



CERTIFICAT D'EXPERT EN MICROFINANCE

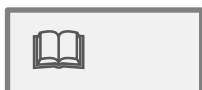
UNITÉ 2: GESTION DES MICROCRÉDITS



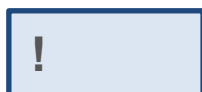
Symboles



Définition



Lecture complémentaire



Message clé



Exemple



Exercice



Vidéo

6^{ème} édition – 09/2017

© 2017 Frankfurt School of Finance & Management, Sonnemannstr.
9 – 11, 60314 Frankfurt am Main, Germany

Tous droits réservés. L'utilisateur reconnaît que le droit d'auteur ainsi que tous les autres droits de propriété intellectuelle dans le matériel contenu dans cette publication appartiennent à Frankfurt School of Finance & Management gGmbH. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise sous aucune forme ou par quelque moyen que ce soit : électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur. Toute violation peut entraîner des poursuites civiles et pénales.

Imprimé en Allemagne.

© 2017 Frankfurt School of Finance & Management
Certificat d'Expert en Microfinance
Unité 2: Gestion des microcrédits

Tables des matières

Objectifs d'apprentissage	4
1 Le crédit solidaire et les défis associés	6
2 Le prêt individuel et les défis associés	14
3 Le cycle de crédit.....	21
4 Démarchage et dossiers de prêts	26
5 Visite terrain et entretien	32
6 Evaluation de la personnalité du client.....	36
7 Evaluation de l'activité du client	40
8 Analyse financière	44
9 Conditions du prêt.....	65
10 Comité de crédit.....	81
11 Suivi du crédit.....	85
12 Gestion des impayés	92
13 Corrigé des exercices	101

Objectifs d'apprentissage

Cette unité se concentre sur le cycle de crédit et les deux systèmes de crédit classique en microfinance : le crédit solidaire et le crédit individuel. Dans les deux premiers chapitres, nous détaillerons ces deux approches et leurs caractéristiques principales. Nous présenterons également les défis inhérents à chacun de ces systèmes, que ce soit du point de vue de l'institution ou du point de vue du client.

Dans les chapitres suivants, nous nous intéresserons à l'agent de crédit, qui joue un rôle clé au sein de toute IMF. En parcourant chaque étape du cycle de crédit, nous étudierons en détails chacune de ses tâches et de ses responsabilités. Nous expliquerons comment réaliser une analyse de crédit appropriée. Vous apprendrez comment faire des visites terrain efficaces, comment évaluer la personnalité du demandeur de crédit et comment tenir compte de l'évaluation des revenus de l'entreprise et de la famille.

Afin de décider du montant du crédit approprié et de l'échéancier de remboursement, vous explorerez les principales différences entre le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie ; les avantages et inconvénients de chaque information comptable et leur pertinence dans le processus de décision de crédit.

Pour rendre cela plus concret, nous avons inclus des exemples types pour chacun des états financiers. A partir de ces exemples, nous vous présentons différents ratios et outils qui sont importants pour l'analyse de crédit et vous expliquons comment les calculer et les interpréter. Nous avons mis particulièrement l'accent sur le tableau de flux de trésorerie, car c'est l'élément clé dans le processus de décision de crédit en microfinance.

Il est bien plus aisé de prévenir le non-recouvrement des prêts que d'y remédier ! Ainsi, nous avons dédié un chapitre entier au suivi du crédit, qui inclut une série de conseils pratiques pour aider l'agent de crédit dans son travail quotidien. S'occuper de crédits en souffrance requiert des compétences particulières de la part de l'agent de crédit et une gestion solide des impayés. Dans le dernier chapitre de cette unité, vous trouverez des conseils et des solutions pratiques pour gérer les clients difficiles.

À la fin de cette unité, vous devriez :

- Avoir une image claire des deux approches classiques de crédit et de leurs défis pour les clients et les IMF.
- Être familier avec les différentes étapes cycle de crédit.
- Être capable d'interpréter les états financiers en vue de la décision de crédit.
- Être capable de calculer les ratios pertinents et une projection des flux de trésorerie en incluant les mensualités de remboursement du prêt sur la base d'un amortissement progressif.

Par souci de concision, nous avons utilisé le genre masculin dans plusieurs exemples qui s'applique pour le genre masculin comme féminin.

Veillez noter que les définitions utilisées en microfinance peuvent différer des définitions standards utilisées en finance.

Dans le glossaire du cours, nous avons résumé toutes les définitions données dans cette unité. Le glossaire peut être trouvé sur la plateforme en ligne e-Campus, sous l'unité 1.

3 Le cycle de crédit



Fruits secs - FS

Scénario initial (suite)

Le mari de Sokhna a découvert qu'elle avait dû emprunter de l'argent auprès du prêteur sur gages du village pour rembourser un prêt au nom de la nièce de la présidente du groupe. Il s'est mis très en colère et a dit en criant : «Pourquoi ne m'as-tu pas écouté ?! Je t'ai dit d'aller à la banque et de prendre un prêt directement.»

Le lendemain, Sokhna est allée en ville. Elle s'est rendue à la banque et a demandé à un agent de crédit si elle était admissible pour un prêt individuel. L'homme a demandé: «Avez-vous déjà un prêt ailleurs ? » Sokhna n'a pas dit la vérité parce qu'elle avait honte d'admettre qu'elle avait emprunté auprès d'un prêteur sur gages. L'agent de crédit a demandé à Sokhna pourquoi elle avait besoin du prêt et elle a répondu qu'elle voulait acheter une vache. L'agent de crédit lui a alors expliqué: «Nous avons deux types de prêts: un prêt à court terme et un prêt à plus long terme. Le prêt à court terme est d'un an et d'un montant maximum de 250 000 FCFA. Le prêt à long terme est de trois ans et d'un montant maximum de 1 000 000 FCFA. Je vais vous donner le formulaire de demande pour le prêt à court terme qui vous convient plus, je pense. Vous devez remplir le formulaire et me le remettre. Ensuite, je viendrai

vous rendre visite au village chez vous pour examiner votre maison et votre ferme et je vous poserai quelques questions. Une fois que j'aurai toutes les informations nécessaires, je préparerai votre dossier de prêt et le remettrai à notre comité de crédit. Il décidera de vous accorder ou non le prêt ».

Sokhna a posé des questions sur les membres du comité de crédit. «Notre directeur d'agence et un agent de crédit expérimenté », a alors répondu l'agent de crédit en lui donnant aussi leurs noms. Sokhna ne connaissait pas ces personnes et s'est alors dit: « Comment pourront-ils décider de me donner un prêt ou non alors qu'ils ne m'ont jamais rencontrée? »

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le bon équilibre entre les risques et les coûts est crucial pour le succès des opérations de microcrédits individuels. La clé pour équilibrer les risques et les coûts dans les prêts individuels est la **gestion du cycle de crédit** ainsi qu'une bonne gestion du portefeuille de prêts. Nous allons à présent nous intéresser au cycle de crédit (la gestion du portefeuille sera traitée dans l'unité 4).

L'agent de crédit (AC) joue un **rôle clé en microfinance**. Il / elle est en charge de gérer le cycle de crédit de son portefeuille de clients. Le **cycle de crédit** se compose de **six grandes étapes** décrites ci-dessous.

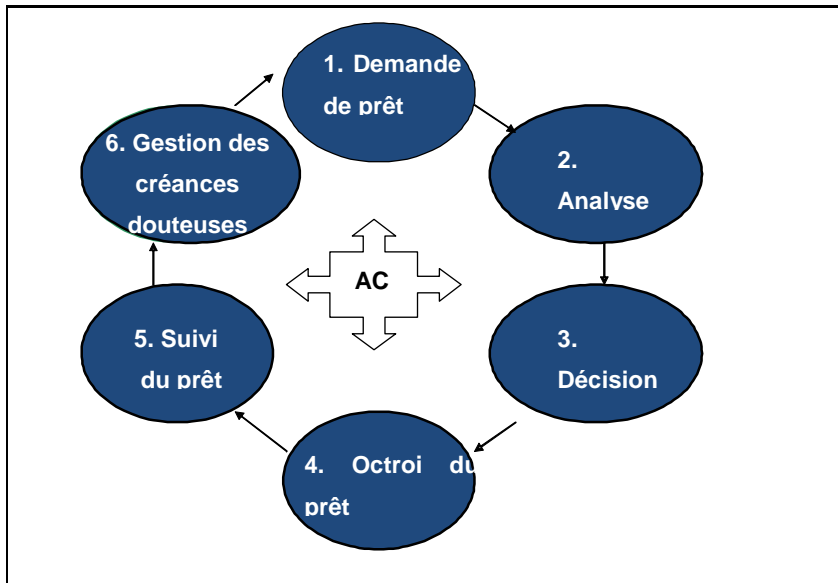


Illustration 1: Cycle de crédit

1^{ère} étape : la **demande de prêt** offre une première occasion d'évaluer les risques de crédit. Les clients qui ne sont pas admissibles, qui ne conviennent pas ou qui ne sont pas fiables doivent être filtrés et laissés de côté.

2^{ème} étape: l'**analyse du prêt** inclut une visite au domicile et dans le local commercial / professionnel du demandeur de crédit, un recoupement des informations et divers calculs (analyse financière). Le résultat est soit défavorable ou au contraire conduit à une recommandation d'octroi de prêt auprès du comité de crédit.

3^{ème} étape : **décision de crédit** : la recommandation de crédit est alors examinée par la/les personne(s) autorisée(s) à **approuver les demandes de prêts** (généralement, le «comité de crédit»). Le comité fait une contre-vérification de l'analyse des risques et peut demander des informations complémentaires et des preuves.

4^{ème} étape : **octroi du prêt** : si le prêt est approuvé, on procède alors à l'**octroi du prêt** qui inclut l'ouverture d'un compte et le décaissement.

5^{ème} étape : **suivi des remboursements**: l'agent de crédit doit **suivre le remboursement** de tous les prêts qu'il a recommandés en comité. Le

suivi peut se faire sur le terrain (visite des clients pour détecter d'éventuels problèmes qui pourraient entraîner des retards de paiement) et à distance (vérification des rapports journaliers de remboursement).

6^{ème} étape : gestion des créances douteuses : si un client rate une échéance de paiement l'agent de crédit doit immédiatement contacter le client et trouver une solution.

Le cycle de crédit est également essentiel à la mise en œuvre des principes de **protection des clients**, tels que définis par la « Smart Campaign » (www.smartcampaign.org). Les agents de crédit doivent par exemple respecter l'intimité et la confidentialité des données des demandeurs de crédit, fournir aux clients des informations complètes sur le produit afin de s'assurer que les demandeurs de crédit puissent prendre des décisions financières en toute connaissance de cause, et préparer une analyse de prêt complète et prudente pour éviter le surendettement de son client.



Bien que les décisions de prêt doivent être prises par ses supérieurs (comité de crédit), c'est l'agent de crédit qui est responsable de la performance de son portefeuille de clients. Il / elle gère le cycle de crédit dans sa totalité et doit agir dans le meilleur intérêt de l'IMF et du client.



J. Schicks; R. Rosenberg: Trop de microcrédits ? Une enquête sur la réalité du surendettement (2011)

Paula Tjossem, et al, Toolkit for Individual Lending for Credit Officers. MicroSave (2007).

Outil Smart Campaign, Prévenir le surendettement: guide d'évaluation financière et non financière.

<http://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2012/11/avoidance-of-over-indebtedness-french.pdf>

Le Livre Blanc du Microcrédit au Maroc (2012)

<http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-etudes-de-cas->

[livre-blanc-du-microcredit-au-maroc-2012.pdf](#)



Exercice - Chapitre 3

Lisez la Section II « Modèle de fonctionnement et coût du microcrédit » du « Livre Blanc de la Microfinance au Maroc » et répondez aux questions suivantes :

1. *Pourquoi la proximité est-elle importante dans les opérations de microfinance ?*
2. *Selon les normes communément admises, quelle est la charge maximale de dossiers pour un agent de crédit ??*
3. *Quel est le temps moyen passé par l'agent de crédit avec chaque client pour effectuer l'analyse financière et sociale du micro entrepreneur ?*
4. *Quel est le temps total qu'un agent de crédit doit consacrer à l'accompagnement d'un client ?*

Solutions: Veuillez-vous référer au chapitre 13.

5 Visite terrain et entretien



L'heure du thé, Meanest Indian

Scénario initial (suite)

Sokhna a fait une demande de prêt bancaire individuel pour acheter une nouvelle vache, mais elle ne l'a pas encore dit aux autres femmes de son groupe. Aujourd'hui, l'agent de crédit de la banque va venir pour une première visite chez elle. À son arrivée, il salue respectueusement Sokhna et son mari, et entre dans leur maison. Sokhna prépare une tasse de thé pour l'agent de crédit et son mari lui propose de s'asseoir. L'agent de crédit s'assoit, boit sa tasse de thé, et pose au mari des questions qu'il avait déjà posées à Sokhna.

Le mari de Sokhna donne les mêmes réponses que sa femme, mais lorsque l'agent de crédit lui demande s'ils ont d'autres prêts en cours, le mari regarde nerveusement sa femme. Sokhna intervient immédiatement: « En fait, il y a un petit prêt avec le prêteur sur gages local. Ce n'est pas beaucoup.» L'agent de crédit hausse les sourcils: « Pas beaucoup ?!» «En fait », explique Sokhna, «ce n'est que de 5 000

FCFA dont j'avais besoin pour aider une amie ». L'agent de crédit demande le nom de l'amie en question et celui du prêteur sur gages.

Finally, Sokhna cède et raconte toute l'histoire du groupe et de la nièce de la présidente à l'agent de crédit. Ce dernier prend quelques notes dans son carnet, puis il demande s'il peut inspecter la maison et la ferme. Le mari de Sokhna lui fait la visite des lieux. Après l'inspection, l'agent de crédit dit au revoir à Sokhna et à son mari et s'en va vers la rue principale.

Au même moment, la présidente du groupe et sa nièce marchent dans la rue et voient l'agent de crédit. "Oh non!", se dit alors Sokhna, « maintenant, je vais devoir leur dire que j'ai fait une demande de prêt à la banque. » L'agent salue les deux femmes et leur parle gentiment. Sokhna est surprise: il s'avère que la présidente et sa nièce ont aussi fait une demande de prêt à la banque!

La **visite terrain** est la première partie de l'analyse de prêt et aussi celle qui importe le plus. Au cours de la visite terrain, l'agent de crédit rassemble toutes sortes d'informations à partir de ses propres observations, des entretiens qu'il effectue et des témoignages qu'il recueille.

L'agent de crédit doit rencontrer le client sur le **lieu de son activité commerciale et à son domicile**. Les entretiens doivent être conduits avec des informateurs pertinents, tels que les demandeurs de crédit, leurs employés, leurs clients, leurs acheteurs, leurs fournisseurs, les membres de leur famille et les employeurs des membres de leur famille. Le timing aussi est important: il faut visiter le local commercial pendant les heures de travail pour voir les opérations, mais pas pendant les heures de pointe, sinon le client sera trop occupé pour parler ; il faut rendre visite à la famille quand tout le monde est à la maison. La visite terrain génère des données financières et des informations relatives au foyer et à l'activité professionnelle qui sont nécessaires pour préparer l'analyse de prêt. Autant de pièces justificatives que possible doivent être réunies: concernant par exemple les stocks, la caisse, le livre de caisse, les avoirs (en particulier pour le nantissement), l'épargne, les contrats de travail, les bulletins de salaire, etc.

Une liste standardisée de questions pour la visite terrain permet de s'assurer que l'agent de crédit recueille toutes les informations nécessaires. La liste des cinq C peut être extrêmement utile à la préparation et la conduite de la visite terrain:

- **Caractère (personnalité):** renseignements personnels sur le client et son foyer (honnêteté et intégrité, situation familiale, capacité du client à gérer une activité commerciale, changements récents à l'actif de l'entreprise / de la famille, réputation au sein de la communauté, ouverture et respect du groupe (dans les schémas de groupe), prêts antérieurs;
- **Capacité:** capacité du client à rembourser le prêt potentiel (flux d'entrée et de sortie d'argent du foyer et de l'entreprise, capacité démontrée par le remboursement des autres prêts);
- **Capital:** actif de l'entreprise et du foyer du client (espèces, compte bancaire, terrain, bâtiment, matériel, animaux de ferme, stock, véhicules, etc.), qualité et valeur de marché de l'actif, sources de financement de l'actif (fonds empruntés vs. apport en capital) ;
- **Nantissement (Collateral en anglais):** biens de l'entreprise ou du foyer pouvant être nantis pour le prêt;
- **Conditions:** conditions et risques extérieurs pouvant impacter l'activité commerciale ou le foyer du client (marchés, concurrence, fluctuations des prix, risques de production, catastrophes naturelles).

La qualité des données recueillies lors d'une visite terrain dépend en grande partie des **compétences** de l'agent de crédit **pour mener un entretien**. Un bon agent de crédit devrait, entre autre, être capable de créer une atmosphère de confiance, de se mettre à la place du client et de demander des pièces justificatives pour documenter les réponses.



L'agent de crédit doit rendre visite au demandeur de crédit à son domicile et dans son local commercial pour collecter les informations dont il a besoin. Il est recommandé qu'il/elle utilise les cinq C comme liste de référence pour la visite terrain.



Paula Tjossem, et al. Toolkit for Individual Lending for Credit Officers. MicroSave (2007).

Outil Smart Campaign, Prévenir le surendettement: guide d'évaluation financière et non financière :

<http://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2012/11/avoidance-of-over-indebtedness-french.pdf>



Exercice - Chapitre 5

Lisez l'outil Smart Campaign « Prévenir le surendettement: guide d'évaluation financière et non financière » et répondez aux questions suivantes :

1. *Quels sortes de données l'agent de crédit doit il collecter lors de la visite du client ?*
2. *Pourquoi est-il important de bien cerner la personnalité et le comportement du client durant les visites de terrain ?*

Solutions: Veuillez-vous référer au chapitre 13.