

A I D E - M E M O I R E

Mesure et contrôle des impayés

ET

Calcul et fixation de taux d'intérêt



COURS ELABORE PAR LE CGAP, GERE PAR ADA ET AFMIN

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 livrés 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 des cours élaborés par le CGAP pour les dates et lieux des cours dans les différents pays, où ils peuvent visiter le site internet du CGAP à <http://www.afminetwork.org/courscgap/index.php>.

Table des matières

Généralités et objectifs ▲	4
Généralités.....	4
Objectifs du cours	6
Module un - Gestion des impayés	7
Comprendre les causes, les coûts et les conséquences des impayés ▲	8
Que sont les impayés ?	8
Qu'est-ce qu'une créance irrécouvrable ?	9
Causes des impayés	9
Coût des impayés et des créances irrécouvrables	11
Conséquences des impayés	12
Risques associés à la stratégie des clients pour éviter l'impayé	13
Mesurer les impayés ▲	14
La qualité du portefeuille.....	14
Mesure du portefeuille à risque	16
Quels niveaux de référence ?	17
Mesure du taux de remboursement	17
L'effet des provisions pour créances douteuses, des dotations et des abandons de créances sur les états financiers.....	19

Contrôler les impayés	20
Comprendre les causes avant et afin d’agir.....	20
La perception des emprunteurs	21
Bonnes pratiques pour la gestion et le contrôle des impayés.....	23
Rappel de définitions	23
Une méthodologie pour nourrir la stratégie de recouvrement : la segmentation	26
Protection du client et recouvrement	27
Module deux - Taux d’intérêt permettant la pérennité	29
Les taux d’intérêt en microfinance ▲	30
Introduction à la pérennité financière des IMF.....	30
Concepts et définitions clés	33
Fixer des taux d’intérêt permettant la pérennité ▲	35
Défis dans la fixation des taux d’intérêt ▲	36
Taux d’intérêt effectif ▲	38
Calculer des taux d’intérêt effectifs.....	39
Impact des commissions, de l’épargne obligatoire et des conditions des crédits sur le taux d’intérêt effectif	40
Coût du crédit pour l’emprunteur ▲	41
Obstacles à la fixation des taux d’intérêt permettant la pérennité▲	44

Généralités

Les meilleures pratiques internationales suggèrent que la pérennité est un but accessible pour les institutions de microfinance. Le cours *Mesure et contrôle des impayés et Calcul et fixation de taux d'intérêt* engage les participants dans une étude de deux éléments importants qui ont un effet sur l'objectif de pérennité des institutions de microfinance : **la gestion des impayés et la fixation des taux d'intérêt.**

Les impayés constituent l'une des principales causes de faillite des institutions de microfinance et peuvent être causés par le surendettement des clients. Éviter et gérer les situations d'impayés, tout en utilisant des pratiques respectueuses et idoines de recouvrement, doit être une préoccupation permanente dans le cadre du respect des principes de protection des clients (principe n°5 de SMART CAMPAIGN "traitement respectueux et équitable des clients"; <http://www.smartcampaign.org>).

Les taux d'intérêt sont un levier important pour atteindre la pérennité financière, mais il ne doit pas être le seul : une IMF doit également travailler à réduire ses coûts et à améliorer son efficacité. Elle doit par ailleurs respecter les bonnes pratiques, notamment en matière de transparence au niveau de la tarification (principe n°3 de SMART CAMPAIGN "Transparence"; <http://www.smartcampaign.org>).

Impayés et taux d'intérêt sont donc étroitement liés aux questions de pérennité financière et de viabilité sociale. En témoignent certaines dérives dues notamment au manque de transparence des taux d'intérêt et aux pratiques coercitives de recouvrement.

La pérennité, distincte de l'autosuffisance, est un concept qui va plus loin que le simple équilibre financier.

Pérennité =
Couverture des frais généraux +
Pertes sur crédits +
Coût des ressources dont l'inflation +
Capitalisation pour la croissance par les produits
d'exploitation

Objectifs du cours

Module un : Gestion des impayés

- Expliquer le lien entre gestion des impayés et la fixation de taux d'intérêt comme un des leviers de la pérennité
- Analyser les causes des impayés
- Evaluer le coût des impayés pour l'institution
- Contrôler les impayés

Module deux : Taux d'intérêt permettant la pérennité

- Comprendre le rôle des taux d'intérêt dans la pérennité d'une institution de microfinance
- Fixer des taux d'intérêt permettant d'atteindre la pérennité tout en pratiquant une tarification responsable et en recherchant l'efficacité de manière permanente
- Calculer le taux d'intérêt effectif
- Evaluer l'impact des taux d'intérêt sur les emprunteurs et les prêteurs
- Comprendre les obstacles à la fixation de taux d'intérêt permettant la pérennité

Module 1

GESTION DES IMPAYES

Comprendre les causes, les coûts et les conséquences des impayés.

Que sont les impayés ?

Une situation dans laquelle des remboursements de crédits sont en retard. Trois définitions :

- Un crédit en impayé (ou un crédit en retard) est un crédit sur lequel des remboursements sont en retard. **(Calmeadow)**
- Les impayés, appelés aussi arriérés ou retards de remboursement, mesurent le pourcentage d'un portefeuille de crédits qui est à risque. **(USAID)**
- Des échéances impayées ou en retard sont des remboursements dont l'échéance est dépassée ; des crédits en retard sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard. **(adapté de SEEP)**

Il y a impayé dès qu'une échéance est en retard d'un jour

Zéro pour cent (0%) d'impayé est un objectif qui peut être atteint, mais à condition que l'institution entière adopte une attitude qui tend vers ce but. Si une institution accepte des niveaux d'impayés supérieurs à 0 %, c'est sa propre responsabilité (décision) qui a des coûts.

Qu'est-ce qu'une créance irrécouvrable ?

Une créance est irrécouvrable lorsqu'un emprunteur ne peut pas ou ne veut pas rembourser son crédit et que l'institution n'espère plus percevoir le remboursement. L'IMF doit toutefois continuer ses efforts de recouvrement.

En général, une créance est considérée comme irrécouvrable quand l'emprunteur est en impayé de 2 ou 3 échéances. La période est à déterminer par l'IMF.

Le **montant irrécouvrable** dépend de **l'encours** au moment où l'emprunteur cesse de rembourser.

Le montant qui sera passé en perte **peut être différent** du montant irrécouvrable si l'institution peut faire jouer une garantie ou une caution.

Causes des impayés

In fine, l'institution elle-même est responsable des impayés même quand la cause la plus évidente semble externe, parce que c'est l'institution qui fixe ses principes, qui génère sa culture de remboursement, qui inculque la discipline de crédit à son personnel et ses emprunteurs et qui doit prévoir les événements qu'elle ne contrôle pas. Il y a beaucoup d'acteurs dans les impayés, mais seule l'IMF est capable d'agir.

L'analyse des causes des impayés est intéressante pour mettre en lumière la responsabilité de l'IMF (voir tableau).

IMF	CLIENT	EXTERNE
<ul style="list-style-type: none"> • Produits de prêts inappropriés, services mal conçus • Approbation d'un montant trop élevé par rapport à la capacité du client • Mauvaise analyse du dossier / surestimation des capacités de remboursement • Mauvaise application des procédures • Crédit fictifs • Détournement des remboursements • Corruption des agents de crédit • Inadaptation des formes de garanties • Manque de suivi régulier de la satisfaction des clients • Mauvaise communication sur les termes et conditions de remboursement • Manque de formation • Système de contrôle défaillant • SIG non performant • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses domestiques imprévues • Maladie/décès • Surendettement • Retard sur un revenu • Perte de travail • Problème dans l'entreprise (baisse d'activité, réparations non prévues, vol) • Incapacité de travailler • Manque de compréhension des termes et conditions de remboursement • Mauvaise foi / refus de payer • Détournement du crédit • Manque d'incitation à rembourser (transactions coûteuses, faibles risques sur la garantie) • Mauvaise gestion des dépenses • Mauvaise culture de gestion des dettes • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Catastrophe naturelle • Crise socioéconomique • Crise politique • Intervention gouvernementale (mouvements de non-paiement, promesses électorales) • Forte concurrence • Déguerpissement forcé (installation illégale sur les espaces publics) • Etc.

Coût des impayés et des créances irrécouvrables

Les impayés et les créances irrécouvrables coûtent cher à une IMF. Les conséquences sur la viabilité financière sont :

- la réduction des bénéfices due aux provisions pour créances douteuses
- la perte de la partie non recouvrable de l'encours de crédit
- la décapitalisation du portefeuille due aux abandons de créances
- le ralentissement de la rotation du portefeuille
- le retard des produits d'intérêts
- l'augmentation des frais de recouvrement (suivi, analyse, charge des actions judiciaires)

Conséquences des impayés

Les impayés ont des conséquences au niveau de l'IMF, des clients et du secteur de la microfinance.

- **Principales conséquences pour l'IMF :**

- ✓ impact négatif sur la viabilité financière ;
- ✓ risque d'effet de contagion parmi les clients ;
- ✓ impact négatif sur l'image de l'institution ;
- ✓ risque de démoralisation du personnel.

- **Principales conséquences pour les clients :**

- ✓ décapitalisation ;
- ✓ impact négatif sur la réputation ;
- ✓ fragilisation des liens sociaux ;
- ✓ non-renouvellement du crédit ;
- ✓ dans des cas extrêmes, comme dans l'Etat d'Andhra Pradesh en Inde en 2010, certains clients incapables de rembourser se sont suicidés.

- **Principales conséquences sur le secteur de la microfinance :**

- ✓ impact négatif sur la crédibilité du secteur;
- ✓ augmentation du risque de réputation ;
- ✓ risque d'effet de contagion, surtout si cela est couplé avec un environnement politique négatif, car cela peut générer des mouvements organisés de non-remboursement.

Risques associés à la stratégie des clients pour éviter l'impayé

- **La cavalerie** : un non-remboursement expose un client à perdre sa crédibilité auprès des prêteurs et donc à se couper de toute autre source de crédit. Afin d'éviter cela, certains clients s'efforcent de rembourser à temps et à heure en contractant un crédit auprès d'un autre prêteur, formel ou informel. C'est la cavalerie. Elle conduit très souvent sur un surendettement.
- **Le surendettement** : pour la raison qui précède ou pour d'autres motifs, un client peut être amené à emprunter à plusieurs sources simultanément. Il s'ensuit un endettement insoutenable, dans le sens où le client ne sera pas en mesure de tout rembourser. Il devra le plus souvent céder une partie de ses actifs, ce qui risque de le priver de tout ou partie de ses moyens de production. Dans des cas extrêmes, le surendettement peut avoir des conséquences dramatiques. En 2010, en Inde, il a été à l'origine d'une vague de suicides de clients.

Mesurer les impayés

La qualité du portefeuille

L'encours de crédit est le montant total du capital restant dû sur les crédits octroyés par l'institution.

Caractéristiques de l'encours de crédit

- Principal actif
- Il génère des revenus (intérêts et commissions)
- Il est l'outil de production de l'institution
- Il est la raison d'être de l'institution

Pour tout ratio qui mesure la qualité du portefeuille, il faut se demander ce qui est au numérateur et ce qui est au dénominateur. Seuls les ratios intégrant "l'encours de crédit" mesurent la qualité du portefeuille.

Le taux de remboursement ne mesure pas le risque de pertes potentielles. C'est alors absurde de dire taux de remboursement = 98% donc taux de risque = 2%

Les ratios vous permettront d'analyser les relations financières pour diagnostiquer l'état de santé de votre institution. Les ratios clés doivent être suivis régulièrement pour mesurer les résultats. Le tableau ci-dessous décrit le but de chaque indicateur.

Ratios de performance et qualité de portefeuille

Indicateur	Ratio	Mesure
Portefeuille à risque classé par ancienneté	Capital restant dû ayant <u>des versements en retard d'au moins (1, 31, ...) jours + crédit renégociés</u> Encours de crédit	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 crédit	Le non remboursement est-il fréquent ? Mesure le montant du capital qui est dû mais impayé.
Taux de remboursement	Montant remboursé <u>(à jour et en retard) moins 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. Ne donne pas d'information utile sur les performances de l'encours de crédit
Taux de recouvrement global sur la	<u>Montant recouvré pendant la période (P ou P+I)</u> Montant dû pour la période (P ou P+I) d'après les termes du contrat de prêt	Peut être traité algébriquement pour prévoir le taux d'abandon de créances. Fluctue de mois en mois ;

Indicateur	Ratio	Mesure
période	P = Principal I = Intérêt	n'est significatif que sur une longue période.
Taux annuel d'abandon de créances	<u>Montant devenu irrécouvrable pendant la période</u> Encours de crédit moyen	Coût annuel des impayés, qui doit être compensé par une augmentation du produit des intérêts.

Mesure du portefeuille à risque

Habituel : Formule du taux d'impayés

$$\frac{\text{Montant en retard}}{\text{Encours de crédit}}$$

Plus pertinent : Portefeuille à risque (PAR)

**Capital restant dû des crédits ayant des versements en retard
d'au moins 1, 31 ...jours + crédits renégo-ciés**

$$\frac{\text{Capital restant dû des crédits ayant des versements en retard d'au moins 1, 31 ...jours + crédits renégo-ciés}}{\text{Encours de crédit}}$$

- Le PAR est le meilleur indicateur de la qualité d'un portefeuille
- Le taux d'impayés surestime la qualité du portefeuille

La mesure du PAR est la meilleure pour analyser la qualité du portefeuille mais elle est difficile à appliquer dans certains cas, par exemple dans les systèmes de caisses villageoises qui acceptent des remboursements partiels. L'institution octroie un crédit global à la caisse villageoise et ne suit pas les dossiers de prêt individuels.

Le PAR a trois principales limites qui sont :

- ✓ Le Système d'Information et de Gestion (SIG)
- ✓ la croissance rapide du portefeuille de crédit
- ✓ le passage en perte des crédits

Ces facteurs peuvent masquer des problèmes institutionnels.

Quels niveaux de référence ?

Les taux utilisés par le Microbanking Bulletin pour créer des références internationales (provisionnement minimum) sont :

- Portefeuille à jour -- 0%
- PAR 1-30 jours -- 10%
- PAR 31-90 jours -- 30%
- PAR 91-180 jours -- 60%
- PAR > 180 jours -- 100%
- Portefeuille renégocié -- 100%

Mesure du taux de remboursement

- Le taux de remboursement **ne mesure pas** la qualité du portefeuille.
- Le taux de remboursement est pertinent pour la gestion de la trésorerie.

Traitement des provisions ou créances douteuses et abandons de créances

Les pertes sur créances irrécouvrables ou abandons de créances sont enregistrés lorsqu'il est certain que des créances sont irrécouvrables. Puisqu'on a déjà tenu compte, dans les livres comptables, de la possibilité que certains crédits soient irrécouvrables, par l'intermédiaire des provisions, lorsqu'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'écriture comptable:

Débit Provision 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.

Une **provision** enregistre la possibilité qu'un actif du bilan ne soit pas réalisable à 100%. La perte 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 de valeur anticipée 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'implication sur les disponibilités.

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

L'écriture comptable :

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

Une provision pour créances douteuses est une charge non décaissable qui représente le montant du principal restant dû que l'institution pense ne pas pouvoir recouvrer. Elle est enregistrée comme un actif négatif dans le bilan, comme une réduction de l'encours de crédit net ou comme une dette.

L'effet des provisions pour créances douteuses, des dotations et des abandons de créances sur les états financiers

Les IMF doivent avoir une politique de dotation aux provisions et de provisions pour créances douteuses qui donne une image fidèle des états financiers.

Cette politique doit être établie sur la base de l'historique des performances du portefeuille.

Les dotations aux provisions pour créances douteuses sont une charge, elles affectent la pérennité de l'institution.

La provision pour créances douteuses est enregistrée comme un actif négatif dans le bilan et comme une réduction de l'encours net.

Les IMF doivent avoir une politique réaliste d'abandon de créances.

NB: Dans certains pays la politique de provision et d'abandon des créances est réglementée et il revient aux IMF de respecter cette réglementation qui constitue souvent le minimum.

Contrôler les impayés

Comprendre les causes avant et afin d'agir

Le client ne veut pas payer mais peut payer

IMF

- Mauvaise analyse du dossier
- Manque de suivi régulier de la satisfaction des clients
- Produits de prêts inappropriés, services mal conçus

Clients

- Détournement du crédit
- Mauvaise foi / refus de payer
- Manque d'incitation à rembourser (transactions couteuses, faibles risques sur la garantie, insatisfaction vis-à-vis des services)

Le client veut payer mais ne peut pas

IMF

- Produits de prêts inappropriés, services mal conçus
- Mauvaise analyse du dossier
- Mauvaise application des procédures
- Approbation d'un montant trop élevé par rapport à la capacité du client
- Inadaptation des formes de garanties
- Manque de suivi régulier de la satisfaction des clients
- Mauvaise communication sur les termes et conditions de remboursement

Clients

- Problème dans l'entreprise (baisse d'activité, réparations non-prévues, vol)
- Perte de travail
- Incapacité de travailler
- Surendettement
- Manque de compréhension des termes et conditions de remboursement

Externe

- Catastrophe naturelle
- Crise économique
- Crise politique
- Départ forcé
- Forte concurrence
- Intervention gouvernementale

La perception des emprunteurs

Les emprunteurs ont un comportement de remboursement rationnel basé sur un calcul d'avantages et de coûts.

Les IMF doivent créer plus d'incitations au remboursement des prêts, et réduire les inconvénients qui y sont associés.

La perception des emprunteurs

	Remboursement à l'échéance	Remboursement en retard ou non effectué
A V A N T A G E S	<ul style="list-style-type: none"> • Accès immédiat à des crédits de montant plus important • Acquisition d'un bon historique de crédit • Bonne réputation parmi ses pairs • Accès à la formation, à l'épargne ou à d'autres services proposés par le programme • Accès aux conseils des agents de crédit • Récompenses ou primes décernées pour la ponctualité des remboursements • Réduction du taux d'intérêt pour les deuxième/troisième prêts 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses plus faibles si les remboursements d'intérêts ne sont pas effectués • Maintien du capital (ou de la portion restant due) du crédit dans l'activité menée ou possibilité d'utilisation à d'autres fins • Moins de déplacements jusqu'à l'IMF pour effectuer les remboursements • Coûts de transaction liés aux réunions obligatoires et autres activités de l'IMF plus faibles • Peut ne pas avoir à rembourser du tout si le coût du non remboursement est faible
C O Û T S	<ul style="list-style-type: none"> • Versement du capital et des intérêts du crédit en cours • Temps et coûts de transport pour effectuer les remboursements • Coûts d'opportunité 	<ul style="list-style-type: none"> • Pénalités de retard • Ajournement ou perte de l'accès aux crédits futurs • Eventuelles actions en justice et coûts induits • Perte possible de la garantie • Perte de l'accès à d'autres services du programme • Désagrément des visites fréquentes des agents de crédit • Désagrément lié à la pression des membres du groupe • Mauvaise réputation parmi ses pairs

Bonnes pratiques pour la gestion et le contrôle des impayés¹

Rappel de définitions

Recouvrement — Ensemble d'actions prises au sein d'une institution financière pour la prévention et le recouvrement des prêts en défaut.

Refinancement — Modifications d'un prêt existant décaissé par une institution de crédit en réponse à l'incapacité d'un emprunteur à rembourser le prêt ; les modifications apportées aux conditions du prêt peuvent inclure une augmentation du montant du crédit. Les emprunteurs doivent alors remplir certaines conditions obligatoires.

Restructuration/rééchelonnement — Modifications d'un prêt existant en réponse à l'incapacité à court terme d'un emprunteur de rembourser le prêt. Cette procédure nécessite uniquement des modifications de délais et de fréquence des remboursements.

D'une façon générale, **le rééchelonnement et le refinancement ne sont recommandés que dans des cas bien précis**. Car lorsque l'option de rééchelonnement est présentée aux clients, ceux-ci ont tendance à arrêter les paiements. C'est pourquoi ces pratiques doivent rester exceptionnelles. Elles ne sont appropriées que dans certaines situations où le client veut payer, de toute évidence, mais ne le peut pas. Dans tous les cas, il est important qu'elles soient inscrites dans des politiques et procédures clairement décrites. Elles doivent être systématiquement vérifiées par l'audit interne et communiquées aux dirigeants de l'IMF.

¹ Adapté de ACCION, *Best Practice in Collection Strategies* (2008) et Gemini Technical Notes, *Methods Of Managing Delinquency* (2005).

Pour un contrôle efficace des impayés et des actions de recouvrement éthique, les institutions peuvent s'inspirer des mesures et dispositions ci-dessous :

- **S'efforcer, autant que possible, d'éviter les problèmes :**

- développer une culture institutionnelle qui favorise le remboursement ;
- connaître les clients pour pouvoir proposer des produits dont ils ont besoin ;
- communiquer clairement les termes et conditions des prêts et vérifier que les emprunteurs comprennent les produits, les termes du contrat, leurs droits et leurs obligations ;
- écouter le client : établir les échéances avec lui et avoir un système efficace de gestion des réclamations ;
- encourager le remboursement à l'échéance à travers des incitations ;
- s'assurer que le montant et les conditions des crédits ne rendent pas le remboursement difficile.

- **Collecter des informations de qualité et assurer leur utilisation :**

- mettre en place des SIG performants ;
- assurer la qualité des informations ;

- classifier les clients selon leur volonté et capacité de payer afin de mieux comprendre et donc gérer et contrôler des impayés (cf. la partie « Une méthodologie pour nourrir la stratégie de recouvrement : la segmentation » ci-après) ;
 - créer un comité interne des impayés pour analyser les clients qui sont en retard et discuter des meilleures stratégies de recouvrement ;
 - mettre en place un système d'audit interne pour vérifier le suivi et contrôle des procédures et politiques d'approbation, de recouvrement, de règlement des différends entre l'IMF et les clients.
- **Développer des stratégies de recouvrement :**
- définir une politique de contact client (qui prend le premier contact en cas d'impayé ? comment ? à quel moment ? où ?) ;
 - définir un code de déontologie² ;
 - établir les processus de recouvrement ;
 - définir les étapes dans le processus de recouvrement ;
 - fixer un seuil d'impayés acceptable.

² Des outils pour aider les IMF à définir un code de déontologie ainsi que des exemples des politiques et des procédures de recouvrement éthique sont disponibles sur le site du Smart Campaign, <http://www.smartcampaign.org>.

- **Renforcer les pratiques de recouvrement :**

- encourager le respect d'une discipline de recouvrement stricte mais éthique ;
- former le personnel sur les différentes étapes de recouvrement, les techniques de négociation et les politiques de rééchelonnement ou de refinancement ;
- motiver le personnel avec des incitations basées sur la qualité du portefeuille, un environnement de travail stimulant, des bénéfices sociaux et l'accès aux opportunités de formation professionnelle.

Une méthodologie pour nourrir la stratégie de recouvrement : la segmentation

Les clients ne sont pas tous les mêmes et les raisons de défaut de paiement diffèrent suivant les cas. Une segmentation efficace permet surtout d'identifier la cause du défaut de paiement et de classer le client en fonction de son comportement, de sa capacité à payer, de sa solvabilité et de sa localisation :

- ***Les clients qui veulent et peuvent payer.*** Ces personnes sont habituellement des clients qui ont oublié de payer. Ils n'ont pas reçu le calendrier de paiement ou ont demandé à une autre personne, qui ne l'a pas fait, de déposer le paiement pour eux.
- ***Les clients qui veulent mais ne peuvent pas payer.*** Généralement ils ont dû faire face à des imprévus ou se trouvent dans une situation difficile, sont victimes d'un mauvais investissement ou ont trop dépensé par rapport à leur revenu. Dans ces cas, le

changement des conditions du prêt (restructuration, refinancement, etc.) est envisageable.

- **Les clients qui peuvent mais ne veulent pas payer** amènent les IMF à se demander si le défaut de paiement est dû à la qualité du service offert au client. Si la réponse est affirmative, ces problèmes sont à résoudre immédiatement. Dans la négative, une stratégie de recouvrement immédiate et plus intense s'impose. Si cette nouvelle stratégie ne donne pas de résultats, une procédure judiciaire est recommandée.
- **Les clients qui ne veulent pas et ne peuvent pas payer** nécessitent la mise en route immédiate d'une procédure judiciaire. Il s'agit en général de fraudeurs ayant un historique de crédit négatif ou dont l'évaluation/approbation a été insuffisante. Mais avant de continuer sur cette voie, il importe de déterminer leur degré de solvabilité. Il s'agit de savoir si le client dispose d'un actif suffisant applicable au remboursement du prêt. Le cas échéant, toute action entreprise se révélera contre-productive. L'IMF doit évaluer l'avantage-coût de toute action entreprise à l'égard de ces clients.

Protection du client et recouvrement

La qualité des rapports à long terme avec la clientèle occupe une grande importance dans la conception et le développement de stratégies de recouvrement efficaces. Obtenir des remboursements ne doit jamais inclure des techniques d'intimidation ou de coercition comme la force physique, l'humiliation et des contacts à des heures indues ou la saisie de biens qui sont essentiels à la survie quotidienne du client. La réglementation de chaque

pays en matière de protection du consommateur doit être prise en compte pour la définition des stratégies de recouvrement.

Afin de s'assurer que leur personnel respecte et pratique des principes sains, les IMF peuvent suivre les recommandations suivantes³ :

- **Suivi des activités de recouvrement** : grâce à l'audit interne et aux unités de contrôle, les IMF peuvent effectuer des visites au hasard auprès d'un échantillon représentatif de clients en retard de paiement.
- **Formation de groupes de réflexion** : composés de clients en défaut de paiement, ils permettent d'obtenir un retour d'information sur la qualité du service mais aussi de comprendre les priorités de paiement des clients.
- **Le personnel de recouvrement doit faire des rapports fréquents et détaillés** aux directeurs d'agence.
- **Fixer une limite de temps pour l'interaction** : les IMF doivent imposer des limites de temps pour l'interaction entre l'agent de crédit et le client en défaut de paiement. Ensuite le dossier sera transféré à un autre chargé de prêt.

³ Extrait de Patricia Lee Devaney, "Bringing Pro-Consumer Ideals to the Client – A consumer Protection Guide for Financial Institutions Serving the Poor" (ACCION Monograph N°14, ACCION International, Mai 2006).

Module 2

TAUX D'INTERET PERMETTANT LA PERENNITE

Les taux d'intérêt en microfinance

Les taux d'intérêt génèrent des revenus pour l'IMF, lui permettant de se développer et de devenir moins dépendante des bailleurs de fonds.

Introduction à la pérennité financière des IMF

- Les intérêts et les commissions sont la principale source de revenus de l'institution ;
- Les taux d'intérêt sont un facteur clé de la pérennité financière et sociale ;
- Le produit des taux d'intérêt doit permettre de couvrir les charges d'exploitation tout en restant à un niveau supportable pour les clients ;
- L'institution ne doit pas faire peser sur ses clients des taux d'intérêt élevés qui s'expliquent par son inefficacité ;
- Les taux d'intérêt des institutions sont en compétition avec ceux du secteur informel (finance informelle).

Niveaux de pérennité

Les performances d'une institution peuvent s'analyser selon quatre niveaux différents d'autonomie.

Niveau un (le plus bas)

- Programmes traditionnels fortement subventionnés ;
- Des subventions et/ou des emprunts concessionnels couvrent les charges d'exploitation et alimentent le fonds de crédit rotatif ;
- Si les performances sont mauvaises, la valeur du fonds de crédit s'érode rapidement du fait de l'inflation et des impayés ;
- Les produits sont inférieurs aux charges d'exploitation, d'où un besoin continu de subventions ;
- IMF caractérisées par des charges d'exploitation élevées, réticentes à appliquer des taux d'intérêt suffisamment élevés pour couvrir leurs charges ;
- De nombreuses institutions fonctionnent à ce niveau.

Niveau deux

- Le produit des intérêts couvre le coût des ressources et une partie des charges d'exploitation ;
- Fonctionnement selon des principes ayant fait leurs preuves ;
- Obtention des ressources à des taux proches de ceux du marché mais tout de même encore inférieurs ;

- Quelques subventions sont encore nécessaires mais elles sont globalement bien moins élevées que dans le niveau 1 ;
- La plupart fixe un taux d'intérêt plus élevé que ceux du marché commercial, mais inférieur aux taux du secteur informel.

Niveau trois

- La plupart des subventions sont supprimées ;
- Activités à grande échelle ;
- Certains types de subventions restent difficiles à supprimer, par exemple Grameen—le coût des ressources reste inférieur au prix de marché ; bénéficie de lignes de crédit à taux subventionné placées en dépôt.

Niveau quatre (le plus élevé)

- Les produits de l'activité de crédit couvrent le coût réel des ressources, les provisions pour créances douteuses, les activités et l'inflation ;
- Le programme est entièrement financé par l'épargne des clients et par des ressources obtenues aux conditions du marché auprès d'institutions financières agréées ;
- Méthode de prix de revient complet ; taux d'intérêt égal ou supérieur au taux du marché.

Adapté de Otero et Rhyne, *A New View of Microenterprise Finance*, 1994.

Concepts et définitions clés

Intérêt	Le montant payé par un emprunteur en plus du remboursement du capital pour dédommager le créancier de l'utilisation de son argent.
Taux d'intérêt	Le montant des intérêts exprimé en pourcentage du capital.
Taux d'intérêt nominal	Le taux d'intérêt indiqué dans le contrat de prêt, habituellement sous la forme d'un pourcentage mensuel ou annuel. Il ne reflète pas l'inflation et ne prend pas en compte les commissions ou autres frais sur le crédit.
Taux d'intérêt effectif	Prend en compte tous les coûts financiers comme les intérêts, les commissions, les frais de dossier, dans un calcul effectué sur le capital restant dû ; il inclut également les effets des intérêts composés. Le taux effectif correspond au coût financier du crédit pour l'emprunteur. Il inclut toutes les charges financières exprimées en pourcentage du montant de crédit disponible pendant chaque période de remboursement. La meilleure manière de le calculer est d'utiliser la fonction taux de rendement interne d'une calculatrice financière.
Taux annualisé en pourcentage	Le taux d'intérêt sur capital restant dû pendant une période donnée (1 mois) par le nombre de périodes dans l'année (exemple 12 mois) pour arriver au taux annuel. La différence clé entre taux annualisé et taux d'intérêt effectif est que le taux annualisé n'inclut pas les effets des intérêts composés ou de l'épargne obligatoire.
Taux d'intérêt réel	Un taux ajusté pour prendre en compte l'inflation. Un taux d'intérêt réel négatif implique que le taux d'intérêt appliqué est inférieur au taux d'inflation. On parle fréquemment de taux d'intérêt positif pour dire que le taux est supérieur à l'inflation.
Ecart de taux d'intérêt	Le montant entre le taux nominal appliqué au crédit et le taux nominal appliqué à l'épargne ; il est exprimé en pourcentage.
Méthode sur capital initial (Constant)	Les intérêts sont calculés en multipliant la durée du crédit (en mois) par le taux d'intérêt mensuel et par le capital initial, indépendamment de l'échéancier de remboursement (qui peut prévoir un remboursement en une fois ou par mensualités).

Méthode sur capital restant dû (Dégressif)	Les intérêts sur le montant en principal qui est effectivement entre les mains de l'emprunteur pendant chaque période de amortissement. Par exemple, si un emprunteur a un crédit de 100 sur deux mois, avec deux remboursements égaux du capital et des intérêts de 3% par mois, il versera (3% x 100) d'intérêts le premier mois et 1,5 le deuxième mois. Ses paiements mensuels ne seront alors pas égaux : 53 pour le premier mois et 51,5 pour le deuxième. <i>En règle générale, institutions et clients préfèrent des échéances constantes.</i>
Frais	Montant fixe à payer dans le cadre du processus de crédit ; par exemple, frais de enregistrement, de notaire ou frais juridiques. Le montant des frais est généralement indépendant du montant du crédit.
Commission	Les charges ponctuelles et proportionnelles au montant du crédit. Une commission n'est généralement pas versée de manière continue.
Pénalités	Les intérêts supplémentaires facturés sur un crédit lorsque des remboursements sont omis ou en retard. Les pénalités de retard sont généralement précisées dans le contrat de prêt sous la forme d'un pourcentage d'augmentation du taux d'intérêt appliqué sur le crédit ; elles sont parfois d'un montant fixe prédéterminé.
Intérêts composés	Composer des intérêts consiste à calculer les intérêts dus sur un solde d'épargne en intégrant à ce solde les intérêts perçus au cours de la période précédente. Ce cas survient lorsque les intérêts restent sur le compte pendant plusieurs périodes et que la banque « capitalise » les intérêts (ajoute les intérêts au solde d'épargne) et verse des intérêts dessus dans les périodes suivantes.
Taux variable	Les taux variables sont des taux qui changent pendant la durée du crédit pour refléter l'évolution des taux sur le marché. Le mode d'ajustement de ces taux est clairement stipulé dans le contrat de prêt.
Indexé	Un taux qui est lié à autre chose que la monnaie locale ; par exemple un taux indexé à l'inflation ou à une devise internationale.

Fixer des taux d'intérêt permettant la pérennité

- Les taux d'intérêt doivent intégrer **tous les coûts** de l'IMF et la capitalisation pour sa croissance, y compris les coûts liés à la viabilité sociale
- L'IMF doit fixer les taux d'intérêt pour atteindre la **pérennité financière et sociale dans le temps**
- Les **responsables des IMF ont un contrôle sur la plupart des éléments** de la formule de calcul du taux d'intérêt viable

$$T = \frac{FG + PC + CR + K - PP}{1-PC}$$

T = taux d'intérêt que l'IMF a besoin d'appliquer sur ses crédits

FG = frais généraux

PC = pertes sur crédits

CR = coût des ressources, inflation comprise

K = taux de capitalisation souhaité

PP = produits des placements

Chaque variable doit être exprimée sous la forme d'une fraction de l'encours moyen de crédit.

Défis dans la fixation des taux d'intérêt

Taux raisonnable, taux excessif, taux exorbitant : comment fixer un niveau de taux acceptable pour l'IMF et ses clients ?

Il n'existe pas « un » taux d'intérêt du marché en microfinance. Les taux dépendent des coûts opérationnels, lesquels varient suivant la nature des produits, les montants moyens, l'éloignement ou la dispersion des clients, etc. **MF Transparency** donne des niveaux de taux d'intérêt par type de produits et par pays.

Les IMF doivent fixer des taux couvrant les coûts tout en restant acceptables pour les clients. Elles doivent s'assurer de réduire leurs coûts au maximum afin de ne pas faire porter par leurs clients les coûts de leur mauvais fonctionnement.

Quel écart entre coût des ressources et coût des prêts ?

Il n'existe pas de règle ni de référentiels pour définir l'écart acceptable. Le défi est de bien comprendre les nombreux éléments qui influencent la fixation des prix. Pour un travail approfondi sur les approches de tarification responsable on pourra se référer à un document de la Smart Campaign : « Principe n°4 "Tarification responsable": l'état de la pratique ».

Quels sont les niveaux de rentabilité et niveaux de croissance « raisonnables » ?

Ici encore il n'existe pas de référentiels sur les niveaux acceptables de rentabilité et de croissance, mais chaque IMF doit réfléchir à la façon dont les profits pourront être utilisés au bénéfice de ses clients : baisse des taux d'intérêt, extension vers de nouvelles zones, diversification des services, amélioration de la qualité, etc.

Ciblage des exclus et rentabilité : comment concilier les deux ?

Les IMF qui ciblent plus activement des populations pauvres et exclues tendent à avoir des coûts opérationnels plus élevés, même si quelques nuances doivent être apportées suivant le contexte.

Comment répondre aux attentes des investisseurs et aux besoins des clients ?

Parmi les nouveaux apporteurs de fonds que le secteur a vu arriver ces quinze dernières années, certains peuvent avoir des objectifs essentiellement commerciaux, ce qui peut faire tendre les taux d'intérêt à la hausse. Il est de la responsabilité de l'IMF de bien choisir ses partenaires en fonction de la concordance des objectifs sociaux et financiers.

Taux d'intérêt effectif

Le taux d'intérêt effectif est le rendement que le **portefeuille doit atteindre**. Il inclut tous les coûts financiers directs d'un crédit.

Le Taux Effectif Global (TEG) diffère du Taux d'Intérêt Annualisé (TIA). TEG est le standard européen tandis que TIA est le standard américain. Ce dernier n'inclut pas les effets des intérêts composés. Le secteur évolue vers une tarification transparente, par le biais de la standardisation des méthodes de calcul et de la communication des coûts financiers réels des produits sous la forme du **taux d'intérêt effectif annualisé**.

Les taux d'intérêt effectifs diffèrent des taux d'intérêt nominaux dans la mesure où ils intègrent dans le coût financier les intérêts, les commissions, la méthode de calcul des intérêts et d'autres conditions d'octroi. Ils doivent aussi comprendre le coût de l'épargne obligatoire ou de contribution à un fonds de garantie par l'emprunteur.

Calculer des taux d'intérêt effectifs

Mode de calcul dégressif

Les intérêts sont calculés sur le solde du prêt à un moment donné, le montant d'intérêt varie donc à chaque période.

Mode de calcul constant

Les intérêts sont calculés sur le montant initial et non pas sur le montant en cours.

Le mode de calcul constant du taux d'intérêt permet un rendement plus élevé que le mode de calcul dégressif. Il est préconisé d'utiliser la méthode dégressive pour ne pas pénaliser le client.

Dans tous les cas, il est impératif que les clients soient informés clairement sur le taux d'intérêt effectif et sa méthode de calcul.

Les formules simples sont une approximation du taux effectif et n'ont de sens que pour des crédits dont la structure de frais est relativement simple. Pour des structures de frais plus compliquées (par ex. avec épargne obligatoire), **une calculatrice financière ou un tableur informatique est nécessaire.** Microfinance Transparency propose un outil de calcul standardisé pour les taux effectifs (voir son site Web).

Formules simples pour le calcul effectif des taux d'intérêt :

$$\text{Taux d'intérêt effectif} = \frac{\text{Total des intérêts versés}}{\text{Encours moyen du crédit}}$$

$$\text{Encours moyen du crédit (méthode du taux constant/uniforme)} = \frac{\text{Encours initial} + \text{dernier encours (avant zéro)}}{2}$$

$$\text{Encours moyen du crédit (méthode dégressive)} = \frac{\text{Encours initial} + \dots + \text{tous les soldes mensuels} \dots + \text{dernier encours (avant zéro)}}{\text{Nombre de périodes de remboursement}}$$

Impact des commissions, de l'épargne obligatoire et des conditions des crédits sur le taux d'intérêt effectif

Les gérants des institutions peuvent jouer sur le taux d'intérêt effectif en utilisant la méthode de paiement des intérêts à l'avance, la fréquence des échéances et la durée du crédit etc., **avec le même taux d'intérêt nominal**. La manière d'intégrer les différentes composantes dans le calcul influence le taux effectif et a des implications importantes sur le coût pour le client. L'essentiel est donc de communiquer au client le taux d'intérêt effectif en temps opportun et de façon simple et claire.

Coût du crédit pour l'emprunteur

Les IMF doivent comprendre la perception des emprunteurs au moment de la conception de leurs produits financiers. Il y a trois types de coût importants pour l'emprunteur — **les coûts financiers, les coûts de transaction et les coûts d'opportunité.**

Coûts	Définition	Exemples
Financiers	Montant financier à payer directement à l'IMF pour l'obtention d'un crédit	<ul style="list-style-type: none">• Intérêts• Frais (de dossier ou cotisations)• Commissions• Versement préalable des intérêts• Contributions aux fonds de groupe ou fonds d'assurance• Epargne obligatoire
de Transaction	Dépenses et frais autres liés à l'obtention du crédit, pas versés à l'IMF mais souvent imposés par l'institution de par son système d'octroi.	<ul style="list-style-type: none">• Frais de transport associés au décaissement ou au remboursement du crédit• Frais d'obtention des documents financiers ou d'enregistrement de son entreprise• Coûts des services professionnels nécessaires (avocat, consultant, etc.)• Photo pour carte d'identification obligatoire• Coût de maintien d'un compte en banque requis pour l'obtention d'un crédit• Coûts de communication• Pots de vin

Coûts	Définition	Exemples
d'Opportunité	Coûts non financiers correspondant à des opportunités non saisies du fait de la demande de crédit. Ces coûts sont souvent supérieurs aux coûts financiers et de transaction.	<ul style="list-style-type: none"> • Revenus non réalisés parce que l'argent n'est pas disponible pour une autre utilisation • Temps de présence aux réunions se traduisant par une autre utilisation • Opportunités d'approvisionnement ou d'investissement manqués • Temps supplémentaire consacré à la procédure de crédit du fait de documents égarés soit par l'institution soit par l'emprunteur • Perte de bénéfices sur un montant d'épargne obligatoire qui aurait pu être investi directement dans une activité • Caution solidaire • Temps consacré par l'emprunteur à collecter l'information demandée pour accéder au crédit

Les coûts de transaction et d'opportunité ne sont bénéfiques ni pour les IMF, ni pour l'emprunteur. Les IMF doivent chercher à réduire les coûts de transaction et d'opportunité.

Coûts du crédit

Du point de vue de l'emprunteur :

Coûts financiers +

Coûts de transaction +

Coûts d'opportunité

Total des coûts de l'emprunt

DEFI: *minimiser* les coûts de transaction et d'opportunité qui ne bénéficient ni à l'emprunteur ni au prêteur

Du point de vue du prêteur :

Charges d'exploitation +

Provisions pour créances douteuses +

Charges financières

Total des coûts du crédit

DEFI: *réduire* les charges d'exploitation et devenir plus efficace pour offrir un meilleur service et être compétitif

Obstacles à la fixation des taux d'intérêt permettant la pérennité

- Il ne faut pas subventionner ou bonifier les taux d'intérêt.
- Dans l'intérêt des clients/sociétaires, l'IMF doit fixer des taux d'intérêt permettant la pérennité dans le temps parce que :
 - ✓ les taux d'intérêt permettant la pérennité assurent des services à long terme pour les clients/sociétaires;
 - ✓ seul les taux d'intérêt assurant la pérennité permettent de toucher beaucoup de clients/sociétaires.

Les arguments contre les taux d'intérêt subventionnés

- Impliquent un cadeau, ce qui conduit à des impayés
- L'IMF fonctionne à perte, décapitalise son actif et reste dépendante des ressources des bailleurs de fonds
- L'attitude paternaliste – attitude implicite envers les emprunteurs consistant à considérer qu'ils sont trop pauvres pour le prix des services – conduit aux impayés
- La seule manière de servir un grand nombre de pauvres est de devenir pérenne et rentable pour accéder aux ressources commerciales
- Lorsque la demande pour un produit de prêt est supérieure à l'offre, ce sont toujours les plus riches qui sont les premiers à obtenir le crédit