

---

# Guide Technique

---

Indicateurs  
sociaux et  
indicateurs de  
performance  
pour les  
institutions de  
microfinance

---





MicroRate remercie ADA pour sa contribution technique et financière dans la réalisation du *Guide Technique : Indicateurs sociaux et indicateurs de performance pour les Institutions de Microfinance*.



#### À propos de ADA

Depuis 20 ans, ADA s'engage pour renforcer et accélérer l'inclusion financière des populations exclues des circuits bancaires classiques dans les pays en développement. Notre action consiste à renforcer l'autonomie des institutions de microfinance et de leurs fédérations. À travers le Fonds Luxembourg Microfinance and Development Fund, nous les aidons également à obtenir le financement nécessaire à leur pérennisation. Nos domaines d'expertise sont le développement de services financiers inclusifs et innovants, le renforcement de capacités et la recherche-action. Notre approche nous amène à exercer ces métiers dans les domaines du financement des jeunes, de l'accès à l'énergie par la microfinance, de la micro-assurance et de l'épargne productive des migrants. Dans certains pays, nous mettons également notre expertise au service de projets d'expansion nationale de la finance inclusive en collaboration avec les Etats.

ADA s'engage pour la transparence et la promotion des standards et des pratiques de gestion de la performance financière et sociale depuis plus de 10 ans. Nous soutenons directement diverses initiatives qui encouragent la mise en pratique des standards, comme l'outil Factsheet IMF 4.0 de Microfact.

[www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)

[www.microfact.org](http://www.microfact.org)



#### À propos de MicroRate

MicroRate a été la première agence de notation dédiée à l'évaluation de la performance et du risque des institutions de microfinance (IMF) ainsi qu'à l'évaluation des fonds de microfinance, appelés aussi véhicules d'investissement en microfinance (VIM). En tant qu'agence pionnière et réputée dans le secteur, MicroRate a conduit plus de 750 notations d'IMF en Amérique Latine, Afrique, Europe et Asie Centrale. MicroRate est aussi le leader en notation sociale et la plus grande agence spécialisée en analyse des fonds d'investissement en microfinance ou VIM.

La présente publication a été élaborée par MicroRate avec les données du MIX Market. La présente publication peut être téléchargée depuis le site Web de MicroRate ([www.microrate.com](http://www.microrate.com)). Les commentaires concernant le *Guide Technique* peuvent être envoyés à MicroRate ([info@microrate.com](mailto:info@microrate.com)).

MicroRate remercie toutes les personnes ayant contribué au présent rapport de recherche de l'industrie :

Sebastian von Stauffenberg, Damian von Stauffenberg, Maritza Rodriguez, Rebecca Spradlin, Antonio Bryant

Copyright © 2014 MicroRate Incorporated (« MicroRate »). Tous droits réservés.

Le présent rapport peut être reproduit à condition de citer « MicroRate Incorporated ».

Clause de non-responsabilité : *Le présent rapport a été rédigé essentiellement sur la base de données communiquées directement par les intéressés. La présente étude est publiée à titre d'information uniquement et sans aucune obligation, contractuelle ou non. Aucune déclaration ou garantie n'est faite quant à l'exactitude, l'exhaustivité et la précision des informations données. Les points de vue et les interprétations exprimés dans le présent rapport sont ceux de MicroRate et ne reflètent pas nécessairement les opinions de tous les intervenants.*



## Contenu

Avant-propos.....	7
<b>La Méthodologie : Mise en contexte des indicateurs .....</b>	<b>8</b>
<b>Qualité du Portefeuille.....</b>	<b>10</b>
Ratio de Portefeuille à Risque.....	11
Ratio d'Abandon de Créances.....	15
Ratio de Dotations aux Provisions .....	18
Ratio de Couverture de Risque.....	21
<b>Efficacité et Productivité .....</b>	<b>24</b>
Ratio de Charges d'Exploitation.....	25
Ratio de Coût par Emprunteur.....	28
Ratio de Productivité du Personnel .....	30
Ratio de Productivité des Agents de Crédit.....	32
<b>Gestion Financière.....</b>	<b>35</b>
Ratio des Charges Financières .....	36
Ratio de Coût des Ressources.....	38
Ratio Dettes/Fonds Propres.....	40
<b>Rentabilité .....</b>	<b>43</b>
Rendement des Fonds Propres.....	44
Rendement des Actifs .....	46
Rendement du Portefeuille.....	48
<b>Performance Sociale .....</b>	<b>51</b>
Ratio de la Taille du Crédit au Niveau National.....	52
Ratio de Rétention de l'Emprunteur .....	54
Ratio de Rétention du Personnel.....	56
Indice d'Efficacité Sociale.....	58
<b>Annexe I : Groupe de Pairs et Sources de Données.....</b>	<b>60</b>
<b>Annexe II : Calcul des Taux .....</b>	<b>61</b>
<b>Annexe III : Ratios Médiants.....</b>	<b>68</b>

<b>Acronymes et Définitions</b>	
APR/TAP	Taux annuel en pourcentage
EIR/TIE	Taux d'intérêt effectif
PIB	Produit intérieur brut
GYEA/RAP	Rendement brut sur actifs productifs
MFI/IMF	Institution de microfinance
MIR	Notation institutionnelle de microfinance
MIS/SIG	Système d'information et de gestion
MIV/VIM	Véhicules d'investissement en microfinance
MIX	Microfinance Information eXchange (MixMarket)
ONG	Organisation non-gouvernementale
NIM/MIN	Marge d'intérêt nette
NLR	Ratio de la taille du crédit au niveau national
NPL	Ratio de crédit improductif
PAR	Portefeuille à risque (De plus de 30 jours, si le portefeuille est indiqué en dollars : il s'agit du solde du prêt de la partie du portefeuille échu depuis plus de 30 jours ; si le portefeuille est indiqué en pourcentage : il représente le solde du prêt du portefeuille échu depuis plus de 30 jours, divisé par le portefeuille total de prêts.)
RFP	Taux versé sur les fonds
ROA/RA	Rendement des actifs
ROE/RFP	Rendement des fonds propres
SPTF	Groupe de travail sur la performance sociale
USSPM	Normes universelles de gestion de la performance sociale, publiées par le SPTF

## Avant-propos

Les investisseurs qui cherchent à placer leur argent dans la microfinance sont confrontés à la lourde tâche de déterminer quelles sont les institutions les plus adaptées à leurs objectifs de placement. Contrairement aux placements traditionnels, il existe peu de points de repères et peu de commentaires sur les institutions de microfinance (IMF) les plus performantes. Le manque de transparence sur le risque, la performance financière et sociale et la gestion des IMF représente un obstacle important pour les investisseurs.

Depuis la publication de la première édition de son *Guide Technique* en 2000, la transparence dans la microfinance a augmenté de façon spectaculaire. Il existe aujourd'hui plus de 2 000 IMF qui communiquent leurs données au MixMarket et les évaluations par des tiers, les notations institutionnelles de microfinance (MIR) et les notations sociales sont beaucoup plus fréquentes. Cependant, pour que l'industrie progresse et évolue et pour que les efforts de transparence soient significatifs, les indicateurs clés doivent être normalisés et harmonisés. Un consensus sur le calcul et l'interprétation des indicateurs utilisés pour mesurer la performance de l'institution est essentiel. Cette perspective a toujours autant d'importance depuis que MicroRate a réalisé le premier guide en 2000.

Le but du présent *Guide Technique* est de mettre en évidence les nouvelles tendances relatives aux 14 indicateurs de performance les plus utilisés et d'introduire 3 nouveaux indicateurs axés sur la performance sociale. Pour chaque indicateur, le présent *Guide* fournit une définition, interprète sa signification, identifie les risques liés à son utilisation, et propose des valeurs de référence. En outre, MicroRate a ajouté une section pour chaque indicateur, « Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel » pour que le guide soit plus utile aux lecteurs qui découvrent la microfinance. Les indicateurs sont répartis en 5 sections : qualité du portefeuille, efficacité et productivité, gestion financière, rentabilité, et performance sociale. Alors que de nombreux autres indicateurs pourraient être pris en compte, les 17 indicateurs énoncés sont pertinents et, pris ensemble, ils donnent un aperçu raisonnable de la performance, du niveau de risque et de la situation financière d'une IMF ainsi que de sa performance sociale.

Depuis son élaboration en 2000, le présent *Guide Technique* est progressivement devenu un manuel de formation et une source d'informations pour l'industrie de la microfinance. En collaboration avec le MixMarket, MicroRate a mis à jour cette édition avec les données de fin d'année les plus complètes (déc. 2012) pour servir d'outil permettant de comprendre les nouvelles tendances et d'évaluer les performances des IMF (consulter l'Annexe I pour un examen des données et des groupes de pairs). Pour aider les lecteurs à comprendre le calcul de ces ratios, l'Annexe II fournit un échantillon des états financiers et des données des IMF avec les calculs correspondants pour chaque indicateur.

Les lecteurs doivent tenir compte des limites du présent *Guide*. Le présent document n'a pas pour but d'être un manuel pratique sur l'évaluation des institutions de microfinance et ne prétend pas non plus constituer une liste exhaustive des indicateurs des IMF. Certains aspects d'une IMF, difficiles à évaluer par des mesures quantitatives, sont exclus. Par exemple, le domaine du management et la gouvernance – comprenant la structure organisationnelle, la mesure des performances, l'application des procédures, les circuits d'informations, le savoir-faire en microfinance et la structure de propriété – bien que crucial pour comprendre le risque et la performance globale, souffre d'un manque d'indicateurs quantifiables significatifs et généralement reconnus qui pourraient être inclus ici. De plus, le présent *Guide Technique* ne traite pas des ajustements financiers, qui sont nécessaires lors de la comparaison d'institutions ayant des pratiques comptables très variées.

Dans le cadre des fins auxquelles le présent guide est destiné, nous pensons qu'il apportera une contribution importante au domaine de la microfinance.

Damian von Stauffenberg  
MicroRate

## La Méthodologie : Mise en contexte des indicateurs

Les indicateurs présentés dans le présent *Guide Technique* ont été regroupés en 5 catégories principales : qualité du portefeuille, efficacité et productivité, gestion financière, rentabilité et performance sociale. Alors que de nombreux autres indicateurs pourraient être énoncés dans le présent *Guide Technique*, les 17 indicateurs choisis sont pertinents et, pris ensemble, ils donnent un aperçu raisonnable de la performance, du niveau de risque et de la situation financière d'une institution de microfinance. Une description générale des catégories figure au début de chaque chapitre (voir *Cadre de Résultats* à l'*Annexe II*).

Pour l'élaboration du présent *Guide Technique*, nous avons utilisé des données non-ajustées ; cela signifie que les données financières proviennent directement des états financiers des IMF. Cette approche pose un problème évident, car les grandes différences entre les pratiques comptables rendent les comparaisons entre IMF difficiles. Les politiques de provisionnement en sont un bon exemple. Parmi les MicroRate 50, les provisions constituées pour couvrir les pertes éventuelles sur prêts varient d'un niveau extrêmement conservateur à un niveau insuffisant. Autrement dit, comparer des IMF aux deux extrêmes de cet intervalle reviendrait à comparer des pommes avec des oranges. Les méthodes comptables ont une influence.

Tout au long du document, un groupe de référence par les pairs est utilisé à des fins de comparaison et d'analyse. Le groupe de pairs choisi comprend les IMF qui sont suffisamment matures pour l'investissement extérieur. Sont exclues les IMF start-up ou les petites ONG qui sont immatures et non viables. Les IMF ont été regroupées en trois catégories (Catégorie I, Catégorie II et Catégorie III), selon le document *Définitions des Catégories des Institutions de Microfinance*<sup>1</sup> publié par MicroRate (voir *Annexe I*). L'Annexe II présente un échantillon d'un état financier pour fournir une aide concrète pour l'application des indicateurs ainsi que la formule pour chaque indicateur. L'Annexe III présente les médianes pour chaque indicateur et chaque région.

---

<sup>1</sup> [www.microrate.com/media/downloads/2013/04/MicroRate-White-paper-Microfinance-Institution-Tier-Definitions.pdf](http://www.microrate.com/media/downloads/2013/04/MicroRate-White-paper-Microfinance-Institution-Tier-Definitions.pdf)

---

# Qualité du Portefeuille

---

- ✓ Portefeuille à Risque
  - ✓ Ratio de Couverture du Risque
  - ✓ Ratio d'Abandon de Créances
  - ✓ Ratio Risque Total
- 

## Les principaux points de la Qualité du Portefeuille

- *L'évaluation seule des paiements à terme échu sous-estimera sérieusement le niveau de risque du portefeuille*
  - *L'évaluation du Ratio d'Abandon de Créances avec le PAR offre une perspective plus précise de la qualité du portefeuille*
  - *Les provisions de dépréciation (pertes sur créances irrécouvrables) doivent couvrir au moins 100 % du PAR30*
-

## Qualité du Portefeuille

Le portefeuille de crédits d'une institution de microfinance représente son principal actif. Cependant, le portefeuille de crédits est également la source de risque la plus importante. Pour les IMF dont les crédits ne sont généralement pas couverts par des garanties, la qualité du portefeuille est absolument cruciale. En outre, la qualité de cet actif, et donc le risque qu'il pose, est assez difficile à mesurer. Heureusement, beaucoup d'IMF ont appris à gérer un portefeuille de crédits de très bonne qualité. En fait, dans beaucoup de pays, les meilleures institutions de microfinance surpassent les banques commerciales.

La mesure de la qualité du portefeuille la plus couramment utilisée dans l'industrie de la microfinance est le Portefeuille à Risque (PAR), qui mesure la partie d'impayés du portefeuille, en pourcentage du portefeuille total. Bien que d'autres mesures soient régulièrement utilisées, le PAR s'est imposé comme l'indicateur de choix car il est facilement compréhensible, il ne sous-estime pas le risque, et il est comparable entre institutions.

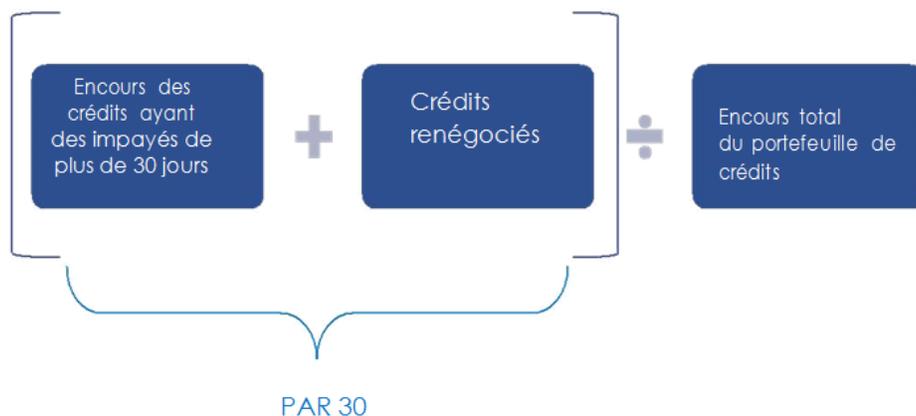
Un microcrédit est généralement considéré comme étant en situation de risque s'il présente un retard de paiement de plus de 30 jours. Cette règle est bien plus sévère que les pratiques des banques commerciales, mais ceci est justifié par le manque de garanties bancables et la courte durée des mandats de la plupart des prêts.

En plus de l'indicateur Portefeuille à Risque, trois autres indicateurs relatifs à la qualité du portefeuille sont fréquemment utilisés conjointement au PAR et donnent ainsi une meilleure image de la qualité du portefeuille dans son ensemble. Ces indicateurs comprennent le Ratio d'Abandon de Créances, le Ratio de Dotation aux Provisions et le Ratio de Couverture du Risque.<sup>2</sup> Les quatre indicateurs de la qualité du portefeuille, considérés conjointement, offrent une vue exhaustive de la qualité du portefeuille d'une IMF et des risques relatifs.

---

<sup>2</sup> Voir CGAP, Occasional Paper N° 3 juin 1999, "Measuring Microcredit Delinquency: Ratios Can Be Harmful to Your Health" (Évaluer les défauts de paiement des microcrédits : les ratios peuvent nuire à votre santé) pour l'examen des différentes mesures de la qualité du portefeuille.

## Ratio de Portefeuille à Risque



### Comment calculer le ratio ?

Le Portefeuille à Risque (PAR) se calcule en divisant l'encours de tous les crédits présentant des arriérés de paiement excédant 30 jours, plus l'encours des crédits renégociés (ou restructurés)<sup>3</sup>, par l'encours total du portefeuille brut de crédits. Les données utilisées pour cet indicateur sont calculées à une date précise. Le PAR peut être donné pour plusieurs périodes de temps, par exemple PAR30, PAR60, PAR90 ou PAR180, et indique l'encours des crédits présentant des arriérés de paiement excédant respectivement 30, 60, 90 ou 180 jours. Le PAR30 est utilisé comme mesure standard en microfinance.

Les crédits restructurés (ou refinancés) sont des prêts pour lesquels l'emprunteur est confronté à des difficultés de paiement et convient de revoir le calendrier de paiement dans le but d'alléger la charge financière de l'emprunteur et de permettre à l'IMF d'obtenir le remboursement du prêt qui, autrement, resterait impayé. Quand une IMF restructure un crédit, elle en rééchelonne l'encours à un plus long terme, de manière à ce que les paiements soient plus supportables pour l'emprunteur. Une IMF refinance un crédit en finançant ses échéances par un autre nouveau crédit au client. Cela peut être une technique pour dissimuler des prêts à risque ou pour augmenter légitimement le montant des prêts aux bons clients. Il est important de comprendre la nature de ces crédits et les politiques liées à la restructuration ou au refinancement des crédits pour comprendre la véritable qualité du portefeuille d'une institution. Le nom spécifique donné à ces opérations importe peu, mais ces types de procédures de prêts à risque doivent être inclus dans le calcul du PAR pour une meilleure évaluation du risque de crédit.

### Qu'indique-t-il ?

Ce ratio représente la mesure de qualité du portefeuille la plus largement acceptée. Il montre la partie du portefeuille de crédit « contaminée » par les impayés (retards de paiement ou non-paiement) et présentant donc un risque de ne pas être remboursé. Plus la durée du retard de paiement est grande, moins le prêt a de chances d'être remboursé. Les IMF qui appliquent de solides méthodologies de crédit effectuent un suivi auprès des clients immédiatement après un retard de remboursement de prêt.

<sup>3</sup> La renégociation ou la restructuration d'un crédit est un moyen par lequel l'emprunteur résout ses difficultés de paiement, et l'IMF récupère les crédits qui lui auraient été impayés en proposant un calendrier de paiement révisé. Ces crédits présentent cependant un risque pour l'institution de prêt. Quand une IMF *restructure* un crédit, elle en rééchelonne l'encours à un plus long terme, de manière à ce que les paiements soient plus supportables pour l'emprunteur. Les prêts rééchelonnés doivent également être inclus dans ce calcul si ces prêts sont liés à de mauvais antécédents de remboursement. Une IMF *refinance* un crédit en finançant ses échéances par un autre nouveau crédit au client. Cela peut être une technique pour dissimuler des prêts à risque ou pour augmenter légitimement le montant des prêts aux bons clients. Il est important de comprendre la nature de ces crédits et les politiques liées à la restructuration ou au refinancement des crédits pour comprendre la véritable qualité du portefeuille d'une IMF.

Le PAR s'affranchit de la plupart des interprétations subjectives dont d'autres indicateurs de qualité de portefeuille font l'objet, tel le taux de remboursement ou des impayés (qui inclut généralement le capital non libéré et non la totalité de l'encours impayé avec les intérêts). De plus, le PAR est une mesure plus conservatrice du risque que le taux de remboursement ou des impayés car le numérateur aussi bien que le dénominateur prennent en compte l'encours total restant dû (au lieu du solde des paiements en retard uniquement dans le numérateur) – ainsi il (le PAR) mesure le risque complet du solde restant du prêt non remboursé et pas seulement le risque immédiat des impayés.

## Quels sont les points à surveiller ?

Certaines institutions prendront uniquement en compte les arriérés au lieu de considérer l'ensemble de l'encours des crédits en souffrance. Cette pratique amène à sous-estimer sérieusement la qualité du portefeuille car elle reflète uniquement une vision marginale du niveau de risque du portefeuille concerné.

La fréquence de remboursement des prêts est un autre facteur important dans l'analyse du risque du portefeuille. De manière générale, une fréquence élevée des paiements des échéances d'un prêt augmente la crédibilité de la mesure du PAR. Par exemple, si les paiements sont hebdomadaires, un prêt présentant plus de 30 jours de retard de paiement signifie qu'au moins quatre échéances sont manquantes. Cela présente un plus grand danger comparé à un retard de paiement d'une échéance mensuelle où il manquera un seul versement au bout de 30 jours. D'un autre côté, il faut faire attention aux prêts dont le remboursement se fait en une fois à la fin de la période du prêt, comme c'est le cas dans les prêts agricoles où les paiements sont liés au cycle des récoltes. Dans ces cas, les mesures PAR (30, 60, 90) ont une moins grande signification.

En outre, la méthodologie de crédit peut avoir un certain impact sur la valeur du PAR. Grâce aux prêts des banques villageoises, un groupe d'emprunteurs emprunte collectivement et garantit chaque prêt comme geste de solidarité. Si un membre du groupe est en défaut de paiement d'une partie du remboursement du prêt, le reste du groupe se répartira le montant restant.<sup>4</sup> Dans ce cas et lorsque l'IMF reçoit le paiement, le prêt est considéré comme remboursé en totalité, même si un emprunteur est en défaut de paiement d'une partie du prêt, faisant augmenter le risque potentiel pour le groupe. En revanche, quand un emprunteur qui a contracté un prêt individuel manque un paiement, le prêt est automatiquement classé dans les crédits impayés. Il est ainsi facile de comprendre pourquoi les mesures de PAR pour les prêts des banques villageoises sont naturellement inférieures. Dans les régions où le prêt collectif est plus commun, comme en Asie du Sud, le PAR est très faible (PAR 0,7 %) ; en Europe de l'Est et en Asie centrale où le prêt individuel est plus fréquent, le PAR est sensiblement plus élevé (PAR 4,5 %).

L'analyse du PAR ne doit pas uniquement prendre en compte sa mesure, mais aussi la solidité de la méthodologie de crédit qui garantit une croissance saine en temps de crise. Par exemple, dans les économies en croissance comme au Pérou, bon nombre d'IMF s'efforcent de maintenir leur position sur le marché en assouplissant les politiques de crédit et risquent ainsi une détérioration potentielle de la qualité de crédit du portefeuille.

En outre, les IMF présentant des niveaux de PAR apparemment semblables peuvent effectivement fonctionner avec des profils de risque sous-jacent très différents. Un portefeuille de prêts avec une forte concentration de prêts sérieusement en retard (prêts affectés par des arriérés de plus de 90 ou 180 jours) sera nettement plus risqué qu'un portefeuille affecté par des retards limités à 30 ou 60 jours.

La concentration de l'activité économique dans un portefeuille est un autre facteur à prendre en compte pour évaluer le niveau de risque. Par exemple, certaines IMF sont situées dans des régions spécialisées dans la pêche, l'industrie ou l'agriculture. Un bon niveau de PAR peut chuter lorsque l'activité économique qui soutient le portefeuille institutionnel souffre. Par exemple, au Nicaragua, des portefeuilles de crédits types ont été concentrés pour l'élevage du bétail et présentaient ainsi un profil de risque différent de celui des IMF aux portefeuilles plus diversifiés. En cas de concentrations de portefeuilles vulnérables, il peut être nécessaire de prendre des dispositions complémentaires pour anticiper une crise potentielle.

En dépit du fait que la majorité des microcrédits n'est pas couverte par de véritables garanties, un nombre d'IMF exigent une certaine forme de garanties informelles qui peuvent atténuer le niveau de risque de crédit. Dans ce contexte, il est nécessaire de savoir si le système judiciaire est efficace pour permettre l'application de ces garanties. Bien que ces garanties existent, elles ne peuvent être réunies et le PAR sera aussi risqué qu'une IMF qui ne bénéficie pas de telles garanties. De la même manière, les considérations politiques et de corruption doivent être prises en compte. Dans certains pays, en dépit d'être légalement constituées, les garanties agricoles sont difficiles à réunir en raison de l'influence politique. L'analyse du PAR pour chaque produit est importante, étant donné les caractéristiques variées de risque de

---

<sup>4</sup> Ces paiements internes pour couvrir les membres en retard de paiement sont communément appelés *arriérés internes* et le suivi de cet indicateur sur les prêts des banques villageoises peut être utile pour le PAR.

produit. Par exemple, il y a une grande différence entre le PAR d'un microcrédit (ne bénéficiant généralement d'aucune garantie formelle) et celui d'un prêt à la consommation (bénéficiant généralement d'une garantie en fonction du salaire). La variation du PAR de chaque produit indique clairement si des analyses approfondies sont nécessaires.

L'évaluation du PAR par l'échéance est un bon indicateur sur les marchés concurrentiels où les IMF repoussent l'échéance pour faire augmenter les plafonds de crédit. Les microcrédits, d'ordinaire utilisés pour financer le fonds de roulement, sont généralement accordés à court terme. Il y a plus de risques si l'échéance excède 2 ans.

En général, sur les marchés concurrentiels, lorsqu'une IMF est trop souple concernant les exigences de remboursement d'un prêt pour les petits crédits, nous constatons une détérioration de la qualité du portefeuille. Dans d'autres cas, nous constatons que les crédits aux montants plus élevés détériorent la qualité du portefeuille lorsque les IMF commencent à appliquer la même méthodologie que celle utilisée pour les petits crédits.

La mesure du PAR est utile, mais elle ne révèle pas tout sur la qualité du portefeuille. Comme toute mesure de performance, le ratio de PAR peut être manipulé. La forme de manipulation la plus courante pour une IMF est de passer en perte les prêts en retard. Le portefeuille à risque de l'IMF doit dès lors toujours être analysé conjointement avec le ratio d'Abandon de Créances. La combinaison du PAR30 et du ratio d'Abandon de Créances donne le ratio Risque Total.

Une autre distorsion se produit lorsque les niveaux de croissance sont élevés. Une croissance élevée peut diluer le PAR. Les prêts donnent lieu à des arriérés et il y a un temps d'attente supplémentaire pour enregistrer les défauts de paiement sur les registres. Ces retards peuvent être dissimulés par la croissance du portefeuille, faisant baisser artificiellement le PAR. En cas de croissance élevée du portefeuille, une évaluation de la hausse du PAR en termes nominaux peut venir compléter une évaluation de la qualité du portefeuille.

Une opinion sur la fiabilité du système d'information constitue un autre facteur d'évaluation du PAR et de la qualité du portefeuille. Dans de nombreux cas, les chiffres du portefeuille ne correspondaient pas aux états financiers. En cas d'incohérence flagrante, les chiffres du PAR doivent être interprétés avec prudence.

## Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Dans le secteur bancaire traditionnel, le ratio de crédit improductif (NPL) est l'indicateur le plus comparable au PAR. Les banques le calculent en divisant le solde total de tous les crédits improductifs (pas seulement les arriérés) sans les intérêts (la « valeur comptable » du crédit) par le portefeuille de prêts bruts. On parle de crédits improductifs lorsque les paiements sur les intérêts débiteurs et/ou sur le capital sont impayés depuis plus de 90 jours ou plus et la somme de ces deux montants est considérée comme le solde du crédit improductif.

Les banques qui appliquent les Normes Comptables Internationales utilisent le NPL. Le « ratio des prêts douteux » est une mesure semblable appartenant au système comptable américain (US-GAAP).

La plupart des organes de réglementation bancaire considèrent les crédits comme improductifs après 90 jours. Contrairement au PAR, si le débiteur commence à reverser des paiements sur un crédit improductif, il devient de nouveau productif, même si le débiteur n'a pas remboursé tous les paiements en retard. Cependant, l'utilisation du PAR est une mesure plus prudente car un prêt est en souffrance jusqu'à ce que tous les paiements en retard soient effectués.

De même que pour le PAR30, une banque peut également calculer un « ratio des prêts en souffrance » pour les crédits impayés depuis au moins 30 jours. En 2006, le NPL aux États-Unis était de 1 %. En 2008, le ratio est passé à 5,7 % suite à la crise financière, puis s'est stabilisé à près de 3 % en 2013.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Source : NYFED, "Quarterly Trends for Consolidated U.S. Banking Organizations Second Quarter 2013" (Tendances trimestrielles pour les organisations bancaires américaines consolidées, second trimestre 2013) [http://www.newyorkfed.org/research/banking\\_research/QuarterlyTrends2013Q2.pdf](http://www.newyorkfed.org/research/banking_research/QuarterlyTrends2013Q2.pdf), 2013.

## Où se situe l'industrie ?

En moyenne, le PAR a augmenté globalement à partir de 2007-2009 puis s'est résorbé en 2012. Pour de nombreux marchés, l'augmentation du PAR est due à l'augmentation du surendettement lorsque les emprunteurs sollicitent des prêts de plusieurs prêteurs et rencontrent des difficultés à rembourser. D'ailleurs, plusieurs marchés ont leur PAR en hausse en 2009 immédiatement après la crise financière mondiale. Suite à la crise financière internationale, beaucoup d'IMF ont adopté des politiques de prêt plus prudentes ayant contribué à l'amélioration des niveaux de PAR en 2010.

Auparavant, on pensait que le secteur de la microfinance n'était pas aussi vulnérable aux grandes crises économiques. La dernière crise internationale a montré que, bien que la microfinance possède un certain niveau de résistance, elle est toujours vulnérable aux fluctuations macroéconomiques.

Il convient de souligner que, bien que le MIX Market intègre les prêts restructurés dans son calcul du PAR, dans certains pays il n'est pas nécessaire de les inclure, ce qui peut fausser le PAR moyen réel de l'industrie. Il existe même des pays aux pratiques sophistiquées en matière de microfinance qui n'intègrent pas le risque des prêts restructurés dans le calcul de leur PAR. C'est le cas en Bolivie où le PAR est généralement sous-estimé. Avec l'ajout des prêts restructurés, les niveaux du PAR peuvent augmenter considérablement.

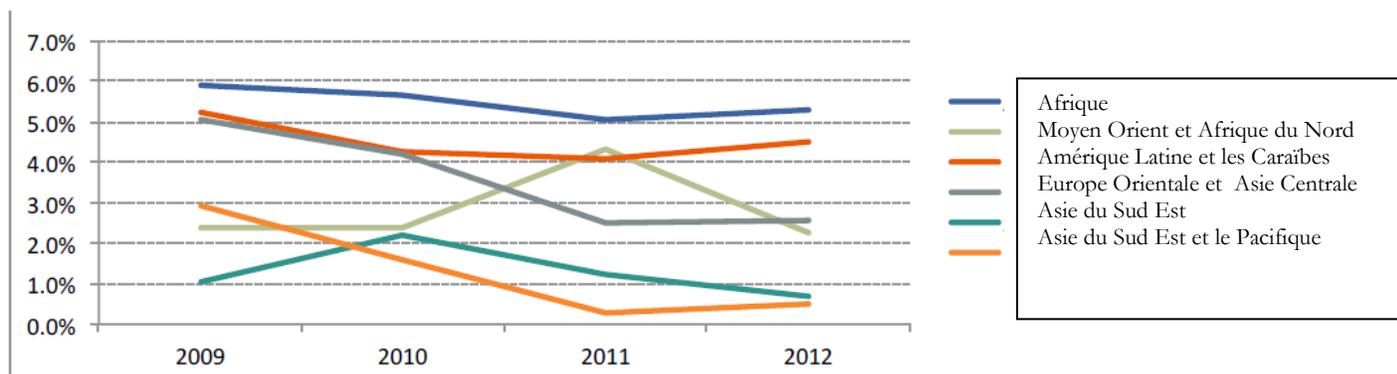
L'expérience de MicroRate indique que, bien que le PAR varie d'une région à une autre, un ratio de PAR qui excède 8 % (ou un ratio de Risque Total de plus de 10 %) doit être une source d'inquiétude. Sur les marchés plus matures, on rencontre souvent des ratios de PAR élevés. Par exemple, l'Amérique Latine, où diverses méthodologies sont utilisées, a rapporté un PAR de 4,5 % (2012) alors que l'Asie du Sud, où le prêt collectif est très répandu, a rapporté un PAR de 0,7 % (2012).

Les fonds subventionnés du gouvernement qui exigent des niveaux de contrôle qualité stricts peuvent amener les IMF à manipuler leur PAR. Par exemple, le gouvernement mexicain doit atteindre un PAR90 de 5 % pour avoir accès à certains types de fonds publics. Cela a entraîné des distorsions importantes du PAR de la part des IMF qui espèrent obtenir des fonds.

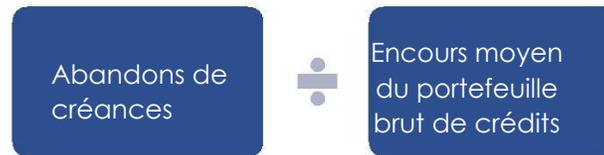
Le secteur de la microfinance se perfectionne de plus en plus dans l'évaluation du risque de crédit. Les autorités de réglementation créent de plus en plus de réglementations spécialisées pour la microfinance, mais les pratiques évoluent à un rythme plus rapide et des moyens de contourner la politique de réglementation font leur apparition.

Le surendettement des clients représente le plus gros risque pour de nombreux marchés. Au fur et à mesure que les marchés prennent en maturité, les IMF assouplissent souvent leurs politiques de crédit et abandonnent les bonnes pratiques. En général, les causes du surendettement sont attribuées à des facteurs externes, mais l'expérience montre que les facteurs internes comme les bonnes politiques de crédit sont fréquemment mis en cause. Bon nombre d'exemples d'IMF qui se sont retrouvées dans une crise de surendettement démontrent que les IMF qui ont de bonnes pratiques en matière de microfinance survivent et prospèrent.

**Ratio de Portefeuille à Risque**



## Ratio d'Abandon de Créances



### Comment calculer le ratio ?

Le ratio d'Abandon de Créances est calculé en divisant le total des abandons de créances sur la période par l'encours moyen du portefeuille brut de crédits.

### Qu'indique-t-il ?

Cet indicateur représente simplement les prêts qu'une institution a décidé de rayer de sa comptabilité en raison d'un doute important concernant leur remboursement. L'abandon de créances est une écriture comptable qui évite que les actifs soient gonflés de manière non représentative par des prêts qui ne pourront pas être récupérés. La passation en perte affecte de manière identique le portefeuille brut des crédits et les réserves pour créances douteuses. Ainsi, à moins que les réserves de provision ne soient insuffisantes, l'écriture n'affectera pas la valeur totale des actifs, ni le portefeuille net des crédits, ni les charges ou le revenu net. L'abandon de créances ne signifie en aucune manière l'abandon des efforts de l'institution pour récupérer sa créance ou de l'obligation de remboursement du client.

### Quels sont les points à surveiller ?

Certaines institutions abandonnent des créances de manière agressive afin de nettoyer leur portefeuille. De ce fait, elles affichent un Portefeuille à Risque peu élevé, et le ratio d'Abandon de Créances fera remarquer que le PAR n'est pas réellement une amélioration de la qualité du portefeuille. D'autres IMF, particulièrement les banques non réglementées, résistent à passer en perte les crédits sérieusement en retard, estimant qu'elles poursuivent les efforts pour récupérer ces crédits et que l'abandon des créances affectera négativement les recouvrements. Les abandons de créances et le PAR doivent être examinés ensemble pour obtenir une évaluation exacte de la qualité du portefeuille.

Il est important de veiller à ce que le numérateur indique le solde du capital des abandons de créances pour l'année. C'est une manière de s'assurer que la fréquence avec laquelle les IMF procèdent à des abandons de créances n'a pas induit de distorsions, et cela sur une base mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle. En outre, certaines IMF abandonnent les créances du solde du capital ainsi que les intérêts dus au prêteur.

Les politiques sur les abandons de créances varient considérablement entre les IMF et les pays pour des raisons réglementaires et fiscales. En général, les prêts en retard de plus de 90 jours sont sérieusement en souffrance et ont de fortes chances de ne pas être recouverts. Après 180 jours, ces prêts ont généralement fait l'objet d'un abandon de créances ; toutefois, il reste à la discrétion de l'IMF de déterminer quand les prêts doivent être radiés. Il est recommandé de passer des prêts en perte au moins une fois par an.

Il est nécessaire d'évaluer le PAR pour comprendre pourquoi l'IMF n'a pas radié de très anciens soldes. L'insuffisance de provisions de la part de l'IMF est une des raisons les plus fréquentes de ne pas avoir radié de prêts.

Une analyse plus approfondie des abandons de créances par produit, branche, et date de d'octroi du prêt peut soulever des questions importantes sur la qualité du portefeuille. La date d'octroi du prêt peut révéler des problèmes autour des changements dans le management ou la méthodologie. Traiter d'anciens prêts en souffrance peut fausser négativement les changements récents apportés à la méthodologie ou au management

## Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Dans le secteur bancaire traditionnel, le ratio d'Abandon de Créances est plus connu sous le nom de ratio de Passation de Prêts par Pertes et Profits. Il est utilisé de manière identique que dans la microfinance, lorsque la passation de prêts par pertes et profits correspond à la valeur des créances irrécouvrables qui est retirée des livres comptables.

En général, le ratio intègre le montant de la passation de prêts par pertes et profits dans la proportion des prêts bruts. Le taux moyen de passation de prêts par pertes et profits pour les banques commerciales des États-Unis était de 1,8 % de 2007 à 2010 suite à la crise financière.<sup>6</sup> Le taux était plus proche de 1 % en 2013<sup>7</sup>.

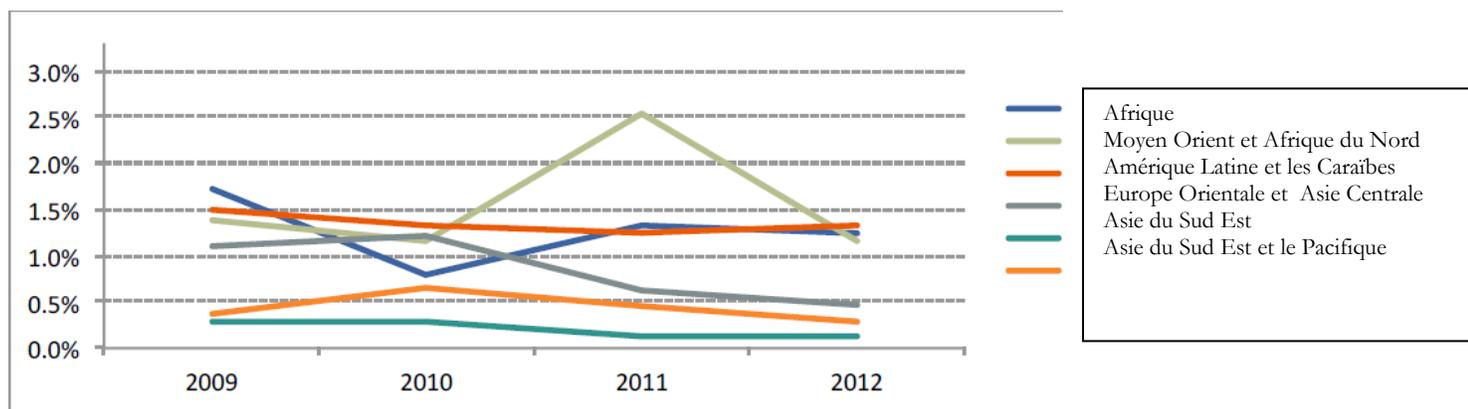
## Où se situe l'industrie ?

Le ratio de Portefeuille à Risque a également été inclus dans l'évaluation du ratio d'Abandon de Créances ci-dessous pour représenter les tendances de la qualité de portefeuille. De 2008 à 2009, le ratio d'Abandon de Créances et le ratio de PAR ont grimpé de manière considérable, reflétant le déclin de l'industrie lié à la crise financière mondiale. En 2010, la plupart des régions ont enregistré une baisse du PAR et des Abandons de Créances, témoignant d'une amélioration générale de la qualité du portefeuille.

Le ratio est resté élevé en Amérique Latine (1,3 % en décembre 2012) où le prêt individuel est le plus pratiqué, mais il a chuté en Asie du Sud (0,1 % en décembre 2012) où le prêt collectif est très répandu. En général, l'expérience des IMF cotée par MicroRate suggère qu'une moyenne de 1,5 % est acceptable dans le secteur.

Il convient de noter que les autorités réglementaires ne publient pas les données du ratio d'Abandon de Créances.

Ratio d'Abandon de Créances



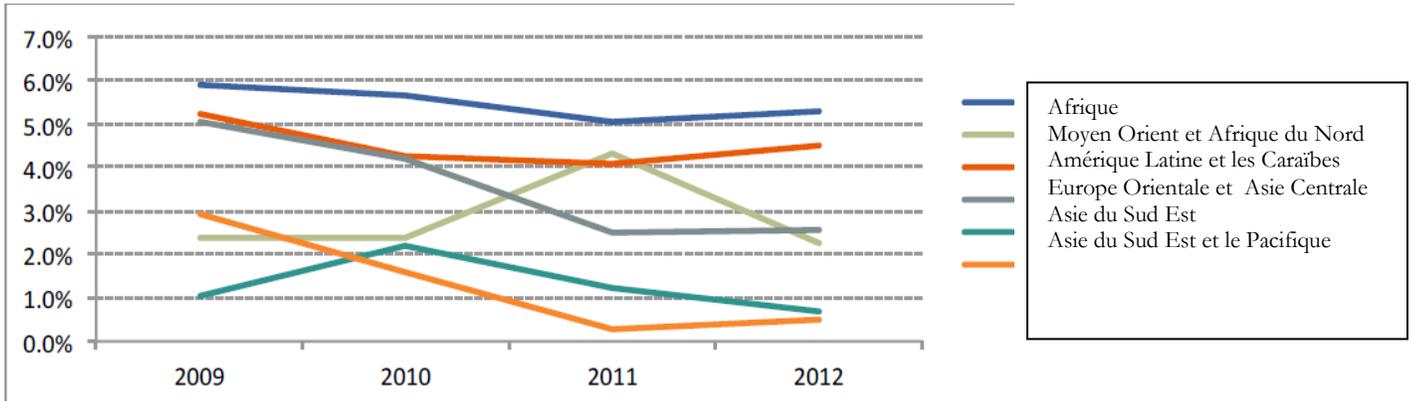
<sup>6</sup> Données saisonnalisées; Source :

[http://www.federalreserve.gov/datadownload/Preview.aspx?pi=400&rel=CHGDEL&preview=CHGDEL/CHGDEL/STFBQC%STFBAIL\\_MA.Q](http://www.federalreserve.gov/datadownload/Preview.aspx?pi=400&rel=CHGDEL&preview=CHGDEL/CHGDEL/STFBQC%STFBAIL_MA.Q)

<sup>7</sup> NYFED



### Ratio du PAR



## Ratio de Dotations aux Provisions



### Comment calculer le ratio ?

Le ratio de Dotations aux Provisions se calcule en divisant les dotations aux provisions pour créances douteuses effectuées sur la période par l'encours moyen du portefeuille brut.

Il ne faut pas confondre les dotations aux provisions pour créances douteuses avec la réserve pour créances douteuses (ou réserve pour pertes sur prêts), qui est inscrite au bilan.

### Qu'indique-t-il ?

Cette mesure donne une indication sur les provisions effectuées par l'IMF à partir des futures pertes sur prêts pour la période proportionnelle à la taille du portefeuille de crédits. L'amélioration de la qualité du portefeuille dans son ensemble peut refléter une baisse du ratio de Dotations aux Provisions. Pour les IMF réglementées, les règlements locaux bancaires et fiscaux prescrivent un taux minimum de dotation aux provisions auxquelles elles doivent maintenir leurs réserves pour créances douteuses. Par contre les IMF non réglementées (ONG) ont un grand choix de pratiques, pouvant être de ne faire aucune provision (ceci est rarement le cas), de provisionner un certain pourcentage des nouveaux prêts octroyés, ou bien de lier les provisions à la qualité du portefeuille.

### Quels sont les points à surveiller ?

Les IMF ont besoin de pratiques de dotation aux provisions plus strictes que les banques ou les compagnies financières car leurs prêts sont comparativement moins couverts par des garanties. Les règlements bancaires ne prennent généralement pas ceci en considération et requièrent des règles de provisionnement et des niveaux de réserve insuffisants pour un portefeuille de microcrédits. Des IMF réglementées peuvent donc être en accord avec ces règlements tout en étant sous-provisionnées.

Dans certains cas, il peut y avoir des avantages à être sur-provisionné, particulièrement pour les ONG afin de masquer des profits qui pourraient défavoriser l'accès aux subsides de donateurs.

D'un autre côté, en réduisant simplement les dotations aux provisions, une IMF peut transformer une perte en profit pour un an ou deux. De manière générale, les pratiques de provisionnement doivent être surveillées de près pour les ONG, vu qu'elles peuvent être tentées d'utiliser habilement (ou mal) les dotations aux provisions dans le but d'adapter leur résultat (les règlements bancaires limitent cette possibilité pour les IMF réglementées).

Le niveau de dotations aux provisions doit être évalué conjointement avec le ratio de Couverture de Risque (voir l'indicateur suivant, *Ratio de Couverture de Risque*) pour déterminer l'estimation de pertes sur prêts de l'IMF et les pertes réellement encourues. Si les réserves pour créances douteuses baissent par rapport au Portefeuille à Risque, les dotations aux provisions sont probablement insuffisantes.

Les dotations aux provisions sont proportionnelles au profil de risque des emprunteurs. Les meilleures pratiques suggèrent le calcul des provisions en fonction du nombre de jours de retard de chaque prêt. MicroRate applique le barème suivant qui reflète ces conditions :

- Les prêts en souffrance depuis 1 à 30 jours provisionnent 10 % du solde du prêt.
- Les prêts en souffrance depuis 31 à 60 jours provisionnent 30 % du solde du prêt.
- Les prêts en souffrance depuis 61 à 90 jours provisionnent 60 % du solde du prêt.
- Les prêts en souffrance depuis plus de 90 jours provisionnent 100 % du solde du prêt.

- 50 % du solde du prêt doit être provisionné pour tous les prêts rééchelonnés.
- 100 % du solde du prêt doit être provisionné pour tous les prêts rééchelonnés ayant plus d'un jour de retard.

Il est important de noter que les IMF ayant des parties substantielles de leur portefeuille couvertes par des garanties formelles n'auront pas la nécessité d'appliquer de telles règles de provisionnement strictes. En outre, les prêts couverts par d'excellentes garanties ne sont généralement pas provisionnés.

### Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Le Ratio de Dotations aux Provisions est communément appelé Ratio de Charges de Provision ou Provisions pour Pertes sur Prêts dans le secteur bancaire traditionnel. Ce ratio est important car il affecte le fonds de roulement et est contrôlé de près par les organes de réglementation. Les provisions pour pertes sur créances affectées à chaque période augmentent avec le risque. Par conséquent, une banque avec un plus petit nombre de prêts à risque aura des charges de provision plus faibles par rapport à une banque qui a davantage de prêts à haut risque.<sup>8</sup>

### Où se situe l'industrie ?

En 2012, les ratios de dotations aux provisions variaient entre 0,5 % et 2,7 % en fonction de la situation géographique.

Dans le cas de l'Amérique Latine et des Caraïbes qui disposent d'un marché de la microfinance bien développé, d'une concurrence de plus en plus importante et d'un profil de risque plus élevé, les IMF sont plus disposées à accorder des prêts à risque, et ont de ce fait un PAR relativement élevé et un ratio de Dotations aux Provisions qui lui succède. Toutefois, en Asie du Sud, les bénéficiaires de prêts remboursent à un taux élevé. En raison d'une meilleure qualité de portefeuille dans la région, les dotations aux provisions sont de ce fait plus faibles.

Suite à la tendance à la hausse du PAR entre 2009 et 2012, une baisse notable a été rapportée dans la plupart des régions. Cette baisse peut également être due au rebond des portefeuilles dont la croissance a été impactée en 2009 du fait de la crise financière.

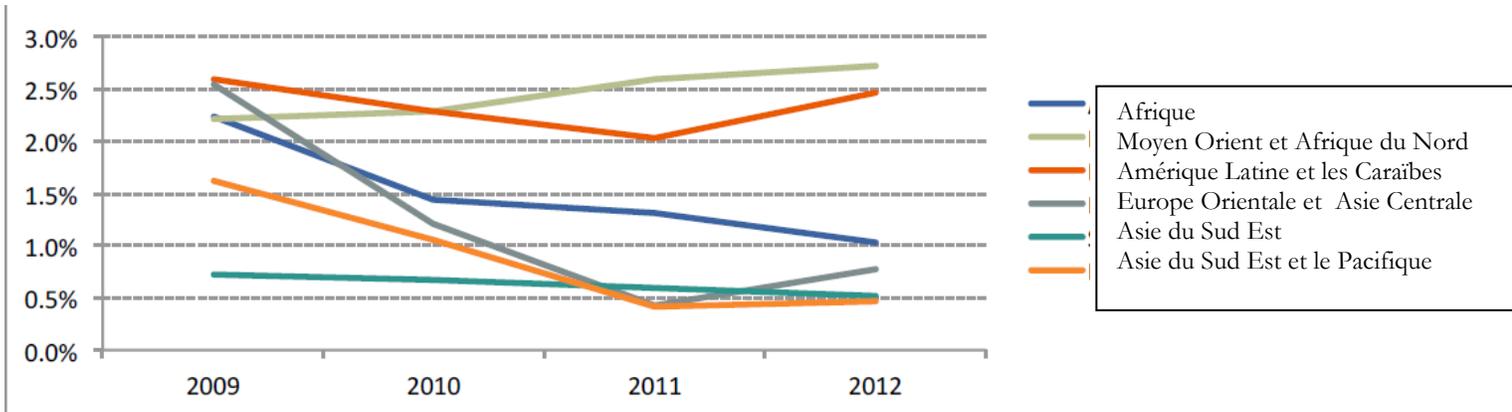
Dans les pays les plus développés où les organes de réglementation ont commencé la mise en application des critères d'adéquation des fonds propres conformément à l'accord de Bâle, les banques sont tenues de constituer des provisions procycliques. Ainsi, les institutions financières doivent constituer des provisions supplémentaires lorsque l'économie est en croissance. Ces provisions peuvent être utilisées pour couvrir les besoins des institutions financières pendant les périodes d'inactivité.

Les pays qui souhaitent décourager une offre excédentaire de prêts à la consommation pouvant conduire à un surendettement ont commencé à exiger une hausse des provisions pour ce type de prêt comme outil efficace pour protéger le système financier.

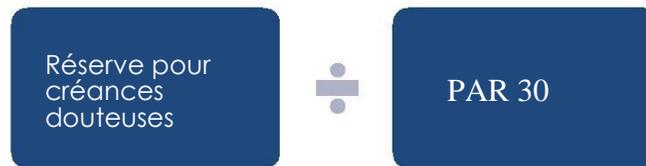
---

<sup>8</sup> Source : <http://www.investopedia.com/terms/p/provision-for-credit-losses.asp>

### Ratio de Dotations aux Provisions



## Ratio de Couverture de Risque



### Comment calculer le ratio ?

Le ratio de Couverture de Risque se calcule en divisant les réserves pour créances douteuses par l'encours des crédits présentant des échéances impayées de plus de 30 jours ajouté à l'encours des crédits rééchelonnés (PAR30).<sup>9</sup>

### Qu'indique-t-il ?

Cette mesure montre le pourcentage du Portefeuille à Risque de plus de 30 jours (incluant tous les prêts refinancés ou renégociés) couvert par les réserves pour créances douteuses. Il donne une indication sur la manière dont est préparée une institution pour affronter le pire scénario (ce qui se produirait si tous les prêts en souffrance n'étaient pas remboursés).

### Quels sont les points à surveiller ?

Pour les institutions de microfinance, la couverture la plus appropriée représente habituellement 100% du PAR30. Un niveau supérieur est considéré comme une mesure stricte. Ces niveaux sont bien plus élevés que ceux pratiqués par les banques commerciales. Dans une certaine mesure, ces niveaux élevés reflètent une attitude qui pourrait se résumer à : « en situation de doute, soyons prudents ». Les portefeuilles de microcrédits ne sont généralement pas couverts par des garanties, alors, il est important de réserver un montant approprié pour compenser les prêts non recouverts.

Alors qu'il est préférable de manière générale d'avoir un ratio de Couverture de Risque élevé, certains cas justifient des ratios plus bas. Par exemple, quand la majorité des crédits d'un portefeuille est couverte par des garanties, un ratio inférieur à 100% est habituel. Aussi, pour les institutions réglementées, les autorités de contrôle et particulièrement les lois fiscales imposent des limites aux provisions.

Pour les institutions ayant des taux de couverture élevés (>200 %), ces niveaux apparemment élevés de réserves seraient une mesure pour se prémunir contre une baisse de la conjoncture économique ou contre une faible performance du portefeuille. Un ratio de couverture de risque élevé compense dans ce cas le fait que la forte croissance a tendance à « diluer » le PAR (pour plus de détails, voir *Ratio du Portefeuille à Risque*) et l'institution se prépare de la sorte au jour où la croissance diminuera et où le portefeuille à risque augmentera.

Si les IMF appliquent des politiques de crédit agressives qui permettent des pratiques de prêt plus risquées ou si une IMF ne garde aucune trace des prêts refinancés, il est également prudent de maintenir un ratio de couverture élevé.

De même, lorsque le PAR est anormalement bas, il peut être souhaitable de maintenir des réserves élevées puisque les réserves initiales de l'IMF peuvent être assez faibles. Les IMF qui ont recours à des pratiques de crédit innovantes et dont l'efficacité n'a pas été démontrée, doivent également maintenir des réserves élevées pour compenser le risque d'échec ou les insuffisances et les défauts de paiement inévitables qui s'ensuivent.

Le ratio de Couverture des Risques doit être analysé conjointement avec les indicateurs de Portefeuille à Risque et d'Abandon de Créances, ces trois mesures étant interdépendantes. Comme le montre la section *Portefeuille à Risque*,

<sup>9</sup> Voir la note de bas de page dans la section *Ratio de Portefeuille à Risque* pour les définitions de prêts renégociés, restructurés et refinancés.

différents profils de risques peuvent avoir une valeur identique pour le ratio de Portefeuille à Risque. Un portefeuille ayant un PAR30 de 5 % peut être un portefeuille très risqué si celui-ci comporte une grande proportion d'arriérés sérieux notamment s'ils présentent un retard de 90 jours, ou bien, être un portefeuille sain si les prêts sont quasi-certains d'être remboursés. Quant aux Abandons de Créances, ils réduisent le PAR d'un seul trait. Afin de bien appréhender le risque d'un portefeuille, il est essentiel de vérifier si un bon niveau de Portefeuille à Risque – et donc un taux de Couverture de Risque favorable – est le résultat d'une bonne sélection de clients ou bien d'un excès d'abandons de créances.

## Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Le ratio de Couverture de Risque, tel que défini ici, est l'équivalent du ratio de Couverture des Provisions pour Pertes sur Prêts dans le secteur bancaire traditionnel. Le ratio de Couverture des Provisions est calculé en prenant le total des provisions cumulatives pour la période, divisé par les actifs improductifs bruts pour anticiper le risque du portefeuille.

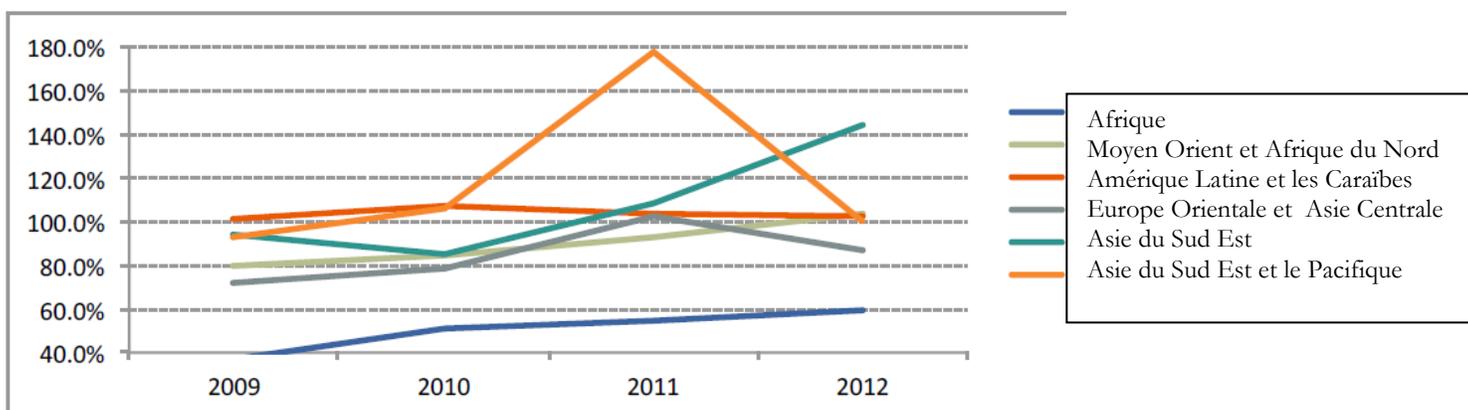
Comme le ratio de Couverture de Risque, le ratio de Couverture des Provisions fournit un pourcentage du portefeuille couvert par la dotation accordée. Ce ratio est utilisé pour l'évaluation de la performance des banques commerciales pour tester la liquidité du portefeuille de crédits d'une banque dans le cas de pertes potentielles découlant des actifs improductifs sur les prêts. Du fait de la variété de produits et services qu'offre le secteur bancaire traditionnel, il existe d'autres formes de ratio de couverture pour tester la capacité des institutions à absorber les pertes et la capacité à effectuer des paiements sur les actifs, le service de la dette, le levier financier, et d'autres.

Contrairement au secteur des IMF, un ratio du secteur bancaire traditionnel aura tendance à être plus faible selon le type de prêt émis. Par exemple, si le prêt émis s'accompagne de garanties, alors la nécessité pour la banque de couvrir le risque associé au prêt est moindre. La garantie agit comme une provision qui peut être prélevée en cas de défaut de paiement, la valeur étant ajoutée au bilan.

## Où se situe l'industrie ?

On suppose généralement que les ratios de Couverture de Risque devraient progressivement diminuer à mesure que l'industrie de la microfinance se développe. Toutefois, les données entre 2007 et 2012 indiquent que la couverture est relativement constante chaque année. Les moyennes de ces années se situaient entre 78 % et 98 %. Toutes les régions, excepté en Amérique Latine et en Asie de l'Est, ont rapporté de fortes hausses, probablement dues à l'amélioration de la qualité du portefeuille.

Ratio de Couverture de Risque



---

# Effacité et Productivité

---

- ✓ Ratio de Charges d'Exploitation
  - ✓ Coût par Emprunteur
  - ✓ Productivité du Personnel
  - ✓ Productivité des Agents de Crédit
- 

Les principaux points de l'Effacité et de la Productivité :

- *Les IMF ont des taux de rendement beaucoup plus faibles que les banques commerciales*
  - *Les IMF rurales et de petite taille montrent une efficacité moindre*
-

## Efficacité et Productivité

Quatre indicateurs clés ont été sélectionnés pour mesurer l'efficacité et la productivité : Ratio de Charges d'Exploitation, Ratio de Coût par Emprunteur, Productivité du Personnel et Productivité des Agents de Crédit.

Les indicateurs d'efficacité et de productivité sont des mesures de performance qui montrent la manière dont les institutions rationalisent le traitement de leurs opérations. Les indicateurs de productivité reflètent la quantité d'output (extrants) par unité d'input (intrants), alors que les indicateurs d'efficacité prennent en compte en plus le coût des inputs et/ou le prix des outputs. Étant donné que ces indicateurs ne sont pas facilement manipulables, ils sont plus facilement comparables entre les institutions que par exemple les indicateurs de rentabilité comme la Rentabilité sur Fonds Propres et la Rentabilité sur Actifs. D'un autre côté, les indicateurs de productivité et d'efficacité sont des indicateurs de performance moins complets et détaillés que ne le sont ceux de la rentabilité.

Les institutions de microfinance ont des taux d'efficacité bien plus bas que ceux des banques commerciales ; parce que, ramenée en dollars, l'activité de microcrédit nécessite beaucoup de main d'œuvre : un prêt de cent dollars exige autant de travail administratif qu'un prêt mille fois plus élevé dans une banque commerciale. Dans une IMF, les coûts administratifs peuvent être de 10, 20 ou même 30 \$ par tranche de 100 \$ du portefeuille de crédits, ce qui donne un ratio d'efficacité de 10, 20 ou 30 %, alors que dans une banque commerciale, des ratios d'efficacité de 1,5 %, 2 % ou 3 % sont monnaie courante en raison des montants de prêts plus importants.

## Ratio de Charges d'Exploitation



### Comment calculer le ratio ?

Le Ratio des Charges d'Exploitation s'obtient en divisant l'ensemble des charges nécessaires pour assurer les opérations de l'institution (incluant toutes les charges administratives et salariales, les amortissements et les rémunérations des administrateurs) par l'encours moyen du portefeuille brut de crédits sur la période observée. Les provisions passées, les charges exceptionnelles, les charges de périodes antérieures, les autres charges et les intérêts payés ne doivent pas être inclus.

### Qu'indique-t-il ?

Ce ratio fournit le meilleur indicateur d'efficacité d'une institution de crédit. Pour cette raison, il est d'ailleurs souvent appelé ratio d'efficacité : il mesure les coûts nécessaires à l'institution pour fournir ses services de crédit par rapport au montant moyen des prêts de son portefeuille. Plus le ratio de Charges d'exploitation est faible, meilleure est l'efficacité de l'institution.

### Quels sont les points à surveiller ?

Il s'agit d'un ratio important car il peut être géré en interne et il est essentiel pour la survie des banques sur les marchés concurrentiels. Si l'IMF a des frais d'exploitation élevés, les marges en seront affectées, rendant la concurrence par les prix de plus en plus difficile.

La taille du portefeuille, la taille des crédits, la méthodologie de crédit et les prix du marché permettent d'apprécier le niveau d'efficacité de l'institution analysée. La taille du portefeuille importe, mais les avantages des économies d'échelle sur la taille du portefeuille diminuent rapidement une fois que la taille du portefeuille d'une institution dépasse 5 millions de dollars américains. Des petites IMF peuvent devenir plus efficaces simplement sous l'effet de leur croissance, alors que les plus grandes institutions doivent recourir à d'autres mesures. D'après l'expérience de MicroRate, la taille du crédit a le plus d'impact sur le ratio de Charges d'Exploitation. La méthodologie peut également influencer les coûts d'exploitation de manière importante. Pour les opérations des banques villageoises par exemple, où la taille moyenne des crédits est souvent très réduite et la formation est élevée, les charges d'exploitation sont souvent bien supérieures à celles des prêts individuels. Dans ces cas, il est utile de comparer le Coût par Emprunteur (en s'assurant de comparer les IMF d'un même pays), qui divise les charges d'exploitation par le nombre d'emprunteurs, sans tenir compte de la taille du crédit (voir *Coût par Emprunteur*).

D'autre part, il est également important de distinguer entre les programmes de microcrédits opérant en zone rurale par rapport à ceux opérant en zone urbaine. Les charges d'exploitation des IMF rurales sont naturellement plus élevées en raison de la dispersion géographique de leurs clients. Les charges d'exploitation sont également fortement influées par les niveaux de rémunération salariale pratiqués par l'IMF, comme c'est le cas en général dans les industries à forte intensité de main-d'œuvre. Il est important de distinguer entre une IMF qui sous-paie ses salariés de celle qui opère dans un environnement de coût de vie peu élevé. Un ratio de Charges d'Exploitation, atteint en sous-payant son personnel, n'est pas toujours synonyme d'efficacité à long terme : à mesure qu'un marché devient plus concurrentiel, les employés pourraient vouloir travailler pour un concurrent qui paie davantage. MicroRate suggère que les coûts liés au personnel représentent généralement 50 % des charges d'exploitation. Si les charges d'exploitation sont bien inférieures à ce niveau, une analyse plus approfondie des salaires devrait avoir lieu.

Les IMF qui se préparent à accepter l'épargne des clients espèrent bénéficier d'un accès facile aux capitaux à long terme. Toutefois, la mise en place de capacités d'épargner peut se révéler très coûteuse pour une IMF en raison des traitements individuels importants en amont et des frais administratifs qui affecteraient négativement les niveaux d'efficacité. Pourtant, une fois que les dépôts excèdent un seuil minimum, les coûts d'exploitation baissent de manière significative dès que l'échelle est atteinte.

Les ratios des agents de crédit et du personnel administratif peuvent également révéler certaines informations lors de l'analyse des charges d'exploitation. Les IMF encourrent souvent des coûts élevés pour avoir plus de personnel administratif que d'agents de crédit. Pour les IMF qui gèrent des dépôts, un bon ratio Agent de Crédit / Effectif Total du Personnel équivaut à 50 %. Pourtant, pour les IMF qui ne gèrent pas de dépôts, le ratio s'élève généralement à plus de 50 % et peut atteindre 70 à 80 %.

Les IMF utilisent diverses manières pour tenter de dissimuler les charges d'exploitation. Certaines institutions qui proposent des microcrédits ainsi que d'autres services peuvent allouer des coûts de telle façon que leurs opérations apparaissent plus efficaces qu'elles ne le sont en réalité. Une autre manière de cacher des coûts est de les allouer à des filiales ou de ne pas les inscrire dans la comptabilité, comme cela peut être le cas lorsque des donateurs prennent en charge certains coûts, par exemple en payant des consultants.

Il existe une autre façon de fausser les résultats d'efficacité en reportant les coûts par le biais de comptes de type « charges reportées ». Les IMF peuvent manipuler la détermination de leurs bénéfices en utilisant les charges reportées à la fin de chaque période. MicroRate a constaté que même dans les rapports financiers vérifiés, certaines IMF ne fournissent pas des informations comptables fiables, principalement dans le but de dissimuler des frais. Dans de nombreux cas, il a été constaté que les charges reportées étaient utilisées pour déclarer des bénéfices supérieurs aux bénéfices réalisés.

## Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Le ratio de Charges d'Exploitation pour les IMF est similaire au ratio d'Efficacité ou au ratio Coût-Revenu utilisés par le secteur bancaire traditionnel pour déterminer le niveau d'efficacité avec laquelle la banque utilise ses actifs et passifs dans le cadre d'opérations internes liées au portefeuille de crédits. Plus spécifiquement, ce ratio mesure le montant des frais autres que d'intérêts (charges d'exploitation, à l'exclusion des provisions pour pertes sur prêts) nécessaires pour soutenir les produits d'exploitation. À l'aide de ce calcul, la performance de la banque peut être comparée à l'industrie et l'amélioration du ratio se traduit généralement par une rentabilité plus élevée. En comparant les banques entre elles, il est important de tenir compte de leur modèle d'entreprise, de la taille de l'entreprise et des activités. L'objectif de l'utilisation de cet indicateur est de trouver des ratios d'efficacité d'exploitation inférieurs à 10 %.

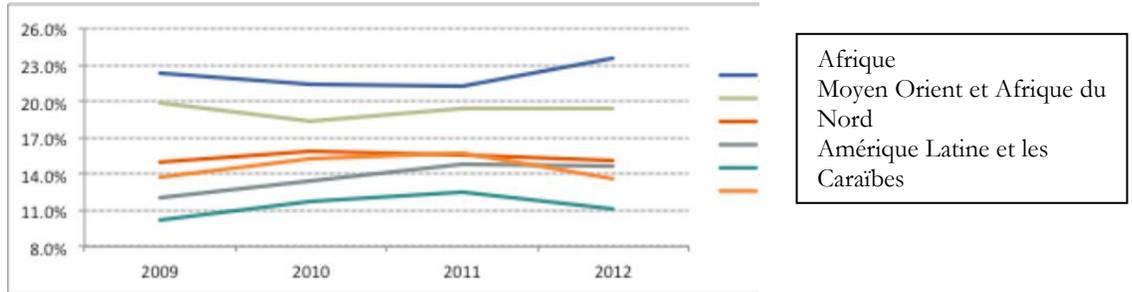
## Où se situe l'industrie ?

Les marchés en développement comme ceux de l'Afrique sub-saharienne, ont tendance à rapporter des ratios de Charges d'Exploitation plus élevés, mais une tendance à l'amélioration a été constatée en 2012. Dans l'ensemble, les IMF deviennent des organisations plus sophistiquées et réalisent ainsi des gains d'efficacité.

Les marchés matures fortement concurrentiels, comme bon nombre de pays en Amérique Latine, ont tendance à rapporter de meilleurs ratios de Charges d'Exploitation que les marchés moins concurrentiels comme en Afrique. Il y a quelques années encore, un ratio de Charges d'Exploitation de 35 % était considéré comme acceptable pour une IMF opérant en zone urbaine. Aujourd'hui les IMF les plus performantes se situent en dessous des 10 %.

En général, les graphiques sur l'efficacité opérationnelle au niveau mondial montrent seulement de faibles améliorations. Cependant, il est avéré que les institutions de microfinance cherchent à atteindre davantage de clients éloignés et se perfectionnent de plus en plus. La moyenne mondiale de ce ratio a été de 16,2 % en 2012.

### Ratio de Charges d'Exploitation



## Ratio de Coût par Emprunteur



### Comment calculer le ratio ?

Le Ratio de Coût par Emprunteur s'obtient en divisant l'ensemble des charges nécessaires pour assurer les opérations de l'institution (incluant toutes les charges administratives et salariales, les amortissements et les rémunérations des administrateurs) par le nombre moyen des emprunteurs actifs sur la période observée. Les provisions passées, les charges exceptionnelles, les charges de périodes antérieures, les autres charges et les intérêts payés ne doivent pas être inclus.

### Qu'indique-t-il ?

Ce ratio fournit une mesure très parlante de l'efficacité de l'institution en montrant le coût moyen pour garder un emprunteur actif. Étant donné que cet indicateur ne prend pas en compte la taille des prêts, les institutions octroyant de grands prêts n'apparaissent pas automatiquement comme plus efficaces, comme cela est souvent le cas avec le ratio des Charges d'Exploitation. Ainsi, le ratio Coût par Emprunteur représente un indicateur plus « juste » que le ratio Charges d'Exploitation.

### Quels sont les points à surveiller ?

Lorsque l'on peut trouver suffisamment d'informations sur le nombre d'emprunteurs par produit, les prêts sur gage, les prêts couverts par d'excellentes garanties et autres prêts à la consommation peuvent être exclus du dénominateur pour vous donner un ratio de coût par emprunteur plus fiable.

Ce ratio complète le ratio des Charges d'Exploitation. Il est tentant de conclure simplement qu'un ratio des charges d'exploitation élevé est le signe d'inefficacité de l'IMF, de la même manière qu'il est tentant de croire qu'un PAR peu élevé est le signe d'un portefeuille de haute qualité. Les deux affirmations pourraient être fausses. MicroRate a observé certains cas où de solides IMF présentent des charges d'exploitation relativement élevées par rapport à leurs concurrents régionaux, simplement parce qu'elles octroient de très petits prêts. Toutefois, leur ratio de Coût par Emprunteur ne représente qu'une fraction de celui de leurs meilleurs concurrents. Comparer et combiner le ratio des charges d'exploitation et le ratio de coût par emprunteur (voir l'*Annexe Efficacité Sociale* dans le Chapitre Social) permet d'obtenir une vue d'ensemble plus complète.

Il existe une corrélation entre les méthodologies de crédit et l'efficacité. MicroRate a observé que sur les marchés matures, le coût moyen par emprunteur pour les banques villageoises est significativement plus faible que le coût par emprunteur pour les IMF qui utilisent une méthodologie de crédit individuel. En effet, pour les prêts collectifs, il revient aux clients (et non à l'agent de crédit) de sélectionner les individus qui forment le groupe, et ces groupes nécessitent des coûts d'exploitation moins élevés. Les agents de crédit des banques villageoises peuvent collecter des remboursements lors d'une réunion, alors que les agents chargés de l'administration de prêts individuels doivent prendre rendez-vous avec chaque emprunteur.

Le ratio de Charges d'Exploitation et le ratio de Coût par Emprunteur évoluent effectivement dans des directions opposées. À mesure que le prêt augmente, le ratio de Charges d'Exploitation baisse alors que le Coût par Emprunteur augmente.



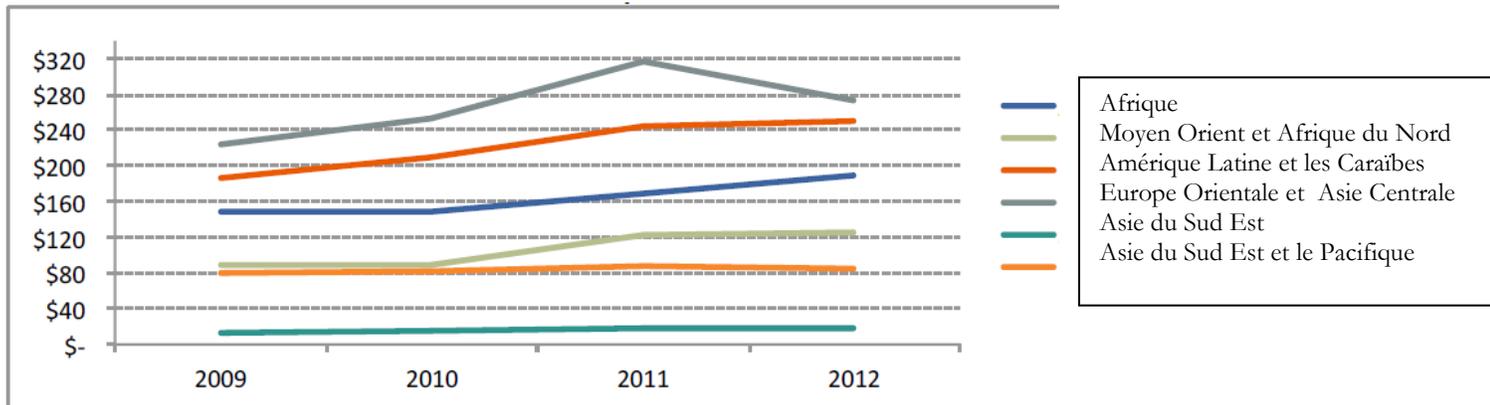
## Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Le secteur bancaire n'utilise pas le ratio de Coût par Emprunteur, probablement en raison de l'accent mis sur le montant du portefeuille qui génère des bénéfices, plus que sur le nombre d'emprunteurs et le coût par emprunteur.

## Où se situe l'industrie ?

Ce ratio s'est considérablement détérioré dans toutes les régions du monde et les écarts de ratio se sont creusés. Par exemple, alors qu'en Asie de l'Est, le coût moyen par emprunteur s'élève à 17 dollars américains, l'Europe de l'Est et l'Asie centrale enregistrent un niveau élevé de 273 dollars américains imputable aux montants de prêts moyens relativement élevés et au coût du personnel élevé dans la région. D'une manière générale, le Coût par Emprunteur au niveau mondial s'est détérioré en passant de 123 dollars américains en décembre 2009 à 156 dollars américains en décembre 2012.

Ratio de Coût par Emprunteur



## Ratio de Productivité du Personnel



### Comment calculer le ratio ?

Le ratio de Productivité du Personnel d'une IMF s'obtient en divisant le nombre des emprunteurs actifs par le nombre total de ses employés.

Le nombre d'emprunteurs actifs étant défini comme les emprunteurs identifiables individuellement et qui ont au moins un prêt en cours auprès de l'institution. Ainsi, un prêt solidaire impliquant quatre membres sera considéré comme quatre emprunteurs. Plusieurs crédits accordés au même emprunteur ne représentent toujours qu'un seul emprunteur.

Ce sont les emprunteurs qui sont pris en compte au numérateur et non les prêts car le nombre de personnes servies détermine davantage la charge de travail que le nombre de prêts. Deux prêts simultanés octroyés à une même personne ne requièrent pas deux fois plus d'effort que pour accorder un seul prêt. Les prêts sur gage ainsi que les crédits à la consommation ne doivent pas être pris en considération, car ils nécessitent beaucoup moins de travail d'analyse.

Le nombre total d'employés est défini comme le nombre total de personnes qui travaillent à plein-temps dans une IMF. Il inclut les contrats temporaires, par exemple de consultants, à condition qu'ils travaillent à temps plein. Si l'institution emploie un nombre significatif de personnes à temps partiel, alors celles-ci doivent être ajustées à des unités plein-temps. Par exemple deux personnes travaillant à mi-temps sont considérées comme équivalent à un employé plein-temps.

### Qu'indique-t-il ?

Ce ratio cerne la productivité du personnel de l'IMF – plus le ratio est élevé, meilleure est la productivité de l'institution. De manière indirecte, ce ratio donne aussi une indication sur la manière dont l'IMF a adapté ses méthodes et procédures à ses activités de crédits. Une productivité faible n'indique pas automatiquement que le personnel travaille moins, mais est plutôt révélateur de procédures inefficaces ou excessivement administratives.

### Quels sont les points à surveiller ?

L'efficacité d'une IMF pourra être biaisée si l'on inclut dans le ratio les prêts sur gage ou les crédits à la consommation qui requièrent un effort de sélection et d'analyse bien moindre que ne le demandent les micro-crédits. Ils ne doivent donc pas être pris en considération dans le calcul de cet indicateur. Cependant, dans certains cas l'IMF ne fait pas de différence claire entre ces types de prêts et les microcrédits non garantis, ce qui rend la séparation plus difficile.

Pour mesurer la productivité, le monde de la microfinance a traditionnellement utilisé le ratio « Nombre de clients (ou de prêts) par Agent de crédit » (voir *Ratio de Productivité des Agents de Crédit*). Bien qu'il s'agisse d'un indicateur utile, le ratio de Productivité du Personnel considère le nombre total d'employés de l'institution plutôt que les agents de crédit uniquement dans le dénominateur et donne ainsi une meilleure appréciation de la productivité de l'institution. On le remarque surtout lorsque l'IMF a des agents de crédit efficaces mais applique des procédures administratives lourdes et inefficaces (ou vice versa). Pour maximiser leur productivité, les IMF doivent apprendre à utiliser le minimum de ressources pour traiter le plus grand nombre de prêts de manière à ne pas nuire à la qualité du portefeuille ou au service client. Cet équilibre essentiel entre efficacité et productivité doit être prioritaire à tous les niveaux de l'IMF et doit constituer une mesure clé de la gestion opérationnelle. Dans les régions où la croissance est élevée, les IMF ont été forcées d'augmenter proportionnellement leurs ressources pour maintenir leurs activités et répondre à la demande de personnel. Malheureusement, dans bon nombre de régions, il n'y avait pas assez de professionnels formés à la microfinance. L'examen du ratio du personnel inexpérimenté (moins de 12 mois d'expérience préalable) le prouve. Bien qu'un ajout de personnel inexpérimenté permette à une IMF d'augmenter ses capacités de crédit, il se fait au détriment d'avoir à embaucher et à former de nouveaux employés, et à court terme (ou pendant une période de croissance) la Productivité du Personnel peut sembler inefficace.

## Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Contrairement au secteur des IMF où le ratio de Productivité du Personnel compare le nombre d'emprunteurs au nombre d'employés à temps plein, le secteur bancaire traditionnel mesure généralement la productivité en termes d'employés et de revenus. Ce calcul est appelé Revenus par Employé ou Chiffre d'Affaires par Employé.<sup>10</sup> Les banques n'évaluent pas le personnel en fonction du nombre de clients en raison des différents types de clientèle, des différences de stratégies commerciales et de la diversité des sources de revenus. Le ratio de Productivité du Personnel est plus utile et plus précis pour les plus petites institutions financières qui visent à accroître leur clientèle, alors que le ratio Revenus par Employé convient mieux aux plus grandes institutions bancaires qui cherchent à développer leur portefeuille.

## Où se situe l'industrie ?

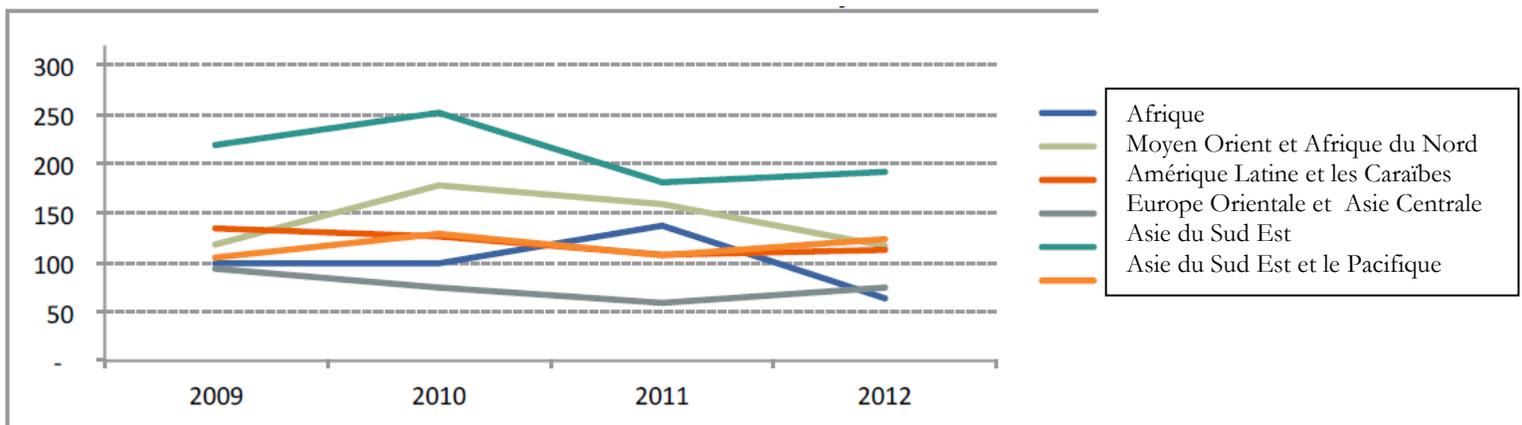
La Productivité du Personnel définit de façon unique les institutions de microfinance. Pour devenir viables financièrement, les IMF doivent être capables de gérer un très grand nombre de clients pour un coût de gestion minimal sans pour autant nuire à la qualité du portefeuille. Les jeunes IMF en voie de maturité doivent davantage se concentrer sur l'indicateur de Productivité du Personnel que les plus grandes IMF du fait de leur besoin d'efficacité pour réaliser des économies d'échelle.

Les ratios de Productivité du Personnel ont été relativement stables entre 2009 et 2012. Parmi les tendances notables du secteur, on note la productivité élevée de l'Asie du Sud (192 par employé), imputable à la forte présence des banques villageoises, et la faible productivité de l'Europe de l'Est et de l'Asie centrale due à un montant moyen des prêts relativement élevé pour les prêts individuels.

En Amérique Latine, MicroRate a observé que les ONG avaient toujours de meilleurs niveaux de productivité que leurs homologues. Une banque villageoise peut faire augmenter sa productivité de 50 % par rapport à une IMF axée sur les prêts individuels. Ce résultat est prévisible étant donné les différences de montants de prêts moyens entre les deux produits et l'augmentation du délai requis pour analyser un prêt individuel.

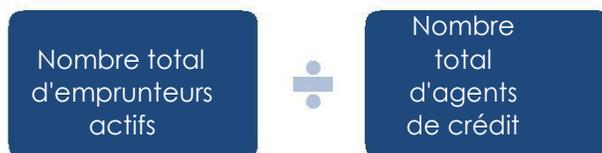
MicroRate estime qu'un système solide de mesures d'incitation financière peut contribuer à maintenir une productivité élevée avec une excellente qualité de l'actif. Les politiques récompensent généralement le nombre croissant d'emprunteurs plutôt que la croissance du portefeuille.

Ratio de Productivité du Personnel



<sup>10</sup> <http://www.massmac.org/newsline/0707/McKinsey.pdf>

## Ratio de Productivité des Agents de Crédit



### Comment calculer le ratio ?

Le ratio de Productivité des Agents de Crédit d'une IMF s'obtient en divisant le nombre des emprunteurs actifs par le nombre total de ses agents de crédit. Les emprunteurs actifs sont définis de la même manière que pour le ratio de Productivité du Personnel, le nombre d'emprunteurs actifs étant défini comme les emprunteurs identifiables individuellement et qui ont au moins un prêt en cours auprès de l'institution.

Les Agents de Crédit sont définis comme le personnel dont l'activité principale est directement liée à la gestion d'une partie du portefeuille de crédits. Cela inclut les agents de terrain ou autres qui interagissent directement avec le client, mais pas le personnel administratif ou les analystes qui traitent les crédits sans contact direct avec les clients. Le nombre total d'agents de crédit comprend aussi les employés temporaires qui sont engagés régulièrement en qualité d'agents de crédit.

### Qu'indique-t-il ?

Ce ratio indique la productivité des agents de crédit de l'IMF – plus le ratio est élevé, meilleure est la productivité de l'institution. Il s'agit de l'un des ratios de performance les plus reconnus dans l'industrie de la microfinance. De la même manière que pour le ratio de Productivité du Personnel, le ratio de Productivité des Agents de Crédit indique la façon dont l'IMF est parvenue à adapter ses méthodes et procédures pour mener ses activités de crédit.

### Quels sont les points à surveiller ?

L'indicateur de Productivité des Agents de Crédit est, comme c'est le cas pour celui de Productivité du Personnel, facilement biaisé si l'on inclut les crédits à la consommation ou les crédits sur gage, qui sont très différents des microcrédits. Ces types de crédits dépendent fortement des garanties plus que de la capacité de remboursement. Ainsi, ils peuvent être gérés en grand nombre par un nombre restreint de personnel. Par conséquent, les crédits à la consommation et les crédits sur gage ne sont pas pris en considération dans le calcul du présent ratio.

Tout comme le ratio de Productivité du Personnel, la Productivité des Agents de Crédit est également affectée par le contexte de la microfinance ainsi que par la croissance du portefeuille et de la taille des crédits. L'embauche et la formation de nouveaux agents de crédit ne demande pas seulement du temps, mais nécessite aussi la disponibilité des agents de crédit expérimentés qui doivent quitter leur poste pour pouvoir dispenser la formation.

La productivité des agents de crédit doit également être analysée conjointement avec la qualité de portefeuille de la partie du portefeuille attribuée à l'agent de crédit. Les mesures incitatives qui encouragent les agents de crédit à augmenter leur nombre d'emprunteurs, doivent s'accorder avec les mesures incitatives visant à maintenir la qualité du portefeuille. Si ce critère n'est pas respecté, les agents seront encouragés à attribuer des prêts présentant un risque plus élevé.

Pour les IMF disposant d'une vaste gamme de produits comme l'épargne ou les services non financiers, la productivité des agents de crédit sera également plus faible si les agents sont chargés de l'administration de ces services. Si une IMF dispose du personnel spécialisé pour gérer les services non liés à des prêts, ces services additionnels ne devraient pas avoir d'impact négatif sur la productivité des agents de crédit.

## Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Le secteur bancaire n'utilise pas de ratios similaires au ratio de Productivité des Agents de Crédit. Dans le secteur bancaire traditionnel, la Productivité des Agents de Crédit est principalement axée sur le montant prêté et sur la qualité de ce prêt.<sup>11</sup>

## Où se situe l'industrie ?

Une productivité très élevée a été vivement applaudie avant la crise financière, en particulier si la qualité du portefeuille était maintenue. Dans certains pays, la crise a considérablement affecté la qualité du portefeuille. Des mesures d'analyse plus rigoureuses, dont celle de la capacité de remboursement, ont été mises en place, réduisant ainsi les objectifs de productivité. Il n'était pas rare de voir les niveaux de Productivité des Agents de crédit dépasser les 500 emprunteurs. Actuellement, les IMF tentent de limiter le nombre de prêts à environ 300 emprunteurs par agent de crédit et 400 pour les prêts collectifs. En outre, étant donné une concurrence de plus en plus sévère, l'accent mis sur l'amélioration des services à la clientèle se traduit par la fidélité des clients qui, sur le long terme, permet à l'IMF d'améliorer son efficacité.

Dans ce contexte, la Productivité des Agents de Crédit a diminué sur les marchés matures où il devient plus difficile de trouver des bons clients et où l'analyse doit être plus approfondie étant donné le risque élevé de surendettement. Pour fournir un échantillon représentatif des IMF d'Amérique Latine à partir du MicroRate50<sup>12</sup>, le ratio moyen de Productivité d'Agents de Crédit pour les IMF qui attribuent des prêts individuels et collectifs était respectivement de 200 et 350 en 2012.

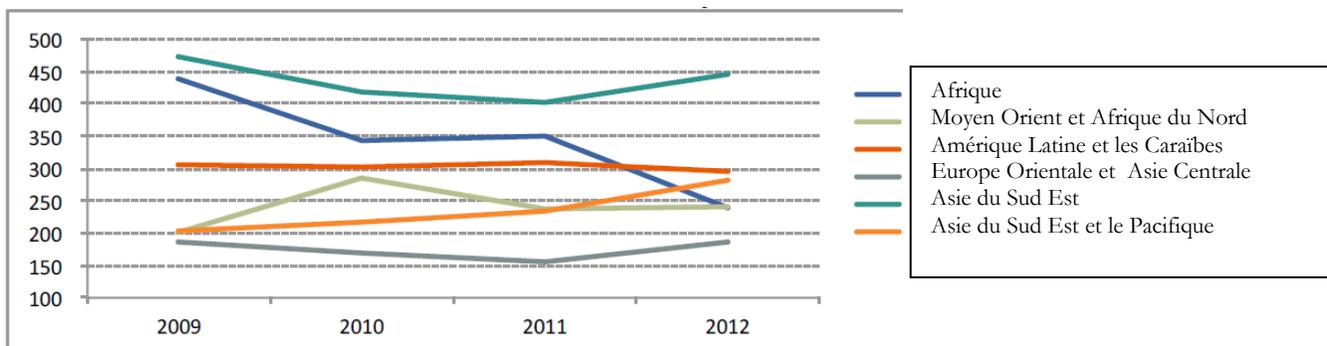
De même, les IMF axées sur le service à la clientèle des régions rurales dont la population est très dispersée ont généralement des niveaux de productivité plus faibles que les IMF des zones urbaines.

Étant donné le lien étroit entre la Productivité du Personnel et la Productivité des Agents de Crédit, il n'est pas surprenant que les mêmes IMF aient de solides compétences dans les deux mesures de productivité. Par exemple, la productivité des agents de crédit était plus élevée en Asie du Sud, ayant rapporté une moyenne de 444 emprunteurs par agent de crédit en 2012. L'Asie du Sud a également maintenu avec constance le ratio de Productivité du Personnel le plus élevé en 2012. Les deux tendances sont attribuées à la prédominance du prêt collectif dans la région.

D'un autre côté, les IMF qui utilisent les deux méthodologies (prêt individuel et collectif) forment leurs agents de crédit pour qu'ils soient spécialisés dans une méthodologie, ce qui permet d'améliorer la productivité.

Les politiques incitatives pour les Agents de Crédit ont plus de poids sur les marchés concurrentiels lorsque les IMF luttent pour maintenir ou améliorer leur part de marché. Toutefois, bon nombre d'IMF poussent la croissance du portefeuille plus que le nombre d'emprunteurs. Il en résulte des niveaux de productivité plus faibles et un PAR plus élevé.

**Ratio de Productivité des Agents de Crédit**



<sup>11</sup> Jaideep G. Motwani, Victor E. Sower, *Benchmarking in Services*, (le benchmarking dans les services) (Emerald Group Publishing, 2006), 273-275.

<sup>12</sup>Échantillon de 50 IMF d'Amérique Latine noté par MicroRate. MicroRate50, voir Annexe I.

---

# Gestion Financière

---

- ✓ Ratio des Charges Financières
  - ✓ Ratio de Coût des Ressources
  - ✓ Ratio Dettes/Fonds Propres
- 

## Principaux points pour la Gestion Financière

- *Le coût des ressources tend à être plus élevé pour les IMF réglementées que pour les IMF non réglementées car elles ont davantage accès au financement commercial.*
  - *Le ratio Dettes/Fonds Propres continuera d'augmenter à mesure que les IMF vont se développer et prendre en maturité. Les IMF doivent compenser l'augmentation des frais de financement grâce à une rentabilité et une efficacité améliorées.*
-



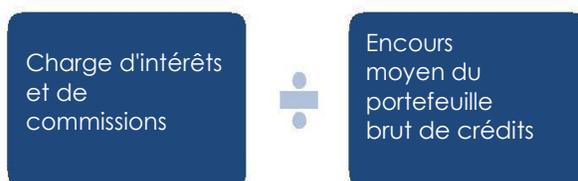
## Gestion Financière

La Gestion Financière s'emploie à garantir un niveau de liquidités suffisant afin de couvrir les obligations d'une IMF en termes de décaissement des crédits à ses emprunteurs et de remboursement des emprunts à ses créanciers. Même si la gestion financière est une fonction de back-office, les décisions dans ce domaine peuvent directement influencer le résultat financier d'une institution. Des erreurs dans la gestion des liquidités ou du change peuvent aisément compromettre une institution qui dispose d'opérations de crédits efficaces et d'une gestion saine.

L'importance de l'adéquation des liquidités, et donc de la gestion financière, devient plus importante encore lorsque l'IMF mobilise l'épargne des déposants. La gestion financière peut aussi avoir un impact non-négligeable sur la rentabilité de l'institution en fonction de l'habileté avec laquelle les liquidités sont gérées. La gestion financière consiste en partie à gérer le risque de change et à trouver une adéquation entre les échéances des ressources de financement et celles des encours de crédit. Ces deux activités sont des domaines à risques potentiels importants pour une IMF et soulignent l'importance d'une gestion qualifiée des finances.

Le guide présente trois indicateurs pour évaluer la gestion financière d'une institution de microfinance : le ratio des Charges Financières, le ratio de Coûts des Ressources, et le ratio Dettes/Fonds Propres.

## Ratio des Charges Financières



### Comment calculer le ratio ?

Le ratio de Charges Financières se calcule en divisant les intérêts et les commissions payés sur les fonds empruntés par l'encours moyen du portefeuille brut de crédits.

### Qu'indique-t-il ?

Ce ratio mesure le total des intérêts payés par l'institution pour financer son portefeuille de crédits. Il ne faut pas confondre le ratio des Charge Financières avec l'écart entre les taux d'emprunt et de prêt pratiqués par l'institution, ni avec le taux moyen auquel elle emprunte (voir le *ratio de Coût des Ressources*).

Cette mesure fait partie des trois composants utilisés pour connaître le taux minimum que l'IMF doit faire payer à ses clients afin de compenser tous les coûts encourus. Le taux minimum sur les crédits est ainsi déterminé en additionnant les trois ratios Dotations aux Provisions, Charges d'Exploitation et Charges Financières. La différence entre le Rendement du Portefeuille (revenus générés par le portefeuille) et le ratio Charges de Financement (charges financières encourues par l'institution pour se financer) constitue la marge d'intérêts nette.

Le ratio de Coût des Ressources est lié aux intérêts versés au prêteur, qui est différent des charges de financement liées au niveau d'endettement (avec ou sans intérêts) du portefeuille. De cette manière, les cents pour chaque dollar perçu sont consacrés au paiement des intérêts pour les fonds empruntés.

### Quels sont les points à surveiller ?

Le ratio de Charge de Financement est déterminé avant tout par la façon dont l'IMF se finance : soit au moyen d'emprunts, de capitaux propres ou de dépôts. Il donne par contre peu d'indication sur la santé financière de l'IMF. Si une IMF devait recevoir une grande partie de son fonds de roulement par le biais de dons, alors ses intérêts seraient évidemment très faibles. C'est également vrai pour les nouvelles IMF moins matures qui sont généralement financées par le capital des actionnaires et par les dons (dans le cas des ONG). Cela permet de maintenir des charges de financement peu élevées et faciles à gérer, et dans le meilleur des cas, de favoriser la croissance de l'IMF. Une fois développée, l'IMF peut solliciter progressivement le capital commercial et accroître sa capacité d'emprunt, ce qui fait augmenter ses intérêts et ses commissions.

### Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Dans le secteur bancaire traditionnel, le ratio des Charges Financières équivaut au ratio des Frais Bancaires. Dans la pratique, le ratio des Frais Bancaires n'est pas très utilisé. Pour déterminer un ensemble d'informations similaires, une banque utiliserait la Marge d'Intérêt Nette (MIN). Ce ratio, comme le ratio utilisé en microfinance, calcule la marge d'intérêt entre ce que la banque verse sur ses engagements et le montant des frais bancaires pour les prêts.

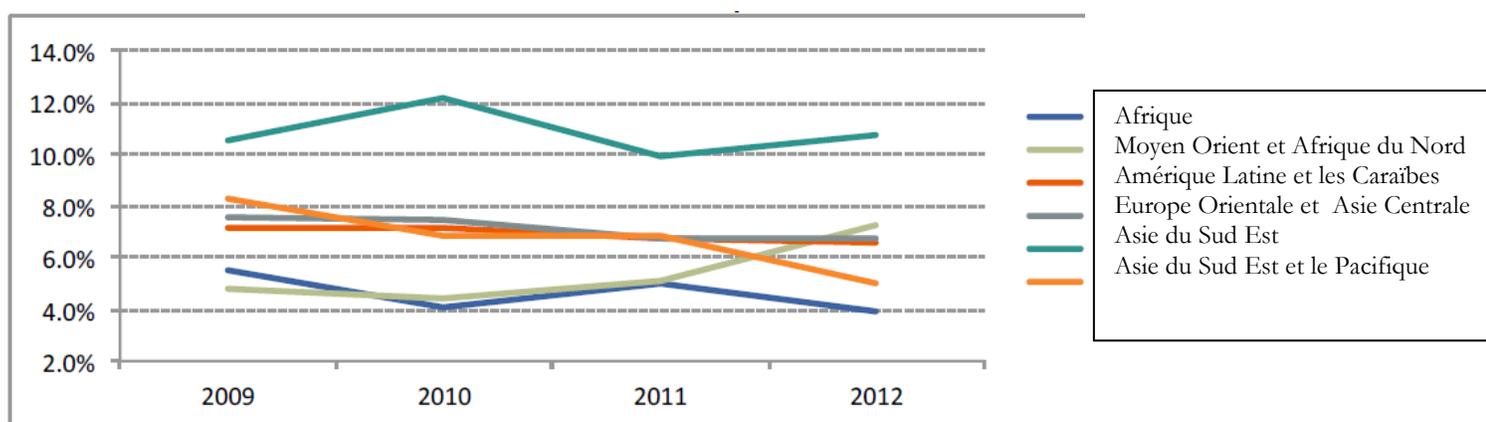
La Marge d'Intérêt Nette est calculée comme le revenu net d'intérêts (les intérêts payés moins les intérêts perçus) comme une partie de l'actif productif d'intérêts moyen. La MIN fournit à la banque le calcul de l'écart de taux sur les fonds investis, et, pris conjointement avec le ratio d'efficacité et le ratio de dotation aux provisions, permet à la banque de comprendre sa structure de coûts pour atteindre un taux débiteur minimal et obtenir un rendement positif.

## Où se situe l'industrie ?

Dans l'ensemble, une amélioration de cet indicateur a été observée dans toutes les régions. L'Afrique, l'Asie de l'Est et le Pacifique apparaissent comme les régions ayant les charges financières les moins élevées. Dans le cas de l'Afrique (4 %), de nombreuses IMF ont reçu des dons, des subventions et des capitaux subventionnés, permettant de réduire leur ratio de charges financières. En raison des capitaux subventionnés et de la rareté des IMF solvables, l'accès aux fonds commerciaux est très restreint, ce qui perturbe une grande partie du marché africain.

En Amérique Latine, le ratio des charges financières s'est légèrement amélioré ces dernières années, rapportant une moyenne de 7 %. Les ONG en Amérique Latine se sont conformées d'elles-mêmes à la réglementation et ont contracté plus de dettes.

Ratio des Charges Financières



## Ratio de Coût des Ressources



### Comment calculer le ratio ?

Le ratio de Coûts des Ressources s'obtient en divisant les charges d'intérêts et de commission par la valeur moyenne des ressources financières de la période. Le dénominateur inclut toutes les ressources financières de l'institution y compris les dépôts, les fonds commerciaux, les fonds subventionnés ainsi que le quasi-capital. Sont exclus les autres formes de dettes non liées au financement du portefeuille, telles que les comptes et les effets à payer ou les emprunts hypothécaires que l'IMF aurait obtenus pour financer par exemple l'acquisition de ses bureaux.

### Qu'indique-t-il ?

Comme son nom l'indique, ce ratio mesure le coût moyen des fonds empruntés par l'institution et utilisés pour financer son portefeuille de crédits. En comparant le ratio de Coût des Ressources des IMF, il est important de distinguer les IMF qui peuvent accéder à des fonds bons marché tels les dépôts d'épargne. Les IMF qui arrivent à récolter de l'épargne ont généralement des coûts de financement de fonds moins élevés. Mais en contrepartie, la récolte d'épargne exige un coût administratif plus élevé.

### Quels sont les points à surveiller ?

Dans beaucoup de cas, les fonds mobilisés par les IMF comportent une bonne part de fonds subventionnés. Ces subventions diminuent bien sûr les coûts de financement puisque les coûts réels d'emprunts à des conditions commerciales sont bien plus élevés. Mais lorsqu'une IMF subventionnée se développe et qu'il lui devient nécessaire d'emprunter de plus en plus sur le marché pour soutenir sa croissance, les coûts élevés des ressources commerciales se répercutent alors sur la marge d'intérêts. L'institution sera alors amenée à contrebalancer la baisse des marges en réduisant d'autres coûts ou en augmentant les taux d'intérêt sur les prêts.

L'environnement du pays joue un grand rôle dans le coût des ressources. Des facteurs tels que l'inflation ou le macro risque-pays peut avoir un impact considérable. Par exemple, dans les pays à forte inflation, le coût de financement équivaut généralement à la somme du taux de financement commercial plus le taux d'inflation. Dans les pays à faible notation souveraine, au risque-pays élevé ou encore dans les pays où le secteur de la microfinance est incertain, les taux d'intérêts sont généralement plus élevés, reflétant le risque perçu.

Un autre facteur non négligeable est la solvabilité et le risque perçu d'une IMF. De bons antécédents en matière de crédit et de performance représentés par des notations de crédit plus élevées peuvent conduire à des taux d'intérêts plus faibles.

Lors des retraitements sur les ROE et les ROA (voir *Annexe II*) MicroRate adapte les taux d'intérêt qu'il juge subventionnés pour permettre une comparaison équitable entre les IMF.



## Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Le Coût des Ressources est utilisé de la même façon dans le secteur bancaire traditionnel et peut être assimilé au Taux Versé sur les Fonds (RFP). Il est déterminé en divisant la charge d'intérêt totale par le total des actifs productifs. Les actifs productifs sont classés en tant qu'instruments financiers portant intérêt, allant des prêts aux titres du compte de négociation.

Ce calcul tient compte du coût moyen des ressources empruntées pour financer les opérations et couvrir les besoins en capital. Le secteur bancaire traditionnel dispose d'une variété de sources de financement telles que les dépôts, les prêts interbancaires, les marchés monétaires et les emprunts auprès des banques centrales. L'écart entre le coût des ressources empruntées et le taux d'intérêt appliqué aux emprunteurs est l'une des principales sources de revenus pour les banques.<sup>13</sup>

## Où se situe l'industrie ?

Ces dernières années, les IMF ont converti leur créance libellée en dollars (ou en euros) en monnaie locale. Cette pratique entraîne la hausse des charges de financement pour les IMF mais réduit aussi le risque de change en reliant dettes et paiements ainsi que la devise du produit de leurs emprunteurs. Cette conversion permet également de réduire le risque de crédit.

L'inflation et le risque politique sont également des facteurs de la hausse de coût des ressources. Les pays où il n'y a pas de forte inflation, comme l'Argentine, le Kenya et le Nicaragua (en plus du risque politique) présentent des taux d'intérêt généralement élevés.

---

<sup>13</sup> <http://www.fdic.gov/>

## Ratio Dettes/Fonds Propres



### Comment calculer le ratio ?

Le ratio Dettes/Fonds Propres s'obtient en divisant le total des dettes de l'IMF par le total de ses fonds propres. Le total des dettes comprend tout ce que l'IMF doit : les dépôts effectués auprès d'elle, les emprunts contractés, les comptes à payer ainsi que toute autre dette. Le total des Fonds Propres représente le total des Actifs moins le total des Dettes.

Une dette subordonnée est considérée comme fonds propres si elle présente une échéance de plus de cinq ans, ce qui a pour effet de réduire le numérateur et de faire augmenter le dénominateur. Les créances présentant une échéance de moins de cinq ans sont considérées comme dettes.

### Qu'indique-t-il ?

Le ratio Dettes/Fonds Propres est la mesure la plus simple et la plus connue de l'adéquation des fonds propres d'une IMF étant donné qu'il mesure son effet de levier total. Ce ratio est regardé avec grand intérêt par les prêteurs parce qu'il indique le degré de sécurité (sous forme de fonds propres) que possède une institution pour couvrir d'éventuelles pertes.

### Quels sont les points à surveiller ?

Traditionnellement, les institutions de microfinance ont toujours eu des ratios dettes/fonds propres peu élevés car, tout comme les banques non réglementées, elles ne pouvaient emprunter aux prêteurs commerciaux que de manière très limitée. Les IMF deviennent de plus en plus réglementées, cependant, leur ratio Dettes/Fonds Propres augmente rapidement. Le montant de dettes pouvant être contracté pour un montant de capital donné, est surtout déterminé par le risque et la volatilité de l'IMF (son exposition aux changements dans l'environnement économique dans lequel elle opère). Même les IMF ayant les plus grands effets de levier sont moins endettées que les banques conventionnelles étant donné qu'elles sont moins couvertes par des garanties et que leur profil de risques n'est pas aussi bien compris que ceux des banques conventionnelles.

Les évolutions du ratio Dettes/Fonds Propres sont souvent plus importantes à considérer que la valeur absolue du ratio lui-même. En effet, si le ratio augmente rapidement, l'IMF approchera ainsi de son plafond d'endettement, et sera alors contrainte de limiter sa croissance. De même, une augmentation rapide des dettes influence directement la marge bénéficiaire de l'IMF. En effet, les conditions d'obtention des emprunts par une IMF déterminent également le niveau de dettes qu'elle pourra assumer en toute sécurité. Si une grande partie de ses dettes consiste en des financements de donateurs à long terme, un ratio Dettes/Fonds Propres élevé présente évidemment moins de risques que si l'IMF recourait à des lignes de crédits à court terme.

L'accès au financement inciterait fortement les ONG à quitter leurs statuts d'exemptées d'impôts et à se soumettre aux réglementations bancaires. La réglementation et la transparence permettent d'entrevoir la possibilité d'accéder aux marchés des capitaux. La réglementation permet en général aux IMF d'atteindre des ratios Dettes/Fonds Propres bien plus élevés que les ONG. En fait, une fois réglementées et supervisées les IMF découvrent que les prêteurs commerciaux, qui les confinaient à un ratio dettes/fonds propres à 1:1 deviennent alors disposés à leur prêter jusqu'à trois à cinq fois leurs fonds propres.

Toutefois, l'IMF doit utiliser ce capital supplémentaire à bon escient en réalisant des investissements qui feraient augmenter les marges, la rentabilité et l'efficacité. L'IMF doit s'assurer qu'elle peut utiliser efficacement le capital et doit veiller à ce que le coût des ressources ne dépasse pas la hausse du financement de la dette et que le PAR reste maîtrisable. Le but est d'utiliser le nouveau financement par l'emprunt pour la création d'opérations constructives, tout en garantissant une baisse des mesures du risque et de la volatilité.

## Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Le ratio Dettes/Fonds Propres utilisé pour évaluer les IMF est identique dans le secteur bancaire traditionnel. Ce ratio révèle la mesure dans laquelle la banque finance des opérations avec des dettes plutôt qu'avec des fonds propres. Il permet aux banques de contrôler la solvabilité et d'analyser la structure de leur capital. Les ratios Dettes/Fonds Propres varient considérablement en fonction du type d'institution. Les ONG ont généralement des niveaux de Dettes/Fonds Propres plus faibles (1:1 à 3:1) que les IMF réglementées et que les banques commerciales. Les ONG n'ont pas de propriétaires et la seule manière de renforcer les fonds propres d'une ONG est de réinvestir des bénéfices ou de solliciter des subventions et de dons.

## Où se situe l'industrie ?

Les régions n'ont pas montré de changements significatifs, à l'exception de l'Asie du Sud qui a considérablement amélioré son ratio Dettes/Fonds Propres (de 7:1 en décembre 2009 à 5:1 en 2012). La moyenne mondiale s'est maintenue à 4:1 malgré un financement plus élevé enregistré pour le secteur de la microfinance.

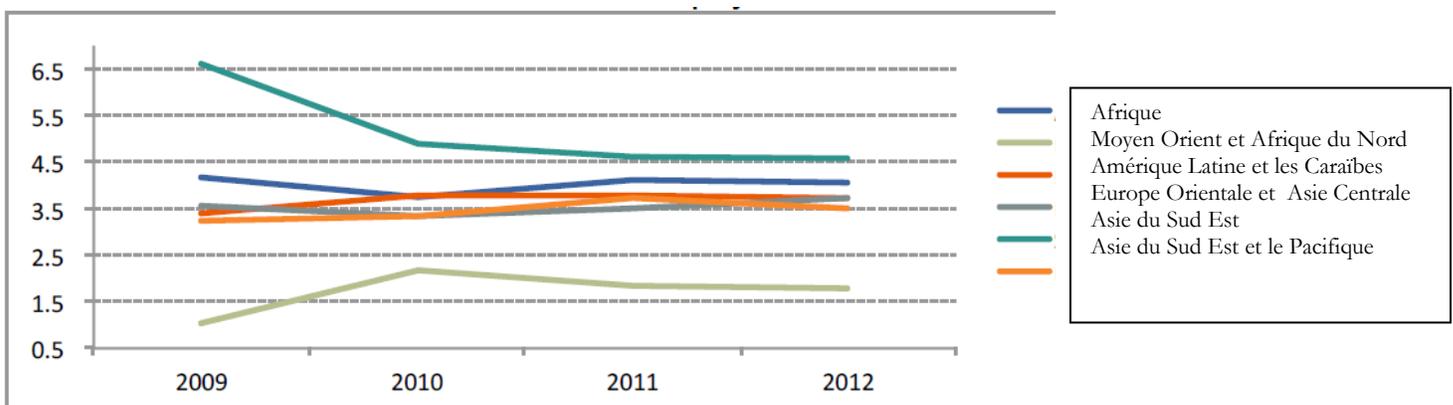
En Amérique Latine, le ratio est resté stable sans variations brutales. Cependant, le MicroRate 50 a observé une hausse significative pour les IMF non réglementées qui sont passées de 2:1 en 2009 à 3:1 en 2012. MicroRate rapporte que les ONG, principalement en Amérique Latine, se conforment de plus en plus à la réglementation, et de ce fait, elles s'endettent encore davantage. Les IMF réglementées sont restées stables, rapportant une moyenne de 5:1.

Dans certains pays, les bailleurs de fonds publics soutiennent le secteur et les banques commerciales peuvent difficilement rivaliser. Ils proposent souvent des taux d'intérêt bas et des conditions avantageuses. Pourtant, une forte concentration de fonds publics rehausse la diversification et les risques politiques.

D'un autre côté, un nombre croissant de pays proposent l'assurance-dépôts qui comprend les IMF. Cette assurance permet de réduire le risque pour les épargnants qui placent leur argent dans les IMF à fort niveau d'endettement.

Enfin, certains pays ont fait de grands progrès suite à la mise en œuvre des réglementations de Bâle II et III liées aux exigences minimales de fonds propres. Ces exigences sont adaptées aux risques spécifiques de chaque IMF en tenant compte du risque de crédit, d'exploitation et du risque financier (rentabilité, liquidité, solvabilité, taux d'intérêt et devise). Cependant, MicroRate considère le ratio Dettes/Fonds Propres comme un outil important pour la comparaison du niveau de risque des IMF dans plusieurs pays où les réglementations de Bâle n'ont pas été appliquées ou n'ont pas été adaptées à la réalité du pays.

Ratio Dettes/Fonds Propres



---

# Rentabilité

---

- ✓ Rendement des Fonds Propres
  - ✓ Rendement des Actifs
  - ✓ Rendement du Portefeuille
- 

Principaux points pour la Rentabilité :

- *Les ratios de PAR et d'Abandon de Créances élevés entraînent un rendement du portefeuille plus faible*
  - *Les dons, les comptes extraordinaires et les comptes issus de transactions antérieures peuvent fausser ces ratios*
-

## Rentabilité

Les indicateurs de rentabilité telles la Rentabilité sur Fonds Propres et la Rentabilité sur Actifs reflètent la performance de l'ensemble des domaines de l'institution. Si la qualité du portefeuille ou l'efficacité des opérations est faible, cela sera reflété dans la rentabilité. De par leur nature d'être un agrégat impliquant beaucoup de facteurs, l'interprétation des indicateurs de qualité peut être très difficile. Le fait qu'une IMF ait une Rentabilité sur Fonds Propres élevée n'en explique pas vraiment la raison. Tous les indicateurs de performance peuvent être d'une utilité limitée (en fait, ils peuvent être aussi trompeurs) s'ils sont vus de manière isolée et ceci est généralement le cas pour les indicateurs de rentabilité.

Afin de comprendre *la manière* dont une institution réalise ses profits (ou pertes), l'analyse doit également prendre en compte d'autres indicateurs qui éclaireront sur la performance opérationnelle de l'institution, tels l'efficacité opérationnelle ou la qualité du portefeuille. L'analyse de rentabilité est d'autant plus compliquée qu'un nombre significatif d'institutions de microfinance reçoit encore des dons et des prêts subventionnés. « Comparer des pommes avec des pommes » a toujours été un problème en microfinance, car les subventions sont toujours très répandues et les pratiques comptables varient largement.

Les IMF se conforment de plus en plus aux réglementations et les informations deviennent plus fiables et standardisées. Toutefois, pour certaines institutions financières non réglementées, il est facile de changer spectaculairement leur rentabilité simplement en ajustant le niveau de leur réserve pour pertes sur créances. Un analyste qui se focaliserait exclusivement sur la rentabilité ne pourra absolument rien détecter.

Enfin, ce guide a classé l'indicateur Rendement du Portefeuille dans le groupe de rentabilité, non pas que le coût du crédit aux clients soit une mesure de rentabilité *per se*, mais parce que la rentabilité est souvent fonction de ce que les IMF facturent à leurs clients. D'autres institutions financières sont limitées par la concurrence pour ce qu'elles peuvent facturer, mais la microfinance est une activité tellement neuve que beaucoup d'IMF opèrent sur un marché « favorable au vendeur ». En l'absence de concurrence, même les IMF les plus inefficaces pourront rester rentables simplement en augmentant leur taux d'intérêt sur les prêts. D'un autre côté, sur un marché concurrentiel comme en Bolivie – ou sur les marchés où le gouvernement a établi un plafond sur le taux d'intérêt effectif – même les IMF les plus efficaces ont des difficultés à réaliser des rendements de portefeuille élevés.

Le guide présente trois indicateurs pour mesurer la rentabilité : le Rendement des Fonds Propres, le Rendement des Actifs et le Rendement de Portefeuille. Comme mentionné précédemment, le rendement sur fonds propres et le rendement des actifs ont été ajustés en fonction des subventions et des diverses pratiques comptables afin de rendre les résultats comparables entre institutions.

## Rendement des Fonds Propres



### Comment calculer le ratio ?

Le Rendement des Fonds Propres (ROE)<sup>14</sup> se calcule en divisant le résultat net (après impôt et exclu de tout don) par les fonds propres moyens de la période. Seul le capital versé est pris en compte. Autrement dit, le capital souscrit (ce qui est promis mais qui n'a toujours pas été payé) ne devrait pas être pris en compte.

### Qu'indique-t-il ?

Le Rendement des Fonds Propres (ROE) indique la rentabilité de l'institution. Ce ratio est particulièrement important pour les entités privées ayant des actionnaires recherchant le profit. Pour ces investisseurs, ce ratio est d'une importance primordiale, puisqu'il mesure le retour sur leur investissement effectué dans l'institution. Cependant, vu que la plupart des IMF sont sans but lucratif, le ROE est plutôt utilisé comme indicateur alternatif pour mesurer la viabilité commerciale et l'importance des fonds propres.

### Quels sont les points à surveiller ?

Le niveau d'endettement – la part fonds propres/dettes – est un facteur très important à prendre en compte. Autrement dit, si une IMF génère un profit de 20 cents par dollar sur ses actifs, le ROE équivaldrait à 20 % s'il n'y a pas de dette, 40 % si la dette est égale aux fonds propres, 60 % si la dette équivaut au double du montant des fonds propres, etc. Une IMF qui veut atteindre un ROE élevé est fortement tentée de financer la majorité de ses actifs par la dette.

D'un autre côté, un degré d'endettement élevé entraîne également des niveaux de risque plus élevés. Tout comme une IMF rentable peut devenir très rentable si son niveau d'endettement est élevé, une IMF génératrice de pertes subira des pertes dévastatrices si elle dépend fortement du financement de la dette. Les prêteurs imposeront généralement des limites sur le levier financier, alors que les actionnaires pousseront souvent à un niveau d'endettement supérieur. Au moment de comparer le ROE des IMF, il est important de tenir compte des différences de levier et des niveaux de risque.

La stabilité des revenus et des dépenses est un autre facteur important. Un ROE élevé pour une période n'est pas nécessairement un signe de rentabilité d'une IMF. Par exemple, l'IMF aurait pu avoir vendu un actif donnant lieu à une augmentation ponctuelle de la rentabilité, ou réduire ses provisions pour pertes sur prêts. Pour mesurer la solidité financière, il est donc nécessaire d'examiner la rentabilité sur plusieurs années successives. La hausse des profits qui sont maintenus année après année représente généralement un bon indicateur de la bonne situation financière d'une entreprise.

Il convient de noter que, pour calculer ce ratio, le MIX n'a pas simplement pris le bénéfice net comme il apparaît dans le compte de résultat, mais il a examiné le résultat d'exploitation après déduction de l'impôt sur le revenu. Il a alors retranché les charges extraordinaires et les produits exceptionnels.

Pour permettre de comparer le ROE des IMF, les principales différences existantes entre les pratiques comptables doivent être ajustées. Le plus important à ce niveau concerne les dépenses en provisions. La rentabilité des fonds propres d'une IMF qui maintient un niveau de provisions de 200 % de son PAR peut difficilement être comparée avec une autre dont les provisions couvrent seulement 25 % du PAR. Pour éliminer cette distorsion, le ROE doit être recalculé en appliquant le même principe de provisionnement pour toutes les IMF (voir *Ratio de Dotation aux Provisions* pour consulter un niveau de provisions recommandé).

<sup>14</sup> Le terme « Rendement des Fonds Propres » est utilisé lorsque le rendement *moyen* des fonds propres est mesuré. Dans le cas où le rendement a été mesuré à une date fixe, il faudrait alors l'indiquer clairement dans une mention spécifique, comme par exemple : « Rendement des Fonds Propres de décembre 2012. » Le même principe s'applique pour le Rendement des Actifs.



L'inflation peut constituer un autre facteur de distorsion. Si l'inflation est élevée, il est possible que l'IMF soit en fait en train de perdre de l'argent bien qu'elle indique des profits.

Les versements de dividendes n'affectent pas le calcul du ROE. Les dividendes distribuent des bénéfices, ils ne les réduisent pas.

Les apports de fonds propres supplémentaires contribueront à réduire le ROE. Une telle baisse de la rentabilité n'est pas nécessairement mauvais signe tant que l'IMF utilise bien les ressources complémentaires. Dans ce cas, le ROE se rétablira rapidement.

## Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Le calcul du Rendement des Fonds Propres est identique pour les IMF et le secteur bancaire traditionnel. Cependant, les banques commerciales affichent des niveaux d'endettement supérieurs – leur effet de levier est plus élevé – que les IMF. Ces niveaux ont conduit à une volatilité accrue des résultats lors de la crise financière. Le ROE moyen des banques américaines était de -20 % en 2008 – contre +15 % en 2006. En 2013, le ROE de ces banques s'est quelque peu redressé pour atteindre 8,8 %.

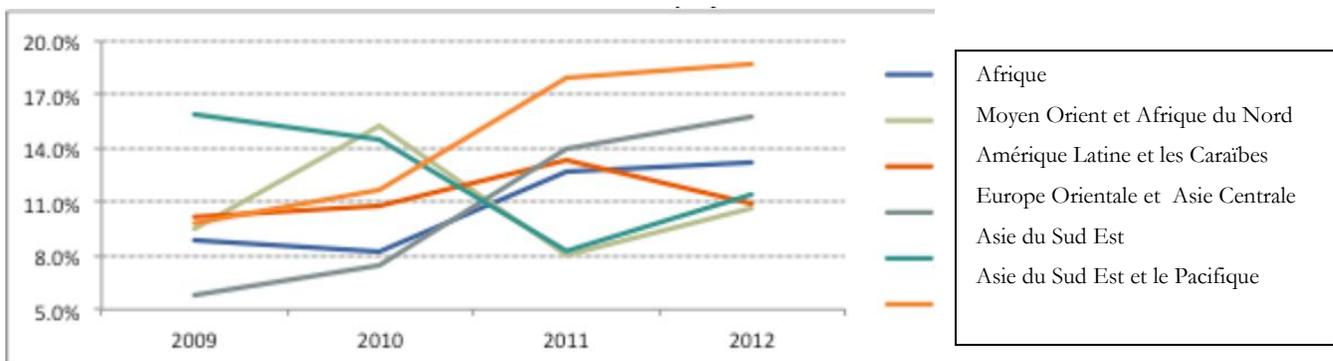
## Où se situe l'industrie ?

Le Rendement des Fonds Propres a eu de quoi surprendre l'industrie des IMF au cours des dernières années. Les rendements dépassent facilement ceux du secteur bancaire traditionnel.

Les IMF ne sont pas sorties totalement indemnes de la crise internationale. En 2009, le ROE moyen des IMF avait chuté à 6,7 % principalement en raison de l'augmentation des dotations aux provisions pour couvrir la détérioration du portefeuille. En 2012, le ROE s'était redressé à 13,4 %.

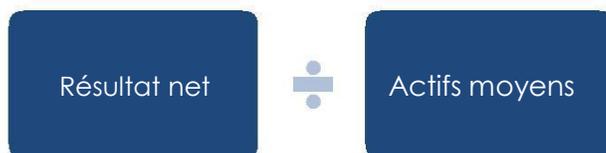
Il y a quelques années, un ROE de 40 à 50 % n'était pas inhabituel pour les IMF. À mesure que l'industrie se développe, de tels niveaux de rentabilité sont devenus rares. Désormais, un ROE de plus de 20 % serait considéré comme élevé dans la plupart des régions.

Rendement des Fonds Propres



## Rendement des Actifs

---



### Comment calculer le ratio ?

Le Rendement des Actifs (ROA)<sup>15</sup> se calcule en divisant le résultat net (après impôt et exclu de tout don) par les actifs moyens de la période.

### Qu'indique-t-il ?

La Rentabilité des Actifs (ROA) est une mesure générale de rentabilité qui reflète la marge de profit de l'institution. Plus simplement, elle mesure la façon dont l'institution utilise ses actifs pour générer des revenus.

### Quels sont les points à surveiller ?

La Rentabilité des Actifs est une mesure simple et équitable. Cependant, comme c'est le cas pour le Rendement des Fonds Propres, une évaluation correcte de la Rentabilité des Actifs (ROA) dépendra fortement de l'analyse des composants qui déterminent le résultat net. Les taxes, le provisionnement spécial et les produits et charges exceptionnels sont les trois composants restant après la suppression du composant marge bénéficiaire. Ces trois composants donnent un aperçu pour aider à comparer les ROA des différentes IMF.

Il convient de noter que, pour calculer ce ratio, le MIX n'a pas simplement pris le bénéfice net comme il apparaît dans le compte de résultat, mais plutôt le bénéfice d'exploitation net déduit de l'impôt sur le revenu ; autrement dit, il a exclu les autres dépenses et revenus des comptes issus de transactions antérieures et des comptes exceptionnels.

En Amérique Latine en 2012<sup>16</sup>, les ONG ont réalisé un Rendement des Actifs bien plus élevé que les IMF soumises à réglementation, sans qu'il y ait de grande différence entre leur ROE. Comme mentionné dans la section précédente, le ROE est fortement influencé par le niveau d'endettement d'une institution et les intermédiaires financiers réglementés affichent des niveaux d'endettement bien supérieurs à ceux des ONG. Les ONG s'adressent aussi plus fréquemment aux petites niches commerciales où elles peuvent faire payer leurs prêts plus chers – d'où le ROA plus élevé. À l'inverse, les intermédiaires financiers formels opèrent plus fréquemment sur des marchés concurrentiels où les taux d'intérêt sont plus faibles.

Comme mentionné dans la section *Rendement des Fonds Propres*, des retraitements sont nécessaires lorsqu'il s'agit de comparer le ROA de plusieurs institutions, car les pratiques comptables peuvent être très différentes. Les retraitements concernent par exemple les dotations aux provisions et la compensation pour les subventions reçues et le calcul des revenus sur la comptabilité de caisse (par opposition à la comptabilité d'exercice).

### Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Le calcul du Rendement des Actifs est identique pour les IMF et pour le secteur bancaire traditionnel. Comme ce ratio compare le résultat net et le total des actifs moyens, les dirigeants d'entreprise et les investisseurs peuvent avoir un aperçu de la rentabilité d'une banque en fonction des frais de l'actif géré. Comme pour le ROE, le ROA moyen a

---

<sup>15</sup>Le terme « Rendement des Actifs » est utilisé lorsque le rendement *moyen* des actifs est mesuré. Dans le cas où le rendement a été mesuré à une date fixe, il faudrait alors l'indiquer clairement dans une mention spécifique, comme par exemple : « Rendement des Actifs de décembre 2012. » Le même principe s'applique pour le Rendement des Fonds Propres.

<sup>16</sup>Sur la base de données fournies par un échantillon de 50 IMF évaluées par MicroRate – le « MicroRate50 ».



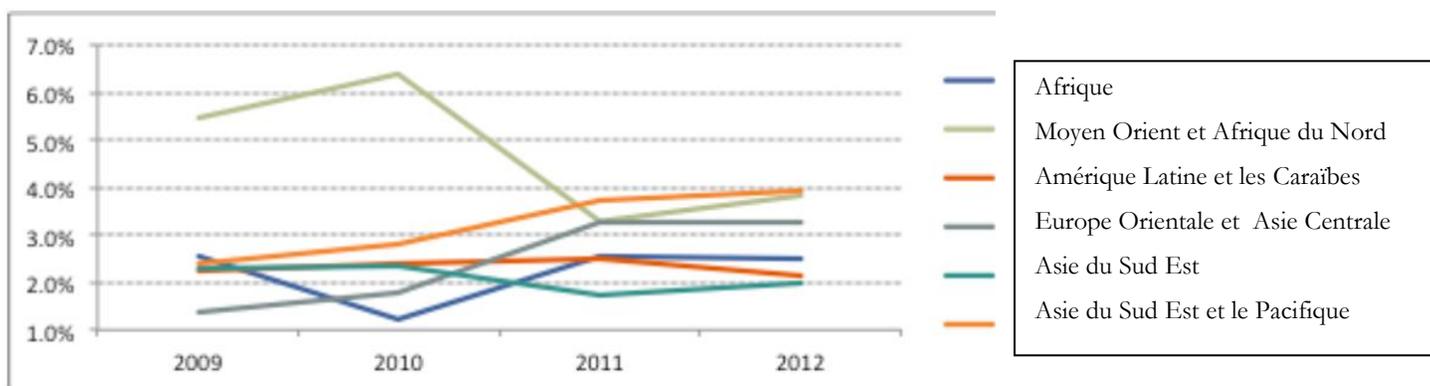
enregistré une baisse due à la crise financière. Aux États-Unis, le ROA moyen de l'industrie est passé de 1,2 % en 2007 à -1,7 % en 2009, pour ensuite se maintenir au-dessus de 0,5 % au cours du second semestre 2010. D'un point de vue global, le ROA moyen des 50 plus grandes banques était plus faible de 0,85 % par rapport aux niveaux antérieurs à la crise.<sup>17</sup>

## Où se situe l'industrie ?

Généralement, les IFM atteignent un ROA moyen de 3 %. Ce résultat est bien supérieur au ROA des banques commerciales types. Après la crise financière de 2008-2009, le ROA moyen a rebondi, mais avec le développement des marchés et la hausse de la concurrence, il est resté stable ces dernières années.

En 2012, l'Asie de l'Est et le Pacifique ont obtenu le ratio le plus élevé, atteignant 3,9 % et l'Asie du Sud a obtenu le plus faible avec 2 %.

Rendement des Actifs



<sup>17</sup> Source: *Quarterly Trends for Consolidated U.S. Banking Organizations-Fourth quarter 2012, Top 50 Banks: The Bankers Database.* (Tendances trimestrielles des Institutions Bancaires Consolidées des États-Unis – 4<sup>ème</sup> trimestre 2012, les 50 plus grandes banques : The Bankers Database).

## Rendement du Portefeuille

Produits financiers  
du portefeuille de  
crédits



Encours moyen du  
portefeuille brut  
de crédits

### Comment calculer le ratio ?

Le Rendement du Portefeuille d'une IMF s'obtient en divisant les produits financiers du portefeuille de crédit par l'encours moyen brut du portefeuille de la période.

Les revenus issus des abandons de créances sont comptabilisés dans « autres revenus » car le portefeuille n'existe plus dans les actifs de l'entreprise.

### Qu'indique-t-il ?

Le Rendement du Portefeuille mesure la quantité de revenus (intérêts et commissions) effectivement perçus durant la période. La comparaison entre le Rendement du Portefeuille et le taux débiteur réel moyen de l'institution donne une indication sur sa capacité à collecter les paiements de ses clients. Elle fournit également une indication sur la qualité de son portefeuille étant donné que pour la plupart des IMF la mesure de rendement n'inclut pas les prorata d'intérêts dus sur les crédits impayés.

Le rendement du portefeuille est largement utilisé en microfinance où le coût véritable des prêts est souvent bien plus élevé que le taux d'intérêt effectif pratiqué. Étant donné que le rendement du portefeuille prend en compte tous les frais, les rabais et les charges spéciales, il constitue une mesure plus fiable que celle du coût véritable. D'autre part, le rendement du portefeuille sous-estime le coût réel dans la mesure où les prêts sont en souffrance.

Un moyen efficace de déterminer la marge bénéficiaire d'exploitation d'une IMF est de soustraire les 3 ratios de charges directes (ratio des charges d'exploitation, ratio de dotation aux provisions et ratio des charges financières) au rendement du portefeuille.

### Quels sont les points à surveiller ?

Afin que le Rendement du Portefeuille puisse être significatif, il doit être interprété dans le contexte du taux d'intérêt pratiqué dans l'environnement où l'institution opère. Plus généralement, le rendement de portefeuille est le premier indicateur de la capacité d'une IMF à générer des revenus qui puissent couvrir ses charges financières et opérationnelles.

Les IMF tendent généralement de déguiser le taux d'intérêt pratiqué en ajoutant des éléments comme les commissions, l'épargne forcée et d'autres frais. Le Rendement du Portefeuille est un moyen facile de calculer prudemment le taux réel et les charges de l'institution. Il indique combien l'IMF perçoit en moyenne en termes d'intérêt et d'autres paiements sur les prêts. Pourquoi les institutions ont-elles généralement tendance à masquer le véritable taux d'intérêt pratiqué ? Pour ne pas décourager les clients d'emprunter, ou pour rester dans les normes réglementaires qui parfois fixent un plafond pour les taux d'intérêt pratiqués, ces derniers étant indispensables à la survie des IMF. Toutefois, étant donné que les arriérés réduisent le rendement du portefeuille des IMF, l'analyse du Rendement du Portefeuille doit également considérer le PAR et les ratios d'Abandon de Créances.

Le Rendement du Portefeuille est fortement touché par la concurrence et la taille des prêts. Dans les marchés où la concurrence entre IMF est encore faible, le Rendement de Portefeuille est généralement élevé. Les IMF peuvent alors imposer des frais en fonction de ce que le marché peut supporter sans avoir à s'inquiéter de perdre leurs clients au profit de concurrents. La concurrence étant en développement, les niveaux de Rendement du Portefeuille peuvent chuter jusqu'à la moitié de leur taux actuel – qui peut être assez élevé (60 %, 80 % ou plus) – en quelques années.

La taille des prêts a également une forte influence sur le taux débiteur. C'est une déduction logique car, il est beaucoup plus coûteux de traiter un micro-crédit qu'un prêt au montant plus important. Les IMF qui utilisent une méthodologie

de prêt individuel obtiennent presque toujours des Rendements de Portefeuille plus faibles que les banques villageoises. En effet, la tendance se porte plus sur les prêts individuels que sur les prêts collectifs. Cette tendance entraîne une baisse des ratios de charges d'exploitation (voir le chapitre *Efficacité* et *Productivité*) pour les IMF qui attribuent des prêts individuels, ce qui leur permet en retour de faire baisser leur taux débiteur. Pour juger si les prêts d'une IMF sont trop chers ou bon marché, il est nécessaire d'examiner d'abord la taille moyenne de ces prêts.

La fréquence des versements des prêts influence également leur coût effectif. Les micro-crédits sont généralement remboursés plus rapidement et en versements plus fréquents que les prêts plus importants. Les IMF de type banques villageoises accordent généralement des prêts à plus court terme et exigent un remboursement hebdomadaire. Cette pratique rehausse le Rendement du Portefeuille par rapport aux prêts individuels prêtés sur un plus long terme et remboursés sur une base mensuelle.

L'inflation est un autre élément clé dans la détermination du rendement du portefeuille. Si l'inflation est élevée, les IMF doivent en tenir compte dans l'établissement de leur taux débiteur ou elles finiront par appliquer des taux négatifs (en termes réels corrigés de l'inflation).

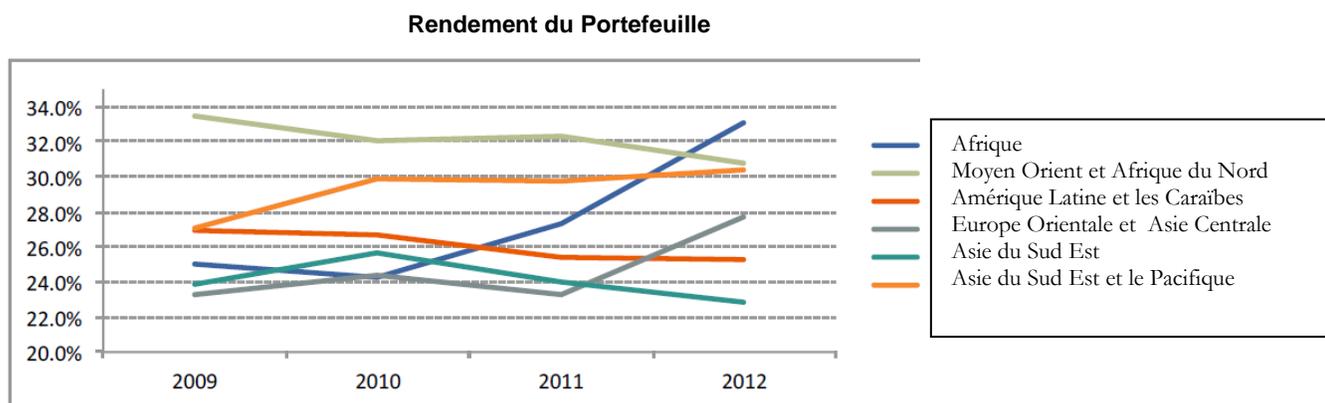
### Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Dans le secteur bancaire traditionnel, le Rendement Brut sur les Actifs Productifs (GYEA)<sup>18</sup> est similaire au Rendement du Portefeuille. Il est calculé en divisant le produit d'intérêt total par le total des actifs productifs moyens. Les actifs productifs sont considérés comme des instruments financiers portant intérêt, allant des prêts aux titres du compte de négociation. Cependant, le calcul du Rendement du Portefeuille est légèrement différent car il se focalise sur les actifs productifs au sein du portefeuille de crédit et il ne comptabilise pas les actifs qui ne font pas partie du portefeuille.

### Où se situe l'industrie ?

Le rendement global du portefeuille est toujours en baisse (de 28,5 % en 2009 à 27,6 % en 2012). Cette tendance devrait se poursuivre avec le développement de l'industrie. Elle semble être principalement attribuable à la concurrence, mais la baisse des taux d'intérêt au niveau international a également eu un impact.

En 2012, l'Afrique se distingue à l'échelle régionale avec un rendement du portefeuille de 33 %. L'Asie du Sud affiche le ratio le plus faible à 23 %. En Amérique Latine, on observe de grandes différences entre les taux en fonction de la maturité du marché. Parmi les marchés les plus importants d'Amérique Latine en 2012, la Bolivie obtient le plus faible rendement du portefeuille moyen (20 %) et le Mexique affiche le plus élevé (67 %).



<sup>18</sup> <http://www.usbrn.com/datadict.asp?txtSrchWord=Banking>

# Performance Sociale

---

- ✓ Ratio de la Taille du Crédit au Niveau National
  - ✓ Ratio de Rétention des Emprunteurs
  - ✓ Ratio de Rétention du Personnel
  - ✓ Indicateur d'Efficacité Sociale
- 

## Principaux points en matière de Performance Sociale :

- *Les emprunts de taille moyenne doivent être contextualisés conformément au niveau de revenus du pays*
  - *Les taux de rétention des emprunts peu élevés peuvent indiquer l'insatisfaction du client*
  - *Un roulement élevé du personnel est l'un des problèmes principaux des marchés arrivés à maturité*
-

## Performance Sociale

La demande de transparence en matière de performance sociale des IMF a été croissante. Cependant, les indicateurs chargés de mesurer les résultats sociaux n'ont pas été acceptés à échelle universelle, malgré des objectifs doublement nets – des retours financiers et sociaux. Récemment, des controverses allant d'une rentabilité excessive et de taux d'intérêts usuraires, à l'accroissement du surendettement des clients et de cas d'abus de ces derniers, sont devenues un fléau pour le secteur et ont remis sa réputation sociale en question. Les affirmations aux termes desquelles l'impact social en matière de développement de la micro finance pourrait être exagéré, ou portant réellement atteinte à ceux qu'ils cherchaient à aider, ont fait surface, forçant l'industrie à se réévaluer, ainsi qu'à réévaluer sa responsabilité sociale envers plusieurs parties prenantes.

Des initiatives telles que le Social Performance Task Force (SPTF) (Groupe de Travail en matière de Performance Sociale), MFTransparency (Transparence de la Micro Finance), le Center for Financial Inclusion's Smart Campaign on Client Protection Principles (Centre pour l'Inclusion Financière de Campagnes Intelligentes en matière de Principes de Protection des Clients), de pair avec les ratings sociaux, ont tous contribué à accroître la transparence et la prise de conscience en matière des meilleures pratiques.

Il existe de nombreux défis lorsqu'il s'agit d'évaluer la performance sociale d'une IMF. Les IMF possèdent non seulement un vaste éventail de missions sociales et d'objectifs stratégiques, leurs perspectives quant à ce qui doit être « social » varient également de manière considérable.

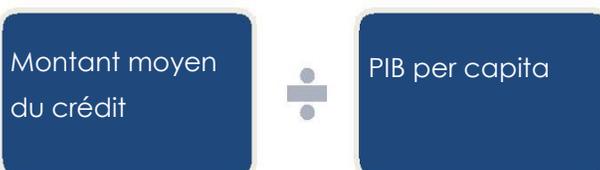
Certaines IMF se centrent sur les femmes, la pauvreté rurale, ou la jeunesse, tandis que d'autres souhaitent accroître leur accès aux services financiers ou offrir des services non financiers. Il existe des situations où les IMF qui ne déclarent pas de mission sociale ouvertement peuvent atteindre des résultats sociaux beaucoup plus solides que celles dont les missions sociales sont puissantes. Les nuances contextuelles sont essentielles étant donné la nature hautement subjective de cette facette de la micro finance.

La mesure de la performance sociale en est à ses tout premiers débuts, avec peu d'indicateurs quantitatifs largement acceptés, afin de stocker les résultats sociaux des opérations d'une IMF.

Ce chapitre relatif à la *Performance Sociale* introduit trois métriques quantitatives universelles afin de commencer à mesurer la dimension sociale. Le quatrième indicateur n'est pas aussi largement utilisé, mais il s'agit d'une bonne manière de mesurer l'utilisation efficace des ressources. Malgré la grande attention portée aux taux d'intérêts appliqués par les IMF, une analyse des taux annuels en pourcentage (APR, en anglais) ou des taux d'intérêt en vigueur (EIR, en anglais) est impossible de mener à bien en raison de la limitation des données (les statistiques à l'échelle des IMF, des pays et des régions ne sont pas disponibles à grande échelle).

Étant donné la nature qualitative de l'analyse sur la performance sociale, les indicateurs suivants représentent des valeurs de substitution en matière de performance sociale. Ces indicateurs doivent être évalués de manière conjointe avec d'autres métriques sociales et attributs qualitatifs provenant de l'institution afin de fournir une interprétation complète de la performance sociale d'ensemble des IMF.

## Ratio de la Taille du Crédit au Niveau National



### Comment calculer le ratio ?

Le Ratio des Emprunts à Échelle Nationale (NLR, en anglais) se calcule en divisant le montant moyen du crédit emprunté par l'IMF par le PIB (GDP, en anglais) per capita du pays au sein duquel l'IMF intervient.

### Qu'indique-t-il ?

Ce ratio fournit une métrique de base afin de comparer la taille d'un emprunt d'une IMF par rapport à diverses géographies. Plus le pourcentage est bas, et mieux la petite taille de l'emprunt peut être comparée à la richesse moyenne d'un pays donné.

Il n'est pas suffisant de simplement comparer les montants moyens empruntés par les IMF en Inde, Bosnie et Pérou, et de faire des suppositions quant à la portée de l'IMF. La contextualisation de l'emprunt de taille moyenne par rapport au PIB per capita est essentielle afin d'ajuster les niveaux de revenus entre les pays, lesquels varient toujours.

La taille des emprunts a servi de méthode d'évaluation afin d'estimer la niche du micro crédit des IMF. Bien que cette méthode d'évaluation possède de nombreuses limitations, elle continue d'être largement utilisée. Plus la taille de l'emprunt est petite et plus la niche démographique est pauvre et « bas-de-gamme ». De manière générale, un NLR inférieur à un indique que le point de mire est une niche de micro financement peu élevée. Si le NLR s'approche de deux, il est plus près d'une petite niche d'activité.

### Quels sont les points à surveiller ?

Depuis que le PIB ne fluctue plus radicalement d'une année sur l'autre, une modification significative des ratios impliquerait un changement au niveau des emprunts de taille moyenne, qui mériterait un examen plus approfondi. Souvent, les changements de la taille moyenne du crédit sont affectés par des transformations dans la distribution du produit au sein du portefeuille. Par exemple, un changement d'approche des micros prêts aux prêts SME.

Lors de l'évaluation du montant moyen du crédit octroyé par une IMF, il est plus correct d'exclusivement considérer la partie du portefeuille centrée sur le micro crédit, en excluant les petits consommateurs et/ou les emprunts mis en gage. Ces emprunts largement nantis peuvent aisément dénaturer la cible démographique et sociale de l'IMF. Par exemple, si une IMF décide d'offrir tout d'abord un prêt à la consommation, ceci réduit le ratio car le prêt à la consommation tend à être peu important, mais n'indique pas nécessairement une niche démographique inférieure – pas nécessairement un « marché bas de gamme ».

La réévaluation et la dévaluation des devises locales doivent également être prises en compte. Dans les pays où la devise a été réévaluée, l'emprunt de taille moyenne s'accroîtra ou chutera rapidement.

### Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

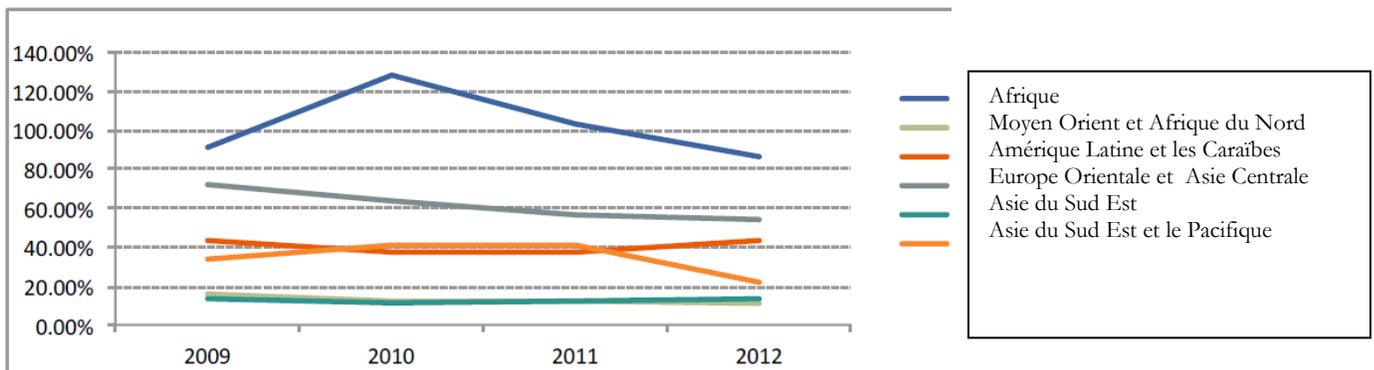
Le Ratio des Emprunts à Échelle Nationale ne dispose pas de calcul équivalent dans le secteur de la banque traditionnelle car, à la différence de la micro finance, la performance sociale n'est pas un objectif commercial typique parmi les banques commerciales.

## Où se situe l'industrie ?

Les marchés sont généralement divisés en niches inférieures, intermédiaires et supérieures. La niche supérieure du marché est supérieure à 150% NLR, tandis que la niche inférieure du marché est habituellement inférieure à 50% NLR. En 2012, l'Asie du Sud possédait le ratio le plus bas, tandis que l'Afrique possédait le plus élevé. En Afrique, le PIB en moyenne tend à être relativement bas, dénaturant le ratio croissant. Dans des pays où la disparité du revenu est la plus élevée et le PIB per capita est également élevé – tels que le Mexique - le NLR s'abaisse. De même, en Europe de l'Est et Asie Centrale, les emprunts de taille moyenne relativement importants s'opposent à un PIB per capita relativement élevé.

Les Véhicules d'Investissement de la Microfinance ont démontré que lors du choix entre deux IMF possédant des profils de risque similaires, il est plus probable que le choix se porte sur une IMF dont le NLR soit peu élevé. Beaucoup s'aperçoivent qu'assister un segment de marché plus pauvre est plus bénéfique socialement, diversifie le risque et implique un meilleur positionnement de la stratégie en raison des problèmes que supposent assister ce marché.

**Ratio de la Taille du Crédit au Niveau National**



## Ratio de Rétention de l'Emprunteur



### Comment calculer le ratio ?

Le Ratio de Rétention de l'Emprunteur est le nombre d'emprunteurs actifs en fin de période, divisé par le nombre d'emprunteurs en début de période, plus le nombre de nouveaux emprunteurs au cours de la période. Tenez compte du fait que cet indicateur ne différencie pas les nouveaux emprunteurs de ceux qui empruntent de manière renouvelée. Une autre formule concernant ce ratio, qui n'est pas aussi largement utilisée, mais peut amener à des calculs plus précis, est la suivante : *emprunteurs en fin de période – nouveaux emprunteurs en fin de période / emprunteurs actifs en début de période*.

### Qu'indique-t-il ?

Puisque les clients doivent être le cœur de toute activité en matière de micro finance, il est important de connaître le degré de satisfaction du client et de lui présenter une évaluation de la Responsabilité Sociale Corporative<sup>19</sup> de l'IMF. Les institutions doivent servir les clients de manière appropriée en tenant compte de leurs besoins, en désignant les produits adéquats et de livrer de manière orientée client. Une célèbre méthode d'évaluation afin d'estimer la satisfaction du client est de mesurer la *Rétention de l'Emprunteur*. Un ratio de rétention plus élevé représente généralement un haut niveau de satisfaction du client.

### Quels sont les points à surveiller ?

Une distinction mérite d'être faite entre les clients et les emprunteurs. Celle-ci mesure les taux de rétention des destinataires des produits de crédit (emprunteurs) et non ceux de tous les clients de l'institution (épargnants compris). La prise en compte de tous les clients dénaturerait le ratio qui serait alors utilisé en tant que méthode d'évaluation de la satisfaction, étant donné la difficulté que pose de mesurer les clients actifs tirant profit de produits qui ne sont pas d'emprunt.

Sur les marchés dont les niveaux de concurrence sont peu élevés, le Ratio de Rétention de l'Emprunteur peut demeurer élevé même si les besoins du client ne sont pas satisfaits de manière appropriée. Les emprunteurs peuvent ne pas avoir la possibilité de choisir l'institution et sont obligés de demeurer avec une IMF en particulier malgré leur insatisfaction. Ceci peut dénaturer l'efficacité de l'aptitude de l'indicateur à évaluer la satisfaction du client, raison pour laquelle il est également nécessaire de prendre en compte d'autres indicateurs et métriques.

Les Ratios de Rétention Peu Élevés des Emprunteurs sont habituels sur les marchés hautement compétitifs car l'IMF cherche à attirer de nouveaux clients avec des produits d'emprunts et des conditions plus compétitifs. Les tactiques agressives peuvent mener les emprunteurs à changer d'institution.

La Rétention de l'Emprunteur affecte à la fois les dépenses opérationnelles et la qualité du portefeuille. Attirer de nouveaux clients coûte plus que de retenir les clients existants avec le temps et conserver de bons clients expose l'IMF à de moindres risques. Même dans les cas où le ratio des dépenses opérationnelles est élevé, en matière de micros crédits,

<sup>19</sup> Initiative corporative afin d'évaluer et d'être responsable des effets que peut avoir la société sur l'environnement et de son impact sur bien-être social - [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com). Souvent vue comme la responsabilité envers les parties prenantes, telles que les clients, le personnel, la communauté et l'environnement.

par exemple, les nouveaux clients requièrent une formation additionnelle, tandis que les clients les plus anciens sont familiers avec l'institution, donc ils coûtent moins cher à fidéliser.

Ce ratio peut être dénaturé si une IMF passe par pertes et profits. C'est-à-dire, lorsqu'une IMF renonce aux emprunteurs qui ne peuvent plus payer dans les délais, ceci ne reflète nécessairement pas l'insatisfaction du client, mais tout simplement l'incapacité de régler dans les délais.

### Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Le secteur de la banque traditionnelle utilise une méthode de calcul similaire afin de mesurer le service client.

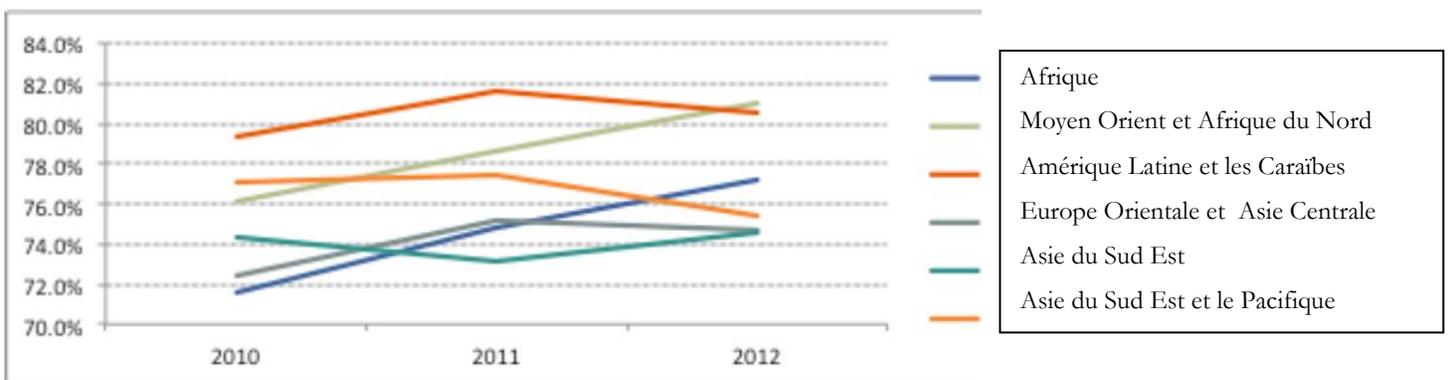
### Où se situe l'industrie ?

Le Ratio de Rétention de l'Emprunteur a globalement augmenté de 75% en 2010 à 77% en 2012. De manière surprenante, presque toutes les régions ont affiché des améliorations, malgré une forte concurrence. Il est possible que la reprise des IMF suite à la crise financière ait entraîné de meilleures pratiques et que la protection des clients ait entraîné des taux de rétention plus élevés.

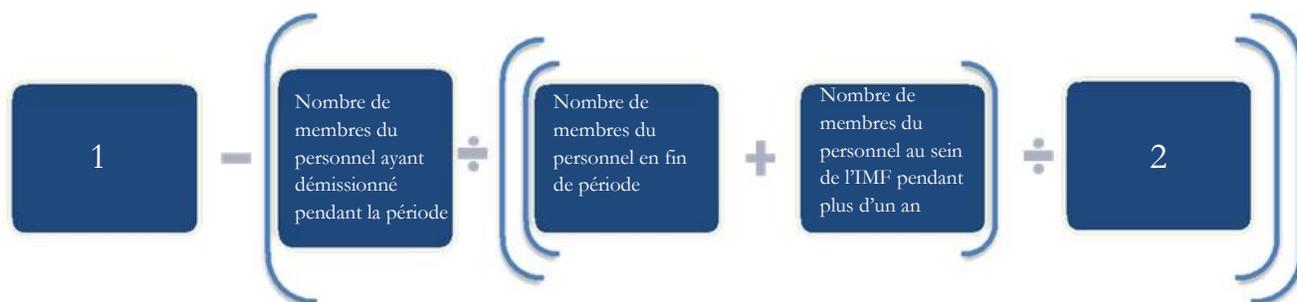
Sur les marchés venus à maturité, tels que l'Amérique Latine et l'Est de l'Asie, un accroissement de la concurrence ait réduit ce ratio. Dans certains pays, ces niveaux ont chuté de manière significative étant donné l'éventail de choix à la disposition des clients.

Conformément à MicroRate 50, les IMF non réglementées (ratio de 63% en moyenne) ont affiché une rétention moins élevée que les IMF réglementées (ratio de 71% en moyenne) ; ceci est possiblement dû à la plus grande implication des micros emprunts en premier. Conformément à cette méthodologie, lorsque les emprunteurs "demeurent" au cours d'un cycle de crédit, ils ne sont plus considérés comme des emprunteurs.

**Ratio de Rétention des Emprunteurs**



## Ratio de Rétention du Personnel



### Comment calculer le ratio ?

Le Ratio de Rétention du Personnel se calcule en soustrayant le ratio de rotation du personnel de un (personnel étant parti au cours de la période au numérateur, divisé par le personnel en moyenne en fin de période, plus le personnel étant demeuré plus d'un an dans l'institution).

S'il existe des employés à temps partiel, ceux-ci doivent être traités comme le nombre équivalent d'employés. Par exemple, deux employés à temps partiel doivent être comptabilisés comme un personnel à plein temps à cet effet.

Le personnel rémunéré par des donateurs doit également être pris en compte s'il réalise des fonctions similaires aux employés permanents ou est responsable d'un poste permanent.

En particulier, le Ratio de Rotation du Personnel est l'inverse de cet indicateur et doit être calculé par le personnel étant parti au cours de la période au numérateur et divisé par le personnel en moyenne en fin de période, plus le personnel étant demeuré plus d'un an dans l'institution.

### Qu'indique-t-il ?

La responsabilité d'une institution envers son personnel est une autre facette clé de la performance sociale et de la Responsabilité Sociale Corporative. Au lieu d'interroger ou de sonder les clients, le Ratio de Rétention du Personnel fournit une mesure quantitative de la satisfaction du personnel au sein de l'IMF. Plus le ratio est bas et plus le personnel est satisfait de son poste.

### Quels sont les points à surveiller ?

La rotation en elle-même du personnel ne fournira pas un tableau complet sur le niveau de satisfaction du personnel eu égard à son travail. Dans les cas où l'IMF est touchée par une crise et doit congédier son personnel, ce ratio n'est pas applicable.

Le Ratio de Rotation du Personnel sera plus élevé sur les marchés compétitifs où les IMF cherchent à engager du personnel formé d'autres IMF.

Il est important de savoir que la plupart de IMF vivent les rotations les plus importantes au cours de la première année de travail – ce qui est tout particulièrement valable pour les responsables des prêts. Au cours de la période d'initiation à la formation du personnel, qui prend généralement de un à trois mois, les responsables des prêts réalisent souvent que ce travail n'est pas fait pour eux. Une analyse plus sophistiquée de ce ratio élimine la période de formation et incorpore l'employé à son poste une fois l'initiation achevée.

Le personnel promu au sein de l'organisation ne doit pas être compris dans la rotation, seul le personnel ayant quitté l'IMF.



Une rotation peu élevée n'indique pas toujours la satisfaction du personnel, ni de bonnes politiques en matière de RH. L'analyse doit prendre en compte le taux d'emploi au sein de la région. Dans des zones où le chômage est élevé, le personnel conserve souvent son poste de peur de ne pas retrouver un nouvel emploi. Cependant, grâce aux opportunités croissantes d'emploi, la rotation des IMF s'accroît si les salaires et la gestion des RH ne sont pas adéquates et si elle a manqué de développer la loyauté du personnel. Outre les salaires compétitifs, les IMF offrent souvent d'autres avantages, tels que formation initiale et en cours, des systèmes de motivation, des compensations variables, des avantages en matière de santé ou autres avantages au-delà de ce qui est localement obligatoire, ainsi qu'un parcours professionnel clair, entre autres. Les motivations non monétaires jouent un rôle important au sein du pack de compensation.

De manière générale, les IMF utilisent les salaires variables afin d'encourager le recouvrement des prêts et la bonne qualité des actifs. Cependant, l'expérience des IMF leaders suggère que les motivations doivent jouer un rôle important, sans toutefois être excessif. Le maintien de salaires fixes raisonnables fournit une sécurité et, lorsque le salaire variable est extrêmement élevé (dans certains cas, plus de 100%), des pratiques agressives peuvent mener aux abus et à une rotation plus élevée.

### Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Dans le secteur de la banque traditionnelle, le ratio équivalent est dénommé Ratio de Rotation des Employées. Il fournit une mesure similaire des employés qui quittent la banque et est un important ratio pour le Service des RH car une rotation élevée est coûteuse et peut conduire à un environnement de travail instable.

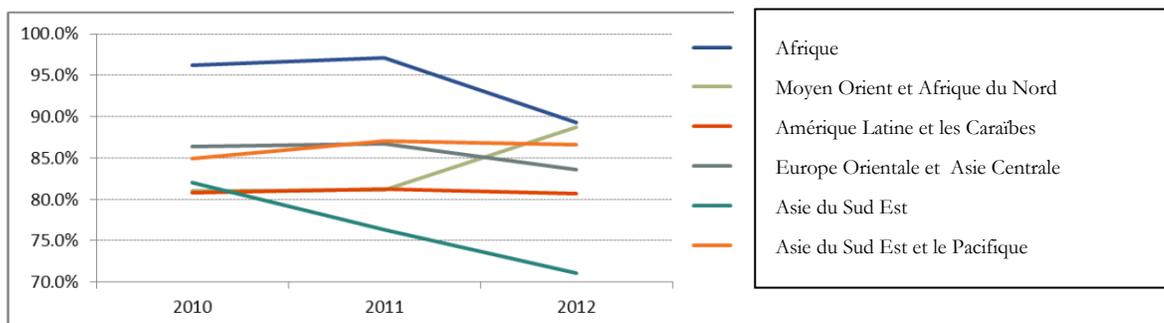
### Où se situe l'industrie ?

Les marchés les plus développés en matière de micro finance en Amérique Latine ont eu un ratio de rotation du personnel croissant, la moyenne passant de 31% en 2009 à 35% en 2012. Les problèmes de rotation du personnel n'ont pas été résolus de manière satisfaisante sur ces marchés.

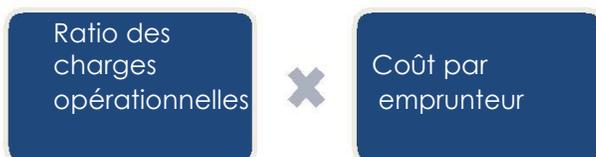
Le secteur de la micro finance en Amérique Latine est le témoin d'une rotation des responsables de prêt dont le niveau n'avait jamais été atteint auparavant. En réponse, les IMF s'efforcent d'améliorer leurs politiques en matière de RH par le biais de motivations monétaires et non monétaires. En outre, les IMF portent une attention toute particulière aux processus de recrutement afin de mieux aligner les activités quotidiennes du responsable des prêts sur la mission sociale de l'IMF.

Outre les efforts mentionnés ci-dessus, les IMF ont amélioré la rétention de leur personnel en analysant leur charge de travail quotidienne. Au préalable, les IMF ont augmenté les salaires, la formation et la motivation non monétaire. Cependant, elles n'ont pas pleinement reconnu les longues heures et le dur labeur requis, spécialement dans les zones rurales, ni la manière dont ceci allait constituer un facteur déterminant aux effets de la rétention du personnel. Suite à l'analyse de la charge de travail et de la limitation des horaires de travail sur le terrain, la rotation du personnel a diminué de manière significative.

Ratio de Rétention du Personnel



## Indice d'Efficacité Sociale



### Comment calculer le ratio ?

L'Indice d'Efficacité Sociale se calcule en multipliant le Ratio des Dépenses Opérationnelles par le Coût par Emprunteur. Le Ratio des Dépenses Opérationnelles se calcule en divisant toutes les dépenses associées au fonctionnement de l'institution par le portefeuille d'emprunts nets annuel en moyenne (*cf. page 22*). Le Coût par Ratio d'Emprunteur se calcule en divisant toutes les dépenses associées au fonctionnement de l'institution par le nombre en moyenne d'emprunteurs actifs au cours de la période (*cf. page 25*).

Veillez noter que cette métrique est un indice – il s'agit d'un chiffre et non d'un pourcentage, taux ou ratio.

### Qu'indique-t-il ?

Cet indice est une méthode d'évaluation de l'efficacité avec laquelle l'institution octroie des prêts tout en neutralisant les effets des emprunts de taille moyenne sur l'efficacité (à la fois le ratio des dépenses opérationnelles et le coût par emprunteur sont chacun extrêmement influencés par la taille de l'emprunt). Le Ratio des Dépenses Opérationnelles bénéficie aux IMF avec des emprunts plus importants, tandis que le Coût par Emprunteur bénéficie aux IMF avec des emprunts plus petits.

L'Indice d'Efficacité Sociale permet une comparaison plus directe entre les différents types d'IMF dont les méthodologies de crédit sont diverses.

### Quels sont les points à surveiller ?

Les IMF devraient prendre garde aux facteurs qui affectent le coût des emprunts, mais qui ne sont pas directement associés à l'argent prêté. Par exemple, les IMF qui fournissent des services complémentaires tels que la santé ou la formation accroîtront leurs dépenses opérationnelles mais celles-ci ne sont pas directement associées aux coûts d'octroi du prêt. Ces coûts doivent être indépendants afin de pouvoir comparer les IMF qui ne fournissent pas ce genre de services.

De même, les IMF fournissent d'autres services financiers tels que les dépôts ou les assurances, lesquels peuvent accroître les dépenses opérationnelles mais ne sont pas directement associés aux services d'emprunt. Les frais de ces autres services financiers peuvent désavantager les IMF qui n'offrent pas ce genre de services.

### Comment s'applique-t-il au secteur bancaire traditionnel ?

Le secteur de la banque traditionnelle n'utilise pas cet indice.

## Où se situe l'industrie ?

Le MicroRate 50 où l'Amérique Latine démontre un large éventail en termes d'Indice d'Efficacité Sociale en 2012, allant de 10 en haut de gamme à 360 en bas de gamme.

Le rendement devrait être typiquement divisé en quatre catégories, allant d'une efficacité Sociale Pauvre à Excellente. En 2012, le MicroRate 50 pouvait être divisé comme il suit :

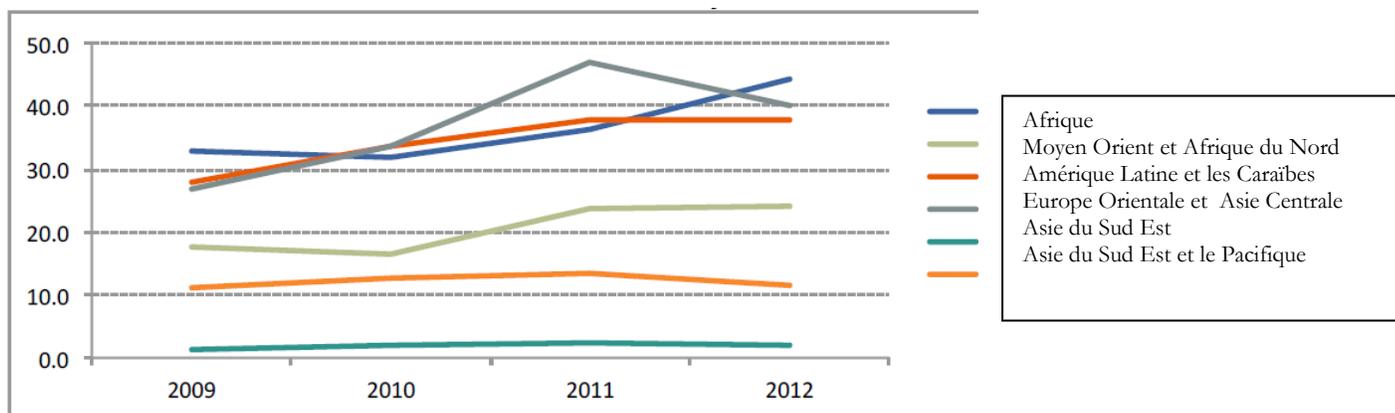
### Résultats de l'Indice d'Efficacité Sociale (MicroRate 50) :

Rendement	Résultat de l'Indice
Excellente Efficacité Sociale	Moins de 30
Bonne Efficacité Sociale	30 à 50
Efficacité Sociale Modérée	50 à 100
Efficacité Sociale Pauvre	Plus de 100

Tel que mentionné ci-dessus, la disparité entre IMF peut être très importante. Tel est le cas dans toutes les régions. Cependant, l'Asie du Sud-Est et le Pacifique tendent à voir des emprunts de taille moyenne extrêmement peu élevés, alliés à des ratios de dépenses opérationnelles bas, ce qui entraîne un rendement élevé dans l'ensemble. Dans beaucoup de régions telles que l'Afrique et l'Amérique Latine, le ratio a empiré dû à un accroissement de la concurrence ayant conduit de nombreuses IMF à accroître la taille de leur prêts afin de gagner une certaine efficacité opérationnelle. Le résultat s'est manifesté sous la forme d'un ralentissement des taux de croissance des emprunteurs et d'une augmentation radicale du Coût par Emprunteur, accroissant donc l'indice.

Les résultats démontrent que les IMF qui fournissent des services de micros crédits sont généralement plus efficaces socialement. Bien qu'elles tendent à avoir des ratios de dépenses opérationnelles plus élevés (dû aux bas emprunts de taille moyenne), elles ont atteint une efficacité sociale importante en gérant un grand nombre d'emprunteurs.

### Indice d'Efficacité Sociale



## Annexe I : Groupe de Pairs et Sources de Données

Tout au long du document, un groupe de référence par les pairs a été utilisé à des fins de comparaison et d'analyse. Le groupe de pairs qui a été choisi comprend les IMF qui sont suffisamment matures pour l'investissement extérieur. Sont exclues les IMF start-up ou les petites ONG qui sont immatures et non viables. Les IMF ont été regroupées en trois catégories (Catégorie 1, Catégorie II et Catégorie III), selon le document *Définitions des Catégories des Institutions de Microfinance*<sup>20</sup> publié par MicroRate et un document similaire<sup>21</sup> publié par la Plate-forme européenne de la microfinance en collaboration avec MicroRate. Le groupe de pairs sélectionné pour le Guide Technique a comparé les IMF des catégories I et II et a mis à part les IMF dans la catégorie III. Critères et définitions des catégories :

	<b>Catégorie 1</b>	<b>Catégorie 2</b>	<b>Catégorie 3</b>
<b>Description</b>	<i>IMF matures, financièrement viables et grandes IMF très transparentes</i>	<i>Petites ou moyennes IMF un peu moins matures qui sont, ou sont sur le point d'être viables</i>	<i>IMF start-up ou petites ONG immatures et non viables</i>
<b>Durabilité</b>	i. ROA positif sur 2 ans au cours des 3 dernières années ET ii. Tous les ROA >-5 %	i. ROA positif sur l'une des 3 dernières années et les autres années >-5 % OU ii. Évolution positive du ROA ET >-5 %	Le reste
<b>Taille</b>	> 50 millions \$ US	entre 5 et 50 millions \$ US	Le reste
<b>Transparence</b>	i. Institution financière réglementée OU ii. Institution financière cotée	États financiers vérifiés depuis les 3 dernières années au minimum	Le reste

Le regroupement de données par les pairs a été réalisé par le MIX Market ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)) et concerne les IMF de six régions pour la période 2009-2012, soit un total de 489 IMF en 2012. La taille du groupe de pairs a changé au fil du temps en raison de changements éprouvés au niveau de l'industrie et des participants aux différentes catégories. Certaines IMF n'ont pas toutes renseigné les données de l'échantillon pour chaque indicateur. Les références sont rapportées sous forme de médianes au sein de l'échantillon pour éliminer les aberrations et anomalies des statistiques communiquées. Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la taille des données établies pour chaque année et région.

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Afrique	32	29	32	47
Moyen Orient et Afrique du Nord	10	9	10	14
Amérique Latine et les Caraïbes	159	175	186	192
Europe de l'Est et Asie centrale	67	66	80	89
Asie du Sud	46	62	61	65
Asie de l'Est et le Pacifique	26	29	31	35
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>370</b>	<b>400</b>	<b>442</b>

Les données supplémentaires du MicroRate50, la base de données d'Amérique Latine de MicroRate comptabilisant 50 IMF suivies sur 5 ans sont également mentionnées dans le texte.

<sup>20</sup> [www.microrate.com/media/downloads/2013/04/MicroRate-White-paper-Microfinance-Institution-Tier-Definitions.pdf](http://www.microrate.com/media/downloads/2013/04/MicroRate-White-paper-Microfinance-Institution-Tier-Definitions.pdf)

<sup>21</sup> [www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/documents/Action%20Group%20Discussion%20Paper%20No\\_1.pdf](http://www.e-mfp.eu/sites/default/files/resources/documents/Action%20Group%20Discussion%20Paper%20No_1.pdf)



## Annexe II : Calcul des Taux

### États financiers de Référence

Bilan (\$ US '000)

ECHANTILLON IMF	31 déc 2011	31 déc 2012
<b>ACTIFS</b>		
Caisses et Disponibilité en Banques	434	1 439
Placements à court terme	2 068	2 072
Encours net de crédits	25 068	31 735
Portefeuille brut	27 443	34 604
<i>Crédits productifs</i>	24 886	32 046
<i>Portefeuille à Risque</i>	2 557	2 557
Provisions pour créances douteuses	2 374	2 868
Intérêts à recevoir	336	437
Autres actifs circulants	356	343
<b>Actifs circulants</b>	<b>28 262</b>	<b>36 027</b>
Investissements à long terme	37	143
Immobilisations corporelles	918	835
Autres actifs à long terme	-	-
<b>Total des Actifs</b>	<b>29 217</b>	<b>37 005</b>
<b>Dettes</b>		
Dépôts à vue	233	1 780
Dépôts à court terme	4 640	6 099
Dettes financières à court terme	1 433	1 852
Autres dettes financières à court terme	1 420	1 823
<b>Dettes courantes</b>	<b>7 726</b>	<b>11 554</b>
Dépôts à long terme	6 152	8 735
Dettes à long terme	10 924	11 538
Quasi-fonds propres	-	-
Autres dettes financières à long terme	-	-
<b>Total des Dettes</b>	<b>24 802</b>	<b>31 827</b>
<b>Fonds Propres</b>		
Capital	2 933	2 924
Pertes sur créances pour la période	410	1 125
Bénéfices non distribués	195	-
Autre Compte de Capital	877	1 130
<b>Total des Fonds Propres</b>	<b>4 415</b>	<b>5 179</b>
<b>Total des Dettes et des Fonds Propres</b>	<b>29 217</b>	<b>37 005</b>

## Compte de résultat (\$ US '000)

ECHANTILLON IMF	31 déc 2011	31 déc 2012
Revenus d'intérêts et de commissions	6 318	7 428
<i>Intérêts débiteurs et commissions</i>	5 982	6 990
<i>Comptabilité d'exercice (intérêts à recevoir)</i>	336	437
Revenus d'intérêts et de commissions	2 009	1 913
<b>Produit net d'intérêt</b>	<b>4 309</b>	<b>5 514</b>
Provision pour pertes sur prêts	1 276	838
<b>Produit net d'intérêt, Après provisions</b>	<b>3 033</b>	<b>4 676</b>
Charges d'Exploitation	2 815	3 109
<i>Personnel</i>	1 730	1 875
<i>Autres charges administratives</i>	1 085	1 234
<b>Revenu net d'exploitation</b>	<b>218</b>	<b>1 567</b>
Autres revenus	477	287
<i>Produits des placements</i>	134	90
<i>Autres revenus non exceptionnels</i>	343	196
Autres Dépenses	116	371
<i>Ajustement des IMF à l'inflation (le cas échéant)</i>	56	123
<i>Autres Dépenses non extraordinaires</i>	60	248
<b>Bénéfice net avant éléments extraordinaires</b>	<b>579</b>	<b>1 482</b>
Éléments extraordinaires	(1)	-
<i>Produits exceptionnels</i>	-	-
<i>Dépenses extraordinaires</i>	1	-
<b>Bénéfice net avant impôt</b>	<b>577</b>	<b>1 482</b>
Impôts	167	358
<b>Revenu net</b>	<b>410</b>	<b>1 125</b>



Informations supplémentaires pour calculer les ratios (\$ US '000)

<b>Éléments</b>	<b>2012</b>
Caisses et Disponibilités en Banques plus Placements à court terme	\$3,511
Portefeuille à Risque	\$2,557
Revenus d'intérêts et de commissions	\$7,428
Intérêts et commissions	\$1,913
Provisions pour pertes sur prêts	\$838
Provisions pour créances douteuses	\$2,868
Bénéfice net (Ajusté pour Provisions, Inflation et Fonds subventionnés, le cas échéant)	\$1,023
Nombre d'Emprunteurs en 2012	21 781
Nombre d'Emprunteurs en 2011	20 239
Nombre de nouveaux emprunteurs pour la période	5 000
Charges d'Exploitation	\$3,109
Total des Actifs	\$37,005
Total des Fonds Propres	\$5,179
Total des Dettes	\$31,827
Portefeuille brut	\$34,604
Nombre de membres du personnel à la fin de la période	210
Nombre de membres du personnel qui ont démissionnés au cours de la période	50
Nombre de membres du personnel au sein de l'IMF depuis plus d'un an	130
Nombre d'Agents de Crédit	88
Abandons de créances au cours de la période	\$247
Moyenne des Actifs	\$33,111
Moyenne des Fonds Propres	\$4,797
Moyenne des Dettes Financières	\$26,693
Encours moyen du portefeuille brut	\$31,024
Montant moyen des crédits (par Emprunteur)	\$1,710
PIB par habitant	\$5,456

## Cadre de Résultats

Indicateurs de Performance				
Qualité du Portefeuille	Efficacité et Productivité	Gestion Financière	Rentabilité	Sociale
Portefeuille à Risque	Ratio de Charges d'Exploitation	Charges Financières	Rendement des Fonds Propres	Ratio de la taille du crédit au niveau national
Ratio d'Abandon de Créances	Ratio de Coût par Emprunteur	Ratio de Coût des Ressources	Rendement des Actifs	Ratio de Rétention des Emprunteurs
Ratio de Dotations aux Provisions	Ratio de Productivité du Personnel	Dettes/Fonds Propres	Rendement du Portefeuille	Ratio de Roulement du Personnel
Ratio de Couverture de Risque	Ratio de Productivité des Agents de Crédit			Indicateur d'Efficacité Sociale

## Indicateurs (référence aux données financières ci-dessus)

### Qualité du Portefeuille

<b>PORTEFEUILLE A RISQUE</b>	<b>Encours des Crédits ayant des Impayés excédant 30 jours + Encours des Crédits Rééchelonnés / Encours Total du Portefeuille Brut de Crédits</b>  <b>Exemple : 2 557 \$ / 34 604 \$ = 7,4 %</b>
------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>RATIO D'ABANDON DE CREANCES</b>	<b>Abandon de Créances / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits</b>  <b>Exemple : 247 \$ / 31 024 \$ = 0,8 %</b>
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>RATIO DE DOTATION AUX PROVISIONS</b>	<b>Dotation aux Provisions pour Créances Douteuses / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits</b>  <b>Exemple : 838 \$ / 31 024 \$ = 2,7 %</b>
-----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>RATIO DE COUVERTURE DE RISQUE</b>	<b>Réserves pour Créances Douteuses / Portefeuille à Risque 30</b>  <b>Exemple : 2 868 \$ / 2 557 \$ = 112,2 %</b>
--------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## Effacité et Productivité

<b>RATIO DE CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>Charges d'Exploitation / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits</b> <b>Exemple : 3 109 \$ / 31 024 \$ = 10 %</b>
<b>RATIO DE COÛT PAR EMPRUNTEUR</b>	<b>Charges d'Exploitation / Nombre Moyen d'Emprunteurs Actifs</b> <b>Exemple : 3 109 \$ / (20 239 + 21 781 / 2) = 148 \$</b>
<b>RATIO DE PRODUCTIVITE DU PERSONNEL</b>	<b>Nombre Total d'Emprunteurs / Nombre Total du Personnel</b> <b>Exemple : 21 781 / 210 = 104</b>
<b>RATIO DE PRODUCTIVITE DES AGENTS DE CREDIT</b>	<b>Nombre Total d'Emprunteurs Actifs / Nombre Total d'Agents de Crédit</b> <b>Exemple : 21 781 / 88 = 248</b>

## Gestion Financière

<b>CHARGES FINANCIERES</b>	<b>Charges d'Intérêts et de Commissions / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits</b>  <b>Exemple : 1 913 \$ / 31 024 \$ = 6,2 %</b>
--------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>RATIO DE COÛT DES RESSOURCES</b>	<b>Charges d'Intérêts et de Commissions / Valeur Moyenne des Ressources Financières</b>  <b>Exemple : 1 913 \$ / 26 693 \$ = 7,2 %</b>
---------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>DETTES/FONDS PROPRES</b>	<b>Total des Dettes / Total des Fonds Propres</b>  <b>Exemple : 31 827 \$ / 5 179 = 6,2</b>
---------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

## Rentabilité

<b>RENDEMENT DES FONDS PROPRES</b>	<b>Résultat Net / Fonds Propres Moyens</b>  <b>Exemple : 1 023 \$ / 4 797 \$ = 21 %</b>
----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

<b>RENDEMENT DES ACTIFS</b>	<b>Résultat Net / Actifs Moyens</b>  <b>Exemple : 1 023 \$ / 33 111 \$ = 3,1 %</b>
---------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

<b>RENDEMENT DU PORTEFEUILLE</b>	<b>Produits d'Intérêts et de Commissions / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits</b>  <b>Exemple : 7 428 \$ / 31 024 \$ = 23,9 %</b>
--------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## Performance Sociale

<b>RATIO DE LA TAILLE DU CREDIT AU NIVEAU NATIONAL</b>	<b>Montan Moyen du Prêt / PIB par habitant</b>  <b>Exemple : 1 710 \$ / 5 456 \$ = 31 %</b>
<b>RATIO DE RETENTION DES EMPRUNTEURS</b>	<b>Nombre d'Emprunteurs à la fin de la période / (Nombre d'Emprunteurs au début de la période + Nombre de Nouveaux Emprunteurs au cours de la période)</b> <b>Exemple : 21 781 / 20 239+5000) = 86,3 %</b>
<b>RATIO DE ROULEMENT DU PERSONNEL</b>	<b>Nombre de Membres du Personnel ayant démissionnés au cours de la période / ((Nombre de Membres du Personnel à la fin de la période + Nombre de Membres du Personnel au sein de l'IMF depuis plus d'un an)/2)</b> <b>Exemple : 50 / ((180+130)/2) = 29,4 %</b>
<b>INDICATEUR D'EFFICACITE SOCIALE</b>	<b>Ratio de Charges d'Exploitation * Coût par Emprunteur</b>  <b>Exemple : 10 % * 148 \$ = 14,8</b>

## Annexe III : Ratios Médians

Le tableau suivant présente les ratios médians pour chaque région en 2012. Comme indiqué dans l'Annexe I, seules les Catégories I et II des IMF ont été incluses selon le critère publié par MicroRate dans « *Définitions des Catégories dans les Institutions de Microfinance* ».

Indicateur	Afrique	Moyen Orient et Afrique du Nord	Amérique Latine et les Caraïbes	Europe de l'Est et l'Asie centrale	Asie du Sud	Asie de l'Est et le Pacifique
<b>QUALITÉ DU PORTEFEUILLE</b>						
Portefeuille à Risque	5,3%	2,3%	4,5%	2,6%	0,7%	0,5%
Ratio d'Abandon de Créances	1,2%	1,2%	1,3%	0,5%	0,1%	0,3%
Ratio de Dotations aux Provisions	1,0%	2,7%	2,5%	0,8%	0,5%	0,5%
Ratio de Couverture du Risque	59,1%	103,6%	102,2%	87,4%	144,2%	100,0%
<b>EFFICACITÉ ET PRODUCTIVITÉ</b>						
Ratio de Charges d'Exploitation	23,5%	19,5%	15,1%	14,7%	11,1%	13,6%
Coût par Emprunteur	\$189.00	\$124.00	\$251.00	\$273.00	\$17.50	\$85.00
Productivité du Personnel	62	117	113	73	192	124
Productivité des Agents de Crédit	239	242	295	185	444	283
<b>GESTION FINANCIÈRE</b>						
Ratio des Charges Financières	3,9%	7,2%	6,6%	6,7%	10,7%	5,0%
Ratio Dettes/Fonds Propres	4,1	1,8	3,7	3,8	4,6	3,5
Rendement des Fonds Propres	13,3%	10,7%	10,9%	15,7%	11,4%	18,7%
Rendement des Actifs	2,5%	3,8%	2,1%	3,3%	2,0%	3,9%
Rendement du Portefeuille	33,1%	30,7%	25,3%	27,8%	22,8%	30,4%
<b>SOCIALE</b>						
Ratio de la taille du crédit au niveau national	85,8%	11,1%	43,1%	53,5%	13,2%	21,9%
Rétention des Emprunteurs	77,1%	81,0%	80,5%	74,6%	74,6%	75,4%
Roulement du Personnel	10,8%	11,2%	19,3%	16,4%	28,9%	13,4%
Indicateur d'Efficacité Sociale	44,4	24,1	37,9	40,1	1,9	11,6

---

MicroRate remercie ADA pour sa contribution technique et financière dans la réalisation du *Guide Technique : Indicateurs sociaux et indicateurs de performance pour les Institutions de Microfinance*.



---

 **MicroRate**

Pour télécharger la présente étude, rendez-vous sur : [www.microrate.com](http://www.microrate.com) ou envoyez un email à : [info@microrate.com](mailto:info@microrate.com).