

A I D E M E M O I R E

Analyse Financière



CGAP

GROUPE COUNSULTATIF POUR L'ASSISTANCE AUX PLUS PAUVRES

NOTE Cet aide-mémoire est constitué des messages et notions techniques clés qui sont livrés dans ce cours. Il ne remplace pas les matériels du cours livré à travers la série de formations *Compétences pour les Cadres des IMF*. Les utilisateurs qui souhaitent participer aux cours devront contacter directement les projets et partenaires du CGAP pour les dates et lieux des cours dans les différents pays, ou ils peuvent visiter le site internet du CGAP à www.cgap.org/html/mfis_skills_microfinance_manag.html. Le CGAP tient à remercier les personnes ayant contribué à la création et au développement de ces cours, sur lequel cet aide-mémoire est basé : Michael Goldberg, Ruth Goodwin-Groen, Brigit Helms, Jennifer Isern, Patricia Mwangi, Janis Sabetta, et tous les partenaires de formation de CGAP, Copyright 2001, Le Groupe Consultatif d'Assistance au Plus Pauvre (CGAP).

Table des Matières

Généralités et Objectifs	3
Généralités.....	3
Les Objectifs du Cours	4
Plan Comptable	5
Etats Financiers	9
Le Bilan	9
Le Compte de Résultat	10
Le Tableau de Flux de Trésorerie	11
L'examen du Portefeuille	12
Présentation des Etats Financiers	14
Retraitements	22
Inflation.....	22
Coût des ressources subventionnées	23
Dons en nature	24
Indicateurs pour l'analyse financière	26
Analyse de la qualité du portefeuille	28
Les Ratios de Gestion.....	32
Analyse de Rentabilité.....	34



Généralités

Les meilleures pratiques en microfinance au plan international montrent qu'une bonne analyse financière est la base de la réussite et de la pérennité des activités de microfinance. Certains disent même que sans analyse financière, les institutions de microfinance n'atteindront jamais la pérennité.

Qu'est-ce l'analyse financière?

Le calcul de ratios analytiques à partir des états financiers, et l'interprétation de ces ratios en vue de déterminer des tendances sur lesquelles fonder la prise de décision

La pérennité financière implique le financement de la croissance par des ressources commerciales et par les ressources générées en interne, plutôt que par les ressources provenant des bailleurs de fonds.

Pérennité

Couverture, par les produits d'exploitation de : charges administratives + pertes sur créances irrécouvrables + coûts des ressources + inflation + capitalisation pour la croissance

Les Objectifs du Cours

- Maîtriser les outils nécessaires à la compréhension de la situation financière et de la pérennité financière de votre institution.
- Utiliser l'analyse financière pour améliorer la **pérennité** de votre institution, en
 1. Identifiant les composantes, le but et l'importance des principaux états financiers et les liens entre ces états;
 2. Présentant le compte de résultat et le bilan de façon à ce que l'impact des ressources des bailleurs de fonds puisse être clairement identifié;
 3. Analysant les états financiers pour suivre la rentabilité, l'efficacité et la qualité du portefeuille;
 4. Retraitant les coûts au titre de l'inflation, du coût des ressources à taux subventionnés et des dons en nature; et
 5. Identifiant les facteurs importants pour progresser vers la pérennité financière.



Le Plan Comptable

- Il fournit la base pour enregistrer et transcrire toutes les opérations financières de l'institution.
- Il classe les informations financières de façon à pouvoir les utiliser ensuite dans les états financiers et les rapports de gestion.
- Dans l'étude de cas utilisé (cours CGAP), les opérations sont généralement classées en cinq catégories : comptes d'actifs, de dettes, de fonds propres, de produits ou de charges. D'autres modèles (ex : SYSCOA et PCG) organisent les opérations en neuf classes ou trois catégories : comptes de bilan (1 à 5), comptes de gestion (6 à 8) et les comptes analytiques (9).

Déterminants

- La structure et le niveau de détail du plan comptable déterminent le type d'information dont la direction pourra disposer et qu'elle pourra analyser à l'avenir.
- La direction doit définir le plan comptable et être claire concernant ses besoins. En particulier, il est fondamental de pouvoir différencier les subventions données par les bailleurs, des produits d'exploitation générés par les produits et services de l'IMF. Les produits d'exploitation, et non les subventions, sont la base de l'analyse financière et il est capital de pouvoir les suivre précisément sans les surestimer.
- Les différents utilisateurs des informations générées ont des besoins différents. De plus, les exigences des gestionnaires et auditeurs internes, du code fiscal, des bailleurs et de la réglementation influenceront la structure du plan comptable.
- Certains plans comptables et modèles d'états financiers peuvent être réglementés et les IMF sont alors tenues de suivre les exigences de ces zones.

Exemple d'un Plan Comptable : Etudes de cas (cours CGAP)

Actif		Dettes		Fonds Propres	
101	Caisse	201	Emprunts à C-T	301	Capital appelé et versé
102	Réserve auprès de la Banque	202	Epargne des clients	302	Subv. en FP (cum ex antérieurs)
103	Placements	203	Dettes à L-T (comm.)	303	Subv. en FP (mont de l'exercice)
104	Encours de crédit	204	Dettes à C-T (subv.)	304	Report à nouveau hors subv.
105	Provision pour créances douteuses	205	Produits affectés/ constatés d'avance	305	Résultat de l'exercice hors subv.
106	Autre actifs à court terme			306	Autres postes de fonds propres
114	Immobilisations à court terme				
115	Terrains				
116	Equipement				
117	Amortissements				
118	Autres comptes d'actifs				
Produits		Charges			
401	Intérêts sur crédits à jour et en retard	501	Intérêts sur emprunts à court terme		
402	Intérêts sur crédits re-financés	502	Intérêts sur dépôts des clients		
403	Intérêts sur placements	503	Intérêts sur emprunts à long terme		
404	Commissions sur crédits	505	Dotations aux provisions pour créances douteuses		
405	Pénalités sur crédits en retard	510	Salaires et avantages sociaux		
410	Subventions non affectées (exploitation)	512	Communication		
		513	Courrier/coursier		
		514	Loyer		
		515	Eau/gaz/électricité		
		516	Petit Equipement		
		517	Echéances de crédit-bail		
		518	Dotation aux amortissements		
		519	Frais bancaires		
		520	Publicité		
		521	Assurance		
		522	Fournitures		
		523	Maintenance		
		524	Frais de voyage et d'hébergement		
		525	Honoraires juridiques		
		526	Développement professionnel		
		527	Logiciel		
		528	Impression		
		529	Commissions et autres charges		

Exemple d'un Plan Comptable : Modèle BCEAO

Actif		Passif	
Opérations avec les institutions financiers et assimilés			
10	Encaisses et comptes ordinaires	16	Emprunts à moins d'un an
11	Dépôts à terme	17	Emprunts à terme
12	Prêts à moins d'un an	18	Ressources affectées
13	Prêts à terme		
Opérations avec les membres ou bénéficiaires			
20	Crédits sains	24	Dépôts des membres
201	Court terme	241	Dépôts à vue
202	Moyen terme	242	Dépôts à terme
203	Long terme	243	Autres dépôts
208	Créances rattachées	248	Dettes rattachées
21	Crédits en souffrance		
29	Provisions pour dépréciation des crédits en souffrance		
Opérations diverses			
30	Stocks	35	Créditeurs divers
31	Titres à court terme	36	Comptes de régularisation
32	Débiteurs divers		
33	Comptes de régularisation		
Immobilisations		Provisions, fonds propres et assimilés	
40	Immobilisations financières	50	Provisions du passif
401	Titres de participation	51	Subventions d'investissement
402	Autres titres immobilisés	52	Report à nouveau
41	Dépôts et cautionnements		
42	Immobilisations incorporelles	53	Autres réserves
421	Frais immobilisés	54	Réserve facultatives
422	Valeurs immobilisées	55	Réserve générale
43	Immobilisations corporelles	56	Fonds de dotation
431	Terrains et aménagement de terrains	57	Capital social
432	Constructions	58	Excédent ou déficit
433	Autres immobilisations corporelles		
44	Immobilisations en cours		

Charges		Produits	
60	Charges financières	70	Produits financiers
601	Intérêts	701	Intérêts
602	Autres charges financières	702	Autres produits financiers
61	Achats et services extérieurs	71	Autres produits
611	Achats de fournitures de bureau	711	Production immobilisée
6111	Variation de stock	712	Produits divers
612	Eau et électricité	713	Subventions d'exploitation
613	Locations	76	Reprise sur amortissements et provisions
614	Entretiens et réparations	761	Reprise sur amortissements
615	Primes d'assurance	762	Reprise sur provisions
62	Autres services extérieurs	77	Produits exceptionnels
621	Publicité et relations publiques	771	Produit de cession des éléments d'actif
622	Transports et déplacements	772	Quote-part des subventions virées au compte de résultat
623	Frais postaux et de télécommunications	773	Autres produits exceptionnels
624	Services bancaires		
625	Frais de formation, éducation, études, et recherche		
626	Autres		
63	Impôts et taxes		
64	Charges de personnel		
641	Frais de personnel		
642	Charges sociales		
65	Autres charges		
651	Remboursements de frais		
652	Charges diverses		
66	Dotations aux amortissements et provisions		
661	Dotations aux amortissements		
662	Dotations aux provisions		
67	Charges exceptionnelles		
671	Valeur comptable des éléments d'actif cédés		
672	Autres charges exceptionnelles		
68	Impôt sur excédent réalisé sur opérations autres que les activités d'épargne et de crédit		
58	Excédent ou Déficit		



Les IMF utilisent en général quatre types d'états financiers:

- Le bilan
- Le compte de résultat
- Le tableau de flux de trésorerie
- L'examen du portefeuille

$$ACTIF = PASSIF (Dettes + Fonds Propres)$$

Le Bilan

Le **bilan** est la synthèse de la situation financière d'une organisation à une date donnée. Il présente les ressources économiques d'une organisation et les emplois correspondant à ces ressources.

Actifs

- Représentent ce qui appartient à l'institution ou ce qui lui est dû.
- Il s'agit des éléments dans lesquels l'institution a investi des fonds dans le but de générer des rentrées futures d'argent.

Dettes

- Représentent ce qui est dû par l'organisation aux tiers, soit sous forme d'emprunts contractés, soit sous forme d'obligation à fournir des biens ou services dans le futur.

Fonds Propres

- Représentent la valeur nette de l'institution.
- Comprennent les apports en capital des investisseurs et bailleurs, les reports à nouveau et le résultat de l'exercice en cours.

Le Compte de Résultat

Un **compte de résultat** indique la performance économique de l'organisation sur une période de temps déterminée. Il synthétise l'ensemble des produits générés et des charges engagées sur une période comptable donnée. Il est préparé de façon à ce que l'institution puisse déterminer son résultat net (la différence entre les produits et les charges).

Produits

Relatifs aux fonds gagnés par l'institution pour des biens vendus et des services rendus au cours d'une période comptable ; les produits comprennent :

- Les intérêts des crédits à la clientèle
- Les commissions sur les crédits
- Les intérêts sur les dépôts en banque, etc.

Charges

Représentent les coûts des biens et services utilisés afin de générer des produits. Les charges directes d'une IMF comprennent

- Les charges financières,
- Les charges d'exploitation, et
- Les dotations aux provisions pour créances douteuses.

Un compte de résultat

- Est lié au **bilan** par des éléments tels que le résultat net, les amortissements, et au travers de la relation entre dotations aux provisions pour créances douteuses et provisions pour créances douteuses.
- Utilise les taux historiques d'impayés (et les provisions actuelles) d'un **portefeuille de crédit** pour établir la dotation aux provisions.
- Est lié au **tableau de flux de trésorerie** dans la mesure où le résultat net constitue le premier élément de ce tableau (méthode indirecte).

Le Tableau de Flux de Trésorerie

Un **tableau de flux de trésorerie** explique comment une organisation se procure des fonds (ressources) et comment elle utilise ces fonds (emplois) sur une période.

Un tableau de flux de trésorerie

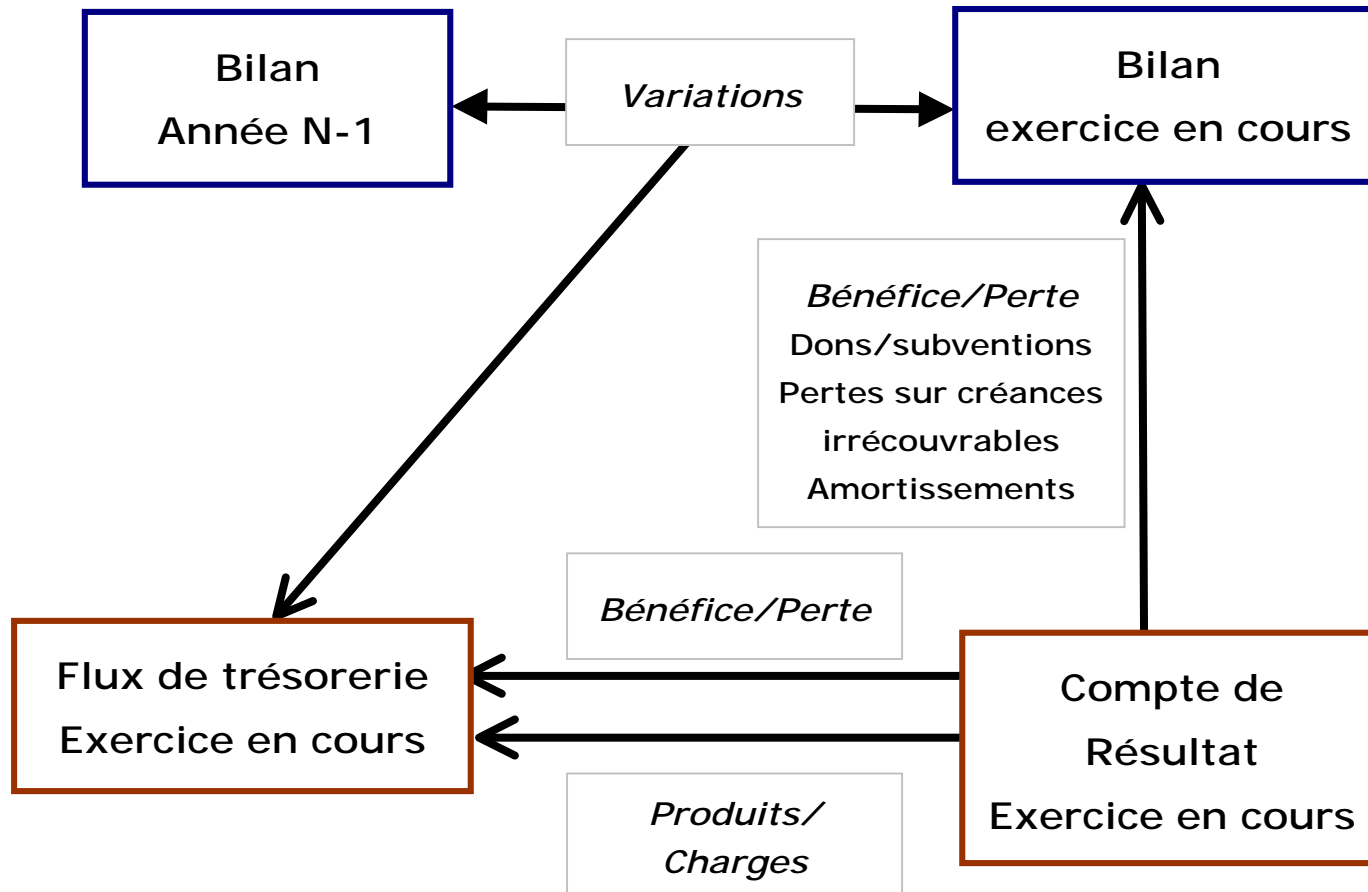
- Organise la trésorerie par opérations d'exploitation, d'investissement et de financement.
 - ◆ Opérations d'exploitation: services offerts (activités génératrices de revenus).
 - ◆ Opérations d'investissement: dépenses effectuées pour les emplois destinés à générer des produits futurs et des flux de trésorerie.
 - ◆ Opérations de financement: ressources provenant de, et retournant aux investisseurs, ressources ayant pour origine des emprunts (court-terme et long-terme) ainsi que les fonds des bailleurs.
- Peut employer soit
 - ◆ La méthode directe, par laquelle sont présentées les principales rubriques d'entrées en numéraire brutes, et de paiements en numéraire bruts, pour parvenir au flux de trésorerie net (recommandé par les Standards Internationaux de Comptabilité).
 - ◆ La méthode indirecte part du résultat net, auquel on ajoute ou déduit selon le cas les opérations « non monétaires », les transactions engagées mais non encore soldées (charges ou produits constatés d'avance), les éléments de revenus ou dépenses associés aux flux d'investissement et aux flux de financement, pour parvenir au flux de trésorerie net.

L'examen du Portefeuille

Un examen de **portefeuille** fournit des informations sur les activités de crédit et d'épargne d'une IMF. Il fournit l'information correcte et en temps voulu sur la qualité du portefeuille. Souvent, il comprend d'autres indicateurs de performance (par ex. la portée).

- L'information comprend habituellement
 - ◆ Le nombre et le montant total de crédits en cours en fin de période,
 - ◆ Le montant total et le nombre des crédits décaissés durant la période,
 - ◆ Le solde moyen des crédits, le montant des remboursements en retard,
 - ◆ Le montant de l'encours des crédits en retard,
 - ◆ Le montant des crédits passés en perte au cours de la période,
 - ◆ Une balance âgée,
 - ◆ L'information sur la durée des crédits, le nombre d'agents de crédit, et les soldes, etc.
- Les ratios de qualité de portefeuille peuvent être calculés à partir des données du portefeuille. La balance âgée donne des informations très utiles pour évaluer la santé du portefeuille. Elle donne aussi un aperçu très pertinent sur la pérennité financière de l'IMF.
- Il est lié au compte de résultat par le fait que le portefeuille est la principale source de revenu de l'institution.
- Il est lié au bilan puisqu'il fournit les informations sur la valeur de l'encours de crédits et des créances passées en perte durant la période.
- Il est lié aux états financiers par l'utilisation des données de la balance âgée du portefeuille, puisqu'elle sert de base à la détermination des montants de dotations aux provisions pour créances douteuses sur le compte de résultat, et du montant des provisions pour créances douteuses au bilan.

Liens entre les Différents Etats Financiers





La plupart des IMF dépendent des fonds des bailleurs. Elles ne réalisent pas leur niveau de dépendance et oublient que l'argent des bailleurs n'est pas illimité. Nous voulons chercher à créer des états financiers qui nous aideront à voir clairement l'impact des fonds des bailleurs sur notre situation financière, et son lien avec la pérennité financière.

Le format recommandé par le CGAP:

- Compte de résultat
 - ◆ Les fonds des bailleurs sont inclus après le résultat net d'exploitation.
- Bilan

Il y a trois sources distinctes de fonds propres provenant du compte de résultat:

- ◆ Report à nouveau de l'exercice (moins les subventions en numéraire)
- ◆ Subventions de l'exercice
- ◆ Autres postes de fonds propres—y compris produits nets hors exploitation
- ◆ Cette séparation des fonds des bailleurs est importante car elle permet de mettre en évidence dans le temps, la proportion des fonds propres qui provient de l'institution et celle qui provient des bailleurs de fonds.

Trois Façons Utilisées par les IMF pour Traiter les Subventions en Numéraire

- Buts: 1. Séparer les subventions des produits d'exploitation
2. Faire apparaître distinctement les subventions dans les fonds propres

<p>Le préféré car le traitement des subventions et fonds propres est le plus transparent</p>	<p>A. Les subventions et dons de l'exercice sont d'abord enregistrés sur le compte de résultat, en dessous de la ligne du résultat d'exploitation, mais les subventions affectées ou les dons pour lesquels les conditions sont remplies, sont divisés selon leurs emplois: i.e. Opérations, Fonds de crédit ou Equipement. Ensuite, les subventions et dons sont transférés selon leur utilisation au Bilan, séparément du résultat de l'exploitation.</p>
<p>Acceptable, moins transparent que A</p>	<p>B. Les subventions et dons de l'exercice sont d'abord enregistrés sur le compte de résultat, en dessous de la ligne du résultat d'exploitation. (Cela comprendra le montant des subventions non-affectées et la partie des subventions affectées pour lesquelles les conditions ont été remplies durant l'année.) Ces subventions sont ensuite transférées comme un montant au Bilan, séparément du résultat d'exploitation.</p>
<p>Moins recommandé, non conforme à l'IAS 20 « exigence légale en zone francophone »</p>	<p>C. Les subventions non-affectées de l'exercice et les fonds affectés à l'exploitation sont enregistrés au compte de résultat en dessous de la ligne du résultat d'exploitation. Ensuite, ils sont transférés au Bilan, séparément du résultat de l'exploitation. Les subventions de l'exercice affectées au fonds de crédit ou aux équipements sont enregistrées directement comme fonds propres au Bilan.</p>

Exemple du Compte de Résultat : Format CGAP

	Période de l'exercice
Produits d'Exploitation	
1.	Intérêts et commissions sur crédits
2.	Produits d'autres services financiers
3.	Produits de placements
4.	Total produits d'exploitation
Charges d'Exploitation	
5.	Intérêts et commissions
6.	Dotations aux provisions pour créances douteuses
7.	Charges opérationnelles – personnel
8.	Autres frais généraux
9.	Total charges d'exploitation
10.	Résultat net d'exploitation
Produits et Charges Hors Exploitation	
11.	Subventions en numéraire
12.	Autres produits hors exploitation
13.	Total charges hors exploitation
14.	Résultat total consolidé

Source: Cadre d'évaluation des institutions de microfinance, Secrétariat du CGAP, Juillet 1999.

Exemple de Compte de Résultat : Définition de Postes

Postes	Utilisation des Comptes
Produits d'Exploitation	
1. Intérêts et commissions sur crédits	Tous les produits des crédits octroyés à la clientèle
2. Produits provenant d'autres services financiers (les détailler)	Par exemple, commissions sur les comptes d'épargne
3. Produits de placements	Intérêts provenant des comptes bancaires rémunérés ou des placements financiers destinés principalement à la gestion de trésorerie
4. Total des produits d'exploitation	
Charges d'Exploitation	
5. Intérêts et commissions	Intérêts et commissions versés sur les emprunts contractés, sur les dépôts des clients ou sur toute autre dette servant à financer les activités de services financiers.
6. Dotations aux provisions pour créances douteuses	Coût de la constitution/du maintien de la provision pour créances douteuses. Si les abandons de créances pour l'exercice sont supérieurs à la provision existante, passer une charge à ce poste.
7. Charges de personnel	Toutes les charges de personnel et de consultants; dont les cotisations sur salaires et autres avantages sociaux (de préférence utiliser la comptabilité d'engagement, surtout s'il s'agit de dépenses futures d'un montant important comme les indemnités de licenciement).
8. Autres frais généraux	Ne pas décomposer en plus de 10 catégories (exemple: loyer, transport, fournitures, eau/électricité/gaz, commissions, amortissements, autres).
9. Total des charges d'exploitation	
10. RESULTAT NET D'EXPLOITATION	
Produits et Charges Hors Exploitation*	
11. Subventions en numéraire	Toutes subventions en numéraire. Ne pas inclure les dons de biens et services en nature.
12. Autres produits hors exploitation (le cas échéant)	Par exemple: produits de placements qui n'ont pas été effectués dans le cadre de la prestation de services financiers, produits de services non financiers, cession de terrain, activité de conseil, etc.
13. Charges hors exploitation (le cas échéant)	Toutes les charges qui ne sont pas liées à la prestation de services financiers comme une évaluation ou une étude d'impact commanditée par un bailleur de fonds.
14. RESULTAT TOTAL CONSOLIDE	Résultat net d'exploitation + produits hors exploitation – charges hors exploitation

*Tous les produits qui ne proviennent pas des activités de services financiers.

Exemple de Bilan : Format CGAP

	Période de l'exercice
Actif	
1.	Caisse et disponibilités bancaires
2.	Réserves auprès de la Banque centrale
3.	Placements à court terme sur les marchés financiers
4.	Encours de crédits brut
5.	(Provisions pour créances douteuses)
6.	Autres actifs à court terme
7.	Immobilisations financières
8.	Immobilisations nettes
9.	Total Actif
Dettes	
10.	Comptes d'épargne obligatoire
11.	Comptes d'épargne volontaire
12.	Dépôts à terme
13.	Emprunts aux conditions du marché
14.	Emprunts auprès de la Banque centrale
15.	Emprunts à taux subventionné
16.	Autres dettes à court terme
17.	Autres dettes à long terme
18.	Total Dettes
Fonds Propres	
19.	Capital social (appelé et versé)
20.	Subventions en fonds propres (montant cumulé des années antérieures)
21.	Subventions en fonds propres (de l'exercice)
22.	Report à nouveau (hors subventions)
23.	Résultat de l'exercice (hors subventions)
24.	Autres postes de fonds propres
25.	Total Fonds Propres
26.	TOTAL PASSIF

Source: Cadre d'évaluation des institutions de microfinance, Secrétariat du CGAP, Juillet 1999.

Exemple de Bilan : Définitions des postes

Postes	Utilisation des comptes
Actif	
1. Caisse et disponibilité bancaires	Monnaie en caisse, dépôts à vue, compte chèque courant et autres instruments peu ou pas rémunérés
2. Réserves déposées à la Banque centrale	Uniquement dans les cas où il s'agit d'intermédiaires financiers agréés
3. Placements à court terme sur les marchés financiers	Dépôts rémunérés et placements financiers destinés principalement à la gestion de trésorerie
4. Encours brut de crédits	Total de l'encours de crédits aux clients y compris les crédits en arriérés pas encore passés en perte
5. (Provisions pour créances douteuses)	Poste qui vient en déduction de l'actif: provisions pour couvrir les pertes probables sur les crédits à problème qui n'ont pas encore été passés en perte
6. Autres actifs à court terme	Créances clients ou débiteurs divers, intérêts courus sur les placements, comptes de régularisation
7. Immobilisations financières	Participation dans toute autre entreprise, autres immobilisations à long terme générant un rendement
8. Immobilisations nettes	Terrains, constructions, équipements, valeur nette des amortissements
9. Total Actif	
Dettes	
10. Epargne obligatoire	Dépôts obligatoires des clients prévus par la méthodologie de crédit
11. Epargne volontaire	Dépôts à vue du grand public
12. Dépôts à terme	Certificats de dépôts du grand public
13. Emprunts aux conditions du marché	Emprunts contractés par l'institution au taux d'intérêt du marché auprès des banques et autres institutions financières
14. Emprunts auprès de la Banque centrale	Réescompte sur autres lignes de crédit spécifiques à la Banque centrale
15. Emprunts à taux subventionné	Emprunts à taux concessionnels contractés auprès des bailleurs de fonds, etc.
16. Autres dettes à court terme	Dettes fournisseurs ou créditeurs divers, intérêts courus dus sur les emprunts et les dépôts, comptes d'attente et de régularisation
17. Autres dettes à long terme	Emprunts fonciers, emprunts obligatoires, etc.
18. Total Dettes	
Fonds Propres	
19. Capital social (appelé et versé)	Apport en capital versé par les actionnaires
20. Subventions en fonds propres (montants cumulés des années antérieures)	Subventions en numéraire versées au cours des années antérieures
21. Subventions en fonds propres de l'exercice	Toute subvention/don de l'exercice (dont celles qui figurent au compte de résultat sous la ligne résultat net d'exploitation)

Postes	Utilisation des comptes
22. Report à nouveau (hors subventions)	Montant cumulé des résultats d'exploitation (hors subventions) des exercices antérieurs
23. Résultat de l'exercice (hors subventions)	Montant du bénéfice/ou perte d'exploitation (hors subventions) de l'exercice
24. Autres postes de fonds propres	Autres réserves spéciales ou autres comptes de capitaux
25. Total Fonds Propres	
26. TOTAL PASSIF	

L'analyse Financière Est Nécessaire pour un Grand Nombre de Décisions de Gestion Financière:

- Comment gérer les finances pour atteindre les **objectifs stratégiques** ?
- Comment accroître la **rentabilité** ?
- Comment atteindre l'**autosuffisance/seuil de rentabilité** ?
- Comment améliorer l'**efficacité** surtout en diminuant les coûts par clients ?
- Quel est le niveau optimal de chaque **dépense opérationnelle** y compris le **coût de ressources** ?
- Comment gérer le coût des **ressources humaines**, comme partie intégrante de la gestion des ressources humaines ?
- Comment prendre en compte l'effet de l'**inflation** ?
- Quelle est la politique de **provisionnement pour créances douteuses** ?
- Quelle est la politique **d'abandon de créances et de rééchelonnement** ?
- Quel **taux d'intérêt** l'IMF devra fixer pour ses produits?
- Comment gérer les **flux de trésorerie**—c.à.d, comment rester solvable tout en faisant en sorte que le nombre maximum de crédits soit décaissé, en fixant un objectif de liquidité ?
- Quelle est la meilleure **structure de financement**, c.à.d., quel niveau **d'emprunt** y compris des sources commerciales, et de quel **capital** auriez-vous besoin ?
- Quelle doit être la structure des **actifs**?
- Comment gérer les **immobilisations**, c.à.d., la politique d'amortissement (c'est une disposition légale), comment les financer, sont-elles assurées, sont-elles sécurisées?
- Quels sont les **risques de change** et peuvent-ils être minimisés?
- Comment faire une **analyse de tendance** et comparer la performance réelle contre la performance projetée ?

Note: Ces décisions proviennent d'une séance de réflexion des responsables financiers des IMF en Bosnie-Herzégovine.



Les retraitements sont les coûts supplémentaires ou “cachés”, engagés par l’IMF, et que nous devons connaître pour des besoins de gestion interne, par exemple, en calculant et analysant des ratios d’efficacité et rentabilité. Ils ne doivent pas être inclus dans les états financiers audités; ce sont des ajustements internes.

Quels sont les coûts engagés par une IMF qui n’apparaissent pas dans les charges?

- Inflation
- Coûts de ressources à taux subventionnés
- Subventions en numéraire

Inflation

Quels sont les éléments affectés par l’inflation?

Les actifs et dettes ont une nature contractuelle et leurs prix incluent normalement le coût d’inflation, ou pourront être facilement ajustés pour prendre en compte le coût d’inflation. Par contre l’inflation affecte négativement les produits (ou charges), mais en général les actifs et dettes eux-mêmes ne sont pas affectés.

Comment l'inflation affecte-t-elle le Bilan?

- Bien que les fonds propres soient érodés par l'inflation, ils sont en partie investis en immobilisations, lesquelles s'apprécient avec l'inflation, ce qui compense dans une certaine mesure l'impact sur les fonds propres. En d'autres termes, c'est seulement la partie des fonds propres qui reste après avoir soustrait la valeur des immobilisations qui est affectée par l'inflation.
- Autrement dit, l'inflation affecte "la différence entre les actifs financiers et les dettes financières." C'est à dire que l'inflation affectera la partie des fonds propres non immobilisée.

Retraitement au titre de l'inflation =

(Fonds propres moyens – Immobilisation moyennes) * Taux d'inflation annuel

Coût des ressources subventionnées

Quelle est la logique du retraitement des charges au titre du coût des ressources à taux subventionnés?

- Aider les responsables à prendre en considération le coût des sources de fonds commerciaux comme **les emprunts bancaires ou l'épargne**, au lieu des emprunts à taux concessionnels.
- Examiner comment une IMF peut être indépendante des fonds des bailleurs à long terme, implique d'identifier où sont les subventions, et de voir quelle est leur importance.

Retraitement au titre du coût des ressources =
*(Moyenne des dettes financières \times Prix de référence
des ressources) – Charges d'intérêts et commissions*

Dons en nature

Ce retraitement prend en compte le coût, ou la valeur de marché, des biens et services que l'IMF ne paie pas, mais qui sont importants pour la conduite de son activité.

Ils peuvent comprendre:

- Assistance technique
- Formation
- Loyer
- Moyens de transport
- Autres consultants étrangers, etc.

Les subventions en nature importantes augmentent les coûts retraités d'une IMF et augmentent le temps nécessaire pour atteindre la pérennité. La question que les Directeurs des IMF doivent se poser est de savoir s'ils veulent réellement de ces dons.

Retraitements au Titre de l'Inflation et des Subventions

		Période de l'exercice
1.	Produits d'exploitation	
2.	Charges d'exploitation non retraitées	
3.	Retraitement au titre de l'inflation	
a.	Fonds Propres Moyens	
b.	Immobilisations nettes moyennes	
c.	Inflation	
Retraitement au titre de l'inflation = (a – b) x c		
4.	Retraitement au titre du coût des ressources subventionnées	
a.	Dettes financières moyennes	
b.	Prix de référence des ressources	
c.	Charges d'intérêt et commissions	
Retraitement au titre du coût des ressources subventionnées = (a x b) – c		
5.	Retraitement au titre des dons en nature	
a.	Personnel	
b.	Autres	
Retraitement au titre des subventions en nature		
6.	Charges d'exploitation retraitées	
7.	Résultat d'exploitation retraité	



Analyse de la Qualité du Portefeuille

- Taux d'impayés – Portefeuille à risque
- Balance âgée du portefeuille de crédits
- Taux d'abandon de créances

Efficacité et Productivité

- Nombre d'emprunteurs actifs par employé
- Nombre d'emprunteurs actifs par agent de crédit
- Encours de crédits par agent de crédit
- Nombre de clients par agence
- Rendement du portefeuille
- Efficacité administrative
- Efficacité opérationnelle
- Charges de personnel en pourcentage des charges administratives

Rentabilité

- Rendement retraité de l'actif
- Rendement retraité des fonds propres
- Autosuffisance opérationnelle
- Autosuffisance financière

Utilisation des Ratios

L'analyse des ratios est un outil de gestion financière qui permet aux dirigeants des institutions de microfinance de vérifier leur progression vers la pérennité.

Ils peuvent aider à répondre aux deux questions de base que toute institution proposant des services de microfinance a besoin de se poser:

- L'institution est-elle en train d'atteindre la rentabilité ou progresse-t-elle dans ce sens?
- Quelle est son efficacité dans l'atteinte de ses objectifs?

Pris ensemble, les ratios proposés fournissent une bonne image de la santé financière de l'activité d'épargne/crédit, et de l'institution dans son ensemble.

Aucun ratio ne dit tout. Il n'y a pas une valeur pour un ratio particulier qui soit nécessairement la bonne. C'est l'évolution de ces ratios dans le temps qui est capitale.

Les ratios doivent être analysés ensemble, et ils sont beaucoup plus utiles lorsqu'ils sont suivis de façon régulière sur une certaine période. Une mesure fréquente peut aider à identifier les problèmes qui doivent être résolus avant qu'ils ne mettent en danger l'institution de microfinance, permettant alors la correction. L'analyse des tendances aide aussi à modérer l'influence de la saisonnalité ou des facteurs exceptionnels.

Les différents niveaux d'utilisateurs auront besoin d'une analyse et d'un ensemble d'indicateurs différents. Ils peuvent être synthétisés comme suit:

- Le personnel d'exploitation a besoin d'indicateurs de qualité de portefeuille, d'efficacité, de portée et de rentabilité des agences.
- La direction a besoin d'indicateurs de qualité du portefeuille de l'institution dans son ensemble, d'efficacité, de rentabilité, de liquidité et d'effet de levier.
- Les autorités de supervision ont besoin du ratio de couverture des risques par les fonds propres et de ratios de liquidité.
- Les bailleurs/investisseurs ont besoin d'indicateurs de qualité du portefeuille au niveau de l'institution dans son ensemble, d'effet de levier et de rentabilité.

Outre l'analyse des tendances passées, les ratios, en relation avec les décisions stratégiques, sont utiles lorsque l'on prépare les projections financières.

Analyse de la qualité du portefeuille

L'encours de crédits d'une institution de microfinance est le capital restant dû de tous les crédits. Le facteur de risque majeur dans un portefeuille n'est pas constitué par les remboursements en retards mais par le montant restant dû des crédits ayant des remboursements en retard. Les remboursements en retard constituent un signal d'alarme des difficultés d'un emprunteur, et indiquent que cet emprunteur pourrait s'avérer incapable de payer le solde du crédit; ainsi, c'est le capital restant dû qui doit être considéré comme "à risque".

Le plus courant:

$$\text{Le Taux d'Impayés} = \frac{\text{Montant des remboursements en retard}}{\text{Encours de crédits}}$$

Meilleur:

$$\text{Le Portefeuille à Risque (PAR)} = \frac{\text{Capital restant dû des crédits ayant des remboursements en retard}}{\text{Encours de Crédits}}$$

Les Ratios de Suivi des Crédits et la Qualité du Portefeuille

Les ratios vous permettent d'analyser les relations financières pour diagnostiquer l'état de santé de votre institution. Les ratios clés doivent être suivis régulièrement pour mesurer la performance. Le tableau ci-dessous décrit le but de chaque indicateur et donne une fourchette de valeurs acceptables pour chaque ratio.

Indicateur	Ratio	Mesure
Portefeuille à risque (PAR) classé par ancienneté*	Capital restant dû des crédits ayant des remboursements en <u>retard d'au moins (1, 31, 61) jours</u> Encours de crédits	Combien pourriez-vous perdre si tous les emprunteurs en retard cessaient de rembourser? Le classement par ancienneté permet de distinguer les crédits très risqués des crédits moins risqués. (Plus le retard est important, plus le risque d'irrécouvrabilité est élevé.)
Taux d'impayés	<u>Montant en retard</u> Encours de crédits	Le non remboursement est-il fréquent? Mesure le montant du capital qui est dû mais impayé.
Taux de remboursement	Montant remboursé (à jour et en retard) - <u>remboursements anticipés</u> Total dû pour la période + Montant en retard des périodes précédentes	Compare le montant remboursé au montant échu/attendu sur une période donnée. Ne donne pas d'information utile sur les performances de l'encours de crédits.
Taux de recouvrement global sur la période	Montant recouvré <u>pendant la période (P or P+I)**</u> Montant dû pour la période (P or P+I) d'après les termes des contrats de prêt	Fluctue de mois en mois. N'est significatif que sur une longue période. Peut être traité algébriquement pour prévoir le taux d'abandons de créances.
Taux annuel d'abandons de créances*	<u>Montant passé en perte</u> Encours de crédits moyen	Utile pour la fixation de taux d'intérêt. Coût annuel des impayés doit être compensé par une augmentation du produit des intérêts.

Note: Portefeuille à risque (PAR) et taux annuel d'abandons de créances sont les ratios recommandés pour l'analyse de la qualité du portefeuille. Les autres ratios ont plus de limites comme indiqué dans la colonne "Mesure".

*Voir Etude spéciale CGAP No. 3, Mesurer des Taux d'Impayés en Microfinance : Les ratios peuvent être dangereux pour votre santé.

** P = principal, I = intérêt.

Logique des Dotations et Provisions pour Créances Douteuses

Conserver dans les livres des crédits qui ont peu de chances d'être remboursés conduit à surestimer la taille du portefeuille.

“Une politique bien définie de provisions pour créances douteuses et d'abandons de créances réguliers évite à l'institution d'avoir à déclarer un gros montant irrécouvrable en une seule fois et donc de diminuer considérablement son actif.”

Katherine Stearns. *The Hidden Beast: Delinquency in Microenterprise Programmes*, Accion International, 1991.

Provisions pour Créances Douteuses	Dotation aux Provisions	Abandons de Créances
<ul style="list-style-type: none"> • Une écriture comptable représentant le montant de capital restant dû que l'IMF considère comme non recouvrable • Un actif négatif au bilan, en diminution de l'encours brut de crédits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une charge constatée au compte de résultat. • Alimente la provision au bilan 	<ul style="list-style-type: none"> • N'est qu'une écriture comptable. • Ne signifie pas que la procédure de recouvrement auprès de l'emprunteur doit être interrompue. • Diminue à la fois la provision pour créances douteuses et l'encours brut de crédits.

Source: Joanna Ledgerwood. *Financial Management Training for Microfinance Organizations*, CALMEADOW, 1996.

Traitement des Provisions pour Créances Douteuses et Abandons de Créances

Une provision enregistre la possibilité qu'un actif du bilan ne soit pas réalisable à 100%. La perte probable de valeur d'un actif peut être due à des événements tels que la dépréciation d'un bien, la perte de stock, ou des créances irrécouvrables.

La provision est un moyen de passer progressivement en charge cette perte probable de valeur au cours de la période pendant laquelle l'actif en question génère un revenu, au lieu d'attendre que la perte soit effective.

Les provisions ne sont que des écritures et des estimations comptables. Ces opérations n'ont pas d'incidences sur les disponibilités.

Les dotations aux provisions pour créances douteuses pour un exercice sont passées en charges au compte de résultat. Le montant correspondant se constitue progressivement dans le bilan au poste provision qui est un actif négatif:

L'enregistrement comptable est:

Débit	Dotation aux provisions pour créances douteuses
Crédit	Provisions pour créances douteuses

Pertes sur créances irrécouvrables ou abandons de créances sont enregistrés lorsqu'il est certain que des créances sont irrécouvrables. Puisque l'on a déjà tenu compte, dans les livres comptables, de la possibilité que certains crédits soient irrécouvrables, par l'intermédiaire des provisions, lorsque l'on effectue un abandon de créance, on modifie en contrepartie le compte de provisions et on déduit les pertes de l'encours de crédit brut.

L'enregistrement comptable est:

Débit	Provisions pour créances douteuses
Crédit	Encours de crédit brut

Les abandons de créances n'affectent pas l'encours de crédit net à moins qu'il y ait eu augmentation des provisions pour créances douteuses au préalable.

Lorsque les créances abandonnées sont recouvrées, on les enregistre au compte de résultat comme des produits divers.

Les Ratios de Gestion

L'efficacité mesure si une institution sert autant de gens que possible au coût le plus bas possible.

Les Ratios de Gestion:

- Considèrent l'efficacité par rapport à l'encours moyen de crédits, les crédits étant la principale source de produits pour l'institution;
- Examinent la productivité du personnel et les charges de personnel qui sont habituellement les charges les plus importantes d'une IMF, et
- Couvrent les aspects clés à la fois de l'efficacité institutionnelle et de l'efficacité du personnel.

Les trois types de ratios de gestion sont les ratios de productivité du personnel, les ratios de productivité financière et les ratios d'efficacité opérationnelle.

Ratios de Productivité du Personnel

- Nombre d'emprunteurs actifs par employé
- Nombre d'emprunteurs actifs par agent de crédit
- Nombre d'emprunteurs actifs par agence
- Encours de crédits brut par agent de crédit

Ratio de Productivité Financière

$$\text{Rendement du portefeuille} = \frac{\text{Produits des intérêts et commissions sur crédits}}{\text{Encours de crédits net moyen}}$$

Ratios d'Efficacité Opérationnelle

$$\text{Efficacité Opérationnelle} = \frac{\text{Charges d'exploitation totales} + \text{dons en nature}^*}{\text{Encours de crédits net moyen}}$$

$$\text{Efficacité administrative} = \frac{\text{Charges de personnel} + \text{autres charges administratives} + \text{dons en nature}}{\text{Encours de crédits net moyen}}$$

$$\text{Charge de personnel} = \frac{\text{Charges de personnel} + \text{dons de personnel en nature}}{\text{Total des charges administratives} + \text{total des dons en nature}}$$

Indicateurs de Rentabilité

Terme	Formule de calcul	Définition
Résultat d'exploitation retraité	Produits d'exploitation – Charges d'exploitation retraitées	Le résultat de l'institution
Rendement retraité des actifs	$\frac{\text{Résultat d'exploitation retraité}}{\text{Actifs totaux moyens}}$	Avec quel niveau de productivité l'institution a-t-elle utilisé ses actifs
Rendement retraité des fonds propres	$\frac{\text{Résultat d'exploitation retraité}}{\text{Fonds propres moyens}}$	Rendement des fonds propres de l'institution
Autosuffisance opérationnelle	$\frac{\text{Produits d'exploitation}}{\text{Total des charges d'exploitation}}$	Le niveau de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation
Autosuffisance financière	$\frac{\text{Produits d'exploitation}}{\text{Charges d'exploitation retraitées}}$	Le niveau de couverture des charges d'exploitation retraitées par les produits d'exploitation

Analyse de Rentabilité

- ◆ CGAP Etude Spéciale 1, Les taux d'intérêts applicables aux microcrédits http://www.cgap.org/html/p_occasional_papers01.html
- ◆ CGAP Série « Outil technique » 4, Cadre d'évaluation des institutions de microfinance http://www.cgap.org/html/p_technical_guides04.html

Pérennité

Pérennité =

Couverture de : charges administratives + Pertes sur créances + Coût des ressources + Inflation + Capitalisation pour la croissance, à partir des produits d'exploitation