

GUIDE TECHNIQUE

**Pour l'analyse des institutions
financières de microentreprise**

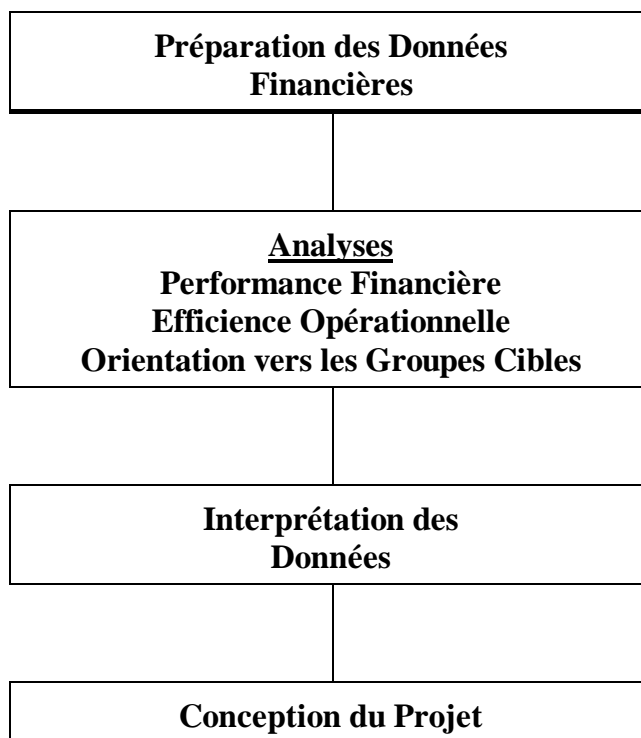
BANQUE INTERAMERICAINE DE DEVELOPPEMENT

Unité de la microentreprise

Mars 1996

I. INTRODUCTION

L'objectif de ce guide technique est de mettre en place un modèle standard pour l'analyse des institutions fournissant des services financiers au secteur de la microentreprise. Ce guide met en relief les techniques appropriées et l'ampleur des analyses nécessaires pour concevoir et évaluer des programmes de support aux institutions financières spécialisées. Les techniques analytiques présentées dans ce guide sont structurées de manière à faciliter le processus d'analyse institutionnelle et de conception de projet selon le diagramme suivant:



Le cadre d'analyse exposé dans ce guide est articulé autour de deux composantes de base. Dans un premier temps, du chapitre 2 au chapitre 5, l'accent sera mis sur la préparation et l'analyse des données financières. La préparation des données sera orientée de façon à mettre en évidence une série d'indicateurs quantitatifs qui permettent de mesurer la performance des institutions. Quant à l'aspect analytique, elle portera sur trois points essentiels. Tout d'abord, on commencera par l'analyse des performances financières en vue de trouver des indicateurs généraux relatifs à la viabilité de ces institutions. Ensuite les opérations de crédit seront analysées de manière à identifier les principales sources d'inefficience. Et enfin, on évaluera l'impact des services de crédit sur les clients de ces institutions.

Etant donné la complexité et l'hétérogénéité des institutions financières spécialisées, les paramètres d'interprétation des données et de conception de programme doivent être assez souples pour s'adapter à une variété d'approches permettant de créer des institutions inédites et viables. Ainsi la deuxième partie du guide, constituée du dernier chapitre sur *L'Interprétation des Résultats*, consistera en une analyse qualitative des systèmes opérationnel et administratif. Ce chapitre a été élaboré spécialement pour attirer l'attention sur les liens existant entre systèmes opérationnels et structures administratifs et les indicateurs de performance dérivés des analyses; c'est la responsabilité de l'analyste de formuler l'interprétation la plus appropriée à chaque institution et de concevoir le programme de support correspondant.

L'avantage de ce processus est d'identifier les changements de politiques, de procédures ou de niveau de ressources qui pourraient résulter en une meilleure viabilité des institutions financières. En général, les institutions viables ce sont celles qui arrivent à couvrir toutes leurs dépenses avec leurs revenus opérationnels et à générer des surplus suffisants pour maintenir la valeur réelle de leur capital de base. Dans beaucoup de cas, ces analyses pourront démontrer que dans leur état actuel ces institutions ne sont pas viables en regard de la définition antérieure et indiquer les conditions optimales ainsi que le niveau de ressources requises pour faire les ajustements nécessaires. De plus, les données résultant des analyses devront être suffisamment précises pour élaborer un plan opérationnel détaillé qui permet une amélioration des différents indicateurs

qualitatifs retenus: croissance du portefeuille, augmentation des revenus, contrôle des dépenses etc. Les ressources financières à cet objectif, devront être également projetées avec suffisamment de précision pour déterminer les termes et conditions nécessaires au support financier de ces institutions.

L'interprétation des résultats des analyses et la conception d'un plan opérationnel pour l'organisme, dépendront également du type de l'institution qui offre les services financiers. Ce guide est conçu pour l'analyse des institutions de crédit non réglementées qui ne font pas partie du secteur bancaire formel. Ces organisations englobent des coopératives, des associations de crédit, des institutions financières et plus couramment les organismes regroupés sous le vocable d'Organisations Non Gouvernementales (ONGs). Si les opérations de crédit de chacune de ces institutions sont orientées vers des groupes cibles et doivent se montrer opérationnellement efficaces et financièrement viables, par contre, les moyens pour atteindre ces objectifs peuvent varier en fonction de chaque type d'institution. Pour cette raison, il est important de bien classer aux fins d'analyse l'institution financière à étudier dans l'une des catégories suivantes:

- ! Certains programmes de crédit sont réalisés par des ONGs qui fournissent une gamme de services divers pour lesquels ces ONGs reçoivent des subsides de donateurs externes. La viabilité institutionnelle de ces programmes de crédit est donc étroitement liée à la viabilité d'une organisation qui dépend des subsides reçus. L'opération de crédit devra être analysée pour déterminer si elle est autosuffisante c'est-à-dire si elle peut couvrir ses coûts financiers et opérationnels et en plus générer suffisamment de revenus pour maintenir la valeur réelle du capital investi dans son portefeuille. Cependant dans ce cas, la viabilité institutionnelle d'une telle opération de crédit est très fortement dépendante de la viabilité de l'organisme donateur. Aussi l'analyse d'une telle opération, même quand elle apparaît financièrement autosuffisante, doit mettre l'accent sur sa viabilité institutionnelle quand elle est réalisée par ce type d'institution.

- ! Les types les plus courants d'institutions financières spécialisées dans le secteur de la

microentreprise sont des institutions non réglementées comme les coopératives, les associations de crédit et les institutions financières informelles. Ces types d'organisation sont distincts des premières en ce sens que les opérations de crédit constituent leurs activités principales. La viabilité de ces institutions dépend entièrement de la rentabilité de leurs opérations de crédit.

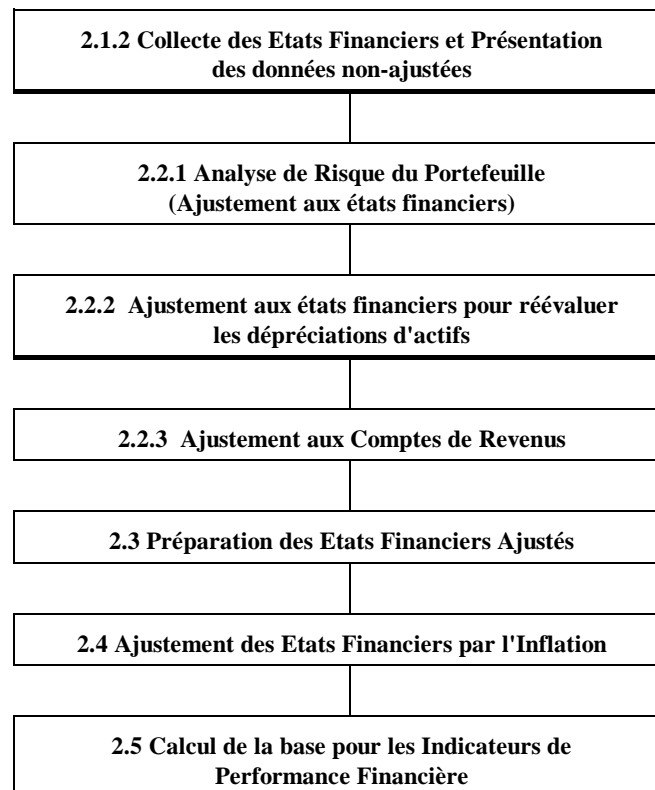
! Les derniers types d'organisation sont les institutions d'épargne. Le succès de ces institutions dépend de leur capacité à mettre en place des conditions d'épargne et de crédit suffisamment attractives pour pouvoir assurer leur viabilité institutionnelle

La classification de ces institutions a des implications sur le type d'analyse qui devra être faite de celles-ci, principalement du point de vue de la viabilité financière de l'opération.

Dans le but d'illustrer l'approche analytique présentée dans ce guide, les techniques d'analyse qui y sont développées seront appliquées à une entité financière imaginaire, FONDOEMPRESA qui est une institution financière informelle qui offre des services d'épargne et de crédit à des microentrepreneurs.

2. PREPARATION DES DONNEES

Maints des indicateurs qui sont utilisés pour évaluer une institution financière proviennent de données obtenues de deux états financiers de base, *l'Etat des Pertes et Profits et le Bilan*. Cependant, les pratiques financières des institutions non-réglementées ne sont pas très souvent conformes aux principes comptables généralement acceptés. Les états financiers et les principes comptables envisagés par ces institutions, le plus souvent reflètent les prérequis des donateurs ou les lois locales régissant le fonctionnement des ONGs et des coopératives; dans le pire des cas, les principes comptables généralement acceptés ne sont tout simplement pas observés. L'objectif de ce chapitre est de présenter les techniques qui permettent d'ajuster ces états financiers afin d'en fixer des données fiables pour une analyse exhaustive. Les techniques qui seront exposées dans ce chapitre suivront la séquence suivante:



Pour illustrer les techniques de présentation et d'ajustement de données, financières, les états financiers de FONDOEMPRESA pour ses 3 dernières années sont présentés à la suite.

| ETATS FINANCIERS NON-AJUSTES | ANNEE 1 | ANNEE 2 | ANNEE 3 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <u>ACTIFS</u> | | | |
| Disponibilités | 33,535 | 55,000 | 132,000 |
| Placements | 30,000 | 70,000 | 70,000 |
| Portefeuille Brut | 146,000 | 440,000 | 726,900 |
| (réserves) | 0 | (10,000) | (10,000) |
| Immobilisés | 175,000 | 175,000 | 175,000 |
| Total de Actifs | 384,535 | 730,000 | 1,093,900 |
| <u>PASSIF</u> | | | |
| Emprunts | 0 | 200,000 | 400,000 |
| Dépôts | 0 | 131,465 | 250,000 |
| <u>CAPITAL</u> | | | |
| Revenus Capitalisés | 374,535 | 384,535 | 398,535 |
| Profits de l'Exercice | 10,000 | 14,000 | 45,365 |
| Total Passif et Capital | 384,535 | 730,000 | 1,093,900 |
| <u>REVENUS</u> | | | |
| Revenus Opérationnels | 17,500 | 96,250 | 216,750 |
| Revenus des Placements | 4,500 | 10,000 | 15,000 |
| Dons | 98,000 | 75,000 | 50,000 |
| TOTAL DES REVENUS | 120,000 | 181,250 | 281,750 |
| <u>DÉPENSES</u> | | | |
| Dépense de Personnel | 80,000 | 104,000 | 148,785 |
| Coûts Administratifs | 30,000 | 40,000 | 50,600 |
| Provisions | 0 | 10,000 | 0 |
| Total Coûts Opérationnels | 110,000 | 154,000 | 199,385 |
| Coûts Financiers | 0 | 13,250 | 37,000 |
| TOTAL DES DÉPENSES | 110,000 | 167,250 | 236,385 |
| <u>PROFITS DE L'EXERCICE</u> | 10,000 | 14,000 | 45,365 |

2.1 PRESENTATION DES DONNEES BRUTES NON-AJUSTEES

Afin de pouvoir analyser une institution comme FONDOEMPRESA, il est nécessaire d'obtenir ses états financiers vérifiés pour les trois dernières années. Les états financiers les plus importants sont le Bilan, l'Etat des Pertes et Profits et les Journaux Auxiliaires des Prêts. Ces états financiers doivent être présentés en monnaie locale. Les taux d'inflation annuels de la période doivent également être disponibles pour pouvoir présenter ces états financiers ajustés par l'inflation.

La première étape consiste à présenter les états financiers dans un format qui doit faciliter l'analyse basique de la situation financière de l'institution. Les catégories suivantes donnent un niveau de détail suffisant. Quand l'institution analysée soumet davantage de détails, il est peut-être nécessaire de regrouper les comptes dans les catégories de base indiquées à la suite. Egalement, dans le cas d'une organisation fournissant plusieurs services il est peut-être indiqué de ventiler les états financiers par activités.

2.1.1 Le Bilan

Les Actifs

- *Les Disponibilités* incluent tous les actifs liquides générant peu ou pas du tout d'intérêts. Dans cette catégorie on peut regrouper les espèces en caisse et les dépôts à vue dans les banques.
- *Les Placements* sont des actifs liquides qui rapportent des intérêts comme les certificats de dépôt, les bons du trésor etc...
- *Le Portefeuille* brut doit inclure tous les prêts actifs ainsi que ceux qui sont improductifs tant qu'ils n'auront pas été radiés des livres.
- *Le compte de (Réserves)* comprend les montants cumulés qui ont été retenus comme provision pour les prêts improductifs. Le portefeuille net est égal au portefeuille brut moins les réserves. Le montant des réserves doit refléter de manière adéquate le niveau de risque du portefeuille.
- *Les Actifs Fixes* montrent la valeur d'acquisition de tous les équipements que possède l'institution.

- *Les (Amortissements)* représentent la valeur cumulée des réserves effectuées pour remplacer les actifs fixes.
- *Les Immobilisés* représentent toutes les propriétés bâties ou non-bâties que possèdent l'institution.
- *Les Autres Actifs* comprennent tous les actifs qui ne peuvent intégrer l'une des catégories ci-dessus.

Les Passifs

- *Le compte Emprunts* regroupe tous les prêts qui ont été accordés à l'institution et qui doivent être remboursés.
- *Les Dépôts* représentent les dépôts d'épargne captés par l'institution auprès de sa clientèle.

Le Capital

- *Les Revenus Capitalisés* sont les profits qui ont été gagnés durant les années antérieures et incorporés au patrimoine de l'institution.
- *Les Profits de l'Exercice* représentent les gains qui ont été réalisés au cours de l'année fiscale en cours

2.1.2 L'Etat des Pertes et Profits

Revenus

Les revenus de l'institution proviennent en générale des rentrées générées par les opérations de crédit, des gains obtenus sur les placements et des dons reçus:

- *Les Revenus Opérationnels* comprennent tous les intérêts, commissions de crédit et autres revenus provenant des opérations de crédit de l'institution.
- *Les Revenus de Placements* couvrent toutes les rentrées de fond générées par les placements réalisés par l'institution. Les surplus dérivés des opérations de change de devises étrangères peuvent être également inclus dans cette rubrique.
- *Les Dons* sont tous les fonds sans contrepartie reçus de donateurs nationaux ou internationaux.

Les Dépenses

- Les dépenses de *personnel* incluent tous les salaires et autres paiements généralement quelconque opérés en faveur des employés de l'institution.
- Les coûts *administratifs* couvrent tous les coûts non-liés au personnel encourus par l'institution. Dans cette catégorie on retrouve les foyers, les services publics, les fournitures de bureau, les voyages, les per-diem etc...
- Les *amortissements* représentent les valeurs pour lesquelles les actifs fixes sont dépréciés chaque année.
- Les *provisions* couvrent les dépenses encourues dans l'année fiscale en cours pour créer des réserves pour les prêts douteux c'est-à-dire avec des termes échus et non-payés.
- Les "*radiations extraordinaires*" indiquent le montant des prêts douteux radiés excluant les provisions retenues. Normalement, tous ces prêts sont d'abord virés contre le montant des réserves correspondantes prévues dans le bilan. Le compte de Réserves est alors réajusté pour refléter le niveau de risque réel du portefeuille et toutes les entrées ajustées sont réalisées à travers le compte de Provisions de l'état des Pertes et Profits. Le compte extraordinaire introduit ici l'est pour distinguer entre deux types de dépenses, les provisions pour les pertes futures et les radiations des prêts douteux pour l'année en cours.
- Les *coûts financiers* sont distincts des coûts opérationnels et inclut tous les intérêts et commissions payés par l'institution pour ses dettes.

2.2 AJUSTEMENTS DES DONNEES

Après avoir organisé les données, l'analyste doit s'assurer que les techniques comptables appropriées ont été observées dans la préparation des états financiers. Là où les états financiers semblent ne pas refléter la position réelle de l'institution, les données doivent être ajustées. L'analyste doit impérativement vérifier deux catégories générales de données. Tout d'abord, le portefeuille et les actifs fixes doivent être soigneusement examinés pour déterminer s'ils reflètent la valeur réelle de ces actifs et que des provisions adéquates ont été créées pour les prêts douteux et les amortissements. Ensuite, les revenus et dépenses seront examinés pour vérifier que l'institution a comptabilisé tous les montants reçus en dons et que seuls les revenus opérationnels effectivement reçus sont reportés sans inclusion des montants dus et non payés.

2.2.1 Ajustement aux Comptes d'Actifs: Le Portefeuille

Afin de déterminer la valeur réelle du portefeuille, il est nécessaire de mesurer le niveau de risque de défaillance des prêts. Deux indicateurs principaux renseignent sur le degré d'exposition du portefeuille à des risques futurs:

Les Taux d'Arriérés qui exprime le montant des termes échus et non-payés de tous les prêts en retard de paiement comme un pourcentage du portefeuille total. Ce taux mesure la valeur des montants dus sur les prêts en retard mais ne prend pas en compte la balance de ces prêts qui n'est pas encore arrivée à échéance. Par conséquent, le taux d'arriéré sous-estime le niveau de risque réel du portefeuille.

$$\text{Taux d' Arriérés} = \frac{\text{Termes Echus et Non - Payés}}{\text{Portefeuille Total}}$$

Une fois qu'un client n'arrive pas à régler un terme échu selon le calendrier de repaiement du prêt qui lui a été accordé, la totalité de la balance du prêt devient à risque. Comme mesure de ce risque, le Taux du Portefeuille à Risque exprime la balance totale de tous les prêts en retard comme un pourcentage du portefeuille total.

$$\text{Portefeuille à Risque} = \frac{\text{Total de Pr}^{\text{ts}} \text{ en Retard}}{\text{Portefeuille Total}}$$

Si cet indicateur mesure le montant du portefeuille qui est exposé, il ne renseigne pas sur le niveau réel de risques que font courir ces clients en défaut de paiement à la totalité de leurs prêts. Aussi le taux du portefeuille à risque exagère le risque réel du portefeuille.

Classification du Portefeuille

La mesure la plus adéquate du risque ne peut provenir que d'une classification rationnelle du portefeuille et s'exprime dans le compte de Réserves pour pertes sur prêts du Bilan. Tout d'abord, le portefeuille doit être classé selon l'âge des paiements dus selon l'une des deux méthodes suivantes:

- ! La seule manière valable de classer le portefeuille est d'évaluer chaque prêt individuellement, en allouant la totalité des balances dues sur chacun de ces prêts à la catégorie de l'échéance due la plus ancienne. Par exemple, un prêt avec trois termes échus et non-payés sera classé dans la catégorie de "Plus de 90 jours".

- ! S'il n'est pas possible d'évaluer chaque prêt individuel, l'analyste peut sélectionner un échantillon représentatif de prêt, l'analyser et en projeter les résultats pondérés au portefeuille total. Cette méthode peut être utile si des informations adéquates ne sont pas disponibles sur chaque prêt individuellement.

TABLEAU 1

| ANALYSE DES ARRIERES NON-AJUSTES | | | | | |
|--|------------|-------------|-------------|------------|---------|
| Termes échus et non-payés à la fin de l'Année 3 | | | | | |
| Portefeuille: P/726,900 | 1-30 jours | 31-61 jours | 61-90 jours | > 90 jours | Total |
| Total Termes échus et Non-payés | 30,000 | 27,000 | 20,000 | 30,000 | 107,000 |
| En % du Portefeuille | 4.1% | 3.7% | 2.8% | 4.1% | 14.7% |

Le TABLEAU 1 nous montre une analyse des arriérés tel que soumis par FONDOEMPRESA. Les termes échus et non-payés s'élèvent à 14.7% du portefeuille.

Cependant, quand le portefeuille est classé selon la balance totale des prêts douteux ou irrécupérables, l'effet potentiel des prêts douteux est plus sérieux. Comme il apparaît dans le TABLEAU 2, 48.6% du portefeuille de FONDOEMPRESA est à risque

TABLEAU 2

| CLASSEMENT DU PORTEFEUILLE AJUSTE | | | | | |
|--|------------|-------------|-------------|------------|---------|
| Balance Total des Prêts en Retard à la fin de l'Année 3 | | | | | |
| Portefeuille: P/726,900 | 1-30 jours | 31-61 jours | 61-90 jours | > 90 jours | Total |
| Balance Prêts en Retard | 150,000 | 100,000 | 56,000 | 46,900 | 352,900 |
| En % du Portefeuille | 20,6% | 13,8% | 7,7% | 6,4% | 48,6% |

La prochaine étape consiste à ajuster le portefeuille et le compte de réserve de telle sorte qu'ils reflètent adéquatement la valeur réelle et le niveau de risque du portefeuille recouvrable. Ceci implique deux sortes d'ajustement. Les prêts qui sont considérés comme irrécupérables sont radiés du portefeuille et virés au compte de dépenses *radiations extraordinaires*. Par contre les prêts douteux sont conservés dans les livres et des réserves sont créées au cas où ceux-ci deviennent irrécupérables. Ces réserves sont enregistrées comme une charge du côté de l'actif du bilan pour lequel l'institution encourt en une dépense pour provision.

Ajustement du Portefeuille pour les Prêts Irrécupérables

La décision de classer un prêt comme irrécupérable dépend des standards utilisés par l'institution. Les institutions non-réglées comme les ONGs et d'une manière générale les associations de crédit prennent cette décision à leur propre discrétion. Les institutions réglementées sont sujettes aux standards de leur organisme de supervision, encore que ces standards varient de pays en pays. Cependant, il est généralement admis que les prêts douteux ayant un terme, en retard de plus de 90 jours doivent être classés comme irrécupérables et radiés des livres. Cette convention est adéquate pour des portefeuilles de prêt à très court-terme.

L'analyse du portefeuille ajusté indique que FONDOEMPRESA a un montant de P/46,900 de prêts défaillants de plus de 90 jours. Si cette balance doit être radiée, il est important de charger cette dépense à la période comptable appropriée car radier le montant total dans l'année 3 peut exagérer les pertes de cette année. Ces prêts défaillants sont le résultat des trois années et les effets des pertes résultant de leur radiation doivent être distribués proportionnellement aux revenus de ces trois années.

Il existe deux manières d'affecter ces radiations:

- ! radier le prêt dans l'année où il accuse le retard de plus de 90 jours ou
- ! radier le prêt pour l'année au cours de laquelle il a été accordé.

La première méthode est la plus adéquate et peut être utilisée si l'institution possède les informations relatives au retard sur chaque prêt. Les calculs sont présentés dans le TABLEAU 3.

TABLEAU 3

| ALLOCATION DES RADIATIONS PAR FONDOEMPRESA | | | |
|---|---------|---------|---------|
| | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
| Radiations Extraordinaires (Cumul) | 6,000 | 30,000 | 10,900 |
| Portefeuille non-ajusté | 6,000 | 36,000 | 46,900 |
| | 146,000 | 440,000 | 726,900 |
| Portefeuille Ajusté | 140,000 | 404,000 | 680,000 |

On notera que les radiations de prêts ont réduit le montant du portefeuille. Le portefeuille ajusté est P/680,000 à la fin de l'année 3.

Ajustements au Compte de réserves pour Prêts douteux

La prochaine étape est d'ajuster le Compte de Réserves pour ainsi refléter le niveau de risque des prêts douteux du portefeuille ajusté.

Le pourcentage d'un prêt douteux qui doit être couvert par les réserves est fonction du nombre de jours de retard. Le TABLEAU 4 applique un pourcentage standard a chaque catégorie de retard pour calculer les montants requis pour créer ces réserves.

TABLEAU 4

| CALCUL DES RESERVES POUR PRETS DOUTEUX A LA FIN DE L'ANNEE 3 | | | | |
|---|------------|-------------|-------------|---------|
| | 1-30 Jours | 31-60 Jours | 61-90 Jours | Total |
| Pourcentage Requis | 10% | 25% | 50% | |
| Balance des Prêts Douteux | 150,000 | 100,000 | 56,000 | 306,000 |
| Montant Requis pour Réserves | 15,000 | 25,000 | 28,000 | 68,000 |

Les calculs ci-dessus montrent qu'à la fin de l'année 3, FONDOEMPRESA a accumulé P/68,000 de réserves pour couvrir le niveau actuel de risque du portefeuille ajusté. Tout comme les radiations extraordinaires, les dépenses encourues pour créer ces réserves doivent être réparties proportionnellement sur les trois années analysées. La manière la plus sûre de procéder consiste à classer le portefeuille à la fin des années 1 et 2 et d'ajuster les réserves y relatives. Si les informations d'arriérés ne sont pas disponibles, l'analyste peut assumer que le montant des réserves, comme pourcentage du portefeuille, a été constant (et égal au niveau actuel) durant les trois années. Par exemple, les réserves P/68,000 calculées pour FONDOEMPRESA sont égales à 10% du portefeuille ajusté. Le TABLEAU 5 tableau suivant nous montre la distribution de ces réserves sur les trois années.

TABLEAU 5

| ALLOCATION DES RESERVES POUR PRETS DOUTEUX | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|
| | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
| Portefeuille Ajusté | 140,000 | 404,000 | 680,000 |
| Réserves pour Prêts Douteux (@ 10%) | (14,000) | (40,400) | (68,000) |
| Provisions Annuelles | 14,000 | 26,400 | 27,600 |

La dernière étape dans cet exercice consiste à comparer les résultats de ces calculs aux provisions et d'annuler celles qui apparaissent dans les états financiers non-ajustés et faire tous les ajustements nécessaires. Le TABLEAU 6 montre les comptes non-ajustés du Bilan et du Compte Pertes et Profits de FONDOEMPRESA:

TABLEAU 6

| PORTEFEUILLE ET COMPTE DE RESERVES ETATS FINANCIERS NON-AJUSTES | | | |
|--|----------------|---------------------|---------------------|
| | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
| Portefeuille Ajusté (Réserves) | 146,000 | 440,000 (10,000) | 726,900 (10,000) |

| | | | |
|--|--|--------|--|
| Provisions Radiations Extraordinaires | | 10,000 | |
|--|--|--------|--|

Le TABLEAU 7 résume les ajustements nécessaires pour réconcilier les états financiers avec les résultats des analyses.

TABLEAU 7

| PORTEFEUILLE ET COMPTE DE RESERVES AJUSTES | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
| Portefeuille Ajusté (Réserves) | 140,000 (14,000) | 404,000 (40,400) | 680,000 (68,000) |
| Provisions Radiations Extraordinaires | 14,000 6,000 | 26,400 30,000 | 27,600 10,900 |

Les changements introduits aux états financiers affecteront sans nul doute les comptes de Profit de l'Exercice et de Revenus Capitalisés. Ces changements sont incorporés dans les Etats Financiers Ajustés présentés à la fin du chapitre.

2.2.2 Ajustements aux Comptes d'Actifs: Actifs Fixes

Le même principe qui nous a permis de déterminer la valeur réelle du portefeuille peut également être appliqué aux actifs fixes. Tout d'abord, il est nécessaire de vérifier que tous les équipements utilisés par l'institution sont comptabilisés dans le bilan. Les états financiers non-ajustés indiquent que FONDOEMPRESA ne possède pas d'actifs fixes. Cependant, des véhicules et des ordinateurs lui ont été donnés en cadeau durant l'année 2. Comme FONDOEMPRESA n'a pas payé pour ces actifs, ceux-ci ne figurent pas dans les états financiers. Pour corriger cette situation on doit tout d'abord entrer les valeurs de ces dons comme des revenus et enregistrer les équipements reçus comme des actifs fixes. Comme indiqué dans le TABLEAU 8, ceci a été fait au cours de l'année 2. On notera que les dons P/30,000 sont ajoutés aux P/75,000 de dons déjà reportés par FONDOEMPRESA.

Ensuite, il s'agit de déprécier ces actifs selon un calendrier d'amortissement raisonnable. Dans le cas de

FONDOEMPRESA, les équipements P/30,00 sont dépréciés sur une période cinq ans, résultant en des dépenses annuelles de P/6,000 au cours des années 2 et 3. Les dépréciations cumulées apparaissent dans le compte d'amortissement du bilan.

TABLEAU 8

| ACTIFS FIXES ET COMPTE D'AMORTISSEMENT AJUSTES | | | |
|---|----------------|-------------------|--------------------|
| | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
| Actifs Fixes (Amortissement) | | 30,000 (6,000) | 30,000 (12,000) |
| Dons Reçus Dépenses d'Amortissement | 98,000 | 105,000 6,000 | 30,000 (12,000) |

2.2.3 Ajustements aux Revenus pour Dons Non-Reportés

Comme dans le cas de FONDOEMPRESA, les organisations quelque fois ne reportent pas les dons reçus comme des revenus. Les assistances techniques, équipement, voyages et bourses d'étude sont des cas courants de dons qui ne sont pas reportés, typiquement parce que ces dons sont donnés en nature. Quand les biens ou services reçus sont directement liés aux opérations de crédit de l'institution il doivent être enregistrés comme des revenus. En même temps, le coût de ces biens et services doit être comptabilisé comme des dépenses. Dans le cas de FONDOEMPRESA, les véhicules et les ordinateurs sont rentrés comme des revenus, comptabilisés comme actifs fixes et dépréciés sur une période de cinq ans. Ces changements aux états financiers fournissent un meilleur reflet des coûts d'opération réels de l'institution. Les états financiers ajustés peuvent également mieux faire ressortir la dépendance de l'institution aux subsides de donateurs externes.

2.2.4 Ajustement aux Revenus pour Refléter les Revenus Opérationnels Réels

Les revenus opérationnels reportés dans les états financiers ajustés doivent refléter les intérêts reçus effectivement par l'institution. Aussi l'analyste doit-il vérifier quel type de procédures comptables sont

utilisés pour reportés les revenus. Il existe trois possibilités.

- ! Si l'institution utilise la méthode des comptes à recevoir pour enregistrer les intérêts dès que ceux-ci sont dus, le montant des revenus qui figurent dans l'Etat des Pertes et Profits doit être ajusté pour les intérêts dus mais non encore payés. Si l'institution comptabilise les intérêts dus dans un journal auxiliaire d'intérêts à recevoir, les revenus effectivement reçus peuvent être calculés en soustrayant des revenus opérationnels la différence entre la balance des intérêts à recevoir en début et en fin de période. Par exemple, si l'institution rapporte P/100,000 en revenus opérationnels pour l'année et que le compte des intérêts à recevoir passe de P/5,000 à P/15,000 durant l'année, le montant de revenus effectivement reçus s'élèvent à P/90,000. L'analyste doit également, en tenant compte de la méthode utilisée radier les intérêts à recevoir irrécupérables. Les intérêts radiés doivent également être déduits des revenus opérationnels.

- ! Si l'institution enregistre les intérêts au fur et à mesure qu'ils sont dus et n'utilise pas de compte à recevoir, la seule manière de déterminer adéquatement le montant des revenus opérationnels effectivement reçus est de totaliser la montant de chaque paiement effectif reçu durant l'année. Si ce n'est pas possible, l'analyste peut estimer le pourcentage de revenus effectivement reçus à partir du taux d'arriérés du portefeuille.

- ! Finalement, dans les institutions qui, comme FONDOEMPRESA, utilisent la méthode de caisse, seuls les paiements effectivement reçus sont comptabilisés et reportés dans l'état des pertes et profits. Dans ce cas, aucun ajustement n'est nécessaire.

2.3 PREPARATION DES ETATS FINANCIERS AJUSTES

Après avoir effectué tous les ajustements décrits antérieurement, l'étape finale consiste à incorporer les données révisées aux Etats Financiers Ajustés. Les ajustements de FONDOEMPRESA, résumés plus bas, sont inclus et mis en évidence dans les Etats Financiers Ajustés présentés en fin de chapitre.

- ! Le portefeuille est diminué du montant des radiations extraordinaires qui apparaissent dans l'Etat des Pertes et Profits Ajustés.
- ! Le compte de Réserves est augmenté du montant enregistré comme provision dans l'Etat des Pertes et Profits Ajustés.
- ! Les Actifs Fixes ont été ajoutés à l'année 2, résultant en un ajustement au compte de dons.
- ! Les Actifs Fixes ont été amortis durant les années 2 et 3, et cet amortissement reporté dans le Bilan et le Compte Dépréciation de l'Etat des Pertes et Profits.
- ! Les ajustements aux revenus et dépenses ont résulté en une révision du Profit Net de chaque année. Ce qui à son tour a affecté les comptes de Profits Capitalisés et de Profits et de Profits de l'Exercice du bilan.

Les résultats de ces ajustements peuvent se révéler dramatiques. Dans le cas de FONDOEMPRESA, par exemple, le total des actifs ajustés en fin d'année 3 est de P/1, 007,000 soit une réduction de 8% du montant P/1, 093,900 initial reporté par FONDOEMPRESA. Le portefeuille ajusté, net des provisions, est de 15% inférieur au portefeuille original. Les dépenses de l'année 3 sont passés à P/208,885 soit une augmentation de 19% du chiffre reporté par FONDOEMPRESA.

2.4 PRESENTATION DES ETATS FINANCIERS AJUSTES PAR L'INFLATION

Une fois les données financières ajustées, il s'avère important de produire séparément un jeu d'états financiers ajustés par le taux d'inflation. Les données financières ajustées par l'inflation servent pour analyser la croissance réelle d'items spécifiques du bilan, par exemple, croissance réelle des actifs circulants. Cependant, l'analyste doit faire attention en utilisant les ajustements par l'inflation à de large catégorie de données comme les actifs totaux ou le capital. Dans le cas de FONDOEMPRESA, dans les états financiers ajustés en fin de chapitre, le total des actifs a augmenté de 109% en termes réels durant les trois ans. Cependant, comme la valeur des propriétés n'a pas été ajustée par l'inflation, les états financiers ajustés montrent que ces actifs a diminué en termes réels durant les trois ans. Si la valeur des propriétés était ajustée chaque année pour refléter les appréciations de ces actifs, leur vraie

valeur resterait constante en termes réels et le total des actifs en fin d'année 3 serait P/804,112 soit 121% d'augmentation par rapport à l'année 1. Le compte capital sera ajusté de la même façon.

Les indicateurs de performance financière s'expriment comme des rapports et doivent être calculés en utilisant les données financières en monnaie locale dans leur valeur nominale. Les taux de croissance réels peuvent être obtenus à partir des taux nominaux par la formule ci-contre:

$$r = \frac{i - P}{1 + P}$$

ou :

r = taux de croissance réel

i = taux de croissance nominal

P = taux d'inflation

Par exemple, le taux réel de croissance d'une institution

qui a augmenté son capital de 40% durant une année

avec un taux d'inflation de 15% sera de 21.7% selon la formule:

$$r = .217 = \frac{.4 - .15}{1.15}$$

2.5 DETERMINATION D'UNE BASE CALCUL POUR LES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERE

Beaucoup des indicateurs de performance financière utilisés dans cette analyse seront exprimés par rapport à la moyenne (ajustée) des actifs circulants¹. La façon la plus adéquate de calculer serait d'utiliser la moyenne pondérée des balances mensuelles des actifs circulants pour l'année en cours.

Cette moyenne pondérée permet de prendre en compte les variations saisonnières ou les phénomènes de croissance irrégulière qui sont courants dans des institutions à leur début ou en pleine expansion.

Toutefois, il n'est pas possible de calculer les moyennes pondérées mensuelles à partir des états financiers ajustés annuellement parce que les données correspondantes aux états mensuels sont toujours non-ajustés et ne correspondent pas aux balances ajustées des états révisés. Cependant, la moyenne simple des données annuelles ajustées peut être ajustée pour refléter une moyenne pondérée

¹ Dans la section relative aux analyses financiers, des méthodes alternatives seront présentées pour différents types d'institution.

par les procédés suivants:

A FONDOEMPRESA, par exemple, la balance ajustée des actifs circulants, qui incluent les investissements et le portefeuille brut, était de P/750,000 à la fin de l'année 3. La balance ajustée de ces mêmes comptes était de P/474,000 à la fin de l'année 2. Ainsi la moyenne simple des actifs performants à la fin de l'année 3 était de P/612,000.

Ensuite, il faut vérifier qu'il n'y a pas eu de croissances irrégulières durant la période fiscale. Utilisant les états financiers non-ajustés, l'analyste devra comparer la moyenne des douze balances mensuelles à la moyenne simple des balances en début et en fin d'année fiscale. Par exemple, la moyenne des balances des actifs circulants à la fin des années 2 et 3 est $(P/565,000 + P/928,900)/2 = P/746,950$ par rapport aux états financiers non-ajustés. La moyenne des douze balances mensuelles est aussi P/746 7 950 parce que FONDOEMPRESA a connu une croissance continue durant l'année fiscale.

Cependant, si les états mensuels montrent que les actifs circulants sont restés à P/565,00 pour les six premiers mois de l'année pour ensuite croître rapidement, la balance moyenne pondérée des actifs circulants durant l'année ont été moindre que la moyenne simple des balances en début et en fin de période. Dans ce cas, la différence en pourcentage entre la moyenne mensuelle pondérée et la moyenne simple des balances de fin de période des états financiers non-ajustés, peut être utilisées pour ajuster la moyenne simple calculée avec les données ajustées. Dans le cas de FONDOEMPRESA, il n'y a pas de différence entre les moyennes et par conséquent il n'est pas nécessaire d'ajuster la moyenne simple à partir des états financiers ajustés. Cependant, si la balance moyenne mensuelle pondérée des actifs performants était de 10% inférieure à la moyenne simple calculée à partir des états financiers non-ajustés, la moyenne des données ajustées, P/612,000 de l'année 3 serait réduit de 10%.

| ETATS FINANCIERS AJUSTES PAR LE TAUX DE L'INFLATION | ANNEE 1 | ANNEE 2 | ANNEE 3 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| <u>ACTIFS</u> | | | |
| Disponibilités | 33,535 | 55,000 | 132,000 |
| Placements | 30,000 | 70,000 | 70,000 |
| Portefeuille Brut | 140,000 | 404,000 | 680,000 |
| (Réserves) | (14,000) | (40,400) | (68,000) |
| <i>Actifs Fixes</i> | 0 | 30,000 | 30,000 |
| <i>(Amortissement)</i> | 0 | (6,000) | (12,000) |
| Immobilisés | 175,000 | 175,000 | 175,000 |
| Total des Actifs | 364,535 | 687,600 | 1,007,000 |
| <u>PASSIFS</u> | | | |
| Emprunts | 0 | 200,000 | 400,000 |
| Dépôts | 0 | 131,465 | 250,000 |
| <u>CAPITAL</u> | | | |
| Revenus Capitalisés | 374,535 | 364,535 | 356,135 |
| Profits de l'Exercice | (10,000) | (8,400) | 865 |
| Total Passif et Capital | 364,535 | 687,600 | 1,007,000 |
| <u>REVENUS</u> | | | |
| Revenus Opérationnels | 17,500 | 96,250 | 216,750 |
| Revenus des Placements | 4,500 | 10,000 | 15,000 |
| Dons | 98,000 | 105,000 | 50,000 |
| TOTAL DES REVENUS | 120,000 | 211,250 | 281,750 |
| <u>DEPENSES</u> | | | |
| Dépenses de Personnel | 80,000 | 104,000 | 148,785 |
| Coûts Administratifs | 30,000 | 40,000 | 50,600 |
| <i>Dépréciation</i> | | 6,000 | 6,000 |
| Provisions | 14,000 | 26,400 | 27,600 |
| <i>Radiations Extraordinaires</i> | 6,000 | 30,000 | 10,900 |
| Total Coûts Opérationnels | 130,000 | 206,400 | 243,885 |
| Coûts Financiers | 0 | 13,250 | 37,000 |
| TOTAL DES DEPENSES | 130,000 | 219,650 | 280,885 |
| PROFITS DE L'EXERCICE | (10,000) | (8,400) | 865 |

Les caractères en italique et ombrés représentent les ajustements aux états financiers.

| ETATS FINANCIERS AJUSTES PAR LE TAUX D'INFLATION | ANNEE 1 | ANNEE 2 | ANNEE 3 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| INDEX DE L'INFLATION | n/a 1.00 | 15% 1.15 | 15% 1.32 |
| <u>ACTIFS</u> | | | |
| Disponibilités | 33,535 | 47,826 | 99,811 |
| Placements | 30,000 | 60,870 | 52,930 |
| Portefeuille Brut | 140,000 | 351,304 | 514,178 |
| (Réserves) | (14,000) | (35,130) | (51,418) |
| Actifs Fixes | 0 | 26,087 | 22,698 |
| (Amortissement) | 0 | (5,217) | (9,704) |
| Immobilisés | 175,000 | 152,174 | 132,325 |
| Total des Actifs | 364,535 | 597,913 | 761,437 |
| <u>PASSIFS</u> | | | |
| Emprunts | 0 | 173,913 | 302,457 |
| Dépôts | 0 | 114,317 | 189,036 |
| <u>CAPITAL</u> | | | |
| Revenus Capitalisés | 374,535 | 316,987 | 269,289 |
| Profits de l'Exercice | (10,000) | (7,304) | 654 |
| Total Passifs et Capital | 364,535 | 597,913 | 761,437 |
| <u>REVENUS</u> | | | |
| Revenus Opérationnels | 17,500 | 83,696 | 163,894 |
| Revenus des Placements | 4,500 | 8,696 | 11,342 |
| Dons | 98,000 | 91,304 | 37,807 |
| TOTAL DES REVENUS | 120,000 | 183,696 | 213,043 |
| <u>DEPENSES</u> | | | |
| Dépenses de Personnel | 80,000 | 90,435 | 112,503 |
| Coûts Administratifs | 30,000 | 34,783 | 38,261 |
| Dépréciation | | 5,217 | 4,537 |
| Provisions | 14,000 | 22,957 | 20,870 |
| Radiations Extraordinaires | 6,000 | 26,087 | 8,242 |
| Total Coûts Opérationnels | 130,000 | 179,478 | 184,412 |
| Coûts Financiers | 0 | 11,522 | 27,977 |
| TOTAL DES DEPENSES | 130,000 | 191,000 | 212,389 |
| PROFITS DE L'EXERCICE | (10,000) | (7,304) | 654 |

3. ANALYSES FINANCIERES

La solidité financière d'une institution de crédit est le premier indicateur de son efficience globale et de sa viabilité à long-terme. Une institution est financièrement saine et viable quand elle génère à partir de ses activités d'investissement suffisamment de revenus non seulement pour couvrir ses coûts opérationnels et financiers mais aussi pour arriver à maintenir la valeur réelle de son capital de base. Aussi, en analysant la performance financière d'une institution, il importe de bien étudier les différents types de coûts qu'elle encourt ainsi que les différents niveaux de couverture de ces coûts.

3.1 NIVEAU DE COUVERTURE DE COUT

3.1.1 Coûts Financiers Effectifs

Au niveau le plus élémentaire, il faut en premier lieu déterminer la différence ou marge, entre le rendement brut des actifs circulants et les coûts financiers effectifs. Cette marge est appelée " marge financière brute".

3.1.2 Coûts Opérationnels

La marge financière brute doit être suffisante pour couvrir les coûts opérationnels qui incluent les coûts administratifs et de personnel ainsi que le coût de maintenir des provisions adéquates pour les prêts douteux. La marge financière brute moins les coûts opérationnels donne la "marge d'opération nette". La marge d'opération nette reflète la position des revenus nets. Une marge d'opération nette de zéro signifie que si l'institution a pu maintenir un flux de caisse positif durant l'année, par contre elle n'est pas arrivée à capitaliser aucun profit et que par conséquent son capital de base s'érode avec le taux d'inflation.

3.1.3 Coût Implicite du Capital

En plus de couvrir ses coûts opérationnels et financiers, une institution financière doit pouvoir maintenir la valeur réelle de son capital de base. Ceci signifie que les actifs investis dans les activités de l'institution doivent produire suffisamment de revenus nets (profits) pour augmenter son capital de base par le "Coût Implicite" de ce capital. Ce coût implicite représente pour l'institution la différence entre le coût économique du capital sur les marchés financiers et les bénéfices économiques découlant des investissements réalisés. Ce coût implicite qui n'est pas reflété dans "l'Etat des Pertes et Profits" doit être calculé pour ensuite être utilisé dans les analyses financières afin de déterminer la capacité de l'institution à couvrir ce coût.

Il y a deux paramètres importants à considérer dans le calcul du coût implicite du capital: le taux d'inflation qui reflète le coût de maintenir le pouvoir d'achat réel du capital et le coût d'opportunité du capital, qui représente pour l'institution l'alternative de convertir ses actifs et de les investir dans d'autres type d'activités. En générale, le taux d'inflation servira comme une approximation adéquate pour évaluer le coût économique du capital. Néanmoins, le coût d'opportunité du capital est un standard plus pertinent quand il est nécessaire de comparer les bénéfices économiques nets de plusieurs institutions financières. Dans le cas de FONDOEMPRESA, le taux d'inflation sera utilisé.

Généralement, le capital des institutions de financement de microentreprises, est composé de fonds propres et surtout de prêts concessionnels. Normalement, une institution financière n'est pas obligée de maintenir la valeur réelle des fonds empruntés; les seuls coûts que l'institution encourt pour ces fonds sont les intérêts qu'il doit payer sur les prêts. Cependant, les prêts concessionnels sont en fait une forme de quasi-capital d'investissement dans la mesure où le bailleur de fonds, dans son intention de supporter l'institution, permet a celle-ci de réinvestir les montants qu'elle devrait normalement rembourser. De plus, les prêts concessionnels constituent une forme de capital irremplaçable parce que, après qu'ils aient été remboursés, ces fonds normalement peuvent ne pas être disponibles dans les mêmes conditions. L'institution doit alors pouvoir maintenir le pouvoir d'achat réel de ce quasi-capital

investi tout comme la valeur réelle de ses fonds propres.

3.2 TYPES D'INSTITUTION

La performance d'une institution financière s'exprime à travers une série de ratios financiers entre les comptes de revenus et de dépenses et les actifs générateurs de revenus. Cependant le calcul des revenus et l'allocation des dépenses ainsi que la définition "d'actifs circulants," dépendent du type d'institution. Le TABLEAU 9 résume les deux types d'institution qui ont été retenues dans ce guide comme exemples pour le calcul des indicateurs de performance financières.

TABLEAU 9

| TYPES D'INSTITUTION | BASE | REVENU | COUT FINANCIER | COUTS OPERATIONNELS | COUT IMPLICITE DU CAPITAL |
|--|-----------------------|--|----------------------|--|---|
| Institution Financière Mobilisatrice d'Epargne ou Non | Actifs circulants | Revenus dérivés des actifs circulants | Coût total des fonds | Tous les coûts administratifs et de personnel et les provisions pour pertes sur les prêts | Inflation (capital emprunts moins les coûts financiers effectifs moins les bénéfices économiques) |
| Institution de Services Multiples avec Programme de Crédit | Porte-feuille de Prêt | Revenus dérivés des Opérations de Prêt | Coût total des fonds | Coût direct en personnel et % des coûts administratifs et les provisions pour pertes sur les prêts | Inflation (portefeuille 1.2 moins les coûts financiers) |

La viabilité d'une institution financière dépend généralement de sa capacité à générer suffisamment de revenus à partir de ses actifs circulants pour couvrir tous ses coûts opérationnels et financiers. Les ratios financiers mesurent les performances de l'institution en ces termes. Beaucoup de ONGs sont engagées dans une gamme d'activités génératrices de revenus et encourrent en des coûts non liés à leurs opérations de crédit. Aussi l'analyse d'une ONG de services multiples doit-être ajustée pour isoler et mesurer les performances financières liées a ses opérations de crédit. De plus, il est important de noter que dans ce cas, la performance d'un programme de crédit n'est pas une mesure fiable de la viabilité de celui-ci, cette viabilité dépendant aussi bien de la solidité que de la clarté des objectifs de l'institution.

3.3 ANALYSE DES STRUCTURES DE COUT

3.3.1 Institutions Financières Spécialisées ou Non dans la Mobilisation de l'Épargne

L'approche la plus systématique pour analyser les performances financières d'une institution est de comparer tous les revenus dérivant des actifs circulants à tous les coûts financiers, opérationnels et implicite du capital, *le tout exprimé comme un pourcentage de ces actifs*. Les résultats de ces calculs qui mesurent, en fin d'année 3, la capacité de FONDOEMPRESA à gérer efficacement ses actifs sont présentés à la suite:

TABLEAU 10

| STRUCTURE DES COUTS DE FONDOEMPRESA | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------|---------|------------------|---------------------|---------------------------|
| ITEM | ACTIFS CIRCULANTS | REVENUS | COUTS FINANCIERS | COUTS OPERATIONNELS | COUT IMPLICITE DU CAPITAL |
| CALCUL | 612,000 | 231,750 | 37,000 | 243,885 | 55,235 |
| POURCENTAGE | | 34.0% | 5.4% | 8.1% | 9.0% |

La *moyenne des actifs circulants* de FONDOEMPRESA à la fin de l'année 3 était P/612,000. Les *Revenus* générés par ces actifs en excluant les dons totalisent P/231,750, soit un rendement de 37.9%, et consistent en revenus opérationnels et en revenus de placements. Les, Coûts Financiers P/37,000 représentent un ratio de coût financier de 6.1% des actifs circulants. La marge financière brute de ce programme est alors $37.9\% - 6.1\% = 31.8\%$.

Les *Dépenses d'Opération* (coûts de personnel, administratifs et provisions pour pertes sur prêts) totalisent P/243,885 soit un ratio de coûts opérationnels de 39.9%. La différence entre les ratios de marge financière brute et des coûts opérationnels donne la marge d'opération nette $31.8\% - 39.9\% \sim (8.1\%)$, qui détermine le second niveau de couverture de coûts. Ce calcul indique que FONDOEMPRESA ne peut pas couvrir ses coûts effectifs avec les revenus de ses opérations de prêts.

L'ampleur du déficit de 8.1% n'est pas évidente dans les états financiers à cause des P/50,000 additionnels, soit 8.2% des actifs circulants, reçus en dons.

Afin de calculer le troisième et niveau final de couverture des coûts, il est nécessaire de considérer le coût implicite du capital comme un coût réel associé à la gestion de l'institution. Cette analyse consiste à calculer le coût économique du capital et les bénéfices économiques découlant des immobilisés.

TABLEAU 11

| ITEM DU BILAN | Moyenne Annuelle | (BENEFICE/COUT) ECONOMIQUE @ 15% | (COUT/BENEFICE) EFFECTIF | (COUT)/ BENEFICE IMPLICITE |
|----------------------|------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Capital | | | | |
| Prêts Concessionnels | 300,000 | (45,000) | (17,000) | (28,000) |
| Capital | 356,568 | (53,485) | 0 | (53,485) |
| Passifs | | | | |
| Immobilisés | 175,000 | 26,250 | 0 | 26,250 |
| Total | | | | (55,235) |

Le coût implicite du capital est utilisé dans l'analyse pour calculer le coût de maintenir la valeur réelle du capital et des sources de quasi-capital de FONDOEMPRESA. Dans un premier temps, le taux d'inflation de 15% est appliqué au capital de base pour trouver le coût économique P/53, 485 de maintenir la valeur réelle de ce capital en fin d'année 3 . Ce même taux d'inflation est appliqué au montant des prêts concessionnels pour calculer le coût P,745,000 de maintenir la valeur réelle de ce quasi-capital.

Mais comme, à cette date, l'institution a payé effectivement sur ces prêts concessionnels des intérêts de P/17,000, la différence (P/45,000 - P/17,000 = P/28,000) nous donne le coût implicite net de ces prêts.

Il est important de noter qu'il n'y a pas de coût pour maintenir la valeur réelle des Dépôts d'épargne, les épargnants acceptant que les intérêts payés sur leurs Dépôts constituent une juste compensation des effets de l'inflation sur leurs épargnes.

De même qu'il existe des coûts économiques associés au capital d'une institution, des bénéfices économiques également non inclus dans l'Etat des Pertes et Profits, peuvent être associés aux actifs de cette institution. En effet, un montant P/175,000 du capital de FONDOEMPRESA étant investi en immobilisés, il est réaliste d'assumer que ces actifs ont cru en valeur au même rythme que l'inflation et qu'en conséquence, ils ont généré un bénéfice économique de P/26,250. Ce bénéfice économique doit alors être également pris en compte dans le calcul du coût implicite net du capital, P/55,235, de FONDOEMPRESA soit $P/26,250 - P/28,000 - P/53485 = (P/55,235)$, qui représente 9.0% de la moyenne des actifs circulants.

Ces résultats indiquent que bien qu'ayant une marge financière positive de 31.8%, FONDOEMPRESA accuse avec une marge d'opération nette négative de 8.1% et a subventionné, durant la dernière année, ce déficit avec des dons totalisant 8.2% de ces actifs circulants. De plus, l'institution a subi une décapitalisation ou érosion de 9.0% de la valeur réelle des prêts concessionnels.

Cette analyse montre que pour pouvoir couvrir dans le long-terme tous ses coûts, FONDOEMPRESA aura besoin d'augmenter de 45.1% le rendement actuel de ses actifs. Ce qui signifie que le taux de rendement actuel des actifs circulants doit passer de 37.9% à 55.0%. Le taux de 45.1% fournit une indication du niveau de subvention requis pour maintenir FONDOEMPRESA dans le long-terme.

TABLEAU 12

| ANALYSE DE RENDEMENT DE FONDOEMPRESA | | |
|--------------------------------------|----------------|-----------------|
| Revenus Financiers | 37.9% | |
| Coûts Financiers Actuels | 6.1% | |
| Marge Financière Brute | 31.8% | Niveau 1 |
| Coûts Opérationnels | 39.9% | |
| Marge Opérationnelle Nette | (8.1%) | Niveau 2 |
| Coûts Implicite du Capital | 9.0% | |
| TOTAL | (17.1%) | Niveau 3 |
| Marge Requise | 55.0% | |
| Subvention Index | 45.1% | |

3.3.2 Institutions de Services Multiples avec un Programme de crédit

L'analyse des performances financières d'un programme de crédit réalisé dans le cadre d'une institution de services multiples doit prendre en compte seulement la partie des coûts d'opération, financiers et implicite du capital associés à ce programme. Dans le TABLEAU 13 à la page suivante, ce calcul est démontré par le cas de figure de FONDOMULTI. En vue de faire ces calculs, on assume que l'institution n'accepte pas de dépôts et que tous ses passifs sont des emprunts.

TABLEAU 13

| STRUCTURES DES COÛTS DE FONDOMULTI | | | | | |
|------------------------------------|--------------|---------|----------------------|---------------------|---------------------------|
| ITEM | PORTEFEUILLE | REVENUS | DEPENSES FINANCIERES | COÛTS OPERATIONNELS | COÛT IMPLICITE DU CAPITAL |
| CALCUL | 542,000 | 216,750 | 37,000 | 199,524 | 60,560 |
| POURCENTAGE | | 40% | 6.8% | 36.8% | 11.2% |

Dans le cas d'une institution de services multiples, le seul actif circulant lié aux opérations de crédit est le portefeuille lui-même. Aussi, seuls les revenus dérivant de ce portefeuille doivent être inclus dans le calcul des revenus. Dans FONDOMULTI, la balance moyenne du portefeuille au cours de la dernière année fiscale était P/542,000 rapportant des revenus P/216,750 uniquement en intérêts soit un rendement brut de 40.0%.

En allouant les coûts financiers de l'institution, il est plus facile d'assumer que tous les fonds empruntés sont investis dans le portefeuille. Dans la mesure où les passifs sont égaux à 120% ou moins de la balance moyenne du portefeuille, tous les coûts financiers de l'institution peuvent être alloués au programme de crédit. Ici, on suppose que l'institution peut mobiliser assez de capital pour maintenir au moins 20.0% du montant de son portefeuille en espèces. En fin d'année 3, FONDOMULTI accusait un passif moyen de P/490,733 soit 90% de la balance moyenne de son portefeuille P/542,000. Aussi, tous les coûts financiers effectifs P/37,000 soit 6.8% du portefeuille, peuvent être alloués au programme de crédit laissant une marge financière brute de $40.0\% - 6.8\% = 33.2\%$.

Les *Dépenses d'Opération* sont calculées en leur affectant tous les coûts directs et une partie des coûts généraux ou "overhead" de l'institution. En absence d'un système de comptabilité de coûts sophistiqué, deux méthodes peuvent être employées pour trouver un facteur de pondération à utiliser pour assigner la part requise de "overhead" aux opérations de crédit. La méthode la plus précise pour le faire, est de

contrôler le pourcentage du temps que chaque employé dédie aux activités de crédit et de calculer une moyenne. La deuxième option est de calculer le rapport qui existe entre le nombre d'employés affectés à temps complet au programme de crédit et le personnel total. En FONDOMULTI, par exemple, 14 des 22 employés de l'institution (64%) sont exclusivement liés au programme de crédit. Ce rapport entre les différentes catégories d'employés peut être utilisé comme facteur de pondération pour distribuer les autres coûts administratifs et de "overhead". Le montant des salaires des 14 employés directement liés aux opérations de crédit est P/105,600. Sur les P/43,185 de dépenses salariales additionnelles, P/30,000 sont des coûts de personnel relatifs à la gestion de FONDOMULTI en générale. 64% de tous les coûts administratifs non salariaux et des dépenses de dépréciation doit également être alloué au programme de crédit. Finalement, toutes les provisions pour prêts douteux ainsi que les radiations extraordinaires de mauvais prêts sont allouées dans leur totalité au programme de crédit auquel elles sont directement liées. Les dépenses d'opération totales sont alors égales à P/199,524 soit 36.8% du portefeuille.

TABLEAU 14

| | INSTITUTION | % | Programme de Crédit |
|--------------------------|-------------|------|---------------------|
| Nombre d'employés | 22 | 64% | 14 |
| Salaires directs | 105,600 | 100% | 105,600 |
| Salaires Administratifs | 30,000 | 64% | 19,200 |
| Dépenses Administratives | 56,600 | 64% | 36,224 |
| Provisions d'emprunts | 38,500 | 100% | 38,500 |
| TOTAL | | | 199,524 |

Le *Coût Implicite du Capital* associé au programme de crédit est calculé sur le montant du capital et/ou des prêts concessionnels investi dans le portefeuille ainsi que sur le montant additionnel de 20% du portefeuille requis pour gérer les liquidités. Dans le cas du programme, 120% du portefeuille moyen est P/650,400. Le coût économique de maintenir la valeur réelle de ce montant avec un taux d'inflation de 15% est P/97,560. Le calcul du coût implicite du capital est alors P/97,560 moins les P/37,000 de coûts financiers effectifs soit P/60,560, 11.2% du portefeuille.

Le résultat des analyses indique que FONDOMULTI génère 33.2% de marge financière brute de ses opérations de crédit. Cependant les dépenses d'opération sont de 36.8% laissant une marge d'opération nette déficitaire de 3.6%. L'institution finance ce déficit en subventionnant ses opérations de crédit avec des ressources provenant d'autres programmes. Le coût implicite du capital représente un coût additionnel de 11.2%, portant le total du déficit à 14.8%. Aussi, le rendement brut du portefeuille doit croître de 37%, c'est-à-dire la marge brute doit passer de 40% à 54.8% pour que le programme soit viable dans le long-terme.

TABLEAU 15

| ANALYSE DE RENTABILITE DE FONDOMULTI | | | |
|---|--|-------------|----------|
| Revenus | | 40% | |
| Coûts Financiers Effectifs | | 6.8% | |
| | | <hr/> | |
| Marge Financière Brute | | 33.2% | Niveau 1 |
| Coûts d'Opération | | 36.8% | |
| | | <hr/> | |
| Marge d'Opération | | (3.6%) | Niveau 2 |
| Coût Implicite du Capital | | 11.2% | |
| | | <hr/> <hr/> | |
| TOTAL | | (14.8%) | Niveau 3 |
| Marge requise | | 54.8% | |
| Subvention Index | | 37.5% | |

3.4 ANALYSE DE LA STRUCTURE DES ACTIFS ET PASSIFS

Après avoir calculé les indicateurs de performance financière généraux, la structure de l'actif et du passif d'une institution doit être examinée afin de déterminer les sources d'inefficacité. Comme première étape, il est important de créer un tableau de distribution des postes du bilan. Le TABLEAU 16 montre la distribution des postes du bilan de FONDOEMPRESA à la fin de l'année 3.

Parfois, une révision superficielle de la distribution des actifs est suffisante pour déterminer si

l'institution maintient une trop grande partie de ses ressources en actifs non productifs. Toutefois, une analyse plus détaillée de la rentabilité nette de chaque actif individuel et du coût de chaque source de capital dans le but de déterminer si l'efficacité de l'institution peut être améliorée en restructurant ses actifs et ses passifs.

TABLEAU 16

| DISTRIBUTION DES POSTES DU BILAN | |
|---|------|
| <u>Actifs</u> | 100% |
| Disponibilités | 13% |
| Placements | 7% |
| Portefeuille Net | 61% |
| Actifs Fixes Nets | 2% |
| Immobilisés | 17% |
| <u>Passif et Capital</u> | 100% |
| Emprunts | 40% |
| Dépôts | 25% |
| Revenus Capitalisés | 35% |
| Profits de l'Exercice | 0% |

3.5 ANALYSE DE LA STRUCTURE DES REVENUS

Un simple tableau de distribution comme celui montré plus haut, le TABLEAU 17, permet d'illustrer deux aspects importants de la structure des revenus d'une institution. Dans la colonne de gauche de chaque année, les revenus sont exprimés comme un pourcentage de la moyenne des actifs circulants. L'évolution de cet indicateur à travers les trois années montre le comportement du rendement des investissements réalisés par l'institution. Dans le cas de FONDOEMPRESA, le rendement du portefeuille et des placements a cru de 25.9% des actifs circulants durant l'année 1 à 37.9% pour l'année 3.

La colonne de droite montre la distribution des revenus par source. Cette colonne informe sur l'importance relative des différentes sources de revenus. Dans le cas de FONDOEMPRESA, les revenus opérationnels ont cru comme pourcentage du total des revenus de 14.6% durant l'année 1 à 76.8% pour l'année 3 alors que les dons sont passés de 81.6% à 17.7%

TABLEAU 17

| | ANNEE 1* | | ANNEE 2 | | ANNEE 3 | |
|-----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| | % de actifs circulants | % des Revenus Totaux | % de actifs circulants | % des Revenus Totaux | % de actifs circulants | % des Revenus Totaux |
| Revenus Opérationnels | 20.6% | 14.6% | 29.9% | 45.6% | 35.4% | 76.9% |
| Placements | 5.3% | 3.8% | 3.1% | 4.7% | 2.5% | 5.3% |
| Dons | 115.3% | 81.6% | 32.6% | 49.7% | 8.2% | 17.7% |
| Total | 141.2% | 100% | 65.6% | 100% | 46.1% | 100% |

* FONDOEMPRESA a commencé ses activités au cours dans l'Année 1, donc la moyenne des ses actifs circulants sont la moitié des balance moyennes en fin de période.

3.6 ANALYSE DE LA STRUCTURE DES Coûts OPERATIONNELS

La même analyse que pour les revenus doit être réalisée pour les coûts de l'institution. Dans le TABLEAU 18, dans la colonne de gauche, l'évolution des catégories de coûts, exprimée comme pourcentage de la moyenne des actifs circulants, démontre l'efficacité opérationnelle de l'institution. A FONDOEMPRESA, par exemple, le total des coûts opérationnels décline de 153.0% de l'année 1 à 39.9% à l'année 3. Il est également important d'examiner l'évolution de chaque item individuellement. A FONDOEMPRESA, les coûts de personnels et administratifs ont baissé significativement, de 94.1% à 24.3% et de 35.3X à 8.3% respectivement, au fur et à mesure que les actifs circulants augmentaient.

De plus, la distribution des dépenses dans la colonne de droite donne un profil de la structure des coûts. L'analyste doit examiner ce profil soigneusement pour déterminer les relations qui sont importantes. Dans le cas de FONDOEMPRESA, l'importance relative des coûts administratifs a baissé pendant que les coûts financiers augmentaient ce qui est la norme pour une institution en pleine phase d'expansion.

Dans une institution à ses débuts, la distribution des revenus et des dépenses peut changer

drastiquement d'une période à l'autre. Les tableaux de distribution peuvent illustrer des tendances importantes, mais il est souvent nécessaire de mener une analyse plus profonde des structures d'opération et administratives des programmes pour cerner les facteurs qui affectent la structure des revenus et des dépenses. Le chapitre qui suit est dédié à l'analyse de l'efficacité opérationnelle comme méthode d'analyse des systèmes d'opération et administratifs de base qui détermine la structure des revenus et dépenses de l'institution.

TABLEAU 18

| | ANNEE 1 | | ANNEE 2 | | ANNEE 3 | |
|----------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| | % de actifs circulants | % des Dépenses Totaux | % de actifs circulants | % des Dépenses Totaux | % de actifs circulants | % des Dépenses Totaux |
| <u>DEPENSES</u> | | | | | | |
| Personnel | 94.1% | 61.5% | 32.3% | 47.3% | 24.3% | 53.0% |
| Administration | 35.3% | 23.1% | 12.4% | 18.2% | 8.3% | 18.0% |
| Dépréciation | n/a | n/a | 1.9% | 2.7% | 1.0% | 2.1% |
| Réserves | 16.5% | 10.8% | 8.2% | 12.0% | 4.5% | 9.8% |
| Radiations Extraordinaires | 7.1% | 4.6% | 9.3% | 13.7% | 1.8% | 3.9% |
| Total Coûts Opérationnels | 153.0% | 100.0% | 64.1% | 94.0% | 39.9% | 86.8% |
| Coûts Financiers | 0% | 0% | 4.1% | 6.0% | 6.0% | 13.2% |
| TOTAL DES DEPENSES | 153.0% | 100.0% | 68.2% | 100% | 45.9% | 100% |
| <u>REVENUS NETS</u> | (11.8%) | | (2.6%) | | 0.1% | |

4. L'EFFICIENCE OPERATIONNELLE

Si la performance financière d'une institution de crédit dépend de plusieurs facteurs qui déterminent les revenus et les dépenses associés à ses opérations de prêt, cette performance commence avec l'efficacité opérationnelle. Le présent chapitre présente une série d'indicateurs qui peuvent être utilisés pour mesurer l'efficacité opérationnelle d'un programme.

L'analyse d'efficacité se réalise en deux étapes. Une première étape consiste à analyser les données historiques de manière à en dégager des indicateurs généraux d'efficacité opérationnelle. Dans la deuxième étape de l'analyse on passera à un examen détaillé du processus d'octroi et d'administration des prêts. Cet examen devra aider l'analyste à localiser les causes d'inefficacité dans les politiques de prêt et procédures opérationnelles spécifiques.

4.1 ANALYSE DES DONNES HISTORIQUES

Certaines données doivent être recueillies et compilées en vue de réaliser l'analyse d'efficacité. Ces données couvrent les points suivants:

4.1.1 Ressources en Personnel

Les *Ressources en Personnel* incluent l'ensemble du personnel impliqué dans les opérations de prêts. Ces données relatives au personnel doivent être réparties selon les catégories suivantes:

! Nombre Moyen d'Officiers de Prêt

"L'officier de prêt" est l'unité de production de base dans toute opération de prêt. L'officier de prêt est l'employé qui travaille directement avec les clients dans le processus d'octroi de prêt. Quelques

institutions repartissent les différentes tâches du processus d'octroi, d'administration et suivi des prêts entre plusieurs personnes. Dans ce cas, l'analyste doit déterminer la personne qui doit être considérée comme unité de base du processus de décaissement et de suivi de prêts²

! Nombre Moyen de Personnel de Soutien Engagé dans les Opérations de crédit

Cette catégorie concerne la totalité du personnel de soutien et administratif associée avec l'opération de crédit. Dans le cas où l'institution réaliserait d'autres activités non liées avec l'opération de crédit, il faut classer ce personnel de soutien selon la quantité de temps consacrée aux opérations de crédit.

4.1.2 Les Extrants

Les extrants sont constitués des indicateurs suivants:

- ! Nombre de prêts décaissés durant l'année fiscale**
- ! Nombre de prêts décaissés à de nouveaux emprunteurs durant l'année fiscale**
- ! Montant décaissés durant l'année fiscale**
- ! Montant moyen décaissé par prêt durant l'année fiscale**

² Les moyennes pondérées mensuelles doivent être utilisées pour compenser les cas d'accroissements irréguliers de personnel. Souvent les institutions anticipent sur leur programme d'expansion en engageant du personnel additionnel. Dans les petites organisations, ces additions peuvent résulter en des accroissements significatifs du personnel. Aussi, une moyenne mensuelle pondérée est plus adéquate qu'une simple moyenne de fin d'année.

4.1.3 Portefeuille

Les indicateurs du portefeuille sont les suivants:

- ! **La balance moyenne pondérée du portefeuille**
- ! **Le nombre moyen pondéré de prêts actifs**
- ! **La balance moyenne pondérée des prêts**

TABLEAU 19

| INDICATEURS D'EFFICIENCE OPERATIONNELLE | ANNEE 3 |
|---|-------------|
| RESSOURCES DE PERSONNEL | |
| Nombre moyen pondéré d'officiers de crédit | 14 |
| Nombre moyen pondéré du personnel total engagé dans l'opération de crédit | 22 |
| EXTRANTS | |
| Nombre de prêts décaissés durant l'année fiscale | 1,008 |
| Nombre de prêts nouveaux durant l'année fiscale | 670 |
| Montant décaissés durant l'année fiscale | P/1,360,800 |
| Montant moyen décaissé par prêt | P/1,350 |
| PORTEFEUILLE | |
| Balance moyenne pondéré du portefeuille | P/542,000 |
| Nombre moyen pondéré de prêts actifs | 1,000 |
| Balance moyenne pondérée des prêts | P/542 |
| INDICATEURS D'EFICIENCE | |
| <u>Indicateurs d'extrants</u> | |
| Prêts décaissé par officier de crédit/année | 72 |
| Montant décaissé par officier de crédit/année | P/97,200 |
| <u>Indicateurs du Portefeuille</u> | |
| Prêts actifs par officier de crédit | 71 |
| Balance du portefeuille du par officier du crédit | P/38,714 |
| Prêts actifs par le personnel total | 45 |
| Balance du portefeuille du par le personnel total par crédit total | P/24,636 |

4.1.4 Indicateurs d'Efficienc

Indicateurs d'Extrants

Les indicateurs d'extrants doivent être analysés pour déterminer s'il y a eu des changements dans le volume des décaissements. Dans le cas de changements significatifs, il est important de déterminer si ceux-ci sont le résultat de changements dans les politiques de prêts ou dans le capacité de production de l'institution. Il est important de noter que si les indicateurs d'extrants sont très utiles pour décrire certains aspects des opérations de crédit, ils ne sont pas une mesure adéquate de l'efficienc opérationnelle. L'efficienc d'une opération de crédit en dernier lieu dépend de la taille du portefeuille, qui est fonction de la taille des prêts, de leur échéance aussi bien que du nombre de décaissement.

! **Prêts décaissés par officier de crédit par année**

! **Montant décaissé par officier de crédit**

Indicateurs de Portefeuille

Les indicateurs de "Portefeuille" sont les mesures d'ensemble les plus fiables de l'efficienc opérationnelle parce qu'ils reflètent l'effet combiné des prêts montants prêtés et termes des prêts.

! **Prêts actifs par officier de crédit**

Cet indicateur mesure l'efficienc des méthodes de prêts et des systèmes administratifs de l'organisation.

! **Balance du portefeuille par officier de crédit**

La taille moyenne du portefeuille par officier de crédit est une combinaison entre le nombre de prêts actifs et la taille d'un prêt moyen. Mesurée en ces termes, la productivité de l'officier de crédit représente l'efficienc de l'unité de production de base d'une opération de crédit. Cet indicateur

détermine l'économie d'échelle basique et indivisible en ce sens que le ratio d'officier de crédit par rapport au nombre de prêts actifs ne change pas quelque soit l'échelle des opérations.

La comparaison du portefeuille au nombre total de personnes impliqué dans les opérations de crédit est un indicateur beaucoup plus générale de l'efficience institutionnelle. Ces indicateurs sont encore plus sensibles aux changements dans l'efficience compte tenu des économies d'échelle. Si la productivité de l'officier de crédit est en dernier ressort une fonction des méthodes de prêt, une institution peut atteindre une économie d'échelle plus efficiente en simplifiant les systèmes de support et de gestion pour accommoder plus d'officiers de crédit.

- ! **Prêts actifs par personnel total du programme de crédit**
- ! **Balance du portefeuille dû par personnel total du programme de crédit**

4.1.5 Interprétation de Données

Le tableau antérieur résume les résultats de l'analyse de l'efficience opérationnelle de FONDOEMPRESA. Durant 1993, FONDOEMPRESA a maintenu un portefeuille moyen de 1000 prêts équivalant a P/542,000 avec 14 officiers de crédits et 8 personnes de support administratif. Au cours de cette année, FONDOEMPRESA a décaissé 1008 prêts totalisant P/1,360,800 dont 670 étaient à des emprunteurs nouveaux.

L'analyse financière de FONDOEMPRESA a démontré que l'institution n'était pas apte à couvrir ses coûts d'opération en 1993. Aussi, la question critique est de savoir si ces coûts d'opération élevés sont dûs a l'inefficience des politiques de prêts et des procédures opérationnelles ou une échelle d'opération efficiente. Si la croissance peut remédier au dernier problème, par contre elle ne pourra que palier au premier. Les états financiers de FONDOEMPRESA indiquent que l'institution s'est étendue rapidement en 1993 et par conséquent il est difficile de tirer des conclusions sur sa productivité a

long-terme à partir des données de 1993. Il est alors nécessaire d'analyser la capacité productive de FONDOEMPRESA plus en détails.

4.2 ANALYSE DE PRODUCTIVITE DU PROGRAMME D'OPERATION

Les indicateurs d'extrant et de portefeuille caractérisent la performance historique de l'institution. Cependant, ces indicateurs n'identifient pas les facteurs opérationnels qui déterminent la capacité productive de l'institution. L'analyse de productivité examine les procédures opérationnelles de base des opérations de prêts. Alors que les indicateurs d'extrant et de portefeuille sont dérivés des résultats effectifs d'extrant et de portefeuille, l'analyse de productivité détermine le portefeuille maximum qu'il est possible de gérer compte tenu du temps requis pour exécuter les procédures opérationnelles courantes.

Si les indicateurs découlant de l'analyse de productivité sont identiques à ceux dérivant des extrants et de portefeuille, alors l'organisation probablement opère à pleine capacité et de ce fait toutes améliorations des performances financières ne peuvent être obtenues que par des changements dans les politiques de prêts et/ou le renforcement des procédures opérationnelles. Cependant, si l'institution ne fonctionne pas sur sa capacité productive potentielle, l'efficacité opérationnelle peut être atteinte par une meilleure gestion du temps.

Plus encore, l'analyse de productivité démontre les limites de productivité des politiques et procédures de prêts courantes. Les indicateurs de productivité mettent l'analyste en mesure d'effectuer des projections de croissance du portefeuille et des coûts opérationnels basées sur des hypothèses réalistes de la capacité opérationnelle. Cette analyse est également utile pour identifier les politiques et procédures qui doivent être changées pour rendre l'institution plus efficace.

4.2.1 Analyse de la Charge de Travail des Officiers de Crédit

L'analyse de productivité consiste en une évaluation détaillée de tous les aspects des procédures d'étude et d'administration des prêts dont les effets combinés résultent dans la détermination de la *charge de travail de l'officier de crédit*.

Profil du Portefeuille de l'Officier de Crédit

Le profil du portefeuille de l'officier de crédit est un produit de l'analyse de la charge de travail et de l'utilisation du temps de cet officier de crédit. Le portefeuille maximum que peut gérer un officier de crédit est fonction du nombre moyen de prêts décaissés par mois, de l'échéancier effectif de ces prêts³, du montant moyen des prêts et des méthodes d'amortissement utilisé pour l'échéancier des prêts⁴.

Analyse de la Charte de Travail

Le nombre maximum de prêts qu'un officier de crédit peut gérer est déterminé par le temps requis pour l'analyse et le suivi d'un prêt. Un officier de crédit de FONDOEMPRESA a besoin d'environ 6 heures pour faire un prêt à un nouveau client, 3 heures pour un prêt de suivi et environ 45 minutes par mois pour la supervision de chaque client actif qui est dans le processus de repaiement de son prêt.

³ L'échéancier effectif d'un prêt est la période moyenne sur laquelle un client typique rembourse la totalité de ce prêt. Ceci explique tous délais accordés dans les termes des prêts en retard. A FONDOEMPRESA, la période contractuelle des prêts est de 10 mois mais la moyenne des clients prennent 12 mois pour rembourser entièrement un prêt.

⁴ Par exemple, un officier de crédit de FONDOEMPRESA doit être capable de décaisser mensuellement une moyenne de 9 prêts de douze mensualités. Si un nouveau officier de crédit travaillait à cette allure, son portefeuille devrait avoir 108 prêts actifs à la fin du 12^{ème} mois. Au mois 13, les 9 prêts décaissés au cours du premier mois devraient faire leur dernier paiement et 9 nouveaux prêts devraient être décaissés. Cette rotation ayant lieu chaque mois, le portefeuille aura toujours une moyenne de 108 prêts actifs. La taille du portefeuille dépendra alors de la balance moyenne des prêts. Les clients de FONDOEMPRESA repayant leurs prêts en des tranches mensuelles égales, la balance moyenne du portefeuille est égale à la moitié du montant moyen original des prêts.

De 9 prêts générés pour un mois donné, 6 sont typiquement des prêts à de nouveaux clients requérant 36 heures de l'officier de crédit. Le reste des trois autres prêts pour des anciens clients requièrent seulement 9 heures. Et l'officier de crédit dépense 72 heures en visitant le reste des 97 clients en phase de repaiement de leurs prêts. Au total, pour le mois, l'officier de crédit passe 117 heures travaillant directement avec les clients.

L'Usage du Temps de l'Officier de Crédit

En plus du temps dépensé directement avec les clients, l'officier de crédit doit remplir d'autres obligations en tant qu'employé de l'institution. Dans le cas de FONDOEMPRESA, mensuellement, tout officier de crédit dédie 30 heures en réunion et gestion administrative diverse et 4 heures à rédiger des rapports. Une moyenne de 15 heures mensuelles sont perdues en congé, fêtes nationales, congé de maladie etc... Le TABLEAU 20 montre la répartition du temps d'un officier de crédit sur ces activités. Le total doit être moins que le nombre d'heures dans un mois de travail typique du pays.

Les indicateurs d'extrait et de portefeuille de 1993 indiquent que les officiers de crédit de FONDOEMPRESA ont décaissé en moyenne 72 prêts durant l'année, ou 6 prêts par mois, et maintenu un portefeuille moyen de 71 prêts. Cependant, l'analyse de productivité de FONDOEMPRESA indique que, dans les conditions de travail ordinaires, l'officier de crédit pourrait gérer un portefeuille de 108 prêts soit 52% de plus que les 71 clients de l'année 1993. Si les 14 officiers de crédit fonctionnaient à pleine capacité, décaissant des prêts aux mêmes conditions qu'en 1993, FONDOEMPRESA serait capable de gérer un portefeuille de P/1,020,600 même sans changements notoires aux opérations de prêts.

TABLEAU 20

| ANALYSE DE LA CHARGE DE TRAVAIL DES OFFICIERS DE CREDIT DE FONDOEMPRESA | | | |
|--|--|-----------------------------------|-----------------|
| PROFIL DU PORTEFEUILLE PAR OFFICIER DE CREDIT | | | |
| 9 | Prêts décaissés par mois | | |
| 12 | Termes moyens effectifs des prêts | | |
| 108 | = Nombre de prêts actifs du portefeuille | | |
| P/1,350 | * Montant moyen des prêts | | |
| 2 | \ Facteur d'amortissement | | |
| P/72,900 | = Portefeuille moyen | | |
| ANALYSE DE CHARGE DE TRAVAIL Heures/Clients | | Total Clients | Total Heures |
| 6 | Analyse de nouveaux prêts | 6 | 36 |
| 3 | Analyse de prêts de suivi | 3 | 9 |
| .75 | Supervision mensuelle | 97 | 72 |
| TOTAL | | | 117 |
| UTILISATION DU TEMPS DE L'OFFICIER DE CREDIT | | | |
| | | Temps passé avec les clients | 117 |
| | | Réunions administratives | 30 |
| | | Préparation de rapports | 4 |
| | | Autres | 15 |
| | | Total de Temps Travaillé par Mois | 166 |

4.2.2 Analyse de la charge de travail du personnel de support et administratif

Le même type d'analyse peut être réalisé pour le personnel administratif et de support. Une fois qu'une institution a conçu les opérations de prêts pour maximiser la capacité productive de l'officier de prêt, il est également important que le personnel administratif et de support soit organisé avec autant d'efficacité que possible. Le TABLEAU 21 calcule le ratio du portefeuille par rapport au personnel total nécessaire si l'officier de crédit opère au niveau maximum de son potentiel. En gérant un portefeuille de P/1,020,600 avec un personnel total de 22 personnes, FONDOEMPRESA devrait avoir

un ratio portefeuille par personne de P/46,391 supérieur de 90% au ratio actuel P/27,818.

TABLEAU 21

| CHARGE DE TRAVAIL DU PERSONNEL | | |
|---------------------------------------|--------|-------------|
| POSITION | NUMERO | PORTFOLIO |
| Officiers de Crédit | 14 | P/1,020,600 |
| Animateurs | n/a | |
| Personnel de Support | 5 | |
| Cadre-Moyen | 2 | |
| Administration | 1 | |
| Total | 22 | P/46,391 |

Si l'analyse financière pourvoit des indicateurs de la performance financière générale, l'analyse d'efficacité opérationnelle donne des informations additionnelles relatives à l'efficacité des systèmes opératifs et administratifs. La partie finale de l'analyse mesurera l'impact de ces systèmes et services sur le client.

5. CREDIT ORIENTE

Si l'institution doit d'abord arriver à satisfaire ses propres besoins, en dernier ressort elle n'est viable que dans la mesure où les activités qu'elle finance sont fortes. Donc dans le long terme, la force d'une institution financière va dépendre de La capacité à fournir des services financiers soutenus ce qui à son tour permettra de contribuer à la création d'activités viables. Alors le défi principal pour une institution financière est de pouvoir balancer ses propres besoins avec ceux de ses clients, ce défi reposant de manière directe sur la conception et le coût des services financiers. Aussi le *concept de crédit orienté vers des groupes cibles* est une méthode très utile pour améliorer les performances d'un programme de crédit dans la perspective de la clientèle.

Le concept de crédit orienté vers des groupes cibles peut être caractérisé en analysant les produits financiers offerts par l'institution. Une série d'indicateurs présentée dans ce chapitre montre les différentes caractéristiques des produits de prêts du point de vue de groupe cible. L'analyste doit alors considérer tous les indicateurs et déterminer lesquels illustrent au mieux les aspects les plus significatifs de ces produits du point de vue de la clientèle.

5.1 INDICATEURS GENERAUX POUR LE CREDIT ORIENTE VERS DES GROUPES CIBLES

Du point de vue de la clientèle, les services financiers fournis par l'institution doivent satisfaire trois conditions de base. En premier lieu, le produit doit être disponible en des termes qui correspondent aux besoins de financement du client. Ensuite, les clients solvables doivent avoir un accès aisé et permanent au crédit. Finalement, les services de crédit doit être abordables.

! Le Type et la Gamme des Produits Correspondent à la Demande des Clients

Ici, les facteurs les plus significatifs sont les méthodes de prêt, le type des contrats de prêt et les conditions des prêts.

! Les Services sont facilement accessibles dans le long terme

Tout d'abord, cette possibilité dépend du degré d'effort demandé au client pour avoir un prêt. Ensuite, la possibilité d'accès dans le long terme est liée à la politique de l'institution sur les prêts de suivi.

! Le Service de Crédit est abordable

Le coût total des transactions encourus par le client pour avoir un prêt doit être plus bas que les coûts de transaction de source de financement alternative.

5.2 REPARTITION DU PORTEFEUILLE PAR SEXE ET ACTIVITE ECONOMIQUE

Il est important de caractériser la clientèle par le sexe des entrepreneurs et par la nature de leurs activités. L'analyste doit tenir compte des facteurs locaux pour la classification appropriée des clients. Au minimum, les clients doivent être classés par activités commerciales, productives et de service. Des tabulations à double entrée par sexe et activités économiques sont spécialement utiles. De plus, les clients doivent être classés séparément selon leur localisation dans les zones rurales ou urbaines. Les données de FONDOEMPRESA sont présentées dans le TABLEAU 22.

TABLEAU 22

| CLASSEMENT DU PORTEFEUILLE | | Nombre de Prêts | Balance des Prêts |
|----------------------------|--------------|-----------------|-------------------|
| SEXES | Femmes % | 60 | 40 |
| | Hommes % | 40 | 60 |
| SECTEUR ECONOMIQUE | Production % | 25 | 40 |
| | Commerce % | 65 | 50 |
| | Service % | 10 | 10 |
| LOCALISATION | Urbaine % | 100 | 100 |
| | Rurale % | 0 | 0 |

5.3 ANALYSE DES PRODUITS FINANCIERS

Les méthodes de prêts d'une institution peuvent refléter deux choix fondamentaux. Les prêts sont accordés soit à des individus soit à des groupes et chacune de ces méthodes peuvent être caractérisées comme minimaliste, maximaliste ou intégrée.

Prêts Individuels

Les procédures d'octroi des "Prêts Individuels" sont généralement des variantes des procédures utilisées dans le secteur bancaire formel. Si des garanties réelles sont requises, celles-ci ne doivent pas être excessives ou impossibles à réaliser. L'analyse des crédits est réalisée à partir des états financiers standards mais se concentre sur le flux de caisse de l'emprunteur comme agent économique y incluant aussi bien ses activités parallèles que ses effets personnels. Pour pouvoir réaliser cette analyse avec précision, l'officier de crédit a besoin d'établir des relations personnelles avec l'emprunteur durant le processus d'octroi du prêt. Si les prêts individuels sont potentiellement les plus appropriés pour le client, il est toutefois important d'examiner avec soin les effets des procédures et des conditions souvent plus strictes qui souvent accompagnent ce type de prêt.

Prêts de Groups

Les méthodes de "Prêts de Groupe" sont conçues pour minimiser les besoins de l'organisation en matière d'information et de garantie en transférant certaines fonctions à un groupe d'emprunteurs. Les termes des prêts de groupe sont généralement fixes et ne sont pas adaptables aux besoins d'un emprunteur individuel, rendant cette approche plus appropriée pour des groupes homogènes. L'inclusion dans un groupe peut également impliquer certains inconvénients et coûts de transaction qui peuvent rendre le produit financier trop inaccessible à certaines classes de clients.

Méthode de Prêts Minimaliste

Une institution qui fournit uniquement des services de crédit utilisant une "méthode minimaliste". L'objectif de base de cette méthode est de fournir le crédit à travers des procédures conçues pour collecter juste assez d'informations utiles pour analyser et administrer un bon prêt. Cependant, l'effectivité de la méthode minimaliste doit être comparée aux besoins des groupes cibles.

Si le groupe cible a seulement besoin de crédit, la méthode minimaliste est appropriée et moins coûteuse. D'un autre côté, si le crédit seulement n'est pas suffisant pour développer les activités du client, l'approche minimaliste pourrait miner la position financière du client et l'intégrité du portefeuille à travers le temps.

Méthode de Prêt Intégrée

Certaines institutions demandent ou tout au moins, encouragent ceux qui sollicitent un prêt à participer à des programmes de formation ou d'assistance technique. Cette approche se base sur l'assertion que très souvent le client a besoin d'une assistance additionnelle afin de gérer leur prêt efficacement et qu'un dosage appropriée de services renforcerait la capacité de ces clients et être ainsi bénéfique tant à eux qu'à l'institution.

Cette approche doit être évaluée selon trois critères de base: le coût occasionné par le client; l'évaluation de l'impact que les coûts associés au crédit auront tant sur le client que sur les coûts de l'institution; et la qualité des rapports coûts/bénéfice des services.

5.3.2 Type des Instrument de Crédit: Prêt pour Acquisition d'Actifs Fixes vs Prêt pour Capital de Travail

Certains programmes concentrent leur politique de crédit sur des prêts pour l'acquisition soit d'actifs fixes soit de capital de travail. La question critique est alors de savoir si cette limitation impose ou non de sérieuses restrictions aux groupes cibles. Dans les programmes qui offrent les deux types de prêts, il est important de calculer la distribution du portefeuille tant en terme de nombre de prêts actifs qu'en terme de balance dans ces catégories respectives.

Beaucoup de programmes commencent par offrir des prêts à court terme pour du capital de travail, limitant effectivement leurs services aux entreprises commerciales ou aux besoins en capital de travail de petits producteurs. L'institution peut vouloir étendre la base de sa clientèle de manière à diversifier son portefeuille pour minimiser les risques et atteindre une échelle d'opération plus efficiente. Aussi, les instruments de prêts doivent être suffisamment flexibles pour attirer les clients potentiels.

TABLEAU 23

| CLASSIFICATION DU PORTEFEUILLE PAR METHODE DE PRET | |
|---|------|
| Prêts individuel % | 100% |
| Prêts de groupe % | 0% |
| CLASSIFICATION DU PORTEFEUILLE PAR TYPE DE PRET | |
| Prêts pour actifs fixes % | 25% |
| Prêts pour capital de travail % | 75% |

5.3.3 Conditions des Prêts

Les conditions suivantes caractérisent les aspects les plus importants des instruments de prêts du point de vue du client:

! **Taille des prêts: minimum, maximum et moyenne.**

Cet éventail renseigne sur la clientèle de l'institution. La taille moyenne des prêts démontre le point central de l'opération de prêt qui sera comparé aux besoins primaires des clients.

! **Terme des Prêts: minimum, maximum et moyen**

L'impact des termes des prêts est lié au montant et type de prêt. Les prêts en capital de travail sont typiquement petits et à très court terme. Les prêts pour actifs fixes tendent à être plus importants avec une période d'amortissement plus longue. En dernier lieu, les termes des prêts devront être adaptés au cycle de l'activité des clients.

! **Balance Moyenne des Prêts**

La balance moyenne des prêts reflète le montant d'argent que le client moyen a en sa possession à n'importe quel moment. Cet indicateur est calculé en divisant le montant total de la balance du portefeuille par le nombre de prêts actifs. Cependant, ce calcul peut ne pas refléter les politiques récentes de prêts si le portefeuille est composé de vieux prêts ou s'il y a eu des cas de décaissements irréguliers. Dans ce cas, la balance moyenne qui résultera des politiques récentes de prêts peut être calculée en calculant la balance du principal d'un prêt moyen à mi-chemin de son échéancier d'amortissement. Par exemple, la balance moyenne d'un prêt amorti uniformément en des termes constants sera égale à peu près à la moitié du montant original du prêt.

! Paiement Moyen Mensuel (Périodique)

Cet indicateur prend en compte l'effet combiné du montant moyen du prêt, des termes du prêt et du taux d'intérêt. Par lui-même, le montant moyen d'un prêt n'est pas un indicateur suffisant du groupe cible ou de l'effet du prêt sur le groupe cible compte tenu que l'utilité du prêt dépend de sa période d'amortissement. Les paiements mensuels moyens sont des indicateurs plus adéquats de l'impact du poids de la dette parce qu'ils reflètent le flux de caisse négatif du client moyen. Ce paiement périodique peut être mesuré par rapport à la marge de profit des clients, si les données sont disponibles, pour déterminer quand l'instrument de prêt est approprié.

TABLEAU 24

| CONDITIONS DES PRETS | | Total | Femmes | Hommes |
|---|---------|----------|----------|----------|
| Montant Moyen des Prêts | | P/1,350 | P/950 | P/1,950 |
| | Maximum | P/2,500 | P/1,500 | P/2,500 |
| | Minimum | P/150 | P/150 | P/500 |
| Terme Moyen des Prêts | | 10 mois | 9 | 12 |
| | Maximum | 16 mois | 14 | 16 |
| | Minimum | 3 mois | 3 | 3 |
| Balance Moyenne des Prêts | | P/680 | P/480 | 980 |
| Paiement Mensuel Moyen (@ 4% d'intérêt) | | P/166.44 | P/127.77 | P/207.78 |

5.3.4 Coût du Crédit

Le client encourt en des coûts directs et indirects associés a un prêt. Les dépenses directes sont les intérêts, les commissions de crédit et les frais réclamés comme condition du financement tel quels les cours de formation obligatoires et les frais encourus pour la soumission de documents officiels. Les coûts indirects résultent de dépenses occasionnelles aussi bien que du coût d'opportunité du temps dépensé dans le processus d'obtention du prêt. Le client peut aussi encourir en des coûts d'opportunité.

S'il est forcé d'ouvrir un compte d'épargne comme condition du prêt. Le client peut aussi encourir en des coûts d'opportunité s'il est forcé d'ouvrir un compte d'épargne comme condition du prêt.

! Taux d'Intérêt: nominal et effectif

Le *taux d'intérêt nominal* est le taux normalement appliqué par l'institution. Cependant, comme le vrai coût du client dépend aussi bien de la façon dont les intérêts sont calculés et le principal amorti, le taux nominal uniquement ne reflète pas le coût total associé au prêt.

Le *taux d'intérêt effectif* prend en compte tous les coûts directs associés au prêt pour être un meilleur indicateur du vrai coût du crédit. Le taux d'intérêt effectif est le taux que le client paierait sur la balance du principal de son prêt si tous les coûts directs étaient inclus dans le taux d'intérêt utilisé pour amortir le prêt. Le taux d'intérêt effectif peut être trouvé en calculant le Taux Interne de Rendement (TIR) du flux de caisse moyen d'un client. Par exemple, un client moyen de FONDOEMPRESA emprunte P/1,350 sur dix mois à 4% d'intérêt mensuel nominal pour des paiements mensuels de P/166.44. Cependant, le client doit payer 3% de commission de crédit réduisant ainsi le montant net du prêt à P/1,309.50. Le TIR du flux de caisse qui commence avec un valeur actuelle de P/1,309.50 suivi de dix paiements égaux de P/166.44 est 4.62% ce qui représente le taux d'intérêt mensuel effectif.

Le **taux d'intérêt effectif**⁵ réel ajuste le taux d'intérêt effectif par le taux d'inflation, donnant une comparaison plus significative des institutions dans différents pays. Par exemple, les prêts de

⁵ La formule qui donne la taux réel d'intérêt dérivé du taux d'intérêt effectif est:

Install Equation Editor and double-click here to view equation.

Error! Main Document Only.

où:

r = taux d'intérêt réel
i = taux d'intérêt nominal
P = taux d'inflation

FONDOEMPRESA rapportent un taux d'intérêt effectif de 4.62% mensuel. Avec une inflation annuelle de 15%, le taux mensuel est 1.17%.⁶ Le taux d'intérêt effectif réel est alors 3.41%, dérivé de la formule suivante:

$$\frac{.0462 - .0117}{1.0117} = .03415$$

! Frais de service

Tous les coûts de transactions, frais de service et autres coûts payés par le client, soit pour l'étude du prêt, soit pour payer les services obligatoires ou se procurer des documents officiels augmentent effectivement le coût du crédit. Ce coût doit être reflété dans le taux d'intérêt effectif.

! Epargne Forcée

Quelques institutions exigent parfois de leur client de faire un dépôt d'épargne avant de recevoir un prêt imposant de ce fait un coût d'opportunité indirect à ce client. Cette pratique réduit effectivement, le prêt au client du montant du dépôt d'épargne. Une méthode simple et effective pour mesurer les effets de cette condition est de soustraire le montant du dépôt d'épargne de la valeur présente du prêt et de calculer le taux d'intérêt effectif par la formule du TIR. Si l'institution paie au client des intérêts sur les dépôts d'épargne, les intérêts doivent être inclus dans les bénéfices du client dans le calcul du TIR.

⁶ Le taux d'inflation mensuel peut être trouvé à partir du taux d'inflation annuel avec la formule suivante:

$$p^m = (\sqrt[12]{1 + P}) - 1$$

Où:

p^m = taux d'inflation mensuel

P = taux d'inflation annuel

5.3.5 Garanties Demandées

Les garanties demandées peuvent entraîner des coûts d'opportunité significatifs pour l'emprunteur. Quand des collatéraux sont requis pour garantir un prêt, leurs valeurs doivent être examinées pour déterminer s'ils sont appropriés au montant du prêt.

5.3.6 Coûts d'Opportunité

Le client encourt également en des coûts d'opportunité pour le temps perdu en réunion dans le processus d'approbation du prêt. Ceci inclue le délai qui s'est écoulé entre la sollicitude de prêt et son décaissement, le nombre de visites fait par le client au bureau et le nombre total d'heures qu'il dédie au processus. L'ampleur de l'effort requis doit être notée. Quand il le faut, des évidences anecdotiques peuvent être présentées pour supporter les indicateurs quantitatifs.

Finalement, le pourcentage de clients qui reçoivent leur deuxième ou troisième prêt est un indicateur important de la satisfaction du client avec le produit financier. L'analyste doit également prendre en compte les politiques de l'institution vis-a-vis des prêts de suivi

5.4 INTERPRETATION DES DONNEES

Les résultats de l'analyse de crédit orienté à des groupes cibles de FONDOEMPRESA sont présentés dans le TABLEAU 27 suivant:

TABLEAU 27

| COUTS DIRECT ET D'OPPORTUNITE DU CREDIT | | |
|---|-----------------------|-----------|
| Taux d'intérêt | Mensuel nominal | 4% |
| | Mensuel effectif | 4.62% |
| | Mensuel effectif réel | 3.41% |
| Frais (en % du montant moyen des prêts) | | 3% |
| Epargne obligatoire (en % du montant moyen des prêts) | | n/a |
| Collatéral (en % du montant moyen des prêts) | | n/a |
| Temps écoulé entre l'application et le décaissement | | 1 mois |
| Total d'heures dépensées par le client | | 30 heures |
| Clients recevant un prêt de suivi (%) | | 40% |

FONDOEMPRESA offre uniquement des prêts individuels aux petits entrepreneurs. A la fin de l'année 3, 25% de la balance des prêts était investi en actifs fixes et 75% en capital de travail. 40% du portefeuille était investi dans des entreprises de production, 50% dans le secteur commerce et 10% dans le secteur service. La même classification des décaissement pour l'année 3 montre que 25% des prêts de FONDOEMPRESA était décaissé au secteur productif, 65% dans le commerce et 10% dans les services, indiquant que la moyenne des prêts du secteur productif tend à être plus grand que les prêts commerciaux.

FONDOEMPRESA fait des prêts entre P/150 et P/2,500 avec des termes allant de 3 à 16 mois. La moyenne des prêts est P/1,350 sur 10 mois, amortis en mensualité égale a un taux d'intérêt mensuel de 4.00%. La moyenne des paiements mensuels des clients de FONDOEMPRESA est P/166.44. Les clients sont également requis de payer des frais fixes égaux a 3.00% du montant principal du prêt, ce qui fait monter le taux d'intérêt mensuel effectif a 4.62%. Avec 1.17% d'inflation mensuelle (15.00% annuel) dans le pays, les clients de FONDOEMPRESA paient en réalité un taux d'intérêt mensuel effectif réel de 3.41%

FONDOEMPRESA encourage mais n'oblige pas ses clients à participer dans le programme d'épargne. Les prêts doivent être garantis par un avaliste qui n'est pas un client. La moyenne des clients doit dépenser environ 30 heures dans toutes les réunions demandées par le processus de prêt et reçoivent ce prêt en moyenne dans un délai d'un mois.

6. INTERPRETATION DES RESULTATS

L'analyse de performance financière, d'efficacité opérationnelle et de crédit orientée vers des groupes cibles produit une variété d'indicateurs dont chacun illustre un aspect particulier de l'institution et de ses opérations. La première tâche de l'analyste consiste à définir clairement la situation actuelle de l'institution en utilisant ces indicateurs pour décrire les aspects clés de performance. Cette interprétation des indicateurs implique un processus d'analyse itératif de divers groupes de données jusqu'à dégager un schéma clair de l'institution. A partir de là, l'analyste peut procéder à l'examen des procédures opérationnelles et administratives afin d'isoler les causes d'inefficacité. Cette partie de l'analyse fournit l'information nécessaire pour concevoir un programme d'appui.

Dans le cas de FONDOEMPRESA, par exemple, l'analyse financière a montré que, grâce à des capitaux subventionnés, l'institution a de très bas coûts financiers et produit une marge financière brute de 31.8%. Néanmoins, le ratio des coûts opérationnels est de 39.2%, résultant en une marge opérationnelle nette négative de 8.1%, déficit que FONDOEMPRESA a couvert avec des dons. De plus, l'institution se décapitalise et cette décapitalisation a des causes qui sont nombreuses et inter-reliées. Les provisions pour pertes sur prêts et les radiations extraordinaires à elles seules représentent 6.0% dans le ratio des coûts opérationnels pour l'année 3. L'analyse de productivité a montré que FONDOEMPRESA pourrait gérer un portefeuille supérieur de 50% du niveau actuel, ce qui laisse supposer que ces coûts opérationnels élevés sont dus au moins partiellement à des procédures opérationnelles inefficaces. Les clients paient un taux d'intérêt effectif réel de 3.41% le mois et perdent 30 heures pour avoir un prêt. Malgré l'effort des clients, le portefeuille de FONDOEMPRESA a un rendement de seulement 37.9% l'an. Aussi, il ne fait pas de doute que les opérations de crédit sont inefficaces et trop chères tant pour l'institution que pour le client. Cependant, il existe la possibilité d'accroître l'efficacité financière de FONDOEMPRESA en diversifiant son portefeuille, en augmentant les taux d'intérêt ou en restructurant ses actifs et ses passifs. Le rôle de l'analyste est d'identifier les changements de politiques et procédures qui devront permettre à l'institution de corriger

les déficiences reflétées dans ses indicateurs de performance.

L'infrastructure de gestion et opérationnelle de base d'une institution financière peut se résumer en six points. Un examen de ces points permet de découvrir les facteurs qui influencent la performance de l'institution.

6.1 TECHNOLOGIE DU CREDIT

La technologie utilisée pour octroyer et faire le suivi des prêts détermine le nombre de prêts actifs qu'un officier de crédit peut gérer en même temps. En d'autres termes, la technologie de crédit détermine les limites de la capacité productive de base de l'institution. Chaque politique et procédure doit être examinée pour améliorer le processus de gestion du portefeuille de prêt. Un système opérationnel plus efficient contribue également à réduire le coût pour les clients.

6.2 TERMES DES CREDITS

Les termes dans lesquels les prêts sont accordés déterminent la capacité à générer des revenus du portefeuille. Si un officier de crédit peut donner lieu à un nombre fixe de prêts par mois (étant donné la technologie de crédit utilisée), alors la taille moyenne du portefeuille et sa capacité à générer des revenus sont déterminées par la taille moyenne des prêts, les termes des prêts, le taux d'intérêt. L'analyse financière indiquera si le taux d'intérêt chargé par l'institution est suffisant pour couvrir ses coûts. Les politiques de prêt doivent également être examinées pour déterminer si le portefeuille est adéquatement diversifié. La diversification de la taille et des termes de prêts est nécessaire pour maintenir le portefeuille moyen à un niveau où il peut générer des revenus suffisants. Le portefeuille doit également être diversifié afin de minimiser les risques et les pertes.

6.3 STRUCTURE ADMINISTRATIVE

La structure administrative affecte la performance d'une institution en termes de coûts et d'efficacité. Le personnel administratif et de support entraîne des coûts de supervision fixes. Après avoir maximisé la productivité de l'officier de crédit, l'institution peut atteindre des économies d'échelle plus efficaces en réduisant le ratio de personnel administratif et de support par officier de crédit. L'analyste pourra mesurer la productivité du personnel administratif et de support avec un modèle similaire à celui appliqué à l'évaluation des tâches de l'officier de crédit. L'analyse de tendances indiquera si la structure du personnel augmente ou diminue en terme d'efficacité quand l'institution croît.

Il est également important d'étudier la structure d'autorité et de répartition des responsabilités dans l'institution. La répartition du pouvoir de décision peut faciliter ou rendre difficile l'exécution des tâches; les résultats sont reflétés dans la performance générale de l'institution. L'analyste doit établir avec soin le diagramme du processus de prise de décision, en notant toutes les étapes nécessaires pour prendre des actions spécifiques qui sont importantes dans le processus des opérations de crédit.

6.4 SYSTEME DE GESTION DE L'INFORMATION

Les institutions financières doivent être capables de gérer effectivement l'information; presque chaque problème opérationnel ou de gestion est lié à un manque ou une utilisation déficiente de l'information. Des améliorations substantielles dans la performance financière et l'efficacité opérationnelle peuvent être atteintes par une amélioration du système de gestion de l'information (SGI).

Une institution financière doit gérer trois types d'information de base. Comme toutes organisations, une institution financière doit être capable de définir des objectifs opérationnels clairs inclus dans un plan opératif d'ensemble, usuellement sur une base annuelle. Une institution financière doit également être capable de gérer ses finances. Finalement, comme point particulier à une institution financière, elle

doit pouvoir gérer son portefeuille de prêts et les dépôts de ses clients.

L'information dérivée de ces trois fonction de gestion doit se répartir entre le personnel opérationnel et administratif et entre les département administratifs et opérationnels et le conseil d'administration. Tous les systèmes d'information sont inter-reliés et impliquent chaque personne dans l'organisation. L'analyste doit pouvoir établir une grille d'analyse pour ces trois systèmes information de base en utilisant une technique similaire à celui présenté à la suite. Cette grille donnera a l'analyste assez de données pour estimer la capacité de l'organisation à gérer ses informations.

TABLEAU 28
SYSTEME DE GESTION DE L'INFORMATION
GRILLE DE ANALYSE

| Position | Rapport | Décision | Supervision |
|--------------------------|----------------|-----------------|--------------------|
| Conseil d'Administration | | | |
| Directeur-Gérant | | | |
| Cadres-Moyens | | | |
| Officier de Crédit | | | |
| Secrétaires | | | |

Position

La façon la plus claire pour concevoir un système d'information est de se concentrer sur le rôle de chaque individu impliqué dans l'organisation. Le système d'information comprendra trois éléments d'information pour chaque position:

Rapport

Quelle information reçoit chaque position? Spécifier le rapport, sa fréquence et son contenu. L'analyste

doit éventuellement déterminer si cette information est adéquate et importante.

Décision

Deuxièmement, quelles sont les décisions que la personne qui reçoit l'information peut prendre à partir de celle-ci?

Supervision

Et finalement, quels sont les mécanismes qui assurent que chaque personne prend au moment opportun la décision appropriée?

6.4.1 Planification Opérationnelle et Gestion

La grille informative du système de planification opérationnelle d'une organisation devra guider pour l'exécution et le suivi du plan d'opération annuel. Typiquement, ce plan comprend des objectifs institutionnels, des objectifs stratégiques et des extents spécifiques. La grille informative devra indiquer qui est responsable pour des extents spécifiques, quels indicateurs ports seront utilisés pour mesurer la performance de l'institution et comment les progrès d'ensemble seront évalués. Une fois cette grille établie, l'analyste peut porter des jugements au sujet de l'adéquation des mécanismes en place.

6.4.2 Gestion Financière et Contrôle

Au niveau de base, les transactions financières doivent être conduites, enregistrées et supervisées à travers des mécanismes qui assurent un degré de contrôle raisonnable. Deuxièmement, les états financiers doivent être présentés dans une forme telle, que l'information renseigne sur les décisions opérationnelles et de gestion. Finalement, les rapports financiers doivent être distribués et utilisés pour prendre des décisions de gestion et opérationnels.

6.4.3 Gestion du Portefeuille

Le portefeuille ne peut être géré efficacement que si chaque personne impliquée dans les opérations et la gestion du portefeuille a les informations adéquates au moment opportun. Si l'information n'est pas adéquate, ceci est généralement due aux failles dans la collecte et/ou l'entrée des données dans le système d'information ou à une conception très déficiente du système d'information du portefeuille qui ne peut pas produire suffisamment de données et de rapports.

6.5 GESTION FINANCIERE

En plus de l'efficacité des systèmes opérationnels et de gestion, l'efficacité avec laquelle l'institution gère son capital, ses actifs et passifs détermine la performance financière d'ensemble. Une simple révision du tableau de distribution des actifs montré dans le chapitre relatif à l'analyse financière est souvent suffisante pour déterminer si l'institution gère ses actifs aussi efficacement que possible.

L'évaluation de la structure du capital et du passif d'une institution est plus compliquée à cause de la différence entre les coûts comptables effectifs et le coût implicite du capital utilisé dans l'analyse. Le ratio de coût financier, qui représente les dépenses financières réelles, reflète le coût de la dette de l'institution. Ce ratio est souvent très bas dû à un bas taux d'endettement (un bas ratio capital/dette) et aux termes concessionnels des prêts. Une institution qui ignore la décapitalisation de son capital et de ses prêts concessionnels sera seulement concernée par le ratio de coût financier et considérera uniquement les effets de dette et de capital quand elle devra emprunter des capitaux à des taux plus élevés pour augmenter ses activités. Cependant, quand le coût de maintenir la valeur réelle du capital et des prêts concessionnels est considéré dans l'analyse financière, la distinction entre le passif et le capital est minime. L'analyste devra balancer les résultats de l'analyse théorique avec la situation effective de l'institution. Dans le long-terme, l'institution aura besoin de couvrir les dépenses calculées comme coût implicite du capital, soit sous la forme de taux de marché soit en terme de taux de retour annuel du capital. Dans le court-terme, une institution peut accepter de se décapitaliser mais doit payer

en espèces ses dépenses d'intérêt. Ces facteurs doivent être considérés pour développer une stratégie de mobilisation de capitaux additionnels pour expansion.

Finalement, pour les institutions à leur début, l'un des points de gestion les plus critiques concerne la détermination d'une échelle d'activité optimale. L'analyste doit déterminer avec précision ce point d'équilibre et l'institution doit mobiliser du capital, gérer ses actifs, optimiser ses revenus et réduire ses coûts afin d'atteindre ce point.

6.6 STRUCTURE DE MOTIVATION

Les structures de motivation sont un concept analytique utilisé pour décrire l'effet des facteurs agissant sur le développement d'une organisation à travers le temps. Il n'y a pas de science exacte pour donner un poids relatif à ces facteurs; l'analyste peut seulement prendre en compte le passé de l'institution et identifier les encouragements les plus significatifs qui l'ont guidé.

Les structures de motivation qui orientent le développement d'une institution financière comprennent des facteurs internes et des facteurs externes à l'institution lui-même. Les facteurs externes les plus évidents sont:

- ! **les relations de l'institution avec d'autres institutions financières;**
- ! **les relations de l'institution avec les agences de supervision gouvernementales; et**
- ! **les relations de l'institution avec les donateurs.**

Chacun de ces cas de relation externe impose à l'institution des contraintes qui doivent être soigneusement évaluées en termes de leur implication pour le développement de cette institution.

Les facteurs internes incluent:

- ! **les objectifs basiques définis dans la charte de l'institution;**
- ! **le rôle et la composition du conseil d'administration;**
- ! **la structure du capital et l'orientation des profits de l'institution;**
- ! **la diversification des services financiers; et**
- ! **les mesures explicites employées pour avoir un personnel motivé et professionnel.**

Les structures de motivation des institutions mobilisatrices d'épargne ou des ONGs sont distinctes étant donné les enjeux différents en matière de développement de leur capacité à fournir des services financiers spécialisés dans le but de se développer en tant qu'institutionnelles financières viables. Les ONGs qui font face au défi d'établir et de maintenir la valeur réelle du capital de base, empruntent des fonds additionnels et couvrent leur coût opérationnel avec les marges réalisées sur les revenus d'intérêt. Les coûts opérationnels des ONGs sont très souvent élevés étant donné qu'elles donnent un type de crédit hautement spécialisé et coûtant cher. Mais, elles ne bénéficient pas de la participation des clients qui sont également des épargnants et membres de l'organisation. Les ONGs ne sont pas généralement réglementées et de ce fait, leur discipline financière dépend grandement de structures de contrôle interne. Les institutions d'épargne ont le défi de développer de nouvelles techniques de prêt qui sont plus coûteuses, risquées et sophistiquées que les instruments de crédit traditionnelles. Ce défi est rendu plus difficile par le défi parallèle d'attirer des dépôts avec des instruments d'épargne très compétitifs qui résultent en des coûts encore plus élevés et des structures de passif très liquides qui demande une gestion des actifs beaucoup plus prudente. Plusieurs institutions d'épargne sont ou doivent être réglementées et sont alors sujets à de mécanismes de contrôle externes. Sans ces paramètres, les institutions d'épargne et ONGs se développeront selon leur propre limitations et avantages comparatifs.