

INSTRUMENTATION

# DID

## CALCUL, ANALYSE ET GESTION DU PORTEFEUILLE À RISQUE (PAR)

Claude Royer  
Direction des produits et de l'instrumentation



**Développement  
international Desjardins**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>2.0</b>	<b>MISE EN CONTEXTE</b> .....	<b>4</b>
<b>3.0</b>	<b>LE CALCUL DE LA DÉLINQUANCE, QUELLE MÉTHODE EST LA PLUS APPROPRIÉE?</b> .....	<b>6</b>
3.1	Le ratio du portefeuille à risque «ratio PAR» .....	6
3.1.1	Utilité du ratio PAR .....	7
3.1.2	Un exemple de l'utilisation du ratio PAR.....	7
3.1.3	Force du ratio PAR .....	9
3.2	Le ratio des paiements retards.....	9
3.2.1	Illustration de la faiblesse du ratio des paiements retards .....	10
3.2.2	Quelle information voulez-vous fournir? Responsabilités des gestionnaires et dirigeants face à la qualité des informations financières.....	10
3.2.3	Recommandation sur le ratio des paiements retards.....	12
3.3	Le ratio du taux de recouvrement .....	12
3.3.1	Est-ce qu'un taux de recouvrement de 97% est acceptable? .....	13
3.3.2	Recommandation concernant le taux de recouvrement .....	16
<b>4.0</b>	<b>L'IMPACT DU TAUX DE DÉLINQUANCE SUR LA RENTABILITÉ DE L'ENTREPRISE</b> .....	<b>16</b>
4.1	Les composantes des produits d'exploitation .....	17
4.2	Les composantes des charges d'exploitation .....	17
4.3	L'atteinte de l'autonomie financière .....	18
4.4	Le prix de revient d'un produit de crédit .....	18
4.5	L'impact des pertes sur prêts sur le prix de revient d'un produit de crédit.....	19
4.6	Les coûts de la délinquance .....	20
4.7	En conclusion sur les effets d'une hausse du ratio de pertes sur prêts.....	21
<b>5.0</b>	<b>LES CAUSES DE LA DÉLINQUANCE</b> .....	<b>21</b>
5.1	Les principales causes identifiées par les gestionnaires et intervenants des réseaux microfinance .....	22
5.2	Sous le contrôle de l'institution? Oui ou Non? .....	22
5.3	Les causes et le contrôle de la délinquance.....	24

<b>6.0 LA GESTION D'UNE CRISE DE DÉLINQUANCE, QUELQUES TECHNIQUES.....</b>	<b>25</b>
6.1 Gérer une crise de délinquance .....	26
<b>7.0 LA DÉLINQUANCE, QUOI, COMMENT, POURQUOI, L'ASPECT TECHNIQUE .....</b>	<b>29</b>
7.1 Un risque normal de l'activité de crédit.....	29
7.2 Quel taux de délinquance peut être considéré comme un maximum acceptable?.....	30
7.3 L'âge de la délinquance et le risque de pertes .....	31
7.4 Quel est la cible maximale acceptable comme ratio de pertes sur prêts? .....	32
7.5 Quel est le niveau de la réserve pour pertes sur prêts qui doit être comptabilisé aux états financiers ?.....	33
7.6 La politique de provision pour créances douteuses en zone UÉMOA .....	34
7.7 La politique de provision pour créances douteuses du CGAP.....	35
7.8 Le ratio des prêts radiés .....	36
7.9 Nécessité d'application stricte de la politique de provisionnement et de radiation .....	37
7.10 Interprétation des ratios reliés à la délinquance .....	37

## **DESCRIPTION SOMMAIRE**

Ce document propose une analyse des différentes méthodes utilisées dans l'industrie de la microfinance pour évaluer la qualité du principal actif: les prêts. Trois ratios seront présentés et analysés. Il s'agit du ratio du portefeuille à risque (PAR), du ratio des paiements retards et le ratio du taux de recouvrement.

Le lecteur sera amené à considérer les forces et faiblesses de chacun de ces ratios, de même que l'illusion que peuvent créer l'utilisation de certains ratios. Le lecteur sera amené à conclure que le ratio du portefeuille à risque offre le plus d'informations pertinentes pour le gestionnaire de l'institution de microfinance sur la situation actuelle et future. Le tableau de bord DID utilise ce ratio pour le suivi des projets.

L'impact du taux de délinquance sur la rentabilité de l'entreprise microfinance sera aussi abordé. De même, on identifiera les principales causes de la délinquance en validant si ces causes sont sous le contrôle immédiat des gestionnaires de l'institution microfinance.

Le documents propose aussi les grandes étapes permettant de gérer efficacement une crise de délinquance. Finalement, on s'attardera au quoi, comment, pourquoi et à l'aspect technique de la délinquance.

## 1.0 INTRODUCTION

La définition de la délinquance et de ce qu'est un portefeuille à risque ainsi que la façon de calculer le ratio de délinquance ont toujours fait l'objet de différentes interprétations et de différents débats. Il n'en demeure pas moins, toutefois, que *l'information qui doit être fournie aux gestionnaires se doit d'être de toute première qualité afin de bien informer les gestionnaires sur l'évolution de leur entreprise.*

L'histoire de la microfinance, bien que récente, nous apprend *que les problèmes de rentabilité des réseaux et des institutions sont presque toujours directement reliés aux problèmes de la délinquance.*

La délinquance apporte inévitablement des situations de pertes sur prêts et des coûts additionnels aux institutions.

***Ce document propose aux lecteurs d'éclaircir la notion du calcul du taux de délinquance, de ses impacts et de sa gestion.***

## 2.0 MISE EN CONTEXTE

Il existe dans l'industrie de la microfinance trois (3) façons distinctes de présenter le taux de délinquance. Ces trois (3) façons sont les suivantes :

- 1. Ratio de portefeuille à risque «PAR»;**
- 2. Ratio des paiements retards;**
- 3. Ratio du taux de recouvrement.**

➤ **Dans une première partie,** nous allons donc présenter chacune des méthodes de calcul en expliquant leurs avantages et désavantages.

### **OBSERVATION**

***Nous pouvons dès maintenant mentionner que la première méthode de calcul surclasse les deux autres en termes de qualité d'information. Nous allons donc retenir le ratio de portefeuille à risque «PAR» comme indicateur de qualité du portefeuille.***

En effet, le souhait de tout gestionnaire est de connaître la situation actuelle et un aperçu de la situation à venir. Le ratio PAR fournit toutes ces informations aux gestionnaires.

- **Dans une deuxième partie**, nous allons aborder la notion de l'impact du taux de délinquance sur la rentabilité de l'entreprise. Parmi ces impacts, mentionnons les effets sur le prix de revient du produit de crédit de l'institution. Nous souhaitons attirer l'attention du lecteur sur le concept suivant :

### **CONCEPT**

*La tarification des produits de crédit doit refléter le maximum d'efficacité de gestion de l'entreprise (le plus bas coût possible). L'entreprise ne doit pas répercuter les coûts d'une mauvaise gestion dans la tarification de ses produits.*

**Ce concept est d'autant plus important dans un contexte de forte concurrence.**

- **Dans la troisième partie**, nous identifierons les principales causes de la délinquance tel qu'elles sont fréquemment mentionnées par les gestionnaires et intervenants des réseaux. Nous tenterons aussi d'identifier les causes de la délinquance en identifiant **si elles sont ou non sous le contrôle des gestionnaires**. Nous sensibiliserons le lecteur face à l'affirmation suivante :

### **RÉALITÉ MICROFINANCE**

**«La délinquance dans les institutions de crédit :**

**Une question de choix».**

- **Finalement dans la quatrième partie**, nous proposons aux lecteurs une revue des techniques et principes de base permettant de gérer une situation de délinquance élevée (crise). Il s'agit en fait d'une présentation sommaire des différentes étapes et principes pouvant servir aux gestionnaires en situation de crise de délinquance.

### 3.0 LE CALCUL DE LA DÉLINQUANCE, QUELLE MÉTHODE EST LA PLUS APPROPRIÉE?

Tel que mentionnée plus tôt, les institutions œuvrant dans le domaine de la microfinance utilise plusieurs méthodes pour présenter un indicateur de la qualité de leur portefeuille de crédit. Les motivations reliées à chacune des méthodes sont diverses et nous allons nous limiter ici à expliquer :

- Chacune des méthodes;
- Leurs caractéristiques;
- Leurs limitations.

Parmi les méthodes les plus couramment utilisées, nous en avons identifié trois (3):

1. **Ratio du portefeuille à risque (ratio PAR);**
2. **Ratio des paiements retards;**
3. **Ratio du taux de recouvrement.**

#### 3.1 Le ratio du portefeuille à risque «ratio PAR»

**La méthode la plus appropriée est celle du portefeuille à risque «PAR».** C'est d'ailleurs cette méthode qui est utilisé par le CGAP et qui sert de base de comparaison entre les meilleures institutions de microfinance au niveau mondial.

**Ce ratio est obtenu en divisant le total de l'encours des prêts affichant un retard par le total de l'encours de tous les prêts.**

La formule est la suivante :

$$\frac{\textit{Total de l'encours des prêts retards}}{\textit{Total de l'encours de l'ensemble des prêts}}$$

#### **NOTE IMPORTANTE**

*En zone UÉMOA, c'est la méthode du ratio «PAR» qui est retenue dans la réglementation bancaire régissant les mutuelles d'épargne et de crédit.*

### 3.1.1 Utilité du ratio PAR

Ce ratio fourni aux gestionnaires un portrait de la situation du portefeuille de prêt, à un moment précis.

***Le calcul de ce ratio se fait en considérant non seulement la partie du prêt qui est en retard, mais la totalité du solde du prêt affichant un retard.***

Le principe étant qu'un prêt affichant un retard nous indique que les autres paiements à venir pourraient aussi être en retard et qu'éventuellement, c'est l'ensemble de la créance qui pourrait être en danger. Donc en considérant dès maintenant la totalité du solde du prêt, le gestionnaire est plus en mesure d'évaluer le risque présent et surtout le risque à venir.

#### **OBSERVATION**

***Le PAR est donc très utile pour mesurer le risque actuel et les pertes potentiels à venir.***

### 3.1.2 Un exemple de l'utilisation du ratio PAR

**Prenons comme exemple le cas suivant :**

- ✓ Une institution a effectué deux (2) prêts à deux (2) personnes différentes (Monsieur A et Madame B).
- ✓ Ces deux personnes ont chacune reçu un prêt de 1 million FCFA, comportant douze (12) versements égaux de cent mille (100 000) Fcfa chacun.
- ✓ Monsieur A a reçu son prêt il y a huit (8) mois. Il a un solde impayé de quatre cent mille (400 000) Fcfa et affiche présentement un retard de un (1) paiement (100 000 Fcfa).
- ✓ Madame B a reçu son prêt il y a trois (3) mois. Elle a un solde impayé de huit cent mille (800 000) Fcfa et affiche aussi un retard de un (1) paiement (100 000 Fcfa).

**Question :**

En tant que gestionnaire, quel est selon vous le dossier le plus préoccupant?

### Analysons la situation :

- ✓ Les deux prêts sont en retard de un paiement, donc on pourrait dire que le risque est égal pour les deux dossiers.
- ✓ Toutefois, Monsieur A affiche un encours impayé de 400 000 Fcfa, donc s'il cessait définitivement de payer dès à présent, la perte pour l'institution serait de quatre cent mille (400 000) Fcfa.
- ✓ Par contre, Madame B affiche un encours impayé de huit cent mille (800 000) Fcfa, soit le double de l'encours de Monsieur A. Si elle cessait définitivement de rembourser, la perte de l'institution serait deux fois plus importante que celle de monsieur A.
- ✓ Donc, le risque actuel, en terme de pertes potentielles, est beaucoup plus grand et préoccupant dans le cas du dossier de Madame B.
- ✓ Tous les deux ont les mêmes paiements et ont reçu des prêts identiques.
- ✓ Toutefois, compte tenu que Monsieur A est plus avancé dans le remboursement de son prêt, son encours à risque est plus petit que celui de Madame B.
- ✓ Donc en tant que gestionnaire je souhaite obtenir le portrait de la situation actuelle et le risque qui découle de cette situation.

### **OBSERVATION**

*C'est précisément la force du ratio «PAR». Ce ratio nous indique la situation présente et nous informe des conséquences si rien n'est entrepris pour corriger la situation.*

### Supposons maintenant que :

- L'ensemble de l'encours des prêts de l'institution atteint dix (10) millions Fcfa.
- Ainsi, le ratio PAR de l'institution serait de 12%  $((400\ 000 + 800\ 000) / 10\ \text{millions})$ .
- Donc, ce ratio m'informerait que un total de 12 % de mon portefeuille de prêt est à risque.
- Le prêt de Monsieur A représenterait à lui seul un ratio PAR de 4%  $(400\ 000 / 10\ \text{millions})$  et celui de Madame B 8%  $(800\ 000 / 10\ \text{millions})$ .

**Un ratio de 12% inquiéterait sûrement un gestionnaire puisqu'il représente une charge financière potentielle considérable.** Cette charge financière devrait éventuellement être absorbée par les revenus d'exploitation si l'institution désire atteindre l'autonomie financière. Or, les choix qui s'offrent aux gestionnaires sont les suivants :

- 1) Augmenter les revenus;
- 2) Diminuer les charges;
- 3) Les deux à la fois.

*Dans un environnement concurrentiel, augmenter les revenus peut se traduire par une hausse du taux d'intérêt sur les prêts. Cette hausse pourrait déplaire à la clientèle de l'institution.*

*Ou*

*Une coupure dans les dépenses pourrait avoir des répercussions sur la qualité des services offerts et aussi déplaire à la clientèle.*

*De plus*

*Refiler la facture d'une mauvaise gestion à sa clientèle n'est pas, à long terme, une stratégie viable et gagnante.*

### 3.1.3 Force du ratio PAR

**L'avantage du ratio PAR est de fournir l'information précise sur la situation actuelle et d'indiquer les risques éventuels que coure l'institution.** En tant que gestionnaire d'une entreprise ayant comme principale activité le crédit, c'est très précisément cette information qui est souhaitée. **En effet, il est de loin plus facile de prévenir une crise de délinquance que de la gérer et d'en ressortir sans trop y laisser «de plumes».** On peut aisément quantifier à quatre fois plus longs, le temps que les gestionnaires doivent accorder à se sortir d'une situation de crise de délinquance par rapport au temps qu'ils accordent à la prévenir.

De plus, une crise de délinquance peut mettre en péril la survie même de l'entreprise sans compter les coûts indirects que représentent les délais vers la croissance et le développement.

## 3.2 Le ratio des paiements retards

Certaines institutions de microfinance ont choisi de présenter la qualité de leur portefeuille de crédit en utilisant la méthode des paiements retards. Cette méthode consiste à diviser le total des paiements retards par le total de l'encours des prêts.

**La formule est la suivante :**

## ***Total des paiements retards***

### ***Total de l'encours des prêts***

---

**Le premier problème avec cette formule, c'est qu'elle met en comparaison un paiement avec un solde.** Donc, c'est comme comparer des bananes et des oranges, le résultat final est peu ou pas utile et ne sert qu'à entretenir l'illusion!

#### **3.2.1 Illustration de la faiblesse du ratio des paiements retards**

En reprenant notre exemple du point 3.1.1, on obtiendrait les résultats suivants :

- *Monsieur A est en retard d'un paiement, soit cent mille (100 000) Fcfa;*
- *Madame B est aussi en retard d'un paiement, soit cent mille (100 000) Fcfa;*
- *Donc, le total des paiements retards est de deux cent (200 000) Fcfa.*
- *Ainsi le ratio de paiement retard serait de 2% (200 000 / 10 millions);*
- *Monsieur A afficherait un PAR de 1% et Madame B aussi.*
- *On pourrait donc conclure que la situation du portefeuille est acceptable (ce qui n'est pas le cas) et que les deux dossiers (Monsieur A et Madame B) représentent le même risque pour l'entreprise (alors que le prêt de Madame B est plus préoccupant).*

Comme on peut le constater, les informations fournies par ce ratio sont de peu d'utilité pour les gestionnaires. L'information dégagée par l'interprétation de ce ratio transmet une image de qualité du portefeuille et de risque égale pour les deux dossiers analysés. **Les gestionnaires se fiant à une telle situation pourraient commencer à s'enfoncer dans une situation de délinquance beaucoup plus sérieuse.**

#### **3.2.2 Quelle information voulez-vous fournir? Responsabilités des gestionnaires et dirigeants face à la qualité des informations financières.**

Dans la plupart des institutions, les gestionnaires doivent attester de la qualité des informations auprès de leurs dirigeants, plus précisément auprès du conseil d'administration.

## **CADRE LÉGAL**

***En zone UÉMOA, la loi sur les mutuelles d'épargne et de crédit rend responsable et imputable les gestionnaires et dirigeants des réseaux et institutions, pour la qualité et la véracité de toutes les informations financières qu'ils fournissent à l'organe de contrôle, c'est à dire au Ministre des Finances (autorité de tutelle).***

***En cas de défaut et/ou de dérogations à la loi, des peines et des amendes sévères sont prévues.***

Pour bien faire ressortir la faiblesse du ratio des paiements retards, nous vous proposons l'exemple «*politique de l'autruche*» suivant :

- Le 1<sup>er</sup> janvier 1997, votre institution débourse 1000 prêts de 5 millions de Fcfa chacun.
- Chaque prêt est remboursable au moyen 100 versements de 50 000 Fcfa chacun.
- Le 1<sup>er</sup> février 1997, aucun des 1000 prêts n'est remboursé.

### **Question?**

Si vous utilisez le ratio des paiements retards, quel sera le chiffre que vous présenterez à vos dirigeants?

### **Réponse :**

Vous présenterez un ratio de 1%.  
(1000 prêts \* 50 000 Fcfa par paiement \* 1 paiement) / (1000 prêts \* 5 millions par prêt).

### **Continuons notre exemple :**

- Le 1<sup>er</sup> mars 1997, aucun des 1000 prêts n'est remboursé.

### **Question?**

Si vous utilisez le ratio des paiements retards, quel sera le chiffre que vous présenterez à vos dirigeants comme ratio des prêts retards en mars?

### **Réponse :**

Vous présenterez un ratio de 2%

(1000 prêts \* 50 000 Fcfa par paiement \* 2 paiements) / (1000 prêts \* 5 millions par prêt).

**Question?**

Est-ce que la situation vous semble acceptable?

**Réponse :**

Le ratio présenté peut sembler acceptable (image) mais, dans les faits, **ce sont tous les prêts qui sont en retard de 2 mois.** Alors, comment peut-on considérer que la situation est acceptable si aucuns prêts ne font l'objet de remboursement. En fait, **la situation réelle est une délinquance de 100%.**

Cet exemple illustre bien la mauvaise qualité de l'information qui sera véhiculée par le ratio des paiements retards.

**3.2.3 Recommandation sur le ratio des paiements retards.**

**Ce ratio ne devrait jamais être utilisé.** La qualité de l'information communiquée par ce ratio est faible et a pour conséquence de camoufler (minimiser) la situation réelle. Ce ratio n'est d'aucune utilité pour les gestionnaires d'institution mutualiste d'épargne et de crédit.

**3.3 Le ratio du taux de recouvrement**

Ce ratio est fréquemment utilisé dans l'industrie de la microfinance. Bien qu'il soit plus sérieux que le ratio de paiements retards présenté au point 3.2, il peut aussi camoufler une situation potentiellement catastrophique pour les gestionnaires des réseaux de microfinance.

Ce ratio se calcul en divisant le montant des paiements recouverts pour la période par le montant des paiements dus pour cette même période.

**La formule est la suivante :**

*Montant des paiements recouverts*

---

*Montant des paiements dus*

On compare donc deux (2) éléments semblables, c'est à dire les paiements. Jusqu'à ce point, la logique est respectée. **Ce ratio nous informe donc sur notre performance de recouvrement passée,** c'est à dire sur ce que l'on se devait de recouvrer.

Maintenant, quelles informations ce ratio nous donne-t-il sur la situation à venir? Aucune! En effet, on sait ce qu'on a collecté mais on ne sait pas ce qui reste comme solde impayé.

De plus, supposons qu'un client effectue dans le même mois plusieurs versements. Soit que ce client paie par anticipation ou soit qu'il rattrape une situation de plusieurs retards. En utilisant cette formule, et en supposant que tous les autres membres paient leurs versements, j'obtiendrai un taux de recouvrement supérieur à 100%! À moins qu'on effectue spécifiquement un suivi de tous ce qui n'a pas été payés durant les périodes précédentes! Ce qui représente une gestion accrue et ardue lorsque notre portefeuille de prêt est composé de plusieurs centaines voir milliers de prêts. Sans compter que si la gestion est entièrement manuelle, les problèmes de suivis sont accentués.

Supposons maintenant, toujours en considérant l'exemple ci haut, que certains clients ne paient pas leurs échéances alors que d'autres paient par anticipation. J'obtiendrai avec le ratio du taux de recouvrement un ratio pouvant avoisiner les 100% et l'on pourrait croire que tout est sous contrôle. En fait les anticipations camoufleraient les clients en défaut de paiement.

Voilà donc certaines lacunes du ratio de taux de recouvrement.

### **3.3.1 Est-ce qu'un taux de recouvrement de 97% est acceptable?**

La plupart d'entre nous serions portée à dire que oui. Et c'est précisément le piège que nous tend l'utilisation de la formule du taux de recouvrement.

#### **Voyons un peu les dessous de cette formule :**

##### **3.3.1.1 Exemple appliqué du ratio taux de recouvrement**

- ✓ Supposons qu'une institution enregistre mois après mois, un taux de recouvrement de 97%. Cela signifie qu'à chaque mois, c'est 3% qui n'est pas recouvré.
- ✓ Supposons maintenant que cette institution émet mille (1000) prêts de cent mille (100 000) Fcfa chacun, remboursable par 10 versements hebdomadaires égaux de dix mille (10 000) Fcfa
- ✓ .Les prêts sont renouvelés à tous les 3 mois.
- ✓ Donc le montant total déboursé est de cent (100) millions Fcfa.

- ✓ Par contre, le solde moyen de l'encours des prêts sera moindre puisque des remboursements hebdomadaires sont prévus. Ainsi le solde du prêt diminuera progressivement.

**Quel sera alors le solde moyen d'un prêt?**

<b><u>ÉVOLUTION DU SOLDE MOYEN</u></b>		
Semaine 0	déboursement 100 000	Solde 100 000
Semaine 1	remboursement 10 000	Solde 90 000
Semaine 2	remboursement 10 000	Solde 80 000
Semaine 3	remboursement 10 000	Solde 70 000
Semaine 4	remboursement 10 000	Solde 60 000
Semaine 5	remboursement 10 000	Solde 50 000
Semaine 6	remboursement 10 000	Solde 40 000
Semaine 7	remboursement 10 000	Solde 30 000
Semaine 8	remboursement 10 000	Solde 20 000
Semaine 9	remboursement 10 000	Solde 10 000
Semaine 10	remboursement 10 000	Solde 0

**Calculons le solde moyen :**

Total des soldes après chacun des remboursements :	550 000
Nombre de semaine	10
Solde moyen d'un prêt	55 000

## **REMARQUES**

*Il faut établir une distinction entre le solde moyen et le montant déboursé.*

*Pour trouver le solde moyen (approximatif), on utilise la formule suivante :*

$$\underline{\underline{(Montant déboursé + 1 paiement) / 2}}$$

*En réalité, si l'on veut convertir (de façon approximative) un taux de recouvrement en un taux de pertes sur prêts, on doit utiliser la formule suivante :*

$$\underline{\underline{((1 - Taux de recouvrement) / (1 / nombre de cycle dans l'année)) * 2}}$$

*On multiplie par deux, puisque le solde moyen correspond approximativement à la moitié du solde déboursé. Pour obtenir plus de précision, on peut utiliser (1 / 0.55) soit 1,82*

- Donc, dans notre exemple, convertissons un taux de recouvrement de 97% en l'équivalent approximatif du taux de pertes sur prêts :

$$\underline{\underline{((1 - 97\%) / (1 / 4 \text{ cycles de trois mois})) * 2}}$$

On obtient un taux de pertes de plus ou moins 24 % par année (22% si on utilise la formule avec plus de précision (multiplié par 1,8 au lieu de 2)).

### **Vérifions le tout :**

- On a déboursé 1000 prêts de 100 000 Fcfa, soit un total de 100 millions Fcfa;
- On recouvre 97% par cycle sur chacun des prêts, soit 97% de 100 millions, i.e. 97 millions de recouverts par cycle;
- Donc, on perd 3 millions par cycle;
- Il y a 4 cycles de 3 mois dans une année, donc on va perdre 4 \* 3 millions, c'est à dire 12 millions;
- Le portefeuille moyen est de 55 millions, donc le pourcentage du portefeuille perdu chaque année est de 12 millions / 55 millions, soit 22%

**Question :**

Quelle institution peut affronter une perte annuelle de 22 % et continuer à rester en affaire?

**Réponse :**

Aucune dans un contexte concurrentiel et sans aide externe.

**3.3.2 Recommandation concernant le taux de recouvrement**

**Comme on le constate, le ratio du taux de recouvrement peut être très trompeur si on ne connaît pas le cycle du prêt.** Ce ratio donnera une information exacte sur les pertes subies si la durée du cycle des prêts est égale à un an et si le prêt est payable en un versement à l'échéance.

De plus l'utilisation de ce ratio donne une information sur la performance passée. Les risques à venir ne sont pas évalués. En plus, le dénominateur et le numérateur utilisés peuvent inclure des composantes relatives à différentes périodes.

***Bref, ce ratio n'est pas recommandé et devrait être utilisé avec prudence.***

**4.0 L'IMPACT DU TAUX DE DÉLINQUANCE SUR LA RENTABILITÉ DE L'ENTREPRISE**

De façon simplifiée, une entreprise atteint la rentabilité lorsque le total de ses produits d'exploitation dépasse le total de ses charges d'exploitations. On peut alors parler d'autonomie financière.

**AUTONOMIE FINANCIÈRE**

**Produits d'exploitation – Charges d'exploitation > 0**

**Il est à noter que l'on parle ici de rentabilité dans un contexte d'absence de subvention.** Mentionnons aussi que certains ajustements doivent être effectués pour calculer l'ensemble des charges d'exploitation. Les ajustements à effectuer sont parmi les suivants :

- ***Ajustement pour inflation***

- *Ajustement pour les ressources concessionnelles;*
- *Ajustements pour les dons en nature*

➤ **Le cahier sur le calcul du rendement ajusté des actifs détaillera ces notions.**

En fait, nous ne considérerons plus, dès à présent, les subventions comme produit d'exploitation mais bien comme produit hors exploitation.

### CONCEPT

*Les subventions sont des produits hors exploitation*

### OBSERVATION

*L'autonomie financière implique la prise en charges totales de l'ensemble des charges de l'institution par ses propres produits.*

#### **4.1 Les composantes des produits d'exploitation**

##### **Les produits reliés à l'exploitation sont les suivants :**

- *Les produits d'intérêts*
- *Les autres produits reliés aux prêts (frais de dossier, pénalité, etc.)*
- *Les produits reliés aux activités d'investissement;*
- *Les autres produits reliés aux activités de l'institution (frais de tenue de compte, frais adhésion, vente de carnet, etc.)*

#### **4.2 Les composantes des charges d'exploitation**

##### **De même, nous allons diviser les charges d'exploitation en quatre (4) catégories :**

- *Les charges reliées à l'administration (salaires, papeterie, loyer, transport, etc.)*
- *Le coût des fonds ou les charges financières (intérêts payés sur dépôts et emprunts)*

- *Les pertes sur prêts*
- *Le taux de capitalisation, ou encore le rendement souhaité pour assurer le développement de l'entreprise et le maintien de la structure financière (ex : situation de croissance)*

#### 4.3 L'atteinte de l'autonomie financière

Si une institution désire atteindre l'autonomie financière, elle doit obtenir un total des produits qui soit plus grand que l'ensemble de ses charges. **Donc, il faut que le taux de rendement de l'ensemble du portefeuille soit supérieur aux charges d'exploitation exprimées en pourcentage de l'ensemble du portefeuille.**

$$\frac{\text{(Total des produits prêts / Portefeuille de crédit)}}{\text{(Total des charges / Portefeuille de crédit)}} >$$

#### 4.4 Le prix de revient d'un produit de crédit

Exprimons la formule qui nous permettra de trouver le taux de rendement à réaliser sur un portefeuille de crédit dans le but de couvrir l'ensemble des charges :

**Rendement à obtenir sur portefeuille de prêt = RP**

**Dépenses administratives = DA**

**Pertes sur prêts = PP**

**Coût des fonds = CF**

**Profit pour capitalisation = PC**

**Revenu d'investissement = RI**

**Formule prix de revient**

$$\mathbf{RP = ((DA+PP+CF+PC-RI) / (1-PP))}$$

- Nous ne rentrerons pas dans les détails de la formule dans ce présent document, la priorité étant de démontrer l'impact d'un taux de délinquance sur le prix de revient des produits de crédits. Une formation spécifique sur la tarification des produits et les cibles de performances des différentes composantes pourra être effectuée au besoin et sur demande.

#### **4.5 L'impact des pertes sur prêts sur le prix de revient d'un produit de crédit**

Depuis la formule du prix de revient, nous constatons que le niveau de pertes sur prêts **vient affecter tant le numérateur que le dénominateur de la formule.** En effet, **les pertes sur prêts augmentent les charges et diminuent l'actif productif** (le portefeuille de crédit).

**Supposons maintenant les cibles réalistes suivantes, exprimées en pourcentage du portefeuille de prêt, dans le contexte de nos deux réseaux:**

- ✓ Dépenses Administratives = 30%
- ✓ Pertes sur Prêts = 2%
- ✓ Coût des Fonds = 10%
- ✓ Profit pour Capitalisation = 15%
- ✓ Revenu d'Investissement = 1%

*Ainsi selon ces cibles, le rendement à atteindre sur le portefeuille de crédit serait de 57%*

- **Modifions maintenant la variable des pertes sur prêts en la faisant passer à 5%. Tous les autres éléments demeurant identiques.**

**Donc :PP= 5%**

*Ainsi selon les nouvelles données, le rendement à atteindre sur le portefeuille de prêt serait de 62%.*

### **IMPACT**

*On note donc que pour une variation de 3% (2 à 5%) du ratio de pertes sur prêts, le prix de revient des produits de crédits est augmenté de 5% (57 à 62%).*

**L'impact est pratiquement doublé.**

### **Autre exemple d'impact**

- *Si le taux de pertes sur prêts était de 10% (variation 8%), le prix de revient serait de 71% (variation 14%).*
- Dans les faits et dans la réalité de tous les jours des réseaux connaissant des crises de délinquance, on note une hausse des dépenses administratives. En effet, il en coûte de l'argent pour récupérer les prêts.

**Alors supposons une situation plus réelle** et augmentons le coût des dépenses administratives à 35% (hausse de 5%) pour un ratio de pertes sur prêt de 5%. On obtient un prix de revient de **67%**, soit une augmentation de **10%** brut du prix de revient (57 à 67%) ou une augmentation de **17,5% du coût du crédit pour l'emprunteur** (10% / 57%).

- Il faut aussi considérer qu'une situation de délinquance peut avoir des effets sur les autres charges de l'entreprise, par exemple :
  - Le coût des fonds pourrait augmenter puisque les créanciers considéreraient l'entreprise comme étant plus risquée.
  - Les revenus d'investissements pourraient diminuer puisque les entrées de fonds (cash flow) sont diminuées et irrégulières vu le non-recouvrement d'une partie des prêts.

### **4.6 Les coûts de la délinquance**

Plusieurs coûts directs et indirects sont rattachés à une situation de délinquance. La liste suivante en énumère quelques-uns :

- Retarde la perception des revenus d'intérêts;
- Diminue la viabilité de l'institution;
- Diminue la vitesse de rotation du portefeuille de crédit;
- Diminue la productivité des actifs;
- Retarde l'accès à l'autonomie financière (s'il y a lieu);
- C'est une situation contagieuse;
- C'est un «monstre qui dors»;
- Affecte négativement le moral et la motivation des employés (efficacité);
- Coûts élevés pour combattre une situation de délinquance versus moins dispendieuse à prévenir;
- L'image de l'institution est affectée négativement;
- Les bons clients peuvent douter du professionnalisme des gestionnaires de l'institution et perdre confiance;
- Peut résulter en faillite et/ou en perte d'actif, diminution du patrimoine;

- Il y a un coût financier direct relié : la provision pour pertes sur prêts;
- Instabilité des entrées de fonds (cash flow), difficulté de planifier financièrement dans de telles circonstances.

#### 4.7 En conclusion sur les effets d'une hausse du ratio de pertes sur prêts

Comme on peut le constater, les effets pervers d'une crise de délinquance peuvent affecter plusieurs aspects de la structure de coûts de l'organisation. En bout de ligne, l'entreprise doit refiler la facture aux clients et dans un contexte concurrentiel, **le prix que les clients sont prêts à payer a des limites.**

L'autre alternative est de diminuer les autres charges. Mais là aussi il y a des limites **si l'on souhaite offrir des services de qualité.**

#### **OBSERVATION**

*De plus, la mission d'une entreprise mutualiste est de fournir des produits et services de qualité, de façon rentable et au meilleur coût possible.*

*Les gestionnaires ont la responsabilité de veiller à la réalisation de cet objectif.*

#### 5.0 LES CAUSES DE LA DÉLINQUANCE

Il est intéressant de recenser les principales causes de la délinquance tel qu'invoquées par les intervenants et gestionnaires des réseaux de microfinance.

**Mais il est encore plus intéressant de constater que la plupart des causes de la délinquance, identifiées par les gestionnaires des réseaux, sont en fait sous leur contrôle.**

**En fait, la délinquance c'est une question de choix.**

## 5.1 Les principales causes identifiées par les gestionnaires et intervenants des réseaux microfinance

- 1) Méthodologie :
  - a) Mauvaise façon de distribuer les crédits;
  - b) Les contrats et actes de garanties ne sont pas assez solide;
  - c) Le choix des clients est douteux;
  - d) Les agents de crédit ne suivent pas la politique de crédit;
  - e) La politique de crédit est mal adapté au contexte d'intervention;
  - f) Politiques et procédures de recouvrement;
    - i) Il n'y a pas de directives claires
    - ii) Le recouvrement n'est pas systématique
    - iii) Il n'y a pas de suivi ou il est fait aléatoirement
    - iv) Les clients ne prennent pas l'institution au sérieux
    - v) Un client peut atteindre plusieurs mois de retard avant de recevoir la visite des agents de l'institution
  - g) Le client n'a pas la volonté de payer;
  - h) Le client ne peut pas payer;
  - i) L'entreprise du client a fait faillite
  - j) Le client a disparu;
  - k) Le prêt a été utilisé à d'autres fins que celles déclarées.
- 2) Technologie :
  - a) L'information sur la situation de la délinquance n'est pas disponible;
  - b) L'information sur la délinquance n'est pas produite rapidement;
  - c) Le crédit n'est pas l'activité principale de l'institution;
- 3) Situation économique;
- 4) Situation politique
- 5) Situation environnementale

## 5.2 Sous le contrôle de l'institution? Oui ou Non?

- ✓ Lorsque l'on regarde attentivement les cinq (5) points énumérés précédemment, on se rend compte que l'aspect méthodologie et technologie *sont totalement sous le contrôle de l'institution.*
- ✓ *Le choix* des clients relève de l'analyse de dossiers et de l'évaluation faite sur la volonté et la capacité de chacun des clients. Si l'institution connaît de sérieux problèmes à ce niveau, c'est probablement l'institution qui est en cause et non pas le client.
- ✓ *L'activité crédit suppose l'application des principes de rigueur et de discipline.* Si les clients ne prennent pas au sérieux l'institution, c'est peut être parce que l'institution n'agit pas sérieusement.

- ✓ La détermination et l'application d'une politique de crédit fixant les termes, conditions et modalités d'émission du crédit, *c'est une prérogative de l'institution, c'est un choix.*
- ✓ L'adoption d'une politique de recouvrement et de suivi des *prêts c'est aussi un choix de l'institution.*
- ✓ La décision de prêter ou non à un client, *c'est un choix de l'institution.*
- ✓ La mise en place d'un système d'information de gestion permettant la production d'informations financières et comptables fiables et précises, *c'est aussi un choix de l'institution.*
- ✓ Pour ce qui est des causes politiques, économiques et environnementales, l'expérience nous a appris que ces facteurs peuvent effectivement influencer sur le taux de délinquance. Toutefois ces facteurs sont rarissimes et souvent très localisés. Ces facteurs nécessitent un suivi et une évaluation constante (monitoring). Même si les institutions ne peuvent les contrôler en entier, *elles peuvent tout de même en amoindrir les effets et conséquences* au moyen du design de leurs produits, de leur méthodologie d'intervention et de leurs procédures de recouvrement.
- ✓ *Il est donc possible de gérer ces risques et dans les faits, c'est ce que font les réseaux les plus performants :*
  - Diversification du portefeuille par secteur d'activité;
  - Diversification du portefeuille par type de produit;
  - Diversification du portefeuille par secteur géographique;
  - Diversification du portefeuille par segment de marché, par critères socio-économiques.

**Enfin, la délinquance ou pas de délinquance :**

**UNE QUESTION DE CHOIX**

### 5.3 Les causes et le contrôle de la délinquance

***La plupart des situations de délinquance sont causées non pas par de mauvais emprunteurs, mais bien par des institutions de microfinance qui n'ont pas su ou prévu mettre en place une méthodologie adaptée.***

À titre de suggestions, voici quelques idées permettant de mieux prévoir et éviter une crise de délinquance :

- ✓ Il faut créer une image et une philosophie qui ne considère pas une situation de retard de paiement comme étant acceptable. Le bénéfice de recruter et conserver des emprunteurs disciplinés face aux remboursements est un facteur de succès pour les institutions de microfinance.
- ✓ La plupart des situations de délinquance, sont causées par une dérive méthodologique. C'est à dire qu'au fur et à mesure du développement des institutions, la méthodologie tend à être interprétée différemment par les utilisateurs.
- ✓ Les institutions voulant contrôler leur taux de délinquance doivent être obsédées par celui-ci et adopter une politique de tolérance zéro. Démontrer une volonté ferme face au recouvrement des créances.
- ✓ Les institutions doivent avoir une philosophie visant la pérennité, une vision vers la viabilité et l'autonomie financière.
- ✓ Les institutions doivent posséder un système comptable et un système de gestion de l'information fiable, rapide et précis.
- ✓ Les clients doivent considérer le service de crédit comme étant un actif pour leur propre activité. Les produits de crédit doivent s'adapter à leur besoin, le processus d'émission doit être simple, efficace et rapide. Les clients doivent sentir que l'organisation les respecte et se soucie d'eux. Tous les mécanismes de motivation (ex :rémunération incitative) ne fonctionneront pas si les clients n'apprécient pas le service de crédit.
- ✓ Il n'y a pas de mauvais emprunteurs, il y a seulement de mauvais prêts. Il faut s'assurer que le montant du prêt octroyé, les modalités et le terme de remboursement ne viennent pas compliquer le remboursement. Il ne faut pas baser un prêt sur des projections futures mais bien sur la capacité actuelle de remboursement.
- ✓ Mettre en place des mécanismes de motivation, financier et non financier, de sorte à encourager les remboursements. Pour les emprunteurs, ces mécanismes peuvent être l'accès à un prêt plus élevé lors d'un renouvellement ou encore un rabais d'intérêt remis aux emprunteurs sans fautes. À l'opposé, un système dissuasif pour la délinquance pourrait inclure des pénalités, l'inéligibilité à un futur prêt, le recouvrement de garantie, une action légale.
- ✓ Mettre en place un système de rémunération incitative pour les agents terrain de l'institution. Ce système serait basé sur la qualité du portefeuille et aurait pour

effet de transférer une partie des responsabilités aux agents de crédit. De plus, un agent de crédit bien supporté par son institution est plus en mesure d'évaluer et d'éviter les causes de délinquance.

- ✓ S'assurer que du point de vue de l'emprunteur, les bénéfices reliés aux remboursements d'un prêt sont plus grand que les bénéfices reliés au défaut et aux coûts reliés au prompt remboursement.
- ✓ Développer un système qui fourni au personnel terrain des informations rapides et fiables sur les situations de délinquances. Le plus rapidement les agents de crédit ont l'information, le plus rapidement ils peuvent réagir et passer du temps avec les emprunteurs (efficacité).
- ✓ Développer un système d'information sur le portefeuille qui permet aux gestionnaires d'effectuer rapidement et efficacement des analyses sur la qualité du portefeuille, déterminer et identifier les tendances ainsi que les causes possibles de la délinquance.
- ✓ Un suivi efficace de la délinquance est essentiel. La politique de suivi doit lister les étapes à suivre lorsqu'un prêt devient délinquant.
- ✓ Établir une cible du niveau acceptable de délinquance en considérant les coûts et les effets de la délinquance sur l'institution. Établir une réserve prudente pour les pertes sur prêts et une politique de radiation des mauvaises créances.
- ✓ S'assurer que les revenus et les actifs sont correctement reflétés dans les états financiers.

## **6.0 LA GESTION D'UNE CRISE DE DÉLINQUANCE, QUELQUES TECHNIQUES**

La gestion d'une crise de délinquance représente un investissement considérable en temps et en ressources humaines, matérielles et monétaires. **En plus, une crise de délinquance est une menace à la survie même de l'entreprise.** Il est toutefois fort probable qu'une institution connaîtra un jour ou l'autre une telle situation. À travers les étapes de sa croissance, toute institution est exposée à ce dur apprentissage qui, si correctement gérée, représentera une expérience bénéfique pour les gestionnaires et leurs institutions.

Les étapes de gestion qui suivent, se veulent un résumé des principaux éléments méthodologiques à suivre lorsque survient une crise de délinquance.

**Rappelons-nous toutefois qu'il est beaucoup plus facile et économique d'éviter une crise de délinquance, qu'il en est de la gérer et surtout d'en sortir.**

## 6.1 Gérer une crise de délinquance

*Les intervenants du milieu de la microfinance considère qu'une institution se dirige vers une crise de délinquance lorsque le ratio «PAR» de 30 jours et plus se situe entre 3% et 5%.*

*Au-delà de cette situation, il n'y a plus de doute : L'institution vie une crise de délinquance.*

### OBSERVATION

*Un fait à propos d'une crise de délinquance :*

*La situation va empirer avant de s'améliorer.*

### Les étapes à suivre en cas de crise de délinquance :

#### 1. Recenser les informations sur les origines et les causes de la crise de délinquance.

1.1. Souvent, cette étape est oubliée ou n'est pas effectuée correctement.

1.1.1. Comment on effectue ce recensement?

1.1.1.1. Sûrement pas par des réunions!

1.1.1.2. Quels sont les produits qui marchent et ceux qui causent les problèmes?

1.1.1.2.1. Pourquoi? Les causes? L'origine?

1.1.1.3. Vérifier avec ceux qui vivent le problème

1.1.1.4. Obtenir plusieurs opinions, de différentes sources

1.1.1.5. Aller sur le terrain avec les personnes en qui vous avez confiance et recueillez vos informations par sondages et observations.

1.1.1.6. Parlez aux clients, observez vos agents de crédit, leurs relations et comportements avec les clients.

1.1.1.7. Identifier les méthodes utilisées par le passé, vérifier s'il n'y a pas eu de dérive méthodologique

1.2. Cette étape peut prendre de 30 à 45 jours

#### 2. Mettre en place un plan d'action basé sur les résultats de vos analyses.

2.1. Mettre en place ou améliorer le système de motivation (employés et emprunteur)

- 2.1.1. Exemple : rémunération incitative des employés
  - 2.1.2. Exemple : rémunération incitative emprunteur
  - 2.1.3. Prime au recouvrement
  - 2.2. Mettre en place ou améliorer le système de formation
  - 2.3. Mettre en place ou améliorer les procédures, normes et principes reliés à l'émission, à la gestion et au suivi des prêts.
  - 2.4. Engager et congédier
- 3. Continuer à octroyer des prêts avec les produits à succès, les produits qui affichent de bonne performance**
- 3.1. Cesser totalement d'octroyer des prêts peut avoir un effet pervers sur la bonne clientèle.
  - 3.2. Continuer à opérer normalement les produits et services de crédits qui présentent de bonne performance
- 4. Séparer le portefeuille en deux**
- 4.1. Les bonnes pratiques
  - 4.2. Les mauvaises pratiques
- 5. Les spécialistes des mauvaises créances**
- 5.1. Favoriser (financièrement) les agents qui démontrent des aptitudes à récupérer les mauvaises créances
    - 5.1.1. Octroyer une rémunération spécifique au recouvrement des cas difficiles
      - 5.1.1.1. Exemple : Donnez leur 25% à 50% de tout ce qu'ils recouvrent
  - 5.2. Envoyer un signal à l'ensemble de votre clientèle comme quoi vous n'entendez pas à rire avec les mauvaises créances.
  - 5.3. Même si ça coûte plus cher à recouvrer, l'important c'est le message.
- 6. Renforcer les motivations**
- 6.1. Qu'est-ce qui motivent les agents à faire ce que l'institution souhaite qu'ils fassent?
    - 6.1.1. Renforcer ces aspects
  - 6.2. Promouvoir et valoriser les pratiques générant un portefeuille de qualité
- 7. Obtenir et générer l'information sur les nouveaux prêts octroyés**
- 7.1. Vous ne voulez sûrement pas répéter les mêmes erreurs qui ont causé la délinquance
  - 7.2. On veut s'assurer que les nouveaux prêts sont conformes à notre nouvelle approche
  - 7.3. Tenir statistique PAR nouveaux prêts et PAR anciens prêts
- 8. Évaluer les résultats**
- 8.1. Si tout est conforme :
    - 8.1.1. Donner les instructions pour poursuivre le déploiement
    - 8.1.2. Viser la croissance

8.2. Cette étape peut prendre place entre 6 et 9 mois après le début de la gestion de la crise.

### **9. Ré-échelonner de façon appropriée**

9.1. Attention : on ré-échelonne seulement les prêts qui ont de fortes probabilités de repaiement

9.2. Ne pas toucher aux prêts sans ou avec peu d'espoir

### **10. Renforcer et Réviser les contrôles de suivi**

10.1. Établir des contrôles ou des méthodologies qui vont prévenir et nous protéger des dérives méthodologiques et des mauvaises pratiques.

### **11. Radier agressivement**

11.1. Procéder à la radiation de tous ce qui est de peu ou pas d'espoir de recouvrement.

11.2. Dans le doute, passer aux pertes

11.3. Il ne sert à rien d'étirer le problème sur une longue période

### **12. Renforcer les systèmes de base**

12.1. La formation

12.2. Le recrutement

12.3. Le système d'information de gestion

12.4. Les contrôles

Comme nous l'avons déjà mentionné, il est beaucoup plus facile de tomber dans une situation de crise de délinquance que d'en sortir. On peut facilement évaluer à 3 à 4 fois plus long le temps requis pour sortir d'une crise que le temps requis pour y plonger.

### **Une institution peut facilement investir jusqu'à un an et demi de temps et ressources pour résoudre une telle crise.**

L'ordre des points 1 à 7 est très important et il est conseiller de respecter cet ordre. Pour les points 8 à 12, l'ordre est moins importante et peut être varié.

## 7.0 LA DÉLINQUANCE, QUOI, COMMENT, POURQUOI, L'ASPECT TECHNIQUE

### Qu'est-ce que la délinquance?

Voici quelques définitions proposées par certains intervenants de la microfinance :

- 1) La délinquance est la situation qui survient lorsque la date de paiement d'un prêt est dépassée.
- 2) Un prêt délinquant, ou un prêt en retard est un prêt sur lequel le ou les paiements sont passés mais qu'il n'a (n'ont) pas été effectué (s). (Calmeadow)
- 3) La délinquance fait référence à l'état de retards des paiements, la délinquance mesure aussi le pourcentage du portefeuille à risque. (Gemini)
- 4) Un paiement délinquant ou un paiement en retard est un paiement dont la date d'échéance est passée. Un prêt délinquant est un prêt sur lequel la date d'un paiement est dépassée. (SEEP)
- 5) Une perte survient lorsque l'emprunteur ne veut pas ou ne peut pas repayer son prêt et lorsque l'institution ne s'attend plus à récupérer sa créance.

### 7.1 Un risque normal de l'activité de crédit

**La délinquance est un phénomène commun à l'activité de crédit.** Il est tout à fait usuel qu'une institution ayant comme principale activité l'octroi du crédit, connaisse quelques fois, des problèmes de recouvrement qui puissent aboutir en pertes d'exploitation pour l'institution. Comme il est tout à fait usuel qu'un commerçant de fruits et légumes enregistrent des pertes dues à des marchandises périmées ou qu'un commerçant de tissus ait à affronter des pertes dues à une désuétude de ses stocks.

### **Par contre, ce qui n'est pas normal,**

**C'est de connaître des pertes élevées dues aux mauvais dossiers de crédit.** Un commerçant de fruits et légumes perdant un fort pourcentage de sa marchandise due à la pourriture, voudra sûrement revoir la qualité des approvisionnements avec ses fournisseurs ou les moyens de conservation et d'entreposage ou l'emplacement de son kiosque. De même le commerçant de tissus affichant un fort taux de désuétude, s'interrogera sûrement sur les choix de stocks qu'ils effectuent et ce en relation avec les attentes et goûts de sa clientèle. Ces commerçants devront se questionner et se réajuster s'ils veulent demeurer en affaire, **sinon la concurrence risque de prendre avantage de leur situation de faiblesse.**

### **OBSERVATION**

***C'est exactement la même chose lorsque l'on parle du crédit puisqu'il s'agit aussi d'une activité pratiquée sur la base de principes commerciaux.***

#### **Le crédit est un risque commercial relié à l'activité et il doit être géré :**

- L'approvisionnement, c'est le choix des clients (l'analyse de dossier).
- Les moyens de conservation, c'est la qualité et l'exactitude du système de gestion des prêts.
- La désuétude, c'est le mauvais suivi ou l'absence de suivi.

Le coût des produits de crédits doit tenir compte de ce risque. Par contre, dans un contexte concurrentiel, il deviendra de plus en plus difficile de répercuter le coût des pertes sur prêts aux futurs emprunteurs. Surtout si l'institution enregistrant un taux élevé de mauvaises créances, est en compétition directe avec une autre institution qui enregistre une meilleure performance sur ce sujet.

### **OBSERVATION**

***De plus dans le contexte et la philosophie d'une mutuelle d'épargne et de crédit, il est de l'obligation des gestionnaires de prendre et adopter tous les moyens permettant d'offrir les services au plus bas coût possible tout en assurant la rentabilité et la pérennité de l'institution.***

#### **7.2 Quel taux de délinquance peut être considéré comme un maximum acceptable?**

Il est généralement admis **qu'un taux de délinquance n'excédant pas 2 % pour les prêts retards de plus de 90 jours, constitue un critère de qualité de saine gestion d'une institution d'épargne et de crédit.**

### OBSERVATION

*En zone UÉMOA, la réglementation «PARMEC» en vigueur tolère jusqu'à un maximum de 5% le total de l'encours retards à plus de 90 jours.*

#### 7.3 L'âge de la délinquance et le risque de pertes

Un prêt en retard de plus de 90 jours ne signifie pas nécessairement que l'institution enregistrera une perte sur cette créance. **Par contre, les probabilités de recouvrer entièrement une créance diminuent au fur et à mesure que le temps passe.** Il est en effet plus probable de récupérer entièrement un prêt affichant 10 jours de retard qu'un autre prêt qui afficherait 180 jours de retards.

Il est donc important pour les gestionnaires de connaître l'âge de la délinquance de son portefeuille de prêt. Cette information permettra de prendre rapidement et adéquatement les mesures de recouvrement adaptées à la situation.

À titre de suggestion, nous proposons un outil de travail («reporting») qui comporterait les caractéristiques suivantes :

<b><u>DONNÉES DU PORTEFEUILLE</u></b>			
<b>Mois :</b> _____		<b>CÉC :</b> _____	
Valeur totale des prêts débloqués			
Nombre de prêts en cours (fin de période)			
Valeur des prêts en cours (fin de période)			
Encours des prêts retards (fin de période)			
Nombre d'agents de crédit			
	<b>(A)</b> <b>Nombre de prêt en retard</b>	<b>(B)</b> <b>Encours contaminé (Capital restant dû)</b>	<b>(C)</b> <b>Ratio d'encours contaminé (Portefeuille à risque)</b>
Retard de 1 à 30 jours			
Retard de 31 à 60 jours			
Retard de 61 à 90 jours			
Retard de 90 à 120 jours			
Retard > de 120 jours			

#### **7.4 Quel est la cible maximale acceptable comme ratio de pertes sur prêts?**

Évidemment, **la situation idéale est de ne pas enregistrer de pertes sur prêts.** Nous souhaitons donc recouvrer chaque franc CFA que l'institution prête et en plus, collecter les intérêts et autres revenus qui y sont reliés. Toutefois, la réalité de l'activité commerciale de crédit est tout autre et le risque de pertes est une partie inhérente de cette activité.

## **RÉALITÉ MICROFINANCE**

*Selon les critères de l'industrie microfinance, on constate que les institutions et les réseaux ayant atteint l'autosuffisance financière et opérationnelle enregistrent des taux de pertes sur prêts maximaux de 2%. Dans la plupart des cas, ce taux se situe vers 1%.*

## **RECOMMANDATION**

*Donc, une institution désirant atteindre son autonomie financière et la maintenir par la suite, doit viser une cible maximale de 2% comme ratio de pertes sur prêts.*

**La formule à utiliser est la suivante :**

*Pertes sur prêts*

---

*Encours de crédits moyens (de la période)*

**7.5** Quel est le niveau de la réserve pour pertes sur prêts qui doit être comptabilisé aux états financiers ?

**Toutes les institutions de microfinance se doivent d'établir une réserve pour pertes sur prêts qui soit réaliste en fonction des performances historiques.** Cette réserve vise à présenter de façon la plus précise possible tant l'encours brut des crédits que la dépense éventuelle qui peut y être relié. En effet, la délinquance représente une charge reliée à l'activité de crédit. **L'analyse du niveau de la réserve devrait être faite périodiquement et ajusté au besoin** (ex : trimestrielle, semestrielle, annuelle).

La réserve pour pertes sur prêts est calculée en divisant le montant de la provision pour pertes sur prêt par l'encours total des prêts.

**La formule est la suivante :**

***Réserve pour créances douteuses (situation patrimoniale)***

***Total brut de l'encours des prêts***

L'établissement de cette provision s'effectue à partir de l'expérience historique de l'institution en la matière. Ainsi, si une institution connaît historiquement une performance de 3% au chapitre des pertes sur prêts, elle devra prévoir une réserve pour créances douteuses dont le pourcentage avoisinera les 3%. **De la même façon, si une institution connaît des perturbations sur ses performances de recouvrement, elle devrait ajuster la réserve pour perte sur prêts.**

#### **7.6 La politique de provision pour créances douteuses en zone UÉMOA**

Tel que mentionné précédemment, plus un prêt affiche un long retard, plus les chances de recouvrement diminuent.

### **RÉALITÉ UÉMOA**

***En zone UÉMOA, la réglementation PARMEC prévoit une dotation aux provisions pour pertes sur prêts qui est fonction de l'âge de la délinquance.***

***Ainsi, la dotation proposée est la suivante :***

<b><i>Retard de 3 à 6 mois</i></b>	<b><i>Provision à doter :</i></b>	<b><i>40% du solde restant dû</i></b>
<b><i>Retard de 6 à 12 mois</i></b>	<b><i>Provision à doter :</i></b>	<b><i>80% du solde restant dû</i></b>
<b><i>Retard de plus de 12 mois</i></b>	<b><i>Provision à doter :</i></b>	<b><i>100% du solde restant dû.</i></b>

***De plus les prêts affichant plus de 12 mois de retard doivent être radiés.***

La radiation s'opère après reprise des provisions pour créances douteuses initialement créées.

- L'instruction numéro 4 de la BCEAO (mars 1998) explique les modalités de déclassement des crédits en souffrance ainsi que les modalités de provisionnement.

## 7.7 La politique de provision pour créances douteuses du CGAP

Le CGAP propose une politique légèrement différente pour la dotation aux provisions pour créances douteuses. Les principes d'application étant les mêmes, **toutefois l'approche du CGAP se veut plus conservatrice** puisqu'on établit les provisions plus rapidement.

### **La politique du CGAP est la suivante :**

Retard de 1 à 30 jours	Provision à doter :	10% du solde restant dû
Retard de 31 à 90 jours	Provision à doter :	25% du solde restant dû
Retard de 91 à 180 jours	Provision à doter :	50% du solde restant dû
Retard de plus de 180 jours	Provision à doter :	100% du solde restant dû

### **Le choix de la politique de dotation reste une décision sous le pouvoir des gestionnaires des réseaux.**

L'intention du CGAP étant seulement de refléter une situation la plus conservatrice possible, ce qui correspond aux normes et pratiques comptables généralement reconnues.

En plus du tableau de provisionnement présenté ci-dessus, certains intervenants du milieu de la **microfinance établissent aussi une provision basée sur le solde des crédits sains**, c'est à dire sur l'encours des crédits n'affichant aucun retard. Leur prétention, tout à fait légitime et défendable, est d'argumenter qu'un pourcentage des crédits sains afficheront des problèmes de remboursement. Alors, il est pertinent selon le principe de prudence, de refléter cette charge éventuelle. Leur politique de dotation aux provisions est ainsi la suivante :

Encours des crédits sains	Provision à doter :	1% du solde restant dû
Retard de 1 à 30 jours	Provision à doter :	10% du solde restant dû
Retard de 31 à 90 jours	Provision à doter :	25% du solde restant dû
Retard de 91 à 180 jours	Provision à doter :	50% du solde restant dû
Retard de plus de 180 jours	Provision à doter :	100% du solde restant dû

### **Cette approche nous semble pertinente dans le contexte d'une gestion prudente.**

## 7.8 Le ratio des prêts radiés

**L'analyse globale de la délinquance doit se faire en considérant l'ensemble des données du portefeuille.** Une de ces données concerne le niveau de radiation des prêts.

### **RÉALITÉ MICROFINANCE**

*Une institution pratiquant une politique agressive (rapide) de radiation de ses créances en souffrance, pourrait présenter un ratio PAR très acceptable (< 2%, 90 jours et plus).*

*Toutefois, en regardant de plus près, on pourrait constater un ratio de radiation des prêts très significatif, qui vient temporiser la performance affichée par le ratio PAR.*

Le ratio des prêts radiés se calcule en divisant le montant en principal des prêts radiés durant la période par l'encours brut moyen de l'ensemble des prêts durant la même période.

**La formule est donc la suivante :**

$$\frac{\text{Prêts radiés durant la période}}{\text{Encours brut des prêts durant la période}}$$

**Généralement, sur une longue période, le ratio des prêts radiés tend à s'approcher du ratio de la réserve pour pertes sur prêts.**

### **OBSERVATION**

*Ainsi, toute différence significative entre ces deux (2) ratios indiquerait un changement au niveau des performances de recouvrement et/ou pourrait aussi nous indiquer que la politique de provisionnement est inadéquate face à la réalité de l'institution.*

## 7.9 Nécessité d'application stricte de la politique de provisionnement et de radiation

**Les réseaux doivent s'assurer que la dotation aux provisions est correctement effectuée par les mutuelles d'épargne et de crédit qui leur sont affiliées.** En effet, l'application stricte de la politique de provisionnement a pour effet de stabiliser les critères de qualité du portefeuille. Une institution qui n'appliquerait pas minutieusement cette politique **pourrait se retrouver avec un fort volume de pertes sur prêts à un moment donné.** De plus, les gestionnaires seraient ainsi privés, des signaux d'alarme leur permettant de réagir à temps.

### **Par signaux d'alarme on entend :**

1. Taux de délinquance du portefeuille en fonction de l'âge (PAR maximum 2% à plus de 90 jours);
2. Niveau de la réserve pour pertes sur prêts (maximum 2%);
3. Niveau des radiations pour mauvaises créances.

## 7.10 Interprétation des ratios reliés à la délinquance

**Un ratio financier traduit une situation à un moment précis dans le temps.** En ce sens, c'est un indicateur statique. **Il est important pour les gestionnaires d'avoir une information qui traduit la dynamique d'une situation, c'est à dire son évolution et sa direction.**

L'analyse financière doit ainsi être vue et utilisée sur le principe de la **tendance**. Ainsi, ce qui est important, c'est la tendance que prend chacun des ratios. Il faut aussi effectuer l'analyse financière non pas avec un seul ratio à un moment donné, mais bien avec plusieurs ratios et ce sur une période de temps relativement significative (ex :3 ans).

La qualité de l'information de l'analyse financière repose donc en grande partie sur ces principes.