⇒ *Est-ce que les audits Internes sont conduits régulièrement ?*
 - ⇒ *Quels sont les processus par lesquels votre Organisation confirme les épargnes des clients et les soldes des prêts ?*
 - ⇒ *Avez-vous des systèmes pour la collecte, l'analyse et le suivi des plaintes de la clientèle ?*

3.2.4 La Réponse à la Fraude

Si on soupçonne la fraude, l'IMF devrait normalement mener un audit de fraude et exécuter les procédures des mesures pour limiter les dégâts.

L'Audit de la Fraude

La Gestion des Risques et niveau d'activité

Comme mentionné dans l'introduction, la gestion de risque est un processus continu. Les vulnérabilités changent avec le temps au fur et à mesure que l'institution mûrit et s'accroît. La plupart des mesures de contrôles pour les risques opérationnels présentées dans ce chapitre pouvaient être pertinentes pour les grandes IMF mais ne pourraient pas être applicables pour les petites organisations ou celles qui sont nouvelles. Pour la conception d'une stratégie de gestion des risques, il est nécessaire de déterminer ce qui est convenable selon l'échelle de votre opération.

Pour les **risques de crédit** par exemple, une nouvelle organisation avec les petits crédits va se pencher plutôt sur le caractère dans la procédure d'évaluation des crédits, mais dès que la taille de crédit augmente une garantie réelle est plus convenable. Dans le cas d'une nouvelle IMF "le comité de crédit" peut être composé seulement du chargé de crédit et de son superviseur mais pour les crédits importants l'organisation devrait formaliser les procédures d'étude.

Une des méthodes la plus efficace pour le contrôle de la **fraude** est la culture d'entreprise, mais cela aussi change au fur et à mesure que l'IMF se développe. Dans une petite organisation, le directeur général est un exemple et il personnifie les valeurs principales de l'honnêteté et la transparence. Cette approche au contrôle interne doit évoluer en procédures et politiques formelles. La direction va assumer la fonction d'audit et une fois que l'organisation atteint une certaine échelle, pourra justifier le recrutement d'un auditeur interne.

Les méthodes pour la gestion **des risques de la sécurité** dépendent de l'importance d'argent qui passe quotidiennement par l'agence dans l'environnement local. Même dans les endroits les plus sécurisés, l'on doit prendre plus des mesures de précaution au fur et à mesure que les opérations s'accroissent.

Pour les nouvelles IMF, il est important d'adopter une approche de la gestion de risque dans leurs opérations. Tandis que cette approche serait probablement basée sur un système de contrôle informel au départ, l'adoption de la mentalité de gestion des risques dès le début facilitera la mise en place des systèmes de contrôle plus formels au fur et à mesure que l'institution croît.

Un audit contre la fraude, aussi appelé audit légal vise l'identification des irrégularités et l'importance des dégâts causés. Un audit contre la fraude en général est une extension de procédures d'audits ordinaires, mais proposé par les auditeurs et dans certain cas validé par le client. La décision d'initier un audit contre la fraude demande un sens élevé de jugement. Deux facteurs importants dans cette prise de décision sont le champs potentiels de la fraude et l'entendue possible de la preuve de fraude. Les fraudes qui impliquent d'importantes sommes d'argent avec des preuves insuffisantes justifient la nécessité d'un audit plus que la fraude mineure mais soutenue par beaucoup de preuves. Les audits contre la fraude doivent être menés par les auditeurs ayant reçus une formation spécialisée en audit légal. Contrairement à la croyance générale, la plupart des auditeurs n'ont pas la formation requise pour mener un audit contre fraude.

Les Fraudes liées au Prêt en Groupe

Les IMF qui utilisent la méthode de caution pourraient faire l'expérience des cas où les membres de caution fraudent entre eux. Ce cas se présente souvent quand la responsabilité des remboursements du groupe doit être assurée par un représentant du groupe de caution et il décide de garder le remboursement pendant un temps. Certains programmes contrôlent ce risque en acceptant les remboursements individuellement mais cela revient cher aux clients en ce qui concerne les coûts d'opération surtout si l'endroit de dépôt est loin.

Autrement, les membres du groupe peuvent être formés à demander à voir le reçu officiel (pour chaque remboursement) des que le représentant est de retour.

Le Contrôle des Dommages

Si une fraude est identifiée, l'IMF doit appliquer les mesures de contrôle des dommages. Pour que cela se fasse immédiatement, les organisations doivent considérer l'élaboration des **plans de contentieux qui pourraient être inactifs ou mis en œuvre selon l'ampleur de la fraude**. Un **plan de contentieux comprend les** éléments suivants :

- ⇒ Quelle mesure prendra l'IMF contre l'auteur (**rupture ou fin du contrat, procédure légale, efforts pour récupérer les pertes**) ?
- ⇒ Quelle approche mènera l'organisation avec les clients qui ont été victimes ?
- ⇒ Comment est-ce que l'IMF va réussir à tourner ce cauchemar de relations publiques en un joli coup ?
- ⇒ Quelles mesures de redressement ou d'ajustement de la politique interne de contrôle à prendre pour éviter que de telles situations ne se répètent ?

Certaines IMF exigent des nouveaux employés un dépôt de garantie qu'ils ont à perdre s'ils sont impliqués dans une fraude⁵. Cette mesure exerce un effet dissuasif contre la fraude et aussi sert de mesure de réduction des pertes à l'IMF.

⁵ Les employés perdent leur dépôt de garantie s'ils quittent l'organisation pendant une période déterminée souvent de 12 à 24 mois. Si les employés quittent plutôt que prévu leur dépôt de garantie sert à rembourser la formation dont ils ont bénéficiée.

⇒ Avez vous un plan d'urgence sur place pour pouvoir limiter le dommage résultant d'une fraude ? Dans la positive ce plan est composé de quoi ?

3.3 Le Risque de Sécurité

La troisième forme de risque opérationnel est l'exposition de l'IMF au vol. Ce risque comporte deux éléments:

- 1) *Sécurisation des fonds* : Toute IMF qui manipule directement des ressources liquides (trésorerie) à travers des opérations de décaissement de prêts ou de recouvrement directement de l'argent est vulnérable au vol. Elles doivent s'assurer que la sécurité des liquidités au sein de l'IMF est garantie pendant et après les heures de travail, et au cours des transferts de fonds.
- 2) *Sécurisation des biens meubles et immeubles de l'IMF* : malgré que les voleurs préfèrent souvent le cash, ce n'est pas le seul bien qui soit vulnérable. Tous les biens de l'IMF doivent être également bien sécurisés et assurés. Les ordinateurs, les armoires de rangement des dossiers de clients, etc. ; doivent être bien protégés. Les voleurs ne sont pas non seulement intéressés par l'argent, mais aussi par des informations clés...

La mesure de contrôle la plus efficace pour sécuriser l'argent en espèce, c'est de ne pas la manipuler. La plupart des programmes en microfinance mènent toutes leurs opérations financières (déboursements, remboursement, épargne) à travers une banque locale. Cette pratique réduit considérablement la menace de vol mais aussi limite les capacités de l'IMF à fournir des services précieux à ces clients. Elles sont confrontées aux problèmes de l'emplacement des banques, leurs heures de service et leur volonté de traiter à grande échelle de petites opérations.

Les IMF qui manipulent la liquidité devraient demander l'avis des experts en sécurité locale et des cadres bancaires sur les mesures de contrôle à prendre pour diminuer la vulnérabilité au vol. Certains facteurs à considérer sont les coffres-forts, chambre forte, fenêtres bien protégées, les serrures, les vitrines des caisses, la lumière à l'intérieur et à l'extérieure, les gardes (armés ou pas) et les alarmes.

Les IMF réduiraient également leur vulnérabilité au vol en pratiquant des politiques de **liquidité qui précisent le plafond maximum d'encaisse autorisée** au sein de l'IMF. Les politiques de la liquidité **requièrent un système** efficace pour transporter de l'argent à un dépôt central et puis approvisionner suffisamment chaque branche en liquidité le lendemain.

En plus d'un système conçu pour protéger des liquidités, les IMF doivent garder un registre des immobilisations dans lequel l'enregistrement de tout immobilier de l'organisation portant la description, la date, les prix à l'achat et le numéro de série est transcrit. Quand l'auditeur interne rend visite à l'agence il doit contrôler l'équipement de l'agence contre celle de l'Agence principale pour s'assurer que les équipements ont été bien gérés.

- ⇒ Votre organisation a-t-elle déjà consulté un expert pour analyser vos besoins en sécurité agence par agence ?
- ⇒ Quelles sont les vulnérabilités majeures au vol de votre organisation et comment réagissez-vous ?

Lectures Recommandées

Méthodologies d'Octroi de Prêts

Berenbach, Shari and Diego Guzman (1992). *The Solidarity Group Experience Worldwide*. Monograph No. 7. Washington DC: ACCION International. Site: www.accion.org.

Churchill, Craig F. (1999). *Client-Focused Lending: The Art of Individual Microlending*. Toronto: Calmeadow. Site: www.calmeadow.com. Disponible auprès de PACT Publications. Email: books@pactpub.org.

SEEP Network (1996). *Village Banking: The State of the Practice*. New York: United Nations Development Fund for Women. Site: www.seepnetwork.org.

Yaron, Jacob, McDonald Benjamin, and Gerda Piprek (1997). *Rural Finance Issues, Design and Best Practices*. Washington DC: The World Bank. Email: books@worldbank.org.

Développement de Produits

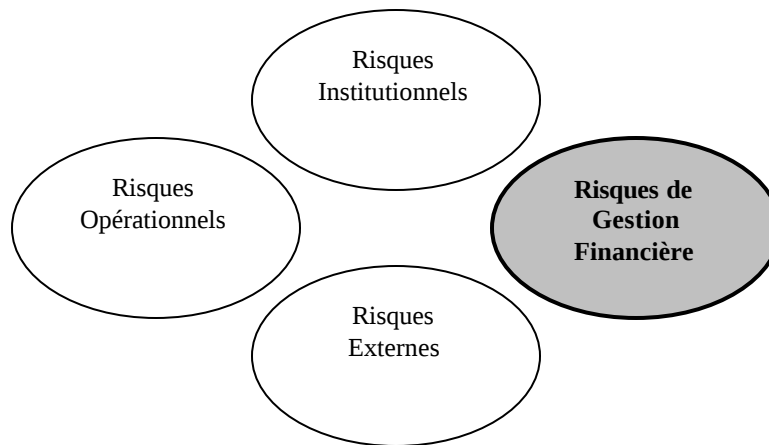
Brand, Monica (1998). *New Product Development for Microfinance: Evaluation and Preparation*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

Brand, Monica (1999). *New Product Development for Microfinance: Design, Testing and Launch*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

Contrôle Interne

Campion, Anita (2000). *Improving Internal Control: A Practical Guide for Microfinance Institutions*. Technical Note No. 1. Washington DC: MicroFinance Network. Email: mfn@mfnetwork.org. Disponible auprès de PACT Publications. Email: books@pactpub.org.

Chapitre 4: Risques de Gestion Financière et mesures de Contrôle



Les risques liés à la gestion financière représentent un tiers de la vulnérabilité pour les institutions de microfinance. Différent des risques institutionnel et opérationnel, le risque lié à la gestion financière est inhérent aux choix de la stratégie et les procédures employées par l'équipe de gestion de la structure de microfinance pour optimiser la performance financière. Les éléments clés qui émergent de cette stratégie comprennent :

- 1) **Les Risques de Gestion de l'Actif et du Passif**
- 2) **Les Risques d'Inefficacité**
- 3) **Les Risques liés à la Vulnérabilité du Système**

Ce chapitre va définir chacun de ces risques clés et va guider sur la façon adéquate de contrôler ces risques.

4.1 La Gestion de l'Actif et du Passif

Dans le secteur bancaire, la gestion de l'actif / passif se base fondamentalement sur la gestion de la marge d'intérêt, c'est-à-dire la différence positive entre le revenu net sur actifs circulant et le coût du capital. La gestion réussie de cette marge exige un contrôle sur a) le risque de taux d'intérêt ; b) le suivi des fluctuations de devises étrangères ; c) la liquidité et d) le risque de crédit. Le risque de crédit est en principe le risque le plus important et a été abordé dans le Chapitre 3 dans les risques opérationnels ; les trois autres seront traités dans ce chapitre.

Les institutions de Microfinance sont vulnérables à ces trois risques si elles présentent une des caractéristiques suivantes :

- ⇒ Elles empruntent de l'argent des sources commerciales pour financer leurs portefeuilles ;
- ⇒ Elles approvisionnent leur portefeuille à partir de l'épargne des clients ;
- ⇒ Elles fonctionnent dans un environnement fortement inflationniste ; ou
- ⇒ Elles ont des passifs libellés dans une devise étrangère.

Si aucune de ces caractéristiques ne concerne votre organisation, et si vous estimez que ce cas de figure ne se présentera pas à votre institution dans le futur, vous pouvez continuer avec la section 4.2.

Ces composantes clés de la gestion de l'actif et du passif doivent être bien étudiées. Dans une institution financière formelle, un comité en principe s'occupe de la gestion de l'actif et du passif comme cela implique la gestion opérationnelle et les activités de trésorerie. Parce que la plupart des IMF ne possèdent pas des compétences avancées en gestion, le directeur exécutif et le directeur financier doivent s'occuper peut être des fonctions de la gestion des actifs/passifs dans l'IMF, peut-être avec le soutien de certains administrateurs qui ont cette compétence.

4.1.1 Le Risque de Taux d'Intérêt

Le risque de taux d'intérêt augmente si la gestion de l'actif et du passif n'est pas adéquate, notamment en terme de taux d'intérêt et d'échéances. Le risque de taux d'intérêt est particulièrement un problème pour les IMF qui opèrent dans les environnements avec des taux d'inflation élevés. Si le taux d'inflation augmente, le taux d'intérêt imposé sur le prêt ne pourront pas suffire pour compenser les effets d'inflation. L'effort d'une IMF pour ajuster les taux d'intérêt sur ses prêts est déterminé par le niveau d'utilisation du passif à court terme pour approvisionner les actifs à long terme dans le portefeuille. Si le taux sur les dettes à court terme augmente avant que l'IMF n'ajuste ses taux d'intérêt aux prêts, la marge entre le revenu d'intérêts et le paiement d'intérêt sera insignifiant. En conséquence cela va sérieusement affecter la marge de profit de l'IMF.

Les IMF devraient suivre le risque de taux d'intérêt en prenant les mesures suivantes : 1) évaluer le montant à risque quand il y a un changement dans les taux d'intérêt ; et 2) évaluer les variations périodiques des flux financiers dans un contexte particulier de changement de taux d'intérêts.

Tous les éléments d'actif et de passif ne réagissent pas à une variation des taux d'intérêts de la même manière. Certaines composantes du bilan sont plus sensibles aux variations de taux d'intérêts que d'autres, cette caractéristique est connue sous le concept de "**sensibilité du taux d'intérêt**". Par exemple, les comptes de dépôts des petits épargnants sont beaucoup moins sensibles aux variations de taux d'intérêts, dans la mesure où la plupart des clients à faibles revenus ouvrent des comptes de dépôt beaucoup plus pour des raisons de liquidité et de sécurité que pour des revenus ou produits financiers. C'est pourquoi la baisse éventuelle de taux créditeur engendre, bien rarement, des réactions de retraits d'épargne de la part de

cette catégorie de clientèle. A l'opposée, les dépôts à terme bancaires et les participations financières sont souvent très sensibles aux fluctuations financières. Les immobilisations financières, ou les dépôts à terme sont le plus souvent des investissements financiers dont l'ultime finalité est de produire une plus-value (rendement ou retour sur investissement). Dans un contexte de baisse du taux d'intérêt, les investisseurs retirent probablement leurs avoirs. En d'autres termes, de tels investissements sont plus sensibles aux fluctuations financières que les comptes de dépôts à vue des petits épargnants. Cet exercice d'analyse de la sensibilité du taux d'intérêt est particulièrement important au sein des institutions de microfinance qui mobilisent des fonds à partir de diverses sources.

Quant aux IMF qui disposent d'une clientèle à faible revenu, la sensibilité du taux d'intérêt peut être d'une importance moindre que de pouvoir réagir à n'importe quel changement des flux financiers. La détermination de la différence entre les actifs sensibles à la variation du taux d'intérêt et les éléments du passif sensible à la réduction du taux d'intérêt, est ce qu'on pourrait **appeler analyse du différentiel de taux**, permet de déterminer les mécanismes d'identifications à temps de la réduction du flux financiers au sein de l'institution.

Les actifs ou passifs variables sont celles dont les prix ou valeurs peuvent fluctuer à la hausse comme à la baisse au cours des mois à venir.

Un indicateur utile pour le suivi des risques de taux d'intérêt est **la marge financière nette d'intérêt** généralement appelé la **marge**. Ce ratio calcule le revenu qui reste dans l'institution après le paiement d'intérêt sur tout le passif et compare le résultat avec soit l'actif total soit le portefeuille de prêts de l'institution.

$$\text{la marge financière nette d'intérêt:} \\ \frac{(\text{Revenu} - \text{charges financières})}{\text{Total Actifs Moyens}}$$

Un autre mode de calcul de ce ratio est : (revenu d'intérêt – charges financières) / Actifs moyens, où la charge financière représente la charge d'intérêt, le coût ajusté de l'inflation, le taux de dépréciation des charges d'échange, et le coût ajusté des lignes de crédits subventionnés. (Se référer au chapitre 6, l'ajustement pour inflation et les subventions comme guide pour calculer les coûts imputés). Ce deuxième ratio peut être plus utile que le premier pour les IMF avec des capitaux importants (mobilisés à partir de subventions de bailleurs) ou les fonds subventionnés. C'est très important de comparer ce ratio au ratio de dépenses opérationnelles – dépenses totale opérationnelle / total actif moyen – pour évaluer si la marge de taux d'intérêt est assez pour couvrir les charges opérationnelles. (Voir les risques d'inefficacité présenter ci-dessous pour des discussions sur le ratio opérationnel des dépenses.

- ⇒ L'IMF est-elle susceptible au risque de taux d'intérêt ?
- ⇒ Pour les IMF qui fonctionnent dans des environnement financiers hautement inflationnistes, est-ce qu'une analyse différentielle est menée ?
- ⇒ C'est quoi votre marge financière nette ?

4.1.2 Le Risque de Taux d'Echange

Les risques de change sont fort probables lorsque l'IMF détient dans son actif ou passif des devises étrangères. La dévaluation ou la réévaluation de ces actifs ou passifs a les mêmes effets que le taux d'intérêt et expose les IMF aux pertes ou bénéfices potentiels. Si le taux de change de la monnaie locale est inférieur à celui de la devise étrangère utilisée, l'IMF devra subir la différence négative de change. Cette différence constitue un taux d'intérêt additionnel qui doit être généré par l'institution à travers ses revenus opérationnels. De la même manière, si c'est au contraire la valeur de la monnaie locale qui est plus cotée en bourse que celle de la devise étrangère, l'IMF bénéficiera d'un gain financier potentiel.

Les IMF sont en premier lieu préoccupées par les risques liés aux devises étrangères quand elles ont des créances libellées en devises étrangères et convertissent ces créances pour assumer des crédits en monnaie locale. Par exemple, la plupart des IMF financent leur portefeuille de prêt en devise locale avec les prêts libellés en dollars par les bailleurs ou d'autres sources commerciales. Quand les actifs sont convertis en dollars, l'IMF affronte les effets de risques de devises étrangères. Supposant qu'une IMF reçoit 100.000 USD comme un prêt d'une banque commerciale et le converti en rand de l'Afrique du Sud à un taux de 6 Rand par dollar pour donner en crédit aux clients. Quand le passif devient exigible, l'IMF doit reconvertir ses actifs de Rand en dollars. Si le rand se détériore par rapport au dollar, au point que 1 USD devenait 7 Rand, l'IMF serait susceptible à des pertes de change. La figure 18 souligne l'impact de ce risque sur une IMF en comparant une situation de devise stable à une situation de devise dévaluée. En supposant que l'IMF n'ajuste pas son taux d'intérêt pour accommoder cette dévaluation, l'IMF va subir des pertes au moment de rembourser le prêt de 100 000 USD.

Fonds de garantie

En Egypte, CARE utilise un fond de garantie pour mitiger les risque de devises étrangères. Par exemple CARE dépose un certificat de dépôt en dollars U.S, dans une banque en Egypte. La banque donne un prêt au partenaire microfinance de CARE dans une devise locale en se faisant elle évite le risque de change pour l'institution de microfinance et pour CARE.

En général les IMF qui n'opèrent pas dans un environnement des multiples devises devraient éviter les dettes en devises étrangères pour éviter ce risque. Cependant si l'économie est libellée en dollar et les clients font les opérations en dollar il sera normal qu'une IMF donne ses crédits en dollars en se faisant approvisionner les actifs en dollar avec le passif en dollar. *Tant que l'IMF n'aura pas prouvé sa capacité de réaliser, dans sa politique de financement locale, un équilibre plus ou moins stable entre ressources et emplois en devises étrangères sur une durée équivalente à l'échéance du*

prêt, elle ne devrait, en principe, contracter ou financer un portefeuille de prêts en devises étrangères.

Figure 18: Exemple d'Impact d'une dépréciation de devise étrangère

Montant emprunté: \$100,000 à 20%	Dollar US	Scénario 1 - SAR (sans dévaluation)	Scénario 2 - SAR (dévaluation)
Montant du prêt	100,000	600,000	700,000
Taux de change à l'émission du prêt	-	R6 / DUS	R7 / DUS
Montant dû	120,000	720,000	840,000
Nominal	100,000	600,000	700,000
Intérêt	20,000	120,000	140,000
Coût effectif du fonds*	20,000	120,000	240,000
Revenu opérationnel**		420,000	420,000
Coûts opérationnels***		240,000	240,000
Solde net		180,000	180,000
Profit / (Perte)		60,000	(60,000)

* Y compris les frais d'intérêt, la réévaluation du principal, et la réévaluation des frais d'intérêt .

** Suppose un taux d'intérêt de 70%

*** Suppose un ratio de charge opérationnelle de 40%

Pour les IMF exposées aux devises étrangères, le mécanisme de contrôle approprié devrait être établi. Si la dévaluation est constante et prévisible les options sont :

- 1 Ajoutez le taux de dévaluation attendu au taux d'intérêt nominal local pour tous les crédits octroyés. Par ex : Une IMF en Amérique Latine charge 3.5% par mois sur les crédits en dollar U.S. et 4.0% par mois sur les crédits en devises locale.
- 2 Ajoutez une provision pour charge de dévaluation *au bilan et au compte de résultats*.
- 3 Indexer le taux d'intérêt sur le montant du prêt en devises locales à une valeur correspondante en devise étrangère pour qu'au cas où la devise locale se dévalue, la valeur du crédit en devises étrangères soit toujours remboursée.

(Il faut noter que cela transfère le risque de perte de dévaluation sur le client ce qui ultimement augmente le risque crédit)

Au cas où la dévaluation se produisait inopinément parce que le système financier local a reçu un coup, les IMF qui ne se sont pas préparées à l'avance risquent de tomber en faillite.

Un ratio clé pour le suivi au sein d'institutions exposées à la dépréciation est **le ratio de risque de change**. Ce ratio permet d'apprécier la forte vulnérabilité de l'IMF au risque de change, surtout si l'IMF emprunte de l'argent en devise étrangère et qu'elle prête en monnaie locale.

Le ratio de risque de change:
(Actif en devises - Passif en devise
/
Actifs circulants)

⇒ Pour les IMF qui détiennent des actifs ou des passifs en devise étrangère, est-ce qu'il existe des mesures de contrôles appropriées en place pour mitiger les risques ?

4.1.3 Risques de Liquidité²

La liquidité s'adresse à la capacité d'une IMF de trouver immédiatement de l'argent pour faire face aux déboursements des prêts, au paiement des factures et au remboursement des dettes. Le risque de la liquidité se pose quand une IMF est incapable de couvrir un déficit de liquidité. Compte tenu de la nature unique de la microfinance, un besoin temporaire en fonds de crédit peut se révéler très sérieux. En microfinance le remboursement de l'emprunteur est typiquement attaché à l'attente de l'emprunteur qu'un bon dossier de remboursement va favoriser un renouvellement continu de crédit. Si l'institution est incapable d'honorer des requêtes de déboursement, le taux de remboursement des clients peut chuter puisque les emprunteurs ne seront plus encouragés à rembourser. Malgré le fait que certaines IMF prendront des mesures pour obtenir des fonds à court-terme pour couvrir ce manque de liquidité, cela s'avère souvent cher et constitue une solution pas toujours facile. Dans cette circonstance, l'équipe de gestion des IMF doit opter pour des mesures conservatrices de gestion de liquidité.

Un défaut de liquidité temporaire du fonds de crédit peut engendrer une dégénérescence sérieuse de la qualité.

La gestion efficace de la liquidité exige aux IMF d'obtenir un équilibre entre le maintien de liquidité suffisante pour faire face aux besoins de trésorerie et d'obtenir des revenus par les investissements à long terme. Malgré que la gestion de la liquidité et la gestion des flux financiers soient utilisés indifféremment, la gestion de liquidité n'implique pas que la gestion des flux financiers mais aussi la gestion des actifs et passifs exigibles à court terme.

Une mesure clé pour la minimisation des risques de liquidité se réfère à la gestion même de la trésorerie. Cette gestion suppose la mise en place d'un plan de trésorerie, qui permet de s'assurer que le montant des encaissements est, en tout temps, égal ou supérieur au montant des décaissements. En raison de la nature cyclique de demande de crédit dans plusieurs pays (particulièrement pendant les vacances spéciales par exemple) et la tendance d'une expansion rapide des jeunes IMF dès le début des années, une IMF peut être envahie par de fortes demandes de prêts. Pour faire face à ce flot de demande, le responsable financier doit établir un programme efficace de gestion des flux financiers. Ce programme doit s'assurer que:

- ⇒ Les besoins en liquidité sont planifiés sur une base d'hypothèses pessimistes en vue de minimiser les crises probables de liquidité.
- ⇒ Une politique de plafonnement des niveaux de liquidité est élaborée (plafond et plancher de l'encaisse).
- ⇒ Les besoins en liquidité (plan de décaissement) sont prévus et planifiés (cf. section budget ci-dessous)
- ⇒ Les plans d'encaissement sont constamment mis à jour.
- ⇒ Les surplus de liquidité sont investis ou octroyés en crédit.
- ⇒ Une politique de liquidité minimale pour assurer la couverture des retraits de fonds des épargnants, et l'octroi de prêts aux membres ou à la clientèle.

² Cette section est adaptée de Ledgerwood (1999), p. 255-256.

Les IMF ayant prouvé leur crédibilité négocient, le plus souvent, des **lignes de crédit** auprès de banques locales. En cas de forte demandes de crédits, elles peuvent faire recours à ces lignes de crédits. Ceci permet à l'IMF de ne supporter des charges financières que sur les fonds effectivement utilisés.

En dehors des prévisions de trésorerie, l'indicateur de liquidité le plus approprié pour une institution dépend de sa typologie institutionnelle. Si l'institution mobilise des épargnes volontaires par exemple, elle doit s'assurer qu'elle dispose d'une liquidité assez suffisante pour satisfaire les demandes de décaissement des clients en utilisant un indicateur comme **le ratio de liquidité immédiate**. Le numérateur du ratio de liquidité immédiate doit exclure n'importe quel actif circulant dont l'utilisation est limitée par les bailleurs, étant donné qu'ils ne pourraient pas satisfaire les besoins de retrait des épargnes.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate :} \\ \frac{\text{Actif liquide}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Les IMF peuvent d'avantage suivre le total de flux financiers en utilisant le ratio de liquidité. Le ratio de liquidité aide les institutions à déterminer s'il y a assez d'espèce (trésorerie) disponible pour les déboursments et aussi s'il y a de la trésorerie improductive en trop. Il devra toujours dépasser 1. Le flux d'entrée et de sortie d'argent devrait être revu sur une base mensuelle et doit inclure seulement l'argent disponible. La dépréciation, les prévisions pour les pertes sur crédits ou l'ajustement de subvention et inflation n'ont pas d'effet sur les flux financiers.

$$\text{Ratio de liquidité générale :} \\ \frac{(\text{Trésorerie disponibles} + \text{flux d'entrée d'argent prévisionnel sur la période})}{\text{Flux de sortie d'argent anticipé sur la période}}$$

Finalement, les IMF doivent suivre les répartitions entre la trésorerie et d'autres actifs productifs de façon fréquente. **Le ratio de trésorerie improductive** mesure la part des fonds qui ne génèrent pas de revenus (espèce en caisse et quasi-espèce) et les fonds générant des revenus. Les quasi-espèces font référence aux dépôts à terme (3 mois ou moins) qui génèrent des revenus très faibles. Pour les raisons de liquidité, un certain montant de trésorerie improductive est nécessaire. Cependant, si le montant est très élevé, cela réduirait le rendement des actifs de l'IMF. Le montant approprié dépendra d'un nombre de facteurs, incluant le niveau de maturité de l'institution, d'autres opportunités d'investissement à court terme et le statut juridique de l'institution (intermédiaire financier) et donc contrainte à la constitution d'une certaine réserve.

- ⇒ *Est-ce que votre organisation suit un programme de gestion de flux financiers, ex. plan de trésorerie, la budgétisation, etc. ?*
- ⇒ *Est-ce que vous suivez les risques de liquidité par un suivi régulier des ratios clés : Liquidité immédiate et liquidité improductive?*

4.2 Le Risque d'Inefficacité

Le premier plus important défi en microfinance est la minimisation du risque crédit associé à l'octroi de crédit insécurisé. Beaucoup d'IMF ont su surmonter ce risque et sont maintenant confrontée au prochain défi: l'amélioration de l'efficacité.

Cela implique la capacité de l'organisation à réduire les coûts par rapport à l'unité de services rendus, ce faisant elle est donc doublement confrontée à la maîtrise des charges et à l'augmentation de la clientèle. Les IMF inefficaces gaspillent les ressources et ultimement rendent des services de pauvre qualité aux clients, parce que le coût de cette inefficacité est transféré sur les clients à travers des taux d'intérêts élevés et des coûts de transactions exorbitants.

Le plus grand prochain défi de l'industrie de la microfinance est d'améliorer de façon significative l'efficacité opérationnelle.

Les IMF peuvent améliorer leur efficacité par trois moyens principaux : 1) en augmentant le nombre de clients pour atteindre une économie d'échelle 2) en rationalisant les systèmes pour améliorer la productivité et 3) en limitant les coûts. Les deux premiers buts sont identiques. Ils visent à augmenter le nombre de clients, ou d'unité produite ou de rendement de l'IMF en faisant travailler plus durement ou plus adéquatement le personnel. Dans les Institutions de Micro Finance qui ne sont pas gérées d'une manière professionnelle et commerciale, les employés sont souvent sous utilisés. Et en tant qu'êtres humains, ils cherchent naturellement des voies et moyens pour remplir leurs journées en s'occupant des choses inutiles. Une analyse profonde du temps alloué à chaque tâche et la manière dont le temps est géré va sûrement révéler du gaspillage.

Le troisième but quant à lui traite l'aspect coût de l'équation. Les coûts administratifs, y compris les salaires et d'autres dépenses opérationnelles, représentent la plus grande composante de la structure de coût de l'IMF. La réduction de coût lié à la fourniture des services financiers (épargne/crédit) améliore l'efficacité opérationnelle. Si ces coûts pourraient être réduits, l'économie réalisée pourrait profiter aux clients, à travers la conception et la mise en marché des produits plus compétitifs, ce qui va sûrement améliorer leur satisfaction.

4.2.1 Les Mesures de Contrôle de l'Inefficacité

Le budget

Le budget représente **le plan directeur** de toutes *les dépenses* à effectuer par l'IMF pour maintenir ses activités et toutes *sources de fonds nécessaires* pour la couverture de ces dépenses. Le budget doit être suffisamment détaillé pour isoler **les coûts de structures** de chacun de ses centres d'opération. (agence, structure de soutien, Equipe de direction, etc.). Dans une IMF qui a plusieurs agences, la prise en compte de chaque agence en tant que centre de profit, avec en conséquence une autonomie réelle de prise de décision et de gestion, constitue un facteur clé dans l'amélioration de l'efficacité globale de l'organisation. La décentralisation de la prise de décision opérationnelle aux responsables d'agence et aux chefs de départements et leur responsabilisation constituent un moyen efficace pour accroître l'efficacité, et de partager les responsabilités à travers l'IMF pour la bonne gestion des coûts.

Figure 19: Rapport d'Analyse Budgétaire

123 Institution de Microfinance			
Synthèse Etat Financier Prévisions-Réalisations		Pour la période du 1 ^{er} jan. au 31 déc. 2000	
	Réalisation	Budget	% Budget
REVENU			
Revenus d'intérêt sur prêts	300,789	380,000	79.2%
Frais de dossier et autres produits financiers opérationnels	32,000	35,000	91.4%
Pénalités de retard	12,000	10,000	120.0%
<i>Total revenus sur crédits</i>	<i>407,760</i>	<i>425,000</i>	<i>95.9%</i>
Revenus sur investissements et autres revenus stables	8,909	5,000	178.2%
Autres produits financiers stables	0	0	
<i>Total autres revenus</i>	<i>4,380</i>	<i>5,000</i>	<i>87.6%</i>
Total revenu financier	412,140	430,000	95.8%
CHARGES FINANCIERES			
Intérêts sur dettes	58,000	52,000	100.8%
Intérêts débiteurs sur dépôts	1,900	3,000	119.0%
Total Charges Financières	63,000	55,000	114.5%
MARGE FINANCIERE BRUTE			
	349,140	375,000	93.1%
Provisions pour pertes sur crédit	31,200	30,000	104.0%
MARGE FINANCIERE NETTE	317,940	345,000	92.2%
CHARGES DE FONCTIONNEMENT			
Salaires et charges salariales	162,000	157,000	103.2%
Frais administratifs	120,000	118,000	101.7%
Amortissements	3,000	3,000	100.0%
Autres frais	300	500	60.0%
Total Charges Opérationnelles	285,300	278,500	102.4%
MARGE FINANCIERE NETTE DES OPERATIONS	32,640	66,500	49.1%
SUBVENTIONS			
	18,700	25,000	100.0%
<i>Total Fonds de Crédit Subventionnés</i>	<i>20,000</i>	<i>25,000</i>	<i>80.0%</i>
REVENU NET DES OPERATIONS	52,640	91,500	57.5%
SURPLUS (DEFICIT) D'EXPLOITATION	54,140	81,400	66.5%

Par conséquent, le budget doit être élaboré, compris et accepté par toutes les catégories du personnel de l'IMF. Les cadres supérieurs de l'IMF doivent être orientés sur la conception, la planification et l'exécution systématiquement du budget dans la perspective de rendre l'IMF efficace et pérenne. Pour en arriver là, il est essentiel que les cadres supérieurs participent à l'analyse budgétaire en comparant les prévisions aux réalisations, qu'ils arrivent à développer une compréhension fonctionnelle de la structure des coûts des opérations et à se responsabiliser pour l'atteinte des objectifs fixés dans leur budget individuel.

Un **rapport d'analyse budgétaire** (se référer à la figure 19) présente une comparaison des réalisations (revenus et dépenses) par rapport aux prévisions sur une période donnée (souvent mensuelle ou annuelle). Une troisième colonne indique la variation ou le pourcentage de la réalisation par rapport à la prévision budgétaire. Le but principal de cette analyse est de permettre au conseil et au personnel de suivre la performance relative au budget approuvé.

Les directeurs doivent contrôler les revenus et dépenses par rapport au budget de façon mensuelle. Les disparités majeures peuvent nécessiter des ajustements semi-annuels ou même des révisions urgentes du plan d'action annuel. Etant donné que le processus d'élaboration du budget se fait selon le plan des comptes de l'IMF, le rapport présenté à la figure 19 en donne un exemple.

La Comptabilité Analytique

Au fur et à mesure que les IMF atteignent la maturité, elles introduisent souvent les nouveaux produits financiers pour faire face aux besoins du marché cible. Se faisant, elles devraient sérieusement considérer l'établissement d'un système de comptabilité analytique tenant compte des coûts liés à chaque activité. Une information sur l'allocation des dépenses présente une image juste de comment les charges et les revenus sont liés. La comptabilité analytique fournit l'information sur les charges liées à la fourniture de produit ou service et permet d'identifier le produit ou service qui génère le plus de profit et celui qui crée les pertes.

Cette information est extrêmement utile pour fixer les prix des produits et élaborer des stratégies de la gestion de risque. Par exemple, une IMF pourrait décider d'appliquer une stratégie de réduction intentionnelle du prix d'un produit, ce qui va attirer les clients qui, une fois ayant pris goût, pourraient s'intéresser à d'autres produits plus chers.

Même une IMF qui offre un seul produit pourra aussi bénéficier d'une comptabilité analytique des coûts si " l'activité " est définie de façon précise. Au lieu de faire une comparaison des coûts de deux ou plusieurs produits, on pourrait aussi analyser les coûts des différents aspects d'un produit. Par exemple, on pourra chercher à déterminer les charges qui sont liées au marketing, à l'analyse de la demande, au déboursement et au remboursement de crédit pour voir si il y a lieu de rationaliser la procédure d'octroi et de remboursement de crédit. On pourrait également désirer comparer les coûts liés à desservir les nouveaux clients par rapport à ceux des anciens, ou mesurer les coûts additionnels

Imputation des coûts des centres opérationnels

Pour évaluer les coûts analytiques, on procède à l'imputation des coûts administratifs au prorata du temps de travail de chaque agent au cours d'une période donnée. Cette information peut être obtenue au niveau du personnel de l'IMF, toute hiérarchie confondue, à travers des entretiens ou via des fiches d'évaluation du temps de travail de chaque personnel. L'étape suivante consiste à multiplier le temps de travail de chaque agent par ses coûts administratifs directs et indirects. Les résultats de ces calculs sont intégrés dans le compte d'exploitation à des fins d'analyse et de prise de décision.

Adapté de Gheen et al (1999).

nécessaires pour gérer les crédits défaillants, ou comparer les coûts liés à la fourniture des mêmes services par les différentes agences.

La comptabilité analytique constitue également un moyen approprié pour analyser les produits pilotes. Par exemple, une IMF voudrait tester l'efficacité de trois systèmes de contrôles conçus pour gérer le risque de crédit. Dans ce cas, l'efficacité implique la comparaison des charges de contrôles avec la qualité de portefeuille.

Réingénierie⁸

La plupart des IMF ont des systèmes et des procédures qui avaient fait leur preuve à une étape donnée de leur développement. Au fur et à mesure que l'IMF croît et diversifie ses pratiques, les mêmes procédures continuent d'être appliquées parce que les employés estiment que « c'est ce qu'ils ont toujours fait » sans une analyse approfondie et générale de ce qui est pertinent aujourd'hui, en tenant compte de l'environnement actuel du marché et la structure organisationnelle actuelle et future de l'IMF. Par conséquent, l'IMF présente des lacunes qui minent son bon développement et qui méritent d'être éliminées.

La procédure d'élimination des points d'inefficacité est appelée la réingénierie, ou la reconception des processus d'affaires à travers la rationalisation, la consolidation, la réorganisation des rôles et responsabilités et l'automatisation. La réingénierie varie largement en terme de champs couvert ou en terme de la forme. Cela peut impliquer l'organisation toute entière ou certaines sections, bien que cela marche mieux si elle est conduite de façon holistique. La réingénierie peut se focaliser sur des processus spécifiques d'affaire (tels que le service clientèle ou le développement de nouveaux produits) ou sur les opérations de toute l'institution. La profondeur et le champ d'action dépendent de l'ampleur du problème et la bonne volonté de la direction d'entreprendre des changements raisonnables, et parfois durs.

En concevant une procédure de réingénierie, il est nécessaire de procéder par phases parce que cela permet à l'IMF de tester ses procédures modifiées et de tirer profit des leçons apprises avant de généraliser les changements dans toute l'institution. Un des domaines privilégiés de la réingénierie est l'optimisation des employés : organiser les tâches et les allouer à chaque catégorie d'employés pour maximiser la productivité (se référer à la boîte ci-dessous).

Le plus grand défi pour la réussite de la réingénierie est le manque d'un leadership puissant pour gérer la résistance organisationnelle pour le changement. La résistance résulte souvent du fait que la culture organisationnelle et les procédures ne sont pas alignées avec la nouvelle organisation du travail proposée, affaiblissant ainsi la confiance des employés et leur engagement pour un changement. La résistance initiale provient également de frustrations provenant des efforts passés de changement, ainsi que la mauvaise interprétation que la réingénierie correspond à la suppression des postes.

⁸ Adapté de Brand (2000)

Le succès de la réingénierie est lié à *la manière* dont elle est effectuée. Le facteur important

Réingénierie à Mibanco

Anticipant sur la croissance de la concurrence, ACCION Internationale a guidé son partenaire Péruvien, Mibanco, à travers le processus de réingénierie pour qu'il puisse se préparer contre les menaces de la concurrence.

La réingénierie s'est principalement focalisée sur les agences, où une analyse des activités quotidiennes des chargés de crédits a indiqué qu'ils passaient le 2/3 de leur temps au bureau, (participant aux réunions du comité de crédit, approuvant et désapprouvant les demandes de crédit) au lieu de rester sur le terrain pour générer de nouveaux crédits. Une partie de cette mauvaise allocation de temps provenait de la façon uniforme dont sont traitées toutes les demandes, y compris la composition et la fréquence de la tenue des réunions du comité de crédit.

Pour traiter ce problème, la réingénierie a établi des critères, basés sur la taille du crédit, l'expérience du chargé de crédit, et le traitement de la défaillance, pour déléguer plus de pouvoir aux chargés de crédit plus expérimentés ayant des portefeuilles à risque très bas. Ceci a réduit le nombre de crédits qui exigeaient l'approbation du comité. Certaines tâches administratives ont été reléguées aux administrateurs qui coûtaient moins chers. Ces changements ont abouti à mieux gérer les chargés de crédit, augmentant le temps qu'ils passent sur le terrain à 65 %.

Adapté de Brand (2000)

c'est que la direction puisse guider, exprimer les résultats souhaités et expliquer la raison du changement. Quand les employés comprennent la raison et maîtrisent le processus de la réingénierie ils peuvent aider à faciliter le processus au lieu de résister au changement.

Demander la participation des employés dans l'évaluation du problème et la recherche des solutions est très important pour inciter leur appropriation du nouveau modèle d'affaire. Les idées internes sont souvent complétées avec les meilleures pratiques externes pour établir les références et les objectifs.

La réingénierie commence souvent avec une session de réflexions (brainstorming) pour identifier les améliorations souhaitées avant de documenter les "soit disant " pratiques en affaires. Pour cette raison, la réingénierie implique souvent les consultants externes qui apportent leur expertise, créativité et objectivité pour aider à améliorer les processus et cultures enracinées. Finalement, les efforts de réingénierie satisfaisants mettent en place une culture d'excellence qui va toujours chercher à renforcer les activités pour que l'organisation ne soit plus soumise aux mesures drastiques, et parfois difficiles de la réingénierie.

- ⇒ Votre organisation élabore t-elle un budget annuel ?
- ⇒ Le budget annuel est-il appliqué et mis à jour d'une façon régulière ?
- ⇒ Analysez -vous les réalisations du budget par rapport aux prévisions en vue de déterminer les écarts ?
- ⇒ (Pour les IMF qui offrent une gamme variée de produits multiples), appliquez-vous une comptabilité analytique ?
- ⇒ Avez-vous analysé vos systèmes et procédures pour éliminer les inefficiences ?

4.2.2 Le Suivi de l'Inefficacité

Les ratios d'efficacité et de rentabilité

En plus des mécanismes d'institutionnalisation pour contrôler les dépenses, les IMF doivent surveiller les ratios essentiels d'efficacité. Pour analyser convenablement le niveau d'efficacité, une IMF doit analyser les performances actuelles en se basant sur deux catégories de données :

1) la performance passée de l'organisation (**l'analyse de tendance**) et 2) celle d'autres organisations similaires reconnues comme leader dans l'industrie (référence de l'industrie) Les indicateurs d'efficacité suivants représentent les outils de suivi recommandés pour le risque d'inefficacité.⁹

Ratio d'efficacité opérationnelles : Le ratio d'efficacité opérationnelle donne une vue générale sur comment l'IMF utilise son actif de façon efficace.

Le numérateur, les charges opérationnelles totales, se composent des dépenses administratives, des provisions pour pertes sur crédit et des charges financières. Un ratio alternatif pour les IMF, en particulier celles qui n'offrent que des crédits directs, est le total des charges d'exploitation sur le portefeuille crédit moyen.

Ratio d'efficacité opérationnelle :

$$\frac{\text{Total Charges Opérationnelles}}{\text{Total Actifs moyens}}$$

Ratio des charges administratives : les ratios des charges administratives donnent une meilleure idée sur l'efficacité *relative* quand des IMF sont comparées entre elles. Ceci parce que les fonds de garantie improductifs et les bonus de fin d'année peuvent influencer les ratios de charges d'exploitation.

Ratio des charges administratives :

$$\frac{\text{Total charges administratives}}{\text{Encours moyens des prêts}}$$

Ratio des charges salariales :

Les charges salariales qui se composent de salaire direct et avantage du personnel représentent la majeure partie des dépenses des IMF et occupent 60% du total des charges administratives.

Ratio de Charges Salariales:

$$\frac{\text{Salaires et charges assimilées}}{\text{Encours moyens des prêts}}$$

Ratio d'efficacité financière : Ce ratio détermine dans quelles mesures les revenus financiers (revenus d'intérêts et autres revenus avant dotations aux provisions) couvre la

⁹ Pour la référence actuelle se référer à « The microbanking bulletin », un journal semestriel incluant des ratios de performance basés sur des données de 100 IMF leader du monde.

totalité des dépenses. Ceci permet aux IMF de tenir compte non seulement de la façon dont les coûts affectent l'efficacité, mais également de l'effet des revenus.

Ce ratio permet de savoir combien de dollar l'IMF gagne sur un dollar dépensé. La majorité des institutions financières américaines ont leur ratio d'efficacité financière inférieur ou égal 55%.

$$\text{Ratio d'Efficacité financière:} \\ \frac{\text{Charges totales (avant taxes)}}{\text{Revenu Net (avant provisions) + Autres Revenus}}$$

Coût moyen par client : Le coût moyen par client ou par crédit est particulièrement important parce qu'il identifie les coûts d'opération sur chaque unité d'argent déboursée. Contrairement aux autres indicateurs qui sont liés au portefeuille ou aux actifs, cet indicateur montre aux pauvres emprunteurs – les IMF avec des montants de prêts très petits – si leur inefficacité est due aux coûts de transaction élevés ou à des crédits de petite taille.

$$\text{Coût par Client:} \\ \frac{\text{Total Charges Administratives}}{\text{Nombre moyen de clients}}$$

Nombres de client (ou de crédit) par agent de crédit ou (personnels de terrain, ou tout les personnels) : Cet important indicateur de rendement est basé sur un même terme qui peut varier selon le contexte : Combien d'agences les employés peuvent gérer ?

Nombres de personnels de terrain (ou chargés de crédits) comme pourcentage de tout les employés : Ce ratio permet à une IMF de s'assurer qu'elles focalisent ses ressources sur ses activités principales, offrant des prestations de services financiers sans de grands frais généraux.

Un seul indicateur ne peut pas capter tout l'aspect d'efficacité qui est besoin d'être suivi. Il est donc important d'évaluer une série de ratios d'efficacité et de productivité. Comme le dénominateur commun pour la plupart des ratios d'efficacité est soit le portefeuille total ou l'actif total, un moyen d'améliorer l'efficacité serait d'augmenter la taille moyenne du crédit.

Comme la taille du crédit a tendance à augmenter avec le temps au fur et à mesure que la base de la clientèle est composée de clients fidèles, une augmentation artificielle de la taille de crédit n'est pas recommandée parce que ceci amène deux autres risques qui ont été discutés auparavant. Supposant que l'IMF offre un produit approprié pour son marché cible, une augmentation artificielle au niveau de la taille du crédit peut compliquer les opérations et augmenter le risque crédit. Un autre moyen pour augmenter la taille du crédit moyen est d'offrir des crédits plus importants à d'autres segments du marché, mais ceci produirait également un risque lié à la mission.

Il est vivement déconseillé de ne pas accroître artificiellement la taille du portefeuille à des fins d'efficacité opérationnelle.

Le Suivi de l'Erreur Humaine

Un facteur essentiel contribuant à l'inefficacité c'est l'erreur humaine. L'erreur implique la précipitation, la négligence et la mauvaise formation ; ceci menace l'IMF pendant tout le processus. Même des petites erreurs comme échanger le numéro d'un reçu peuvent coûter très chères : Le temps supplémentaire nécessaire aux employés pour s'assurer qu'ils font le travail correctement peut devenir un investissement onéreux pour l'efficacité.

Les IMF doivent garder un registre pour enregistrer les erreurs commises et estimer les coûts inhérents à leurs résolutions. Le registre d'erreur devient alors un document de base pour la formation continue, la discipline et aussi la redéfinition des objectifs.

- ⇒ *Les IMF vérifient-elles l'efficacité d'exploitation en analysant les ratio clés ?*
- ⇒ *Votre organisation maintient-elle un registre d'erreur permettant d'identifier et de rectifier les erreurs habituelles ?*

4.3 Les Risques liés à l'Intégrité des Systèmes

La santé financière d'une institution est **en priorité** suivie à travers les rapports financiers principaux et rapports d'activités. La fiabilité des données provenant des deux sources et celle des informations contenues dans ce rapport financier et d'activité sont fondamentales. Une IMF qui ne s'assure pas que ces rapports essentiels sont précis évolue dans l'obscurité. Les audits externes testent la fiabilité des rapports financiers et les autres systèmes des IMF.

Les IMF devraient nécessairement effectuer un audit financier chaque année. Cet audit implique une revue de tous les Etats Financiers, y compris le Bilan, les Comptes de Résultats et l'état des Flux Financiers pour contrôler l'exactitude et la fiabilité des documents de gestion pour sauvegarder les actifs de l'institution. Si cet audit servait à se conformer aux règlements ou exigences c'est à un cabinet d'audit externe que cela doit être confié. L'audit financier révise les données historiques et ne fait pas des prévisions financières.

- ⇒ *Est-ce que l'IMF est auditée de façon annuelle par un cabinet d'audit renommé ?*

Lectures Recommandées

Efficacité, Comptabilité Analytique et Reingenierie

Brand, Monica and Julie Gerschick (2000). *Maximizing Efficiency: The Path to Enhanced Outreach and Sustainability*. Monograph No. 12. Somerville, MA: ACCION International. Site: www.accion.org.

Gestion des actifs et du passif

Bartel, Margaret, Michael J. McCord and Robin R. Bell (1995). *Financial Management Ratios II: Analyzing for Quality and Soundness in Microcredit Programs*. GEMINI Technical Note No. 8. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

Christen, Robert Peck (1997). *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success*. Somerville, MA: ACCION International. Site: www.accion.org.

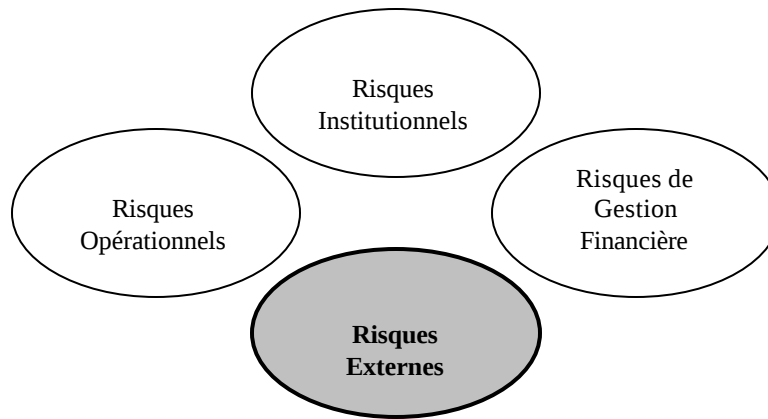
Ledgerwood, Joanna (1996). *Financial Management Training for Microfinance Organization: Finance Study Guide*. Toronto: Calmeadow. Site: www.calmeadow.org. Disponible auprès de PACT Publications.

Ledgerwood, Joanna (1999). *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. Washington DC: The World Bank. Email: books@worldbank.org.

Audits Externes

CGAP (1999). *External Audits of Microfinance Institutions: A Handbook*. Technical Tool Series No. 3. Washington DC: CGAP. Site: www.cgap.org. Disponible auprès de PACT Publications.

Chapitre 5: Risques Externes



Les risques externes sont très différents des autres risques auxquels une institution de microfinance est confrontée parce qu'elle les contrôle moins. Au lieu d'insister sur le suivi et vérification comme c'était le cas des autres risques, le risque externe exige plutôt un *suivi* et une *réponse*. Les cinq sortes de risques externes traités dans ce chapitre sont :

Réglementation	Concurrence	Démographie	Macroéconomie	Environnement Naturel
-----------------------	--------------------	--------------------	----------------------	------------------------------

En ce qui concerne le risque externe, il est important de signaler que souvent quand les IMF ne réussissent pas, elles identifient les risques externes comme cause de leurs échecs en avançant les excuses suivantes, dénotant une pauvre qualité de portefeuille. Elles prétendent que:

- ⇒ Les clients n'ont jamais emprunté de l'argent dans le passé
- ⇒ Les clients sont habitués aux dons
- ⇒ Nos clients sont tellement pauvres qu'il leur est difficile de rembourser.
- ⇒ L'économie est tellement mauvaise qu'elle ne favorise pas les affaires

Quiconque avance ces arguments maîtrise mal la microfinance. Le but de la microfinance est de servir les pauvres qui ont très peu d'expérience en crédit et qui vivent dans des conditions difficiles. La logique soutenant le développement de produit de micro-crédit est de relever ces défis. Si le produit de micro-crédit ne marche pas alors le problème se situe sans doute au

Les risques externes constituent des défis à relever, mais ne constituent pas des excuses pour les mauvaises performances.

niveau du produit ou sa mise en marché. Les risques externes constituent des défis que la direction et le conseil doivent identifier et traiter. Ils ne sont pas des excuses pouvant justifier la mauvaise performance.

Il faut aussi remarquer que même si vous fonctionnez dans des conditions difficiles, il y a probablement une autre IMF quelque part qui a réussi à surmonter ces mêmes défis. La leçon tirée de leurs expériences est que les défis peuvent être relevés et surmontés.

5.1 Les Risques Réglementaires

Plusieurs entités gouvernementales peuvent influencer les activités des institutions de microfinance. Le risque réglementaire traité dans cette section est résumé dans le tableau ci-après :

Réglementations Bancaires	Autres Risques de Réglementation
Lois sur l'Usure L'Intermédiation Financière	Crédit Dirigé Respect des normes contractuelles Code de Travail

5.1.1 Réglementations Bancaires

Au cours des deux dernières décennies, Les IMF ont développé des nouvelles technologies – telles que les méthodologies de groupe solidaire et elles ont rationalisé le système d'octroi de crédit – pour fournir des services financiers aux populations défavorisées. Ces développements ont été possibles parce que les IMF jouissaient d'assez de liberté pour innover et expérimenter au-delà des limites des corps réglementaires. Maintenant que les institutions en microfinance se développent en taille et en nombres, les autorités politiques et de réglementation commencent par s'intéresser à elles.

Cette attention est potentiellement constructive. Les règlements conçus objectivement peuvent créer un environnement favorable dans laquelle la microfinance peut s'épanouir. Cependant, une réaction contraire est aussi possible. La microfinance diffère de la banque traditionnelle de bien des façons. Les autorités politiques et de réglementation qui n'apprécient pas les spécificités de la microfinance pourraient lui imposer des règlements irraisonnables, ce qui pourrait étouffer l'industrie.

Dans ce contexte il y a deux domaines de réglementations bancaires auxquelles les institutions de microfinance sont particulièrement vulnérables : la loi sur l'usure et les réglementations de l'intermédiation financière.

Lois sur l'usure

Plusieurs juridictions appliquent des lois sur l'usure qui limitent le taux d'intérêt que les institutions financières peuvent appliquer sur les prêts. Ces lois mettent un plafond sur les

taux d'intérêt qui sont souvent plus faibles que ce que l'IMF doit appliquer pour pouvoir couvrir ses charges.

Les institutions de microfinance doivent imposer des taux d'intérêts assez élevés pour que les populations à faibles revenus puissent avoir accès aux services financiers durables. Les subventions des bailleurs ne sont pas assez pour satisfaire la demande globale pour les services financiers et elles sont des sources inconstantes sur lesquelles les IMF ne pourront dépendre. La seule solution à long terme est de générer assez de revenu à partir du portefeuille de crédit pour couvrir les charges administratives et financières. Pour aboutir à cela, plusieurs IMF imposent des taux réels annuels qui s'étendent de 20 à 60%. Cette grande variation dépend de plusieurs facteurs tels que le travail manuel au marché, la taille des crédits, et la taille de l'institution. Ces taux sont plus élevés que le plafond du taux d'usure.

Intermédiation Financière

Les autorités réglementaires principalement servent à deux choses : 1) la préservation de l'intégrité du système financier et 2) la protection de l'épargne des déposants. En général l'industrie de microfinance pense que tant que les IMF ne mobilisent par les épargnes volontaires, elles ne devraient pas être réglementées comme une institution bancaire. Si l'IMF fait faillite elle ne va perdre que l'argent des bailleurs et actionnaires, ce qui n'intéresse pas en premier lieu les autorités réglementaires.

L'on doit se méfier si l'IMF exigeait l'épargne obligatoire comme condition pour l'obtention de prêts. Dans ce cas, tant qu'elle ne joue pas le rôle d'intermédiaire ou ne prête pas ces fonds, l'IMF ne devrait pas tomber sous le coup des règlements bancaires. Mais quand une Institution de Microfinance arrive à maturité, les clients pourraient demander l'accès aux produits d'épargnes volontaires. En plus, l'institution pourrait rencontrer les contraintes de fonds, ce qui pourrait la conduire à utiliser les dépôts qu'elle a mobilisés comme fonds de crédit. Si ces situations se présentent et l'IMF fait faillite, elle risque de perdre les épargnes des déposants. S'il s'agissait d'une institution large, sa santé financière pourrait porter un coup dur à l'ensemble du système financier. Les autorités réglementaires doivent jouer un rôle quand les IMF commencent par entrer sur le territoire d'intermédiation financière.

La plupart des réglementations bancaires pour l'intermédiation financière ne sont pas applicables dans les institutions de microfinance. Par exemple, la sécurité et les documentations requises, la méthodologie d'examiner le portefeuille et les normes de performance sont complètement différents pour les banques commerciales et ne devraient pas être adaptés aux institutions de micro finance. Les IMF qui se pressent pour s'enregistrer légalement pour pouvoir offrir des

EDPYME en Pérou

Dans ces efforts de renforcer la capacité des ONGs en microfinance et de les rendre éligibles aux crédits du budget national du gouvernement, les autorités monétaires bancaires péruvienne ont crée une nouvelle catégorie d'institution financière appelée l'EDPYME.

Avec un capital minimum, il est possible de créer une institution financière enregistrée légalement qui ne fournisse que le crédit. Une fois qu'une EDPYME prouve qu'elle est bien gérée et est viable, elle peut obtenir une autorisation pour la diversification de ses activités, tels que les services d'épargne volontaire.

Le Partenaire de CARE, EDYFICAR, devient l'un des premiers EDPYME en Perou.

services d'épargne constateraient que les règlements bancaires les obligent à adopter les nouvelles politiques qui sont en contradiction avec la spécificité de leur marché cible.

- ⇒ *Est-ce qu'il y a des lois sur l'usure dans votre pays qui empêchent l'IMF d'appliquer les taux d'intérêt réels ?*
- ⇒ *Est-ce que l'IMF collecte l'épargne volontaire ?*
- ⇒ *Est-ce qu'elle est autorisée le faire légalement ?*
- ⇒ *Est-ce que l'environnement est favorable ?*

5.1.2 Autres Risques de Réglementation

Crédit Dirigé

Le risque de crédit dirigé se pose quand les autorités politiques mettent la pression sur une IMF pour qu'elle octroie des crédits à certains individus pour des raisons politiques. Les institutions de microfinance qui ont du succès et qui ont un soutien ferme de la part de la communauté et une grande clientèle pourraient être des moyens très attractifs pour les autorités politiques qui perçoivent leur potentiel et pourraient les utiliser par la suite à des fins politiques sous prétexte de réglementation. Il y a peu de choses qui peuvent affaiblir une institution de microfinance plus rapidement qu'une pression politique pour octroyer un crédit ou fournir d'autres services à une communauté particulière ou à des individus. Il est impératif que les IMF sauvegardent leur indépendance vis-à-vis de sa clientèle et de son marché. Les IMF sont surtout vulnérables pendant les périodes électorales où les politiciens au pouvoir essaient de les utiliser à leurs fins.

Les Contrats Coercitifs

Le risque lié au contrat coercitif est la possibilité qu'une IMF ne possédera pas les moyens légaux pour rendre ses contrats de crédit coercitifs dans le système légal local. Pour que les institutions de microfinance soient des prêteurs exemplaires, elles doivent rendre coercitifs leurs contrats de crédit. Quand il y a une défaillance de paiement de crédit, L'IMF passe par plusieurs étapes de la gestion de la défaillance pour récupérer son argent, quand bien même cela crée des coûts additionnels. L'IMF souhaite pouvoir compter sur la justice pour soutenir ses efforts. Si l'IMF ne pourra légalement rendre ses contrats coercitifs en saisissant une garantie ou en poursuivant les débiteurs alors elle est privée des options importantes dans sa stratégie de gestion de la défaillance.

Une institution de microfinance doit assurer le respect des termes de ses contrats de prêts afin de disposer de "griffes" suffisantes pour maintenir une bonne qualité du portefeuille.

Le Code du Travail

Le risque du code de travail est le fait qu'à cause des règlements du travail une IMF ne pourra pas maintenir sa charge salariale à un niveau bas ou renvoyer certains employés dans le souci de diminuer les charges ou sur recommandations d'un audit interne. Les salaires représentent l'unique ligne de budget important pour la plupart des IMF. La pérennité de

l'organisation dépend souvent de ses capacités à recruter du personnel qui ne coûte pas cher mais efficace, les méthodologies de crédit étant souvent conçues pour être exécutées par un personnel modérément compétent. Dans les contextes où les règlements du code de travail augmentent de façon exagérée les salaires, les IMF auront d'énormes difficultés pour atteindre l'autosuffisance.

Les IMF ont besoin d'être en mesure de prendre des actions appropriées contre les employés qui ne font pas bien leur travail, surtout quand il s'agit de la fraude. Si l'institution ne pourra pas renvoyer les employés impliqués dans cette fraude, elle n'est donc pas capable de faire justice comme il se doit, l'IMF ne pourra donc pas opérer de façon optimale.

- ⇒ *Est-ce qu'il y a une pression politique qui oblige à donner de crédit à un groupe ciblé ?*
- ⇒ *Est-ce que les termes des contrats sont coercitifs ?*
- ⇒ *L'organisation est-elle confrontée à des contraintes du code du travail ?*
- ⇒ *Si il y a des syndicats, est-ce que les délégués du personnel sont familiarisés avec les modèles de projection financière des IMF ? (ex : Est-ce qu'ils ont été formés sur les implications qu'une augmentation des salaires pourrait avoir sur la pérennité de l'institution)?*

5.1.3 Le Suivi de la Réglementation et les réponses

Les risques réglementaires sont considérés comme des risques externes parce que les IMF, particulièrement celles de petites et moyennes tailles, ont souvent très peu d'influence sur l'environnement réglementaire. Les IMF individuels ont tendance à influencer la politique quand les membres de leur conseil d'administration sont influents et bien connus dans la communauté.

Pourtant, une association professionnelle ou réseau d'IMF peut jouer un rôle actif ou même servir de porte - parole pour influencer la prise de décisions publiques. C'est parfois efficace de travailler avec des réseaux locaux qui peuvent représenter l'industrie de la microfinance locale. L'inconvénient de la participation active de l'industrie c'est qu'elle peut amener l'IMF à perdre de vue ses activités opérationnelles. Il est donc important d'étudier sérieusement les risques réglementaires potentiels pour déterminer le niveau d'implication de l'industrie.

Pour maintenir un bon standing avec les autorités réglementaires, il est recommandé de commanditer régulièrement des audits opérationnels pour s'assurer du respect des textes, politiques, procédures financières et légales. Les audits opérationnels peuvent être réalisés par des auditeurs internes ou externes et demandent moins de compétences en audit financier car les audits opérationnels demandent moins d'appréciations professionnelles.

5.2 Les Risques de Concurrence

Dans certains contextes la microfinance devient excessivement compétitive avec de nouveaux acteurs tels que les banques, des institutions financières entrant dans le marché. Les trois principales sources de risques de concurrence sont :

- ⇒ **L'Ignorance** que les concurrents offrent les mêmes produits aux mêmes clients
- ⇒ **Méconnaissance** des services des concurrents pour bien se positionner, fixer les prix et vendre ses propres services
- ⇒ **Manque d'information** sur la performance actuelle et passée des clients auprès de la concurrence

L'absence de ces informations peut faire perdre les clients, perdre des parts de marché et empêcher l'IMF de croître.

5.2.1 Le Suivi des Risques de Concurrence

Si une IMF a un niveau élevé de taux de rétention cela prouve qu'elle est aujourd'hui probablement bien protégée contre du risque de concurrence. Mais le marché peut changer rapidement si un nouveau concurrent arrive sur le marché avec des produits plus attrayants. Pour que votre organisation ne soit pas vulnérable au risque de concurrence, il est important que vous fassiez très attention aux autres prestataires de service existant et potentiels y compris les banques, les institutions financières et les fournisseurs.

Pour suivre efficacement le risque de concurrence, il est important de collecter des données sur les concurrents. L'IMF doit s'assurer qu'elle possède des informations actuelles et précises sur le produit et service des autres institutions opérant dans le marché. L'approche des clients fictifs peut aussi être utilisée pour collecter des données sur les produits et service fournis par d'autres IMF. D'autres méthodes d'évaluation de la satisfaction du client peuvent être aussi utilisées pour connaître les produits et services qu'offre la concurrence, notamment l'interview des clients sortis du portefeuille ou les groupes cibles de discussion.

L'un des moyens le plus facile pour le suivi de la concurrence est l'utilisation des questionnaires sur la fiche de demande de crédit. Certains IMF demandent habituellement aux clients s'ils ont jamais prêté de l'argent des institutions formelles ou informelles y compris les amis, les voisins, les usuriers, le fournisseur, les banques, et d'autres IMF. Si le demandeur répond positivement, il lui est posé d'autres questions pour mieux comprendre la nature des autres produits de la concurrence et son analyse des forces et faiblesse de chaque produit.

5.2.2 Les Réponses aux Risques de Concurrence

Avec l'avis des clients et d'autres sources d'informations sur les concurrents en main, l'IMF doit utiliser l'information pour réduire ces propres risques de concurrence. Cette information reçue doit la guider dans ces réactions qui peuvent être composées de :

- ⇒ Affinement des produits de crédits : long et/ou court terme, montant différent des crédits, taux d'intérêt bas, négociation d'autres frais, différents types de garantie.
- ⇒ Des mesures de motivation pour la rétention de client : Offrir aux anciens clients performants des services préférentiels comme des durées courtes d'approbation des demandes, des taux d'intérêt bas.

- ⇒ Offrir de nouveaux produits : Introduire de nouveaux produits de crédits et d'épargne qui sont conçus pour satisfaire les besoins du ménage en plus de l'auto emploi.
- ⇒ Améliorer l'accès : Changez de bureau, ajoutez des agences, et prolongez les heures d'ouvertures.
- ⇒ Améliorer le service : Formez le personnel sur le service clientèle.

Une autre réponse aux risques du marché c'est la mise en place d'une centrale des risques, un mécanisme pour partager l'information entre IMF sur l'historique de crédit et le niveau actuel d'endettement. Cette base de données de l'industrie peut être assurée par le réseau local. Si cette base de données existe alors il serait aussi possible d'identifier un autre indicateur pour suivre le risque du marché : la **part du marché**.

Part du marché :
 Nombre de prêts en cours (ou de clients actifs) de l'IMF
 /
 Nombre total de prêts en cours (ou de clients actifs) dans le secteur de la microfinance

- ⇒ Enregistrez-vous le taux de rétention ?
- ⇒ Comment recueillez-vous des informations concurrentielles ?
- ⇒ Est-ce que votre organisation recueille des informations quotidiennement sur la satisfaction des clients et applique-t-elle ces informations pour modifier vos produits et services ?
- ⇒ A-t-elle accès à une liste des impayés du secteur ou aux services d'une centrale des risques ?

5.3 Les Risques Démographiques

C'est difficile d'assurer un service financier aux personnes de revenus faibles qui vivent dans des communautés défavorisées. Si c'était facile, les banques auraient dû fournir ce service depuis long temps. C'est un risque de fournir des services à ce marché parce que le marché même représente un risque. Les produits et les services à fournir doivent être conçus de manière à minimiser la vulnérabilité du client et l'institution.

On a tendance à adapter les meilleures pratiques méthodologiques en microfinance qui ont été une réussite dans une région, à une autre. Pour établir une IMF, il est important de considérer les caractéristiques spécifiques de votre pays ou région qui pourraient représenter d'autres défis. Les facteurs suivants sont à prendre en considération :

- ⇒ **Niveau de formation des clients** : Si les clients sont analphabètes et illettrés, le risque de crédit sera beaucoup plus élevés et leur vulnérabilité aux fraudes plus grande. Des systèmes et mesures de contrôles spéciaux doivent être conçus pour les analphabètes.
- ⇒ **Les attitudes et aptitudes entrepreneuriales** : Certaines sociétés ont une tradition des marchés informels comme en Afrique de l'Ouest, et d'autres comme les Nouveaux Pays Post Communiste n'ont pas cette expertise. La formation des clients influence la performance dans les prestations de service dans des régions qui ont moins de connaissance d'entrepreneuriat.
- ⇒ **La cohésion sociale** : L'évaluation des caractères et l'influence des pairs sont des facteurs importants dans les méthodologies de gestion de micro - crédit, mais l'effort pour faire pression ou pour recueillir les informations sur les personnalités varie

significativement d'une région à l'autre dans un même pays. Dans des communautés solidaires, où chacun connaît intimement l'autre c'est facile d'analyser le caractère du client potentiel et d'utiliser son standing dans sa communauté pour faire la pression pour le remboursement, même dans le cas des crédits individuels. Ce n'est pas facile de servir dans les communautés de pays en transition où les gens ne se font pas confiance. La possibilité qu'un emprunteur disparaisse est grande.

- ⇒ **les attitudes sociétales face à la fraude** : Le niveau de la tolérance dans la culture politique et d'affaire pour la corruption et le manque de transparence doit être un facteur de détermination des mesures appropriées de contrôles pour diminuer les risques.
- ⇒ **La prévalence de la criminalité** : Dans les communautés à faible revenu, notamment en zones urbaines, la fréquence de la criminalité constitue un enjeu important pour les IMF. Le dispositif de sécurité et de contrôle nécessaire pour réduire les risques de criminalité au profit des IMF est souvent très onéreux.
- ⇒ **Les expériences passées avec les ONG et autres structures de crédit** : Les attitudes et attentes à l'égard des ONG varient d'un pays à un autre. Si l'institution de microfinance est perçue comme une succursale ou une représentation locale d'une agence internationale d'aide au développement, le crédit octroyé peut dès lors être perçu comme de « l'argent froid ». Des sessions appropriées de formation sont dans ce cas nécessaires pour changer cette mentalité des clients. Cette perception peut être encore plus prononcée si le secteur de la microfinance a connu, par le passé, des expériences de crédit conçus et gérés sur une base non commerciale.
- ⇒ **La fréquence des maladies et décès** : Dans certaines régions une cause majeure d'un risque de crédit est associée à la mauvaise santé des clients ou les membres de leur famille. Pour traiter ce problème certaines organisations acceptent les remboursements très fréquents. En effet elles échelonnent le prêt si le client produisait un certificat médical valable. D'autres organisations sont en train d'établir un partenariat avec des compagnies d'assurance pour couvrir les dépenses de soins ou de rembourser à l'IMF le solde en cas de maladie ou décès ou les deux.

Les risques démographiques peuvent aussi affecter les employés de l'organisation. S'installer dans une localité où le niveau d'éducation est bas, le recrutement et la formation des employés de l'IMF est un défi. Cela affecte les charges opérationnelles (le personnel peut coûter cher par rapport à sa capacité de production) et aussi sur la conception du système de gestion, l'information et les systèmes de contrôle. Cette situation crée un autre axe d'équilibre : d'un côté l'IMF veut réagir mieux à ses clients en leur offrant des produits et services à la carte et de l'autre côté si l'organisation offre des gammes variées de services, le personnel du terrain aura des difficultés pour son exécution, ce qui favorisera les risques de fraude et de crédit.

5.4 Les Risques liés à l'Environnement Physique

L'environnement physique des communautés à faibles revenus augmente les risques liés à la prestation de services financiers. Les conditions locales relèvent deux catégories des problèmes qui doivent être considérés dans la conception d'un programme de microfinance :

- ⇒ **Défis relatifs aux infrastructures** : L'infrastructure disponible dans la zone d'opération de l'IMF a un impact important sur la capacité de l'organisation à maintenir des opérations efficaces avec des mesures de contrôles étroites. Les facteurs clés sont la disponibilité de l'électricité, le

téléphone, le système de transport et les infrastructures bancaires. Peut être la meilleure mesure de contrôle pour surmonter ces défis est d'opérer dans des localités peu nombreuses, qui sont proches des unes des autres. C'est difficile de maîtriser le risque si vous opérez dans de nombreuses régions éloignées l'une de l'autre avec des canaux de communication faibles.

- ⇒ **Les risques de calamités naturelles** : Certaines localités sont des couches de désastres naturels (inondation, cyclones ou sécheresse) qui affectent les ménages, les entreprises les flux de revenus et la prestation des services de microfinance. Les pays qui sont victimes des désastres naturels réguliers auront besoin des stratégies spécifiques de maîtrise des risques comme l'exigence des diversifications des affaires, l'évaluation d'assurance contre le désastre, la création des fonds de secours aux sinistrés, l'encouragement de l'épargne et l'élaboration des politiques d'échelonnement appropriées.

C'est intéressant de noter que la stratégie de mitigation de défis infrastructurels peut être exactement le contraire d'une stratégie de contrôle des risques de désastre naturel. Une IMF peut décider face à ces contraintes infrastructurelles de regrouper toutes ses opérations dans une petite localité géographique or cela l'expose à une vulnérabilité plus forte de désastres naturels localisés.

A part les effets que les désastres peuvent avoir sur les clients d'une IMF, il est aussi important de se protéger contre les effets que cela peut avoir sur l'institution même. Une IMF doit considérer ses propres besoins en assurance, contre l'inondation ou l'incendie aussi bien que des mesures de protection appropriées de ses systèmes d'information de gestion.

5.5 Les Risques Macroéconomiques

Les institutions de microfinance sont particulièrement vulnérables aux changements dans l'environnement macroéconomique comme la dévaluation et l'inflation. Ce risque a deux facettes : 1) influence directe de ces facteurs sur l'IMF et 2) l'influence directe de ces facteurs sur les clients de l'IMF, leurs affaires et leurs capacités de remboursement des prêts. Les institutions de microfinance se protègent de ces défis en donnant des prêts à court terme, en imposant des taux d'intérêts pertinent, et/ou en prêtant en devises étrangères (en transférant le risques sur les clients). Ces risques macroéconomiques sont souvent causés par des problèmes politiques comme les troubles sociales ou la guerre civile qui peut briser l'IMF.

Lectures Recommandées

Réglementation et Supervision

Berenbach, Shari and Craig Churchill (1997). *Regulation and Supervision of Microfinance Institutions: Experience from Latin America, Asia and Africa*. Occasional Paper No. 1. Washington DC: MicroFinance Network. Email: mfn@mfnetwork.org. Disponible auprès de PACT Publications. Email: books@pactpub.org.

Rock, Rachel, Maria Otero and Sonia Saltzman (1997). *From Margin to Mainstream: The Regulation and Supervision of Microfinance*. Monograph No. 11. Somerville, MA: ACCION International. Site: www.accion.org.

Rosenberg, Richard and Robert Peck Christen (2000). *The Rush to Regulate: Legal Frameworks for Microfinance*. Occasional Paper No. 4. Washington DC: CGAP. Site: www.cgap.org.

Van Gruening, Hennie, Joselito Gallardo and Bikki Randhawa (1998). *A Framework for Regulating Microfinance Institutions*. Working Paper 206. Washington DC: The World Bank. Email: books@worldbank.org.

Concurrence

Churchill, Craig F. ed. (1998). *Moving Microfinance Forward: Ownership, Competition and Control of Microfinance Institutions*. Washington DC: MicroFinance Network. Email: mfn@mfnetwork.org. Disponible auprès de PACT Publications.

Rhyne, Elizabeth and Robert Peck Christen (1999). *Microfinance Enters the Marketplace*. Monograph. Washington DC: USAID. Site: www.mip.org.

Environnements Compétitif

Brown, Warren and Geetha Nagarajan (2000). *Disaster Loan Funds for Microfinance Institutions: A Look at Emerging Experience*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

Doyle, Karen (1998). *Microfinance in the Wake of Conflict: Challenges and Opportunities*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

Nagarajan, Geetha (1998). *Microfinance in the Wake of Natural Disasters: Challenges and Opportunities*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

Chapitre 6: Systèmes d'Information de Gestion

Pour mieux maîtriser les risques, une IMF a besoin d'un système d'information performant. Comme traité dans l'introduction, la maîtrise de ces risques est un processus à trois niveaux complexes dans lequel les IMF identifient leurs risques, conçoivent et exécutent des mesures de contrôle pour **minimiser** ces risques et établissent des systèmes pour les suivre. Ces systèmes de suivi sont maintenant utilisés pour identifier les risques additionnels et la mise en place d'autres procédures dynamiques.

Le Système d'Information de Gestion (SIG) est le cœur de ce processus complexe et sert comme lien principal entre les trois éléments. Informatisé ou pas, un SIG efficace fournit une information critique pour l'identification de risques, agit comme un mécanisme de systématisation de procédures, introduit des mesures de contrôles en affaires, offre un outil pour le suivi de la performance de l'organisation et indique exactement les niveaux de risques potentiels. Ce faisant, le SIG sert d'outil fondamental pour une maîtrise efficace de risque.

Ce chapitre donne les guides sur le trois sujets clés du Système d'Information de Gestion (SIG) suivants :

- 1) Les composantes du système : Cette section introduit les composantes principales d'un Système d'Informations de Gestion (SIG) qui sont : la comptabilité et le système de gestion du portefeuille ainsi que les sujets afférent comme le plan des comptes, la comptabilisation de trésorerie et la comptabilisation de régularisation, la comptabilité des fonds, et les critères d'évaluation des logiciels de gestion de portefeuille.
- 2) La présentation des Etats Financiers : La deuxième section est consacrée à la présentation des Etats Financiers et donne des conseils sur la préparation des pièces justificatives, la fréquence des préparations des Etats Financiers et les ajustements clés nécessaires pour présenter correctement la position financière de l'IMF.
- 3) Préparation de rapport : le chapitre conclut en traçant les grandes lignes des matières importantes dans la préparation d'un rapport, avec les points clés comme la conception et recommandations pour un plan de compte rendu.

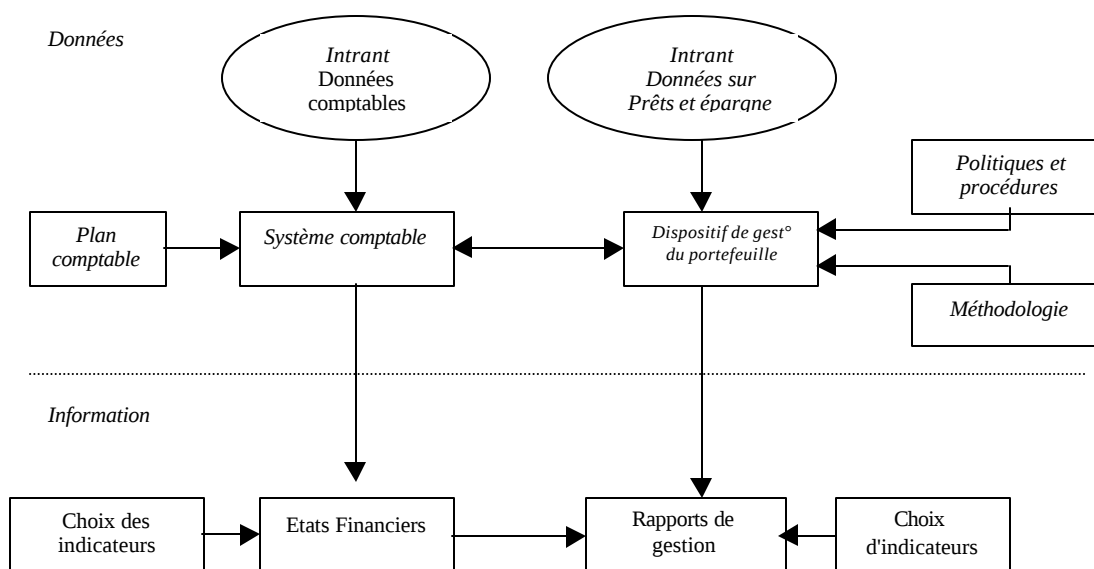
6.1 Les Composantes du Système: Que comporte le SIG?

Un Système d'Information de Gestion est toutes les procédures et actions impliquées dans la saisie d'une donnée brute, le traitement de cette donnée en information utile, et la diffusion de cette information aux utilisateurs.¹¹

Ce faisant, le SIG implique tous les systèmes nécessaires pour produire cette information qui sert de guide à la direction dans sa prise de décisions et des actions. Une bonne information est essentielle pour une performance de manière professionnelle et efficace de l'IMF. En transformant les données ou des vérités non traitées en information par des procédures systématiques, la gestion des systèmes des informations fournit des outils pour l'identification, le contrôle et le suivi de risques clés dans une organisation. Une meilleure information permettra à l'IMF de maîtriser ses risques.

Une institution de microfinance possède deux systèmes principaux : un **système comptable** configuré selon le plan des comptes et le grand livre et un **système de gestion du portefeuille**, couvrant la performance des comptes pour chaque produit financier offert par l'institution. Ces deux systèmes peuvent être liés ou pas, dépendant des ressources humaines et financières disponibles pour gérer un tel système. En plus, une IMF peut avoir un système de base de données sur les clients qui lui permettra de faire une analyse d'impact détaillée ainsi qu'un module de gestion des ressources humaines et de paie. Ces deux derniers systèmes ne sont pas élaborés dans ce manuel.

Figure 20: Les composantes du SIG



Adapté de Waterfield et Ramsing (1998).

¹¹ Waterfield et Ramsing, p.3.

6.1.1 Système comptable

La base de tout système de gestion financière est la comptabilité. Les opérations et les grands livres font partie d'un système plus grand et complexe de contrôle de fonds et rendent compte de leurs sources et leurs utilisations. Malgré le fait que les normes de comptabilité et les procédures d'audit varient d'avantage d'un pays à l'autre, il y a des principes de base et des concepts qui déterminent le fondement logique du système d'information comptable. Il s'agit notamment : de la nomenclature du plan comptable, la gestion de trésorerie, la gestion financière, et d'autres considérations relatives à la conception générale.

Nomenclature des Comptes

Pour suivre le flux des fonds dans une organisation, les comptables *ont toujours* besoin d'une *nomenclature (plan) des comptes* qui sert de cadre pour passer les écritures dans les différents comptes et journaux. Le principal *outil* de référence d'une institution est son *grand livre*. Le squelette du Grand livre représente, à son tour, la *nomenclature des comptes*. La conception de la nomenclature des comptes reflète un nombre de décisions fondamentales prises par l'institution. La structure et le niveau de détail déterminent à quel type d'information la direction peut accéder et analyser. Si la nomenclature capte des informations à un niveau trop général, elle ne va pas fournir l'information précise pour générer les indicateurs sophistiqués nécessaires pour suivre la performance de façon adéquate. De l'autre côté, essayer de suivre trop de détail implique généralement la création de plusieurs comptes, par conséquent les informations sont hétéroclites à tel point que la direction ne peut pas identifier et interpréter les grandes tendances.

Les IMF devraient concevoir une nomenclature des comptes qui répond aux besoins de la direction, fournissant des informations avec un degré de détail que les responsables à tous les niveaux pourront comprendre. Tandis que le degré de détail sera différent entre les IMF, l'Unité de Développement des Petites Activités Economiques (DPAE) de CARE recommande le cadre présenté dans la figure 21 comme un point de départ.

Figure 21: Structure du plan des comptes

ABCC-DD-EE-FF, où	
ABCC = Compte	
A = Type de compte (Actif, Passif)	DD = Programme
B = Groupe (liquidité, portefeuille encours)	EE = Branche
CC = comptes individuels	FF = Source de financement

Waterfield et Ramsing (1998).

Les quatre premiers chiffres de chaque compte désignent le numéro de compte : ABCC.

⇒ **A:** le premier chiffre en principe représente le type de compte (avec 1 qui désigne les actifs, 2 le Passif, 3 Capital, 4 revenus et 5 charges).

- ⇒ **B** : Le deuxième chiffre désigne généralement un groupe avec des caractéristiques communes, tels que l'espèce, intérêt et frais à recevoir ou les actifs immobilisés. Le Grand livre rend compte de façon spécifique de l'évolution des actifs et des passifs qui sont plus circulants (tels que le compte de trésorerie, *espèce*) par rapport aux autres qui ne le sont pas (tels que les compte 1700 des actifs immobilisés).
- ⇒ **CC** : Les deux chiffres qui suivent désignent les comptes spécifiques dans le groupe, tels que la petite caisse ou le compte chèque, deux comptes dans le groupe d'espèce. Normalement, les comptes liés devraient avoir des numéros liés : par exemple, si le revenu sur intérêt des crédits rééchelonnés est le compte 4040, le portefeuille de crédit pour les crédits rééchelonnés pourrait être 1240.

L'on peut ajouter des numéros additionnels pour pouvoir par exemple suivre les activités par programme et par bailleur en utilisant les numéros de comptes étendus tels que : DD-EE-FF (Se référer à la section sur la Comptabilité des fonds ci-dessous).

Tandis que la nomenclature des compte de chaque IMF reflète ses propres opérations, ses structures et ses besoins d'informations, l'Unité DPAE de CARE recommande un exemple d'une nomenclature présenté en Annexe 1 comme un guide pour les partenaires de CARE. Dans certains cas, les autorités réglementaires demandent aux institutions sous leur juridiction l'utilisation d'une nomenclature spécifique.

Comptabilisation de trésorerie opposée à la comptabilité de régularisation

Les systèmes de comptabilité peuvent être basés sur la comptabilité de trésorerie (comptabilisation des revenus et les dépenses quand l'argent change de mains), de régularisation (comptabilisation des revenus et les dépenses quand ils sont encourus), ou de trésorerie modifié (dans lequel la comptabilité est en grande partie basée sur la trésorerie, mais avec quelques comptes de régularisation).

L'Unité DPAE de CARE encourage toutes les IMF partenaires de CARE de provisionner les charges importantes, telles que les avantages du personnel et les intérêts courus sur les crédits mais non échus. (Se référer à la section sur les Ajustements Comptables pour beaucoup plus de détail).

La comptabilisation des fonds

Les bailleurs demandent souvent des rapports détaillés aux institutions de microfinance qu'ils ont financées sur l'utilisation des fonds. Pour cette raison, CARE encourage ses partenaires en microfinance d'adopter la méthode de comptabilisation des fonds dans leurs opérations. La création d'une nomenclature avec les techniques de masques de saisies qui ajoutent ou éliminent certains comptes désignés par certains chiffres dans le numéro de compte donne plus de possibilités pour enregistrer et fournir des informations et

Des Systèmes Séparés: CARE et IMF

En tant qu'une organisation à but non-lucratif, CARE utilise le système de comptabilité des flux financiers. Ce system n'est pas approprié aux IMF parce qu'il ne permet que de comptabiliser les sources et les utilisations des fonds. Une activité commerciale exige un bilan et un compte de résultat. Pour que CARE puisse développer des programmes d'Epargnes/Crédits pérennes, elle doit s'aligner sur le system comptable du monde des affaires. Cela implique que les opérations en microfinance devraient avoir un système de compte séparé qui est conforme aux principes de bases des activités commerciales.

facilitent d'avantage la préparation des rapports sur les fonds des bailleurs. Cette méthode permet la synthèse des comptes dans la perspective de la gestion financière, tout en maintenant la possibilité de rapportage à toutes les sources de financements les utilisations des fonds.

Pour les **organisations à but multiple** tels que les programmes qui fournissent des services financiers et de développement d'affaires, la nomenclature doit permettre la ségrégation des différentes activités. Ces organisations devraient clairement séparer le revenu et les charges sur les services financiers (épargnes et crédit) des prestations d'autre nature que financière.

Séparer les revenus et les charges des services financiers de ceux des

Les considérations relatives à la conception d'un progiciel

Dans la définition des termes de référence et d'élaboration du cahier de charges pour la mise en place d'un logiciel de gestion, les IMF doivent s'assurer que :

- ⇒ Le système permet de générer un nombre varié d'états ou de rapports financiers sur la base de la saisie des données primaires ;
- ⇒ Un logiciel qui nécessite des standards de comptabilités rigoureux (par exemple, rejette des données qui ne sont pas correctes, supporte la comptabilité de régularisation) ;
- ⇒ Une nomenclature flexible qui permet à l'organisation de suivre les revenus et les charges par programme, agence, source de financement, etc.
- ⇒ Un rédacteur de rapport simple qui permet à l'organisation de générer ses rapports selon le programme, agence, source de financements etc.
- ⇒ La capacité de garder et de fournir des rapports sur le passé et sur le budget précédent ainsi que des informations financières actuelles – une conception conviviale avec un menu facile, une bonne documentation, et la capacité de soutenir des opérations en réseau si nécessaire ;
- ⇒ Facilité de maintenance surplace à moindre coût, soit par téléphone ou par l'envoi d'un technicien;
- ⇒ Des exigences modestes pour l'utilisation du disque dur.

6.1.2 Système de Gestion de Portefeuille

Une seconde composante d'un SIG est son système de gestion de portefeuille, utilisé pour suivre les crédits, et éventuellement les épargnes. Bien que des bonnes pratiques comptables sont prises en compte dans le logiciel de comptabilité, les différentes méthodologies de prêt, les échéanciers de remboursements, la politique de fixation des prix et les mécanismes d'octroi de crédit utilisés par les IMF ont pour conséquence la grande diversité des systèmes de gestion de portefeuille, avec des approches variées sur la manière dont une information est traitée, les types de rapports qui sont générés et les types de caractéristiques qui sont prises en compte.

Compte tenu du fait qu'il n'existe pas de systèmes universels en matière de gestion de portefeuille et en raison notamment de la complexité des informations recueillies et rapportées, cette section ne va pas tenter d'identifier des exigences spécifiques pour le

système de la gestion de portefeuille. Cependant, la figure 22 présente aux IMF un cadre d'évaluation de la gestion de portefeuille qui va les aider à comparer plusieurs systèmes selon leurs besoins spécifiques.

Figure 22: Critères d'Evaluation d'un Logiciel de Gestion de Portefeuille

Facilités	Matériel / Programmation
Documentation	Langage de programmation
Pédagogie	Format pour la sauvegarde des données
Gestion des erreurs	Support réseau
Ecran d'aide	Le kit opérationnel
Interface	Vitesse d'accès
Caractéristiques	Support
Langues	Personnalisation disponible
Options de système	Formation
Approche méthodologique	Charges
Définition des produits de crédit	Rapports
Gamme variée de produit	Rapports disponibles
Méthodes de paiement du principal	Facilité de création de nouveaux rapports
Méthodes de suivi	Aperçu avant impression
Comptabilité des fonds du portefeuille	Support aux imprimantes
Désagrégation des données	Dimension des rapports
Calculs des intérêts	
Calculs des frais	
Epargnes	
Consolidations et gestion des Agences	Sécurité
Liens entre la comptabilité et le portefeuille	Les mots de passe et les niveaux d'administration
	Entrée de donnée et modification
	Procédures de sauvegarde (back up)
	Vérification à rebours

Source: Waterfield et Sheldon (1997) dans Ledgerwood (1999).

6.1.3 Liaison entre les Systèmes Comptable et de Gestion du Portefeuille¹²

La plupart des gens s'attendent à ce que les systèmes informatisés de portefeuilles et la comptabilité soient très progressivement liés pour que toutes les opérations entrées dans le système de portefeuille soit automatiquement renvoyée dans le système de comptabilité. Bien qu'un tel lien soit l'idéal, cela revient cher et demande beaucoup de maintenance. Les petites institutions sont probablement mieux ainsi si le système de gestion de portefeuille n'est pas lié au système de comptabilité par un logiciel. Un système non lié fournit un autre niveau de contrôle interne, facilite une flexibilité et moins de dépendance de l'informatique et coûte moins cher parce qu'on aura pas besoin d'un programme en plus ou un support de logiciel.

¹² Cette section est tirée de Waterfiel et Ramsing (1998)

Pour les programmes qui sont séparés, la réconciliation quotidienne du système de portefeuille avec le système de comptabilité est critique. Les rapports des opérations de deux systèmes devraient être imprimés et réconciliés sur une base quotidienne pour permettre la régularisation rapide des irrégularités. Même pour les institutions avec les systèmes liés, le rapprochement périodique (au moins sur une base mensuelle) est nécessaire pour assurer l'enregistrement des informations fiables dans les deux systèmes.

Pour les systèmes qui sont séparés, le rapprochement quotidien est nécessaire.

6.2 Présentation des Etats Financiers

Pour bien analyser la performance financière d'une IMF les Etats Financiers (compte de résultat et le bilan – se référer à l'annexe 3 pour un exemple de format) devraient être préparés régulièrement en conformité avec les principes comptables. Bien qu'un nombre de projets de microfinance dépendaient de la comptabilité de CARE pour générer leur informations financières, l'Unité DPAE de CARE encourage tous les programmes de microfinance, indépendamment de leur niveau de développement et de leur statut de projet ou celui d'une institution financière indépendante de produire et analyser individuellement leurs Etats Financiers de façon régulière. A cause de la spécificité de la plupart des IMF, un nombre d'ajustements s'avère nécessaire pour refléter de façon adéquate la situation financière réelle de l'institution. Cette section souligne les points clés à prendre en compte dans la préparation d'un état financier, notamment la préparation des pièces comptables, la fréquence de préparation des états financiers, les ajustements comptables et les ajustements pour inflation et subventions.

Des états financiers indépendants devraient être préparés d'une façon régulière indépendamment du niveau de développement de l'IMF

6.2.1 Préparation des Pièces Comptables¹³

A chaque fois qu'il y a une transaction, l'on doit garder les pièces comptables y afférentes pour assurer un classement efficace et une bonne documentation. Bien que chaque IMF possède ses propres procédures spécifiques pour la préparation des pièces comptables, en général les pièces comptables devraient être soutenues par les factures et les souches des chèques ou les fiches de demande d'espèce, y compris les éléments suivants :

- ⇒ Numéro et nature de pièces justificatives
- ⇒ Nom du département
- ⇒ Date de préparation
- ⇒ Nom du compte, numéro et montant de l'opération
- ⇒ Source et description de l'opération
- ⇒ Signature autorisée

¹³ Cette section est tirée de Ledgerwood et Moloney (1996)

⇒ Annexes des factures originales et les bordereaux d'encaissement

6.2.2 La Fréquence de la Préparation des Etats Financiers

Une gestion financière efficace exige une revue des performances financières de façon régulière. L'Unité DPAE de CARE encourage les IMF à produire un compte de résultat sur une base mensuelle pour toute l'organisation. Il pourrait également être nécessaire de produire un compte de résultat partiel pour chaque centre de coût, tels que les agences, même si les coûts de certains programmes, comme les coûts d'administration du siège, ne sont pas pris en compte. En plus, CARE encourage les IMF à produire un bilan annuel, basé sur la taille de leurs opérations.

Les IMF doivent préparer des comptes de résultats sur une base mensuelle

6.2.3 Ajustements des Etats Financiers

Pour analyser la performance financière de votre IMF, votre état financier doit être cohérent avec les principes généraux de la comptabilité. Pour arriver à cela il paraît nécessaire d'ajuster le bilan et le compte de résultat d'une façon pour que cela reflète la performance financière actuelle de l'institution. Il y existe deux types d'ajustements nécessaires : les opérations de régularisation comptables, propres pour le respect des normes comptables, et les ajustements en fonction de l'inflation et la subvention, qui sont souvent nécessaires pour ramener la situation financière de l'IMF à son état réel.

<i>Ajustements Comptables</i>	<i>Ajustements des Subventions et Inflation</i>
Perte sur créances	Inflation
Amortissement des Actifs immobilisés	Subvention d'Exploitation
Intérêts courus non échus	Subvention en nature
Charges courues	Prêts Concessionnels
	Dons de capitaux

Ajustements Comptables

Comptabilisation les créances irrécouvrables

Il est nécessaire que les IMF maintiennent une qualité de portefeuille très élevée pour assurer leur viabilité financière à long terme. La défaillance de crédit augmente de deux façons les charges, d'une part à travers les **pertes directes** (supposant que le crédit n'a pas été remboursé et que cette perte a été enregistrée comme une mauvaise créance dans le compte de résultat), et d'autre part à travers les **charges administratives élevées** (comme les employés passent tout le temps et les ressources à poursuivre les clients), et réduit les **marges nettes d'intérêt** (en diminuant le revenus sur intérêt de l'institution et en augmentant le coût des fonds.)

Pour avoir une image juste sur la performance d'une IMF, il est nécessaire de déterminer la part du portefeuille qui génère des revenus et la part du portefeuille qui court le risque de

tomber en impayé. Ceci est effectué en examinant la qualité du portefeuille de crédit, en constituant des provisions pour créances en souffrance, et en déclassant périodiquement les crédits défaillants.

Une provision pour perte sur crédit est un compte de bilan qui permet de déclasser la partie du portefeuille défaillant. Dans la plupart des pays, ce compte apparaît en négatif et vient en diminution du portefeuille pour des raisons de rapportage. (Certaines IMF maintiennent le compte dans la partie des passifs du bilan sans les diminuer ; un norme qui a tendance à gonfler les actifs). Cette réserve est normalement créée et maintenue à travers une charge de provision dans le compte de résultat. La provision pour pertes sur crédit est synonyme de réserve pour les probabilités de pertes sur certains crédits ou pour les mauvaises créances.

Le portefeuille d'une IMF devrait être ajusté sur une base mensuelle pour refléter les estimations de perte probable. Si une IMF ne maintient pas un compte de réserve pour perte sur créance, son bilan sera surestimé et ses états financiers seront très sensibles à un déclassement de crédit. De la même manière, si l'on maintient un compte de réserve pour perte sur créance, le comptable ajuste le bilan en soustrayant la perte réelle simultanément dans le compte de réserve pour perte sur créance et dans le compte du portefeuille de prêts. Comme le compte réserve est un compte contre actif, cette double comptabilisation n'a aucun effet sur le montant des actifs totaux. En plus, si la réserve a été adéquatement effectuée, le déclassement du crédit n'aura aucun effet sur le revenu net.

Les politiques de provisionnement: La façon la plus exacte de mesurer le risque de portefeuille est de procéder à la classification des actifs, ce qui donne une base pour déterminer le niveau de réserve (provision) adéquate. Les catégories de classification sont variables parce que les IMF n'ont pas les mêmes historiques en matière d'impayé. Normalement les institutions financières évaluent le montant prévisionnel de mauvaises créances et constituent une réserve en se basant sur le nombre de jours de retard et l'expérience antérieure de l'institution. Des catégories sont établies et le niveau des réserves requises s'exprime comme un pourcentage du total de l'encours tombé en impayé suivant sa catégorie. Le plan de provision suivant – extrait de politique cadre CGAP- présente un exemple.

Jours de retard	Montant de la provision
1 – 30 jours	10% du solde restant dû
31 – 90 jours	25% du solde restant dû
91 – 180 jours	50% du solde restant dû
> 180 jours	100% du solde restant dû

Les termes de contrat des crédits ont une influence sur la politique de provision d'une institution. Un produit avec les remboursements quotidiens aura un plan de provision différent par rapport à un remboursement mensuel. En déterminant une réserve adéquate, les IMF devraient aussi considérer les facteurs tels que le bon fondement des politiques de crédit et les procédures, les expériences passées en matière de perte sur crédit, l'augmentation de la taille du portefeuille de prêt, la qualité et l'expérience de l'équipe de gestion dans la zone d'octroi du crédit, les pratiques de remboursement et de recouvrement des crédits, les tendances générales de l'économie.

Comme une alternative à la procédure de classification, une IMF devrait dépenser 0.25% du portefeuille actuel à la fin de chaque mois et créditer cela au compte de réserve de perte sur crédit. Les institutions qui ne constituent pas de provisions pour les pertes sur crédit devraient le faire cette fois-ci en enlevant 5% de l'encours du portefeuille pour constituer la réserve.

Ajustements pour "créances douteuses" : Le pourcentage d'un crédit qui devrait être chargé à la réserve est typiquement lié aux nombres de jours de retard. Un encours de 15 jours de retard par exemple devrait entraîner un provisionnement de 10% de sa valeur sur le compte réserve pour perte sur crédit selon le plan de provisionnement proposé ci-dessus. Si la dotation aux provisions est insuffisante pour couvrir les charges réelles enregistrées à ce compte, une imputation complémentaire s'avère nécessaire. Cette charge supplémentaire est imputée sur le compte de "Pertes et Profit", et contribuera à réduire le résultat net de l'exploitation.

Ajustements des pertes sur crédit : Une fois qu'un crédit est classé comme une perte, il doit être enlevé du bilan de l'IMF. En d'autres termes la valeur totale du crédit devrait être enlevée du montant du portefeuille de crédit et du montant des réserves. De tels actifs sont considérés comme non bancables, mais pas nécessairement non recouvrables ; Ils peuvent nécessiter d'importants efforts de recouvrement.

Les créances irrécouvrables :

Une IMF ne devrait déclasser une créance en souffrance dans la gamme des créances irrécouvrables sans réellement s'assurer que ces créances sont effectivement perdues. Certaines IMF ont tendance à vite déclarer des créances "irrécouvrables" par souci de disposer d'un encours de portefeuille appréciable. Bien que cette pratique permette de réduire la masse de créances en souffrance ou douteuses (et donc la défaillance du portefeuille), cela réduit considérablement le bilan et ne donne pas l'image réelle de la situation patrimoniale de l'institution. La décision de classer un encours de crédit en créance irrécouvrable doit être sous-tendue par une politique minutieuse définie ou adoptée par le Conseil d'Administration de l'institution.

Normalement, la politique d'annuler la dette est déterminée par le système comptable local et exige de l'institution le remplissage de ses obligations légales en ce qui concerne les tentatives de récupération des crédits tombés en impayé. Pour les IMF impliquées dans l'intermédiation financière (et en conséquence sous la juridiction de la banque centrale), elles auraient besoin d'entrer en dialogue avec les autorités réglementaires sur les exigences de provisionnement. L'application de la politique de provisionnement classique pourrait avoir pour résultat une provision inadéquate étant donné que les crédits en microfinance sont de courte durée et pourraient devenir irrécouvrables très rapidement. La politique de provisionnement pourrait exiger à ce que l'IMF n'annule pas ses crédits défaillants avant un an. D'autre part, les politiques de provisionnement classiques pour les crédits non sécurisés (sans garantie) peuvent conduire les IMF à provisionner de façon très conservatrice, si bien qu'il est important d'amener les autorités réglementaires à reconnaître la valeur de l'influence des groupes de caution solidaire et d'autres formes de garantie non-classique.

La Comptabilisation des amortissements des Actifs immobilisés.

L'amortissement est une charge annuelle qui est déterminée par l'estimation de la vie utile de chaque actif. Quand un actif immobilier tel que les biens et les équipements sont achetés, il y a un temps limite pour que cela soit toujours utile. (La terre du point de vue théorique ne perd pas sa valeur et donc ne s'amortie pas). La plupart des pays établissent les normes d'amortissement pour une classe variée des actifs. La dotation aux amortissements est un terme utilisé en comptabilité pour affecter et imputer le coût de son utilité à l'exercice fiscal qui a bénéficié de cet actif. Comme la provision pour perte, l'amortissement est une charge qui n'a pas d'incidence sur le flux financier de l'IMF.

Pour effectuer les ajustements, quand l'on achète un actif pour la première fois, il est enregistré sur le bilan à son prix d'achat ou valeur. Quand une dotation aux amortissements (débit) est enregistrée sur le compte des résultats, elle est compensée par un actif négatif (crédit) sur le bilan dans le compte cumul des dotations aux amortissements. Ceci compense la valeur brute des biens et équipements, réduisant la valeur nette des actifs immobilisés. Le cumul des dotations aux amortissements représente une baisse de la valeur des biens et équipements qui s'usent à chaque exercice fiscal.

Il existe principalement deux méthodes d'enregistrer les dotations aux amortissements : Il s'agit des méthodes de dépréciation linéaire et de dépréciation dégressive. La dépréciation linéaire transfère la dépréciation totale de l'actif sur chaque exercice fiscal. Ceci est calculé en divisant le prix de l'actif par le nombre d'années fiscale que l'actif sera utile. La dépréciation dégressive diminue le pourcentage fixe du prix de l'actif à chaque année. Le pourcentage est calculé sur le reste du prix non déprécié à au début de chaque nouvelle année fiscale.

Par exemple, supposons qu'une IMF achète un ordinateur à \$2000 qui, selon les normes d'amortissement du pays, va durer trois ans et portera une valeur résiduelle de \$500 à la fin de la troisième année. Avec la méthode de dépréciation linéaire, son amortissement est calculé comme suit :

$$\frac{\text{Coût} - \text{valeur résiduelle}}{\text{Nombre d'années d'usage}} = \frac{2,000 - 500}{3} = \$500 \text{ (dotation annuelle)}$$

Selon la méthode de dépréciation dégressive, supposons que l'ordinateur était déprécié à 33.3% par an, l'amortissement de la première année sera \$666.66 (\$2000 x 33.3%). Dans sa deuxième année le montant sera appliqué au montant restant, \$1333.34. Un tiers de \$1333.34 égale \$444.40 qui représentera la dépense de dépréciation pour la deuxième année. Ceci continue jusqu'à quand l'actif sera soit déprécié entièrement ou soit vendu.

La Comptabilisation des Revenus d'Intérêt courus mais non échus¹⁴

Le revenu qui a été gagné mais qui n'est pas encore échu représente le revenu accru. Pour une IMF, le revenu sur intérêt couru mais non échu représente un exemple le plus commun (d'autres formes des comptes à recevoir sont les honoraires perçus des mois après un travail de consultation, ou de modération d'une conférence). L'enregistrement des intérêts qui ne

¹⁴ Cette section est tirée de Ledgerwood (1999), p. 193

sont pas encore perçus est le revenu d'intérêts couru. Supposons que l'intérêt sera perçu à une date ultérieure, les intérêts courus sont enregistrés comme un revenu et un actif sur le compte intérêts courus non échus ou intérêts à recevoir.

Tandis que la manière de traiter sur le plan comptable les intérêts courus mais non échus pourrait varier d'une IMF à l'autre, l'Unité DPAE de CARE encourage néanmoins ses partenaires à adhérer aux directives suivantes :

- ⇒ Si une IMF ne comptabilise pas tous les intérêts courus non échus, mais octroie des crédits avec un échéancier de remboursement des intérêts irrégulier (trimestriel ou semestriel), elle devrait au moins comptabiliser les intérêts courus non échus au moment de la production états financiers.
- ⇒ Les IMF qui ont des échéanciers de remboursement journalier ou hebdomadaire n'ont pas besoin de comptabiliser les intérêts courus non échus puis que c'est plus convenable de ne pas le faire d'autant plus que les remboursements sont à intervalle très rapproché.
- ⇒ Une IMF ayant comptabilisé les intérêts courus sur des crédits qui ont des chances très faibles d'être remboursés, le montant des intérêts sur les crédits défaillants doit être déduit du bilan en créditant le compte d'actif concerné (Encours du portefeuille de crédit ou intérêts à recevoir), et contre - passer l'écriture sur le compte de résultat en diminuant le compte revenu d'intérêt (débit). *Une meilleure pratique requiert que les IMF ne comptabilisent pas les intérêts courus sur le portefeuille défaillant.*
- ⇒ Certains logiciels de comptabilité sophistiqués peuvent automatiquement comptabiliser les intérêts courus non échus. Si ce système n'est pas disponible, les IMF devraient en général éviter de comptabiliser les intérêts courus non échus. Dans une institution stable, à croissance modérée, qui reçoit régulièrement les remboursements, la différence entre les intérêts effectivement reçus et les intérêts courus n'est pas significative.

Une IMF ne doit pas comptabiliser les intérêts courus sur un crédit en souffrance.

L'intérêt couru non échu est calculé en déterminant combien de revenu sur intérêt va être perçu mais non encore dû (les nombres des jours depuis le dernier paiement d'intérêt multiplié par le taux d'intérêt quotidien multiplié par l'encours de crédit, en supposant un remboursement dégressif) et en enregistrant le montant obtenu comme revenu (crédit) et en débitant le compte intérêt couru de l'actif.

La Comptabilisation des Charges d'Intérêts courus non échus

De la même manière, les états financiers ont besoin d'être ajustés afin de refléter les dépenses réellement engagées au cours de l'exploitation. Les charges financières sur les fonds empruntés, les frais annuels d'audit et les salaires sont tous des exemples de dépenses courues. L'Unité DPAE de CARE recommande que les IMF ne comptabilisent pas les charges courues mais non échues en supposant que leurs systèmes de comptabilité puissent les supporter. Les charges financières peuvent représenter une telle dépense. A la fin de l'année, les IMF pourraient rester devoir des intérêts sur les fonds empruntés courant de la période du dernier paiement des intérêts à la fin de la période fiscale. Si les intérêts courus mais non échus ne sont pas comptabilisés, les charges financières de l'IMF en fin d'année fiscale ne refléteront pas la réalité, elles seront sous-estimées, sa rentabilité sera surestimée, et ses dettes sous-estimées. Pour comptabiliser les intérêts courus mais non échus, le montant d'intérêt dû à la fin de la période fiscale est débité sur le compte de résultat comme

une charge financière et crédité comme une dette sur le bilan dans le compte de charge d'intérêts courus non échus.

Les Ajustements pour inflation et Subventions

Les ajustements pour inflation et subventions sont nécessaires pour apprécier la viabilité financière réelle de l'IMF. Bien que ces ajustements ne soient pas exigés par les politiques comptables officiels, l'Unité DPAE de CARE encourage les IMF de le faire parce que cela permet d'apprécier la capacité de l'IMF à maintenir la valeur réelle de son capital. Ces ajustements facilitent des comparaisons avec d'autre IMF qui ont effectué des ajustements similaires sur leurs états financiers. Il y a plusieurs moyens de rapprocher les effets de l'inflation sur les fonds propres de l'IMF et l'effet des subventions sur la performance financière en général. La méthode proposée ici est une version simplifiée du système de comptabilisation de l'inflation décrit dans un bulletin de Microfinance : « the MicroBanking Bulletin ». (Voir annexe 2 pour une fiche d'ajustement).

Inflation

Bien que l'inflation ne se reflète pas souvent dans les états financiers audités, les IMF devraient la traiter comme une charge qui peut diminuer la valeur du capital. La grande partie des actifs d'une IMF sont des actifs financiers (avec un Portefeuille de crédit qui est le plus important), qui sont vraiment vulnérables quand l'inflation diminue la valeur de l'agent. (D'un autre côté, la valeur des actifs immobilisés tels que l'équipement et la terre est supposée augmenter de valeur avec l'inflation). Ainsi donc, la valeur des actifs financiers d'une institution diminue à cause de l'inflation tandis que ses charges opérationnelles et financières augmentent. Avec le temps, les charges d'une IMF augmentent tandis que ses actifs financiers qui lui procurent des revenus diminuent.

Par conséquent, l'ajustement pour inflation modifie l'état du bilan et le compte de résultat. Cela implique les éléments suivants :

- ⇒ *La réévaluation des Actifs* : Parce que les actifs immobilisés ne perdent jamais leurs valeurs avec l'inflation, leur valeur d'acquisition augment souvent avec le taux d'inflation annuel. La valeur d'acquisition, après imputation des charges d'amortissement, est multipliée par le taux d'inflation. Le revenu additionnel dû à l'inflation contribue à l'augmentation de l'actif et devrait être pris en compte en cas de cession d'éléments d'actif immobilisés. Cet ajustement de réévaluation est enregistré comme revenu opérationnel sur le compte de résultat et comme une augmentation en valeur du compte des actif immobilisés sur le bilan.
- ⇒ *Calcul du coût d'inflation sur la valeur réelle du capital* : On obtient le coût de l'inflation sur le capital en multipliant le capital sur le bilan précédent par l'actuel taux d'inflation. Le résultat apparaît donc sur le compte de résultat comme une charge opérationnelle et comme une augmentation de la valeur sur le compte de capital, appelé l'inflation accumulée, sur le bilan.

Les Subventions

Il y a quatre sortes des subventions typiques pour les IMF :

- 1) Les subventions d'exploitation

- 2) Les subventions en nature
- 3) Les prêts concessionnels
- 4) Les subventions en fonds de Capital

Les IMF doivent régulièrement ajuster leurs états financiers pour traiter chacune de ces subventions. Contrairement aux intermédiaires financiers classiques qui financent leurs crédits avec les épargnes volontaires et les prêts, la plupart des IMF financent leurs portefeuilles de crédit avec des dons de fonds de capital ou les crédits concessionnels. La plupart aussi reçoit des subventions en nature tels que espaces pour bureau et équipements gratuits. Les IMF mûres remplacent le don de fond de capital avec des capitaux levés sur le marché financier et trouvent d'autres espaces de bureau et équipement. Pour se préparer pour ces éventualités, une IMF devrait connaître sa propre viabilité financière, indépendamment de toute subvention. Ceci permettra une comparaison de l'IMF avec d'autres institutions. Les ajustements pour subventions ont pour résultats un changement du résultat net sur le compte de résultat qui est égal à la valeur des subventions. Cela n'affecte pas le bilan.

- ⇒ *Les subventions d'exploitation* : Les subventions d'exploitation devraient figurer en bas de la ligne du résultat net opérationnel, impliquant une réduction du résultat net d'opération et donc une réduction dans le montant transféré au bilan comme le surplus net de l'exercice en cours. Une écriture de compensation est passée (crédit) au bilan sur la ligne capital cumulé – compte de subvention. (Notez : Seul le montant « dépensé » au cours de l'exercice fiscal est enregistré dans le compte de résultat ; Toute autre subvention d'exploitation non encore dépensée mais qui le sera dans les années à venir est passée dans les rubriques endettement du passif comme des revenus affectés).
- ⇒ *Les subventions en nature* : les dons en nature tels que espace du bureau gratuit, personnel volontaires, ou les employés rémunérés par d'autres organisations devraient être enregistrés comme dépense sur le compte de résultat et compensés dans le compte de fond de capital sur le bilan sur la ligne fond de capital – cumul des subventions.
- ⇒ *Les Prêts Concessionnels* : Les prêts concessionnels sont des prêts reçus par l'IMF avec des taux d'intérêt plus bas que les taux sur le marché financier. Pour déterminer le taux du marché juste à appliquer, les IMF devraient choisir le mode de financement qui puisse, de façon certaine, remplacer les fonds subventionnés. Cela implique :
- Le taux d'intérêt principal sur les crédits commerciaux sur le marché local
 - Le taux de certificat de versement de 90 jours
 - Le taux de crédit interbancaire
 - Le taux moyen des dépôts dans les banques commerciales
 - Le taux d'inflation plus 3 à 5% par an.
- (Notez : Le journal « Microbanking Bulletin » emploie le taux sur les dépôts comme le taux du marché pour chaque pays). Des ajustements sont faits au bilan et sur le compte de résultat. Le montant de la subvention est crédité au fonds de capital sur la ligne de fonds de capital cumulé – compte des subventions et comme une augmentation des charges financières (débit).
- ⇒ *Les subventions en fond de capital* : Elles servent de capital et sont souvent traitées comme des capital- actions, elles sont donc dans ce cas ajustées en fonction de l'inflation. Pour les IMF qui traitent les subventions pour fonds de crédit comme des revenus, un ajustement des subventions est effectué en utilisant le taux du marché pour la dette commerciale ou pour le capital – actions (se référer à Ledgerwood (1999) p. 197 pour plus d'information).

6.2.4 Devise Constante

Certaines IMF souhaiteraient reprendre les états financiers en devise constante. La devise constante implique que sur une base annuelle, les états financiers continuent de refléter la valeur actuelle de la devise locale par rapport à l'inflation, permettant ainsi une comparaison d'année en année de la croissance réelle ou de la diminution réelle de certains comptes clés. Pour convertir les données de l'année précédente, les montants sont soit multipliés par un plus le taux annuel de l'inflation pour chaque année, ou bien divisés par l'indice de prix de la consommation pour chaque année (se référer à Christen (1997) pp 76- 80 pour plus de détails).

6.3 Le Rapportage

Ayant révisé les composantes clés d'une SIG et les principaux points concernant la préparation d'un état financier, ce chapitre conclut sur quelques directives en matière de préparation de rapports. Les rapports servent de moyen principal pour obtenir des informations (le résultat principal du système d'information de gestion) par ceux qui en ont besoin pour faire leur travail et prendre des décisions. Cette section va traiter deux éléments de rapportage : la conception d'un rapport et les cadres de rapportage.

6.3.1 Les *Eléments Essentiels dans la Conception du Rapportage*¹⁵

La manière dont le rapport est conçu détermine l'utilité des informations à la direction. Si l'information ne parvient pas au personnel sous une forme utile, le SIG perdra sa valeur. Cette section identifie les points clés dont il faut tenir compte dans la conception des rapports.

- ⇒ *Le Contenu*: Le rapport doit se focaliser sur un seul sujet et doit fournir toutes les informations pertinentes sur ce sujet. (Un rapport opérationnel en titre de résumé sera une exception.)
- ⇒ *La catégorisation et le niveau de détails* : La présentation des informations doit se faire par rapport aux différents niveaux de centralisation et doit fournir des informations comparatives entre les différentes agences et les différents départements de l'institution.
- ⇒ *La régularité et la ponctualité* : La conception des rapports doit se faire avec beaucoup de soin et par rapport au rythme de besoins d'information de l'institution.
- ⇒ *l'identification des informations* : tous les rapports

Les Règles pour la conception d'un bon système de rapportage

1. Utilise généralement le papier A-4
2. Le rapport doit contenir toutes les informations pertinentes sur un sujet au lieu que le sujet soit présenté dans plusieurs rapports
3. Les informations doivent se présenter à un niveau centralisé et d'une manière appropriée pour son utilisateur.
4. Ajoutez les têtes et bas de pages sur chaque rapport et les notes d'explication à la fin.
5. Etudiez comment les rapports sont utilisés et les améliorer constamment.

Waterfield and Ramsing (1998), p. 29.

¹⁵ Cette section est adaptée de Watrefield et Ramsing (1998), pp. 25-32

doivent porter des têtes et bas de pages standard avec les informations importantes à identifier, des titres uniques, des numérotations uniques, et doivent faire apparaître la date et l'heure d'impression et la période couverte par le rapport.

- ⇒ *Analyse des tendances* : Les rapports les plus importants devraient contenir les informations sur les grandes tendances.
- ⇒ *Période couverte* : Les rapports devraient être produits pour couvrir les périodes différentes.
- ⇒ *L'Utilisation* : S'assurer que Les utilisateurs peuvent facilement lire et utiliser les rapports.
- ⇒ *L'analyse graphique* : Produire les graphiques clés, comme le portefeuille en retard et les activités prévisionnelles, sur une base régulière.

6.3.2 Le Cadre du Rapportage

Tandis que les nombres et les types de rapports varient d'une institution à l'autre selon sa taille, son niveau opérationnel et sa gamme de produits financiers, cette section identifie un cadre minimum de rapportage pour toutes les IMF partenaires de CARE. Chaque IMF a ses actionnaires clés, chacun aura besoin d'information sur une base périodique et dans une forme facile à utiliser. Chacun de ses actionnaires et les demandes d'informations doivent être identifiées d'avance et réévaluer de façon continue. La figure 23 identifie six catégories principales d'actionnaires et 38 rapports de 7 catégories : a) rapports d'épargne B) rapports d'activité de crédits c) rapports de qualité de portefeuille D) rapports sur compte de résultat E) rapport sur le bilan F) rapports sur le flux financier et G) rapport synthétique opérationnel résumé. Pour des exemples des rapports se référer à la section 6.3.2. de CGAP Manuel de SIG (Waterfield and Ramsing (1998).

Figure 23: Les Rapports Principaux par Catégorie d'Actionnaires

Actionnaire						
Rapports Justificatif	Clients	Personnel sur le terrain	Agence & Directeur Régional	Directeurs	Conseil d'Administration	Baillleurs et Actionnaires
A. Rapport sur les Epargnes						
A1. Mouvement des épargnes	X	X				
A2. Rapport Caissier sur épargnes		X				
A3. Comptes d'épargne actifs : par Agence et par Produit			X			
A4. Comptes d'épargne dormants : par Agence et par Produit			X			
A5. Prochaine date d'échéance pour les dépôts			X			
A6. Etat consolidé des épargnes			X	X		
B. Rapports sur le Portefeuille de Prêts						
B1. Programme remboursement des crédit	X	X				
B2. Mouvement comptes crédit	X	X				
B3. Fiche d'identification du Client	X	X				
B4. Rapport sur le sociétariat		X				
B5. Rapport du Chargé de Prêts		X				
B6. Crédits actifs par chargé de crédit		X				
B7. Nombre ou volume de clients actifs par chargé de crédit		X	X			
B8. Point remboursements quotidiens des encours de crédit		X				
B9. Rapport portefeuille cumul				X		
C. Rapport sur la Qualité du Portefeuille						
C1. Détail du portefeuille âgé à risque par Agence			X			
C2. Nombre/mont. de crédits délinquants par chargé de prêt		X	X			
C3. Nombre/mont. délinquants par Agence et par Produit			X	X		

Actionnaire	Clients	Personnel sur le terrain	Agence & Directeur Régional	Directeurs	Conseil d'Administration	Bailleurs et Actionnaires
Rapports Justificatif						
C4. Résumé portefeuille à risque par Chargé de crédit		X	X			
C5. Résumé portefeuille à risque par Agence et par Produit			X	X		
C6. Historique du portefeuille délinquant détaillé par Agence			X			
C7. Créances irrécouvrables et rapports sur le recouvrement			X	X		
C8. Balance âgée du portefeuille et dotation aux provisions			X	X		
C9. Rapport de motivation du personnel		X	X			
D. Rapport Compte de Résultat						
D1. Résumé Compte de Résultat						X
D2. Compte de résultat détaillé				X		
D3. Compte de résultat par Agence et par Région				X		
D4. Compte de résultat par programme				X		
D5. Résumé résultats prévisionnels (Budget) -Réalisation					X	
D6. Analyse compte de résultats prévisionnels-réalisation			X	X		
D7. Compte de résultat ajusté				X	X	
E. Rapports sur le Bilan						
E1. Résumé Bilan ("bilan en masse")					X	X
E2. Bilan détaillé				X		
E3. Bilan produit du logiciel				X		
F. Rapport sur les Flux Financiers						
F1. Révision des flux financiers				X	X	
F2 Projection des flux financiers				X		
F3. Rapport sur l'analyse des écarts				X		
G. Synthèse rapports de l'exercice						
G1. Rapports synthétiques d'exploitation				X	X	X

Drawn from Waterfield and Ramsing (1998), pp. 32-37

Lectures Recommandées

CGAP (2001). Disclosure Guidelines for Financial Reporting by Microfinance Institutions. Washington DC: Consultative Group to Assist the Poorest. Site: www.cgap.org.

Christen, Robert Peck (1997). *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success*. Somerville, MA: ACCION International. Site: www.accion.org.

Ledgerwood, Joanna (1999). *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. Washington DC: The World Bank. Email: books@worldbank.org.

Ledgerwood, Joanna and Kerri Moloney (1996). *Financial Management Training for Microfinance Organization: Accounting Study Guide*. Toronto: Calmeadow. Site: www.calmeadow.org. Disponible auprès de PACT Publications. Email: books@pactpub.org.

Mainhart, Andrew (1999). *Management Information Systèmes for Microfinance: An Evaluation Framework*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

Waterfield, Charles and Nick Ramsing (1998). *Handbook for Management Information Systèmes for Microfinance Institutions*, CGAP Technical Tool Series No. 1. Site: www.cgap.org.

ANNEXES

Annexe 1: Liste de contrôle de la Gestion des Risques par Catégorie de Risque

Risque	NO. De Page	Question
Directeur Exécutif		
Institution	14	Ton organisation démontre-t-elle un engagement pour une amélioration constante de ses performances ? Et comment ?
Institution	14	Combien de fois la direction rend-elle visite aux activités des clients et les personnels pour leur parler ?
Institution	14	Est-ce que votre organisation déborde actuellement de capacité, qui nécessite une stratégie de croissance ou avez-vous besoin de renforcer votre capacité avant de poursuivre votre politique d'expansion ?
Institution	14	Avez vous un plan d'affaire pour atteindre l'auto suffisance bientôt ?
Institution	14	Faites-vous la mise à jour du plan et l'utilisez-vous constamment pour prendre de décisions directives ?
Institution	14	Suivez-vous les indicateurs de pérennité et de rentabilité/rendement du portefeuille ? Si oui, est-ce qu'ils répondent aux meilleures pratiques ?
Institution	14	Avez-vous un conseil d'administration indépendant ?
Institution	14	Parlez-vous des autres programme de CARE aux clients ? Si oui, est-ce que la stratégie reflète le plan d'action de l'IMF et contribue t-elle à la durabilité à long terme ou les projections indiquent-t-elles un besoin continu de subvention de cette population
Institution	14	Votre organisation renforce t - elle ses capacités pour devenir indépendante de l'assistance technique ?
Institution	14	Avez-vous la capacité d'identifier vos propres besoins et d'engager l'expertise technique appropriée pour satisfaire ces besoins dans ces propres termes ?
Opérationnel	34	Est-ce qu'un cabinet compétent conduit l'audit de l'IMF chaque année ?
Gestion	63	Est-ce que l'IMF organise un audit de ses comptes chaque année par un cabinet compétent ?
Financière	63	Est-ce qu'il y a des lois sur l'usure qui empêchent l'IMF de défalquer les taux de recouvrement ?
Externe	77	Est-ce que l'IMF assure le rôle d'intermédiation financière pour les épargnes ?
Externe	77	Est-ce qu'elle a la reconnaissance officielle pour exercer ce rôle d'intermédiation financière ?
Externe	77	Est-ce que le cadre de réglementation et de régulation est particulièrement favorable ?
Externe	77	Est-ce qu'il y a une pression politique qui oblige à donner de crédit à un groupe ciblé ?
Externe	77	Est-ce que les contrats rentrent en vigueur facilement ?
Externe	77	L'organisation est-elle confrontée à des contraintes du code du travail ?
Externe	77	Enregistrez-vous le taux de rétention ?
Externe	77	Recueillez-vous des informations concurrentielles et comment ?
Externe	77	Est-ce que votre organisation recueille des informations quotidiennement sur la satisfaction des clients et applique ces informations pour modifier vos produits et services ?

Externe	77	Accède t-elle à une liste des mauvais créanciers ou aux services d'une centrale des risques ?
---------	----	---

Directeur Exécutif et Administratif

Institution	14	Est-ce que votre organisation dispose d'une déclaration de mission claire qui donne un équilibre aux objectifs social et commercial et identifie le marché visé ?
Institution	14	Est-ce que la composition du conseil reflète la double mission de micro finance ?
Institution	14	Comment est-ce que le Conseil suit les catégories des clients ?
Institution	14	Votre organisation envisage t-elle un partenariat avec une institution indépendante légale ?
Institution	14	Votre organisation a-t-elle la capacité et l'engagement pour développer son propre plan d'affaire ?
Institution	14	Le rôle de CARE au sein du conseil est-il profitable pour l'IMF, est-il dominant ou y a t-il d'autres descriptions ?
Institution	14	Quel pourcentage de votre charge d'exploitation est couvert par l'argent reçu de ou à travers CARE ?
Institution	14	CARE dispose t-elle une stratégie de désengagement ?
Institution	14	Est-ce qu'il y a des indices qu'après le départ de CARE il y aura une appropriation qui contribue à la poursuite des services de microfinance ?

Directeur Financier

Institution	14	Le taux d'intérêt est-il assez élevé pour couvrir les charges de l'IMF ?
Institution	14	Progressez-vous vers la mobilisation de capital commercial et réduire la dépendance des subventions ?
Institution	14	Comptabilisez-vous la subvention et dons en nature de façon adéquate ?
Institution	14	Avez-vous un contrat indépendant pour les ressources financières d'un bailleur de fonds ou d'un créancier commercial ?
Institution	14	Votre organisation réduit-t-elle sa dépendance de la subvention des bailleurs/CARE par rapport aux prévisions de son plan d'affaires ? Si non pourquoi ?
Institution	14	Vos subventions, fonds de fonctionnement et fonds d'investissement sont-ils assurés par CARE seul ?
Institution	14	Votre organisation dispose-t-elle de ses propres systèmes financiers ?
Institution	14	Prenez-vous la décision de la gestion de trésorerie indépendamment de CARE ?
Institution	14	Est – ce que les coûts de « PN85 ³ » ont-ils été enlevés de la trésorerie de la structure de coût de votre IMF ?
Institution	14	La représentation de CARE recouvre-t-elle les frais de PN85 autrement que de les facturer à l'IMF ?
Institution	14	Est-ce qu'il y a un accord entre l'IMF et CARE sur les frais à rembourser à CARE par l'IMF pour ses prestations de marché ?

³ Coût administrative de CARE

Gestion Financière	63	L'IMF est-elle susceptible au risque de taux d'intérêt ?
Gestion Financière	63	Pour les IMF qui fonctionnent dans des environnements hautement inflationnistes, est-ce qu'on entreprend des études de marché ?
Gestion Financière	63	Quelle est votre revenu net d'intérêt ?
Gestion Financière	63	Est-ce que votre organisation suit un programme de gestion de trésorerie ? c'est à dire prévision de cash, budget, etc.
Gestion Financière	63	Est-ce que vous suivez les risques de liquidité par un suivi régulier des ratios clés, (liquidité immédiate et liquidité oisive) ?

Directeur des Ressources Humaines

Institution	14	Quelles mesures prenez-vous pour vous assurer que vos employés sont motivés et comment l'organisation le sait-elle ?
Institution	14	Est-ce que votre système de gestion des ressources humaines est efficace et comment votre organisation est-elle au courant ?
Institution	14	Avez-vous des descriptions de tâches et une grille d'évaluation des performances annuelles de tous les employés, y compris les cadres supérieurs de l'IMF ?
Institution	14	Votre organisation établit t-elle des défis, bien sûr surmontables, des objectifs de performance pour tous les départements de l'organisation ? Y a t- il un suivi pour récompenser les meilleures performances par rapport aux objectifs ?
Opérationnel	34	Les chargés de prêt sont-ils de la communauté dans laquelle ils travaillent ?
Opérationnel	34	Vos procédures de recrutement sont-elles bien conçues pour attirer des individus honnêtes et motivés ?
Opérationnel	34	Est-ce que les nouveaux employés sont sensibilisés sur la culture de l'IMF, et sur les normes d'honnêteté et de tolérance-zéro ?
Opérationnel	34	Est-ce que le niveau de récompense du personnel est raisonnable et compétitif ?
Opérationnel	34	Est-ce qu'il y a une politique de mise à pied immédiate ou de licenciement du personnel en cas de fraude ou de malhonnêteté ?

Directeur des Opérations

Institution	14	Est-ce que votre organisation utilise les mécanismes appropriés pour analyser l'historique des clients pour s'assurer qu'il est en train de servir le marché ciblé ?
Institution	14	Est-ce que les tailles de crédits sont appropriées pour les besoins des clients ?
Institution	14	Est-ce que vous offrez des prêts à long terme pour ne pas perdre les meilleurs clients ?
Institution	14	Les exigences d'évaluation de prêts (les garanties, les réunions, plan de l'entreprise, les épargnes obligatoires) répondent-ils aux besoins de contrôle de risque de crédit de l'institution (voir chapitre suivant) sans avoir d'exigences excessives sur les clients ?
Institution	14	Comment conduisez - vous les études de marché efficaces sur une base régulière qui vous permettent d'être toujours au parfum des besoins évolutifs de votre marché cible ?
Institution	14	Quels indicateurs utilisent votre organisation pour s'assurer qu'elle

		rend service au marché cible ?
Institution	14	Est-ce que cette information est recueillie manière efficace ?
Institution	14	Quels types d'informations recueille fréquemment votre organisation constamment concernant l'impact de vos services sur votre clientèle ?
Institution	14	Quel changement avez-vous noté sur votre taux de rétention l'année dernière et quelles sont les raisons fondamentales ?
Institution	14	Le personnel de terrain se considère t-il comme des employés de CARE ou de l'IMF, si c'est le premier quelles sont les implications ?
Institution	14	Les taux d'intérêts que vous pratiquez sont-ils assez élevés et insupportables pour vos clients? De quelle façon vous rassurez-vous que les intérêts pratiqués sont assez supportables par vos clients ?
Opérationnel	34	Quelles sont les caractéristiques du prototype qui vise à contrôler le risque de crédit ?
Opérationnel	34	Est-ce que ces caractéristiques sont appropriées pour les différents segments du marché cible (nouveaux et anciens clients) ?
Opérationnel	34	Les caractéristiques des produits de crédit sont-elles étudiées régulièrement pour déterminer si elles devraient subir des modifications ?
Opérationnel	34	Est-ce que des entretiens de sortie sont systématiquement organisés pour les clients qui abandonnent leurs groupes solidaires ou qui ne sollicitent plus les services de l'IMF ?
Opérationnel	34	L'IMF qui exige des garanties physiques (hypothèque, gages ou nantissement) dispose-t-elle des politiques et mécanismes opérationnels pour la réalisation de ces garanties ?
Opérationnel	34	Le comité de crédit est-t-il impliqué dans le suivi de crédit et la gestion de défaillance ?
Opérationnel	34	Le programme a-t-il une culture de tolérance-zéro de la défaillance ?
Opérationnel	34	L'IMF dispose t-elle d'une politique appropriée et transparente du rééchelonnement ?
Opérationnel	34	Quelle agence a le fort taux de portefeuille à risque ?
Opérationnel	34	Est-ce possible que cette agence subisse une fraude ?
Opérationnel	34	Le chargé de prêt a-t-il une autorité discrétionnaire comme la baisse des taux d'intérêt, le montant du crédit, l'exonération des frais de pénalité ? Si oui comment quelles mesures utilisez-vous pour contrôler la fraude ?
Opérationnel	34	Est-ce que le comité d'approbation des crédits a pour soucis l'efficacité, le service clientèle et le contrôle de la fraude ?
Opérationnel	34	Est-ce que les directeurs évitent et découragent fortement la « signature aveugle » ?
Opérationnel	34	Est-ce que le Directeur d'opération ou un autre directeur suit constamment la qualité du portefeuille ?
Opérationnel	34	Avez-vous un système pour la collecte, l'analyse et suivi des plaintes des clients ?
Opérationnel	34	Avez-vous un plan d'urgence sur place pour que vous puissiez mitiger rapidement le dommage résultant d'une fraude potentielle ?
Opérationnel	34	Votre organisation a-t-elle consulté un expert en sécurité pour analyser vos besoins de sécurité dans chaque agence ?
Opérationnel	34	Votre organisation élabore-t-elle un budget annuel ?

Gestion Financière	63	Le budget annuel est-t-il mis à jour régulièrement ?
Gestion Financière	63	Faites-vous une analyse budgétaire pour dégager les écarts ?
Gestion Financière	63	Pour les IMF qui offrent de produits multiples, tenez - vous une comptabilité analytique ?
Gestion Financière	63	Avez vous analysé vos systèmes et vos procédures pour identifier et éliminer les inefficacités ?
Gestion Financière	63	L'IMF vérifie – t - elle l'efficacité d'exploitation en analysant les ratios clés ?
Gestion Financière	63	Votre organisation maintient t - elle un registre d'erreur permettant d'identifier et rectifier les erreurs habituelles ?
Gestion Financière	63	Votre organisation maintient t - elle un registre d'erreur permettant d'identifier et rectifier les erreurs habituelles ?

Directeur d'opération et l'Auditeur interne

Opérationnel	34	Quelles mesures avez-vous prises pour réduire cette vulnérabilité ?
Opérationnel	34	Votre institution dispose – t - elle d'une politique de déclassement et de rééchelonnement qui soit cohérente avec la stratégie de mesures de prévention de fraude ?
Opérationnel	34	Est-ce que ces politiques sont respectées ?
Opérationnel	34	Est-ce que ces politiques sont respectées ?

L'Auditeur Interne

Opérationnel	34	Ces politiques sont-elles respectées ?
Opérationnel	34	Avez-vous des politiques et procédures adéquates sur les mesures de contrôle de la garantie ?
Opérationnel	34	Ces politiques sont-elles respectées ?
Opérationnel	34	Votre organisation sonde-t-elle constamment les clients pour confirmer le solde des épargnes et des crédits ?
Opérationnel	34	L'IMF dispose-t-elle d'un audit interne ?
Opérationnel	34	Est-ce que les audits internes sont constamment effectués ?
Opérationnel	34	Quelles procédures votre organisation utilise-t-elle pour confirmer le solde d'épargne de clients et les crédits ?
Opérationnel	34	Quelles sont les vulnérabilités majeures du vol de votre organisation et quelles mesures prenez-vous contre cela ?
Opérationnel	34	Quelles sont les vulnérabilités majeures du vol de votre organisation et quelles mesures prenez-vous contre cela ?

Le Personnel de Terrain

Institution	14	Est-ce que les employés connaissent la déclaration de la mission de l'organisation et l'applique pour les guider dans leurs activités ?
Institution	14	Est-ce pratique pour le marché visé d'accéder aux prestations de service en terme de temps exigé, l'emplacement du service (emplacement des agences) et des horaires de travail ?

Institution	14	Quel pourcentage de leur temps passent les charges de prêt sur le terrain ? Si c'est moins de la moitié de leur temps est-ce que leur association avec CARE les oblige à penser qu'ils occupent des positions administratives et devraient s'asseoir derrière leurs bureaux au lieu de salir leurs chaussures ?
Institution	14	Quels sont les techniques utilisées par votre organisation pour l'analyse de l'historique pour minimiser le risque de crédit ?
Opérationnel	34	Comment est-ce que ces techniques varient selon le nombre de prêts et la taille des prêts ?
Opérationnel	34	Est-ce que ces techniques sont appliquées constamment dans les agences ?
Opérationnel	34	Est-ce que les politiques d'approbation des crédits sont respectées ?
Opérationnel	34	Est-ce qu'il y a une séance d'orientation formelle pour les clients et les personnels sur les attentes, les politiques et les procédures ?
Opérationnel	34	Est-ce que les chargés de prêt sont bien formés sur les stratégies de la gestion efficace de la défaillance ?
Opérationnel	34	Est-ce que les pénalités de défaillance et les contrats de crédits sont-ils appliqués ?
Opérationnel	34	Est-ce que les personnels sont bien récompensés pour maintenir des normes élevées de la qualité de portefeuille ?
Opérationnel	34	Est-ce que l'institution organise des sessions de campagnes de sensibilisation ?
Opérationnel	34	Les clients sont –t-ils sensibilisés sur leur droits ?
Opérationnel	34	Par quel créneau les clients posent les plaintes ?
Opérationnel	34	Est-ce qu'au moins deux personnes rencontrent tous les demandeurs de crédit et approuvent toutes les demandes ?
Opérationnel	34	Comment est-ce que les employés produisent le rapport sur les étapes de la gestion de la défaillance ?
Opérationnel	34	Est-ce que les IMF ont des normes et procédures pour les suivis de la défaillance ?
Opérationnel	34	Est-ce que ces procédures sont respectées ?

Annexe 2: Exemple de Plan des Comptes

Comptes d'Actif			
1000	Espèces et Equivalents	1500	Recevable
1000	Espèce en coffre fort	1510	Comptes à recevoir
1005	Petite caisse	1520	Avances pour mission
1010	Espèces en banque	1525	Autres avances aux employés
1011	Espèces en banque-exploitation	1530	Autres recevables
1112	Espèce en banque-Prêt		
1113	Espèce en banque - Epargne	1600	Investissements à long terme
1050	Réserve en Banque Centrale	1610	Investissements A
1100	Investissements à court terme	1612	Investissements B
1200	Portefeuille de prêt	1700	Bien et équipement
1210	Portefeuille (Type A)	1710	Bâtiments
1220	Portefeuille/Type B	1711	Amortissement, bâtiments
1240	Crédits ré-échelonnés	1720	Terrain
1300	Provisions pour pertes	1730	Equipement
1310	Provisions pour pertes de crédit	1731	Amortissement, équipement
1320	Provisions pour pertes d'intérêt	1740	Véhicules
	(uniquement pour les systèmes d'intérêts courus ou échus)	1741	Amortissement, véhicules
		1750	Rénovation de bâtiments loués
		1751	Amortissement, mise en bon état bâtiments loués
1400	Intérêt et frais à recevoir	1800	Autres actifs
1410	Intérêt à recevoir prêt actuel	1810	Dépenses pré payés
1420	Intérêt à recevoir – crédits en souffrance		
	actifs		
1440	Intérêt à recevoir –crédits ré - échelonnés		
1450	Commissions à recevoir		
1459	Autres frais à recevoir		

Comptes passifs exigibles à CT (Endettement)	
2000 Payables 22010 Compte de commerce payable 22012 Compte payable, membres 22014 Compte payable, employés 2100 Intérêts dus 22110 Intérêt dus sur crédit 22120 Intérêt dus, livret d'épargne 22130 Intérêt dus, dépôt à terme 22150 Intérêt dus, autres 2200 Dépôts de la clientèle 22210 Epargne obligatoire 22220 Epargne volontaire 22230 Dépôt à terme 2300 Dettes payables –court terme 22320 Dettes payables, banque 1 22322 Dettes payables, banque 2 22330 Dettes payables, autre	2400 Dettes à long terme 2420 Dettes payables, banque 1 2422 Dettes payables Crédit payable banque 2 2430 Crédits payables, autre 2450 Dettes payables loyer payable 2500 Dépenses provisionnées 2510 Provision salaire 2520 Provision taxes sur salaire 2530 Provision indemnités et assurances 22540 Provision indemnités ,congs 2550 Provision taxes fédérales 22590 Provision d'autres dépenses 2600 Revenu différé -programme 2610 Intérêt différé 2620 Commissions différées 2622 Frais de dossiers différés 2700 Revenus déferé-dons 2710 Revenu déferé – don 1 2712 Revenu déferé – don 1
Compte du capital	
Institution SARL 3000 Fond de Capital Action 3010 (Action ordinaire payé) Capital 3020 Action ordinaire nominal valeur 3030 Don de capital, année en cours 3040 Don de capital, année précédente 3100 Bénéfice (Perte) Ajustées devises 3200 Réserves sur année en cours 3300 Réserves sur année précédente.	Organisations Non gouvernementale 3000 Solde des fonds 3010 Solde des fonds non restrictif 3020 Solde des fonds, programme crédit 3030 Solde des fonds, programme non crédit 3100 Bénéfice (Perte) sur ajustements en cours 3200 Surplus/(déficit) revenu sur charges

Compte de résultat	
4000 Intérêt sur revenu	4200 Revenu des facturations (non - crédit)
4010 Intérêt sur revenu, crédit actif	4210 Charges scolarisation
4020 Revenu sur intérêt, crédit non-actif	4220 Revenu des autres facturations
4040 Intérêt sur revenu, crédit rééchelonnées	
4100 Autres Revenus sur crédit	4300 Revenu Bancaire et Investissement
4120 Revenu des commissions	4310 Intérêt Bancaire
4122 Revenu des frais de dossier	4320 Revenu Investissement
4124 Revenu sur fermeture de comptes	
4130 Revenu des Pénalités	4400 Revenus sur Dons
4140 Revenu des autres frais sur crédit	4410 Restrictif / Gouvernement
	4420 Restrictif / Privé
	4430 Non Restrictif / Gouvernement
	4440 Non Restrictif / Privé
	4450 Contributions Individuelles'
	4500 Autre Revenu
	4510 Revenus divers

Compte Dépenses			
5000	Charges Financières	5420	Frais d'électricité, eau etc.
5010	Intérêt sur crédits	5430	Entretien
5014	Commissions et agios bancaires		
5020	Intérêt sur épargne client	5500	Voyage et Mission
5030	Autres charges financières	5510	Frais billet d'avion
		5514	Frais Transport commun
5100	Provisions sur Pertes	5516	Entretien de véhicules
5110	Provisions sur perte de crédit	5520	Frais d'hébergement
5120	Provisions sur perte intérêt	5530	Repas et autres
		5540	Transport des marchandises
5200	Charges du Personnel	5542	Magasinage
5210	Salaires — Cadres	5550	Divers frais de voyage
5212	Salaires — Autres		
5214	Honoraires	5600	Equipement
5220	Dépenses taxe sur salaire	5610	Equipement en location
5230	Assurance de santé	5620	Entretien Equipement
5232	Autre assurance	5630	Amortissement Equipement
5240	Vacances	5640	Amortissement Véhicule
5242	Congé de maladie	5650	Dépréciation des produits domestiques
5250	Autres avantages		
5300	Fonctionnement du Bureau	5700	Dépenses sur programme
5310	Fourniture de bureau	5710	Matériels didactiques et fourniture
5312	Téléphone / Fax	5730	Livres et publications
5314	Affranchissement et livraison	5740	Assistance Technique
5316	Imprimerie		
5320	Frais professionnel	5800	Divers
5322	Audit / charge de comptabilité	5810	Education continue
5324	Frais légaux	5820	Divertissement
5330	Autres Dépenses		
5332	Assurance	5900	Revenu et dépenses non opérationnelle
5400	Loyer	5910	Bénéfice/(Perte) vente d'action
5410	Loyer	5920	Bénéfice/(Perte) vente d'actif
		5930	Taxes fédérales payées
		5940	Autres taxes payées
		5990	Autres

Annexe 3: Fiche d'ajustement de l'inflation et des subventions

On détermine les charges d'ajustement de l'inflation en multipliant les fonds propres de l'organisation par le taux d'inflation – en effet ceci représente le montant des fonds propres que l'IMF a perdu à cause de l'inflation. Le revenu ajusté en fonction de l'inflation est généré en multipliant la valeur des actifs fixes par le taux d'inflation. L'ajustement de l'inflation est la différence entre les deux.

Ajustement de l'inflation

Capital Année N-1	\$0,000,000	
Taux d'inflation	<u>x</u> <u>infl%</u>	IMF, <i>Statistiques financières Internationales</i> , ligne 64x

1. Ajustement des charges d'inflation \$ 00,000

Effets: Entre comme un compte de capital autonome, et bénéficie des compensations sous forme de profit

Actifs immobilisés Année N-1	\$000,000	
Taux d'inflation	<u>x</u> <u>infl%</u>	FMI, <i>Statistiques Financières Internationales</i> , ligne 64x

2. Ajustement des revenus de l'inflation \$ 00,000

Effets: Accroît les actifs immobilisés, et le total des actifs

3. Ajustement des effets nets de l'inflation ligne 1 – ligne 2

Effets: Accroît d'habitude les charges financières et réduit le Résultat Net d'Exploitation (NB : Si la valeur des actifs immobilisés dépasse le montant total du capital, alors les charges financières vont diminuer et l'IMF réalisera plus de profits)

Le coût des fonds ajusté est utilisé pour les organisations qui ont des passifs en deçà du marché (subventionnés). Pour calculer l'ajustement, prendre la balance moyenne des passifs et multiplier par le coût caché du capital correspondant - le bulletin appelé « MicroBanking Bulletin » utilise le taux de rémunération de l'épargne. Ceci montre en gros ce que l'organisation aurait dû payer comme coût de capital. Soustrait du coût réel du capital vous aurez l'ajustement. Des ajustements additionnels doivent être effectués pour la subvention en nature et en espèce.

L'Ajustement des Subventions

L'Ajustement des Coûts des Fonds

4. Solde du Passif, fin d'année 1999	\$0,000,000	
5. Solde du Passif, fin d'année 2000	\$0,000,000	
6. Solde Moyen du Passif	(ligne 4 + 5) / 2	
Prix caché (Taux sur Dépôt)	<u>x</u> <u>dépôt%</u>	
"Marché" Coût des Fonds	\$000,000	
Moins Taux d'Intérêt courant Payé	<u>-\$000,000</u>	

FMI, *Statistiques Financières Internationales*, ligne 601

Ajustement Coût des Fonds \$000,000

Effet: Augmente les Charges Totales d'Intérêt, diminue le Profit Opérationnel Net. Apparaît sur le bilan comme un compte de capital séparé pour compenser les changements intervenus dans le profit. Pas de changement dans le Capital total.

Ajustement Dons des Fonds \$000,000

Effet: Réduit le Profit Opérationnel Net, augmente les Profits Non-Opérationnels Nets

Ajustement de subvention en nature \$000,000

Effet: Augmente les charges administratives totales et réduit le revenu opérationnel net.

Source: "MicroBanking Bulletin"

Annexe 4: Exemple de Bilans et de Compte des Résultats

Bilan

Organisation:

Au:

ACTIFS		
1	Espèce	
2	Compte de Dépôt Rémunéré	
	Encours de Prêts	
3	Encours de Prêts: Courant	
4	Encours de Prêts: En souffrance	
5	Encours de Prêts: Rééchellonnés	
6	Total Encours de Prêts	$3 + 4 + 5$
7	(Provision pour Perte sur Prêt)	
8	Encours de Prêts Net	$6 - 7$
9	Compte à Recevoir	
10	Autres Actifs Courants	
11	TOTAL ACTIFS COURANTS	$1 + 2 + 8 + 9 + 10$
12	Investissements à Long Terme	
13	Immobilisation et Equipement	
14	(Dépréciation accumulée)	
15	Immobilisation et Equipement Net	$13 - 14$
16	TOTAL ACTIFS A LONG TERME	$12 + 15$
17	TOTAL ACTIFS	$11 + 16$
PASSIF		
	ENDETTEMENT	
18	Dettes à Court terme	
19	Epargne - Client: dépôt à vue	
20	Epargne - Client: Dépôt à terme	
21	Revenu Différé	
22	Compte à Payer	
23	TOTAL DETTES A COURT TERME	$18 + 19 + 20 + 21 + 22$
26	Dettes à long terme	
27	Autres Dettes à long terme	
28	TOTAL DETTE A LONG-TERME	$26 + 27$
29	TOTAL ENDETTEMENT	$23 + 28$
	CAPITAL	
30	Capital Subventionné	
31	Capital-Actions/ Capital versé	
32	Excédent (Déficit) de Revenus sur Charges (Années précédentes)	
33	Excédent (Déficit) de Revenus sur Charges (Année en cours)	
	TOTAL CAPITAL	$30 + 31 + 32 + 33$
35	TOTAL ENDETTEMENT ET CAPITAL	$29 + 34$

Compte de Résultats

Organisation:

Période:

Cumul de l'année

REVENU FINANCIER		
1	Revenu d'Intérêt sur Portefeuille de Prêts	
2	Frais sur Prêts et les Charges pour Service	
3	Frais de Pénalités sur Prêts	
4	Total Revenu sur Prêt	1 + 2 + 3
5	Revenus sur Investissements	
6	Revenus d'autres Services Financiers	
7	Total Autres Revenus Financiers	5 + 6
8	Total Revenu Financier	4 + 7
COUT FINANCIER DES FONDS EMPRUNTES		
9	Intérêt sur Fonds Empruntés	
10	Intérêt Payé sur Dépôts	
11	Total Coûts Financiers	9 + 10
12	MARGE BRUTE FINANCIERE	8 - 11
13	Provision pour Pertes sur Prêts	
14	MARGE NETTE FINANCIERE	12 - 13
CHARGES OPERATIONNELLES		
15	Salaires et Bénéfices	
16	Fournitures de bureau	
17	Communication	
18	Loyer & Consommables	
19	Carburant, Frais de Déplacement et Maintenance de Véhicule	
20	Dépréciation	
21	Formation	
22	Autres Coût et Services	
23	Frais bancaire	
24	Total Charges Opérationnelles	Sum 15...23
25	REVENU NET DES OPERATIONS	14 - 24
REVENU NON FINANCIER		
26	Subvention d'Exploitation	
27	Revenu de Services Non-Financiers	
28	Total Revenu Non-Financier	26 + 27
29	EXCEDENT (DEFICIT) DE REVENU SUR HARGES	25 + 28

Bibliographies

- Bartel, Margaret, Michael J. McCord and Robin R. Bell (1995). *Financial Management Ratios I: Analyzing Profitability in Microcredit Programs*. GEMINI Technical Note No. 7. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.
- Bartel, Margaret, Michael J. McCord and Robin R. Bell (1995). *Financial Management Ratios II: Analyzing for Quality and Soundness in Microcredit Programs*. GEMINI Technical Note No. 8. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.
- Berenbach, Shari and Craig Churchill (1997). *Regulation and Supervision of Microfinance Institutions: Experience from Latin America, Asia and Africa*. Occasional Paper No. 1. Washington DC: MicroFinance Network. Email: mfn@mfnetwork.org. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- Berenbach, Shari and Diego Guzman (1992). *The Solidarity Group Experience Worldwide*. Monograph No. 7. Washington DC: ACCION International. Site: www.accion.org.
- Brand, Monica (1998). *New Product Development for Microfinance: Evaluation and Preparation*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.
- Brand, Monica (1999). *New Product Development for Microfinance: Design, Testing and Launch*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.
- Brand, Monica and Julie Gerschick (2000). *Maximizing Efficiency: The Path to Enhanced Outreach and Sustainability*. Monograph No. 12. Somerville, MA: ACCION International. Site: www.accion.org.
- Brown, Warren and Geetha Nagarajan (2000). *Disaster Loan Funds for Microfinance Institutions: A Look at Emerging Experience*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.
- Campion, Anita (2000). *Improving Internal Control: A Practical Guide for Microfinance Institutions*. Technical Note No. 1. Washington DC: MicroFinance Network. Email: mfn@mfnetwork.org. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- Campion, Anita and Cheryl Frankiewicz (1999). *Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions*. Occasional Paper No. 3. Washington DC: The MicroFinance Network. Email: mfn@mfnetwork.org. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- Castello, Carlos, Katherine Stearns and Robert Peck Christen (1991). *Exposing Interest Rates: Their True Significance for Microentrepreneurs and Credit Programs*. Discussion Paper No. 5. Somerville, MA: ACCION International. Site: www.accion.org.
- CGAP (1999). *External Audits of Microfinance Institutions: A Handbook*. Technical Tool Series No. 3. Washington DC: CGAP. Site: www.cgap.org. Available from PACT Publications.
- CGAP (2001). *Disclosure Guidelines for Financial Reporting by Microfinance Institutions*. Washington DC: Consultative Group to Assist the Poorest. Site: www.cgap.org.
- Christen, Robert Peck (1997). *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success*. Somerville, MA: ACCION International. Site: www.accion.org.
- Churchill, Craig F. (1997). *Managing Growth: The Organizational Architecture of Microfinance Institutions*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.

-
- Churchill, Craig F. (1999). *Client-Focused Lending: The Art of Individual Microlending*. Toronto: Calmeadow. Site: www.calmeadow.com. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- Churchill, Craig F. and Sahra S. Halpern, (2001). *Building Customer Loyalty: A Practical Guide for Microfinance Institutions*. Technical Note No. 2. The MicroFinance Network: Washington DC. Email: mfn@mfnetwork.org. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- Churchill, Craig F. ed. (1998). *Moving Microfinance Forward: Ownership, Competition and Control of Microfinance Institutions*. Washington DC: MicroFinance Network. Email: mfn@mfnetwork.org. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- Doyle, Karen (1998). *Microfinance in the Wake of Conflict: Challenges and Opportunities*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.
- Gheen, William E., Diego Jaramillo and Nathalie Pazmino (1999). "Measuring Unit Loan Costs," in *The MicroBanking Bulletin*, July 1999, Issue No. 3. Site: www.calmeadow.com. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- Ledgerwood, Joanna (1996). *Financial Management Training for Microfinance Organization: Finance Study Guide*. Toronto: Calmeadow. Site: www.calmeadow.org. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- Ledgerwood, Joanna (1999). *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. Washington DC: The World Bank. Email: books@worldbank.org.
- Ledgerwood, Joanna and Kerri Moloney (1996). *Financial Management Training for Microfinance Organization: Accounting Study Guide*. Toronto: Calmeadow. Site: www.calmeadow.org. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- Mainhart, Andrew (1999). *Management Information Systems for Microfinance: An Evaluation Framework*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.
- Nagarajan, Geetha (1998). *Microfinance in the Wake of Natural Disasters: Challenges and Opportunities*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.
- Rhyne, Elizabeth and Robert Peck Christen (1999). *Microfinance Enters the Marketplace*. Monograph. Washington DC: USAID. Site: www.mip.org.
- Rock, Rachel, Maria Otero and Sonia Saltzman (1997). *From Margin to Mainstream: The Regulation and Supervision of Microfinance*. Monograph No. 11. Somerville, MA: ACCION International. Site: www.accion.org.
- Rock, Rachel, Maria Otero and Sonia Saltzman (1998). *Principles and Practices of Microfinance Governance*. USAID's Microenterprise Best Practices Project. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc. Site: www.mip.org.
- Rosenberg, Richard (1996). *Microcredit Interest Rates*. CGAP Occasional Paper, No. 1. Washington, DC, USA: Consultative Group to Assist the Poorest. Site: www.cgap.org.
- Rosenberg, Richard and Robert Peck Christen (2000). *The Rush to Regulate: Legal Frameworks for Microfinance*. Occasional Paper No. 4. Washington DC: CGAP. Site: www.cgap.org.
- SEEP Network (1996). *Village Banking: The State of the Practice*. New York: United Nations Development Fund for Women. Site: www.seepnetwork.org

- SEEP Network (2000). *Learning from Clients: Assessment Tools for Microfinance Practitioners*. USAID AIMS Project. Draft Manual. Site: www.mip.org.
- SEEP Network and Calmeadow (1995). *Financial Ratio Analysis of Micro-Finance Institutions*. New York: PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- SEEP Network (1993). *An Institutional Guide for Enterprise Development Organizations*. New York: PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- Sheldon, Tony and Charles Waterfield (1998) *Business Planning and Financial Modeling for Microfinance Institutions*. Washington, DC, USA: Consultative Group to Assist the Poorest. Site: www.cgap.org.
- The MicroBanking Bulletin*. A semi-annual publication. Email: microbanking@calmeadowdc.org. Site: www.calmeadow.com.
- Valenzuela, Liza (1998). "Overview on Microfinance Fraud," in Craig Churchill, ed., *Moving Microfinance Forward: Ownership, Competition and Control of Microfinance Institutions*. Washington DC: MicroFinance Network. Email: mfn@mfnetwork.org. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- Van Gruening, Hennie, Joselito Gallardo and Bikki Randhawa (1998). *A Framework for Regulating Microfinance Institutions*. Working Paper 206. Washington DC: The World Bank. Email: books@worldbank.org.
- Waterfield, Charles and Ann Duval (1996). *CARE Savings and Credit Sourcebook*. Available from PACT Publications. Email: books@pactpub.org.
- Waterfield, Charles and Nick Ramsing (1998). *Handbook for Management Information Systems for Microfinance Institutions*, CGAP Technical Tool Series No. 1. Site: www.cgap.org.
- Yaron, Jacob, McDonald Benjamin, and Gerda Piprek (1997). *Rural Finance Issues, Design and Best Practices*. Washington DC: The World Bank. Email: books@worldbank.org.