

Indicateurs de Performance pour  
les Institutions de Microfinance

GUIDE TECHNIQUE

2<sup>e</sup> Edition

**MicroRate**

&

**Inter-American Development Bank  
Sustainable Development Department  
Micro, Small and Medium Enterprise Division**

Washington D. C.

Traduction réalisée par ADA

Cette publication a été préparée par Damian von Stauffenberg (MicroRate), Tor Jansson (Banque Inter-Américaine de Développement), Julie Abrams (Consultante Indépendante), Frank Abate (MicroRate) et Naomi Kenyon (MicroRate). Cette publication est disponible en version électronique sur les sites Internet de la Banque Inter-Américaine de Développement ([www.iadb.org/sds/mic](http://www.iadb.org/sds/mic)) et de MicroRate ([www.microrate.com](http://www.microrate.com)), où elle sera continuellement développée et mise à jour. Les commentaires concernant la liste des indicateurs (ou les propositions d'indicateurs supplémentaires) peuvent être envoyés à la Banque Inter-Américaine de Développement ([sds/msm@iadb.org](mailto:sds/msm@iadb.org)) ou à MicroRate ([info@microrate.com](mailto:info@microrate.com)).

Les opinions exprimées reflètent celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement la position officielle de la Banque Inter-Américaine de Développement.

La traduction française du document "Performance Indicators for Microfinance Institutions: Technical Guide" a été réalisée par ADA (Luxembourg) en veillant à respecter autant que possible le sens du texte original. Toute suggestion concernant la traduction peut être adressée à [adainfo@microfinance.lu](mailto:adainfo@microfinance.lu)

Mars 2003

Micro, Small and Medium Enterprise Division  
Sustainable Development Department  
Inter-American Development Bank  
1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
USA

E-mail: [sds/msm@iadb.org](mailto:sds/msm@iadb.org)  
Fax: +1-202-623-2307

## AVANT-PROPOS

On a porté ces dernières années une attention importante sur la notion de transparence en microfinance. Un aspect important de cette tendance a été l'utilisation croissante des indicateurs financiers et institutionnels pour la mesure du risque et de la performance des institutions de microfinance (IMF). Cependant, il est difficile d'arriver à une transparence s'il n'y a pas au préalable un accord sur la manière dont les indicateurs de mesure de santé financière, de risque et de performance doivent être définis et calculés. Par exemple, la « rentabilité sur fonds propres » signifie-t-elle la « rentabilité sur le capital *initial* », ou la « rentabilité sur les fonds propres *moyens* »? Quelle définition donner aux fonds propres, particulièrement s'ils comprennent des emprunts à taux subventionnés? Un emprunt de 20 ans devrait-il être considéré comme une dette ou un fonds propre ?

Le manque d'indicateurs compris et partagés par tout le monde en microfinance a conduit MicroRate, une agence d'évaluation spécialisée dans la microfinance, à proposer à l'Inter-American Development Bank (IDB), au Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP), à la United States Agency for International Development (USAID) et à deux autres agences d'évaluation – MCRIL et PlaNet Rating – de se mettre d'accord sur les noms et les définitions d'un ensemble d'indicateurs fréquemment utilisés. Il n'était pas dans l'intention du groupe de sélectionner les « meilleurs » indicateurs ou de tenter de les interpréter, mais juste de discuter de leurs noms et définitions. Les efforts de cette « Table Ronde » - ainsi appelée - a conduit à la publication d'une liste de 20 définitions d'indicateurs de performance. SEEP, un réseau d'institutions impliquées dans la microfinance, a fourni une assistance inestimable en coordonnant les travaux de la dernière phase.

Le but de ce Guide Technique est modeste. Il met en relief 14 des définitions les plus utilisées publiées par le Groupe de la Table Ronde et illustre la manière dont elles sont utilisées. Il fournit certaines explications et analyses des indicateurs pour ceux qui sont intéressés de comprendre leur utilisation ou leurs faiblesses. Pour chaque indicateur, le Guide présente une proposition de définition, en interprète la signification, identifie les pièges potentiels dans son utilisation, et fournit les valeurs de benchmark de 29 institutions de microfinance latino-américaines établies par MicroRate (le « MicroRate 29 »). Il faut cependant noter que ces sections supplémentaires (comparaison au benchmark) sont le fruit d'un travail de MicroRate et de IDB et ne reflètent pas nécessairement ni automatiquement l'opinion ou la position des autres entités qui ont participé dans les discussions de la Table Ronde.

Il est important aussi de clarifier ce que ce Guide *n'est pas* ou *ne fait pas*. Il n'a pas pour but d'être un manuel pratique sur l'évaluation des institutions de microfinance. Ce type de manuels, qui décrivent la méthodologie d'analyse d'institutions de microfinance, existe déjà. De plus, ce guide ne traite pas des ajustements financiers, qui sont nécessaires lorsqu'on compare des institutions qui ont des pratiques comptables très variées. Enfin, il ne représente aucunement une quelconque position ou assentiment de la part de MicroRate, MCRIL, PlaNet Rating, CGAP, USAID ou IDB sur les indicateurs développés.

Tenant compte de cette prudente définition sur l'objet de ce Guide, nous pensons qu'il apportera une contribution importante dans le domaine de la microfinance.

Damian von Stauffenberg, Director  
MicroRate

Alvaro Ramirez, Chief  
Micro, Small and Medium Enterprise Division, IDB



## TABLE DES MATIERES

Mise en Contexte des Indicateurs	
<i>Qualité du Portefeuille</i> .....	2
<i>Efficacité et Productivité</i> .....	2
<i>Gestion Financière</i> .....	3
<i>Rentabilité</i> .....	3
Qualité du Portefeuille	
<i>Portefeuille à Risque</i> .....	6
<i>Ratio Dotation aux Provisions</i> .....	9
<i>Ratio Couverture de Risque</i> .....	11
<i>Ratio Pertes sur Créances</i> .....	15
Efficacité et Productivité	
<i>Ratio Charges d'Exploitation</i> .....	18
<i>Coût par Emprunteur</i> .....	21
<i>Productivité du Personnel</i> .....	23
<i>Productivité des Agents de Crédit</i> .....	25
Gestion Financière	
<i>Ratio Charges de Financement</i> .....	28
<i>Ratio Coûts des Ressources Financières</i> .....	30
<i>Ratio Dettes/Fonds Propres</i> .....	32
Rentabilité	
<i>Rentabilité des Fonds Propres</i> .....	36
<i>Rentabilité des Actifs</i> .....	39
<i>Rendement du Portefeuille</i> .....	41
Annexe I: Calcul des Ratios.....	43
Annexe II: Les MicroRate 29.....	49



## MISE EN CONTEXTE DES INDICATEURS

Les indicateurs présentés dans ce Guide ont été regroupés en quatre catégories principales : qualité du portefeuille, efficacité et productivité, gestion financière et rentabilité. Bien entendu, d'autres aspects peuvent aussi éclairer sur la performance des institutions de microfinance et, même pour chacune des catégories citées, il existe bien d'autres mesures de performance. Cependant, ce Guide n'a pas pour vocation d'être complet et détaillé, il présente seulement les indicateurs les plus pertinents qui, pris ensemble, donnent une vue d'ensemble raisonnable sur la performance, le niveau de risque et la situation financière d'une institution de microfinance.

Un domaine d'analyse qui a longtemps souffert d'un manque d'indicateurs est celui du management et de la gouvernance, y compris la structure organisationnelle, la mesure de performance, l'application des procédures, les circuits d'informations, le savoir-faire en microfinance et la structure de propriété. Bien que crucial pour déterminer le risque d'ensemble ainsi que le potentiel d'une institution, il s'agit aussi d'un domaine difficile à quantifier. Et c'est du fait que les efforts de développement d'indicateurs pertinents pour évaluer la gestion et la gouvernance sont encore en maturation, que ce domaine a été volontairement absent de la présente version de ce Guide. Cette omission ne doit en aucune manière être interprétée comme une sous-estimation de l'importance de l'analyse du management et de la gouvernance lors de l'évaluation d'une institution de microfinance. En fait, vu que beaucoup d'institutions de microfinance sont ou étaient à l'origine sans but lucratif, ce domaine d'analyse devrait devenir une priorité pour toute évaluation.

Il faut également préciser de manière claire que ce Guide se base – dans son ensemble - sur des données non-ajustées; c'est à dire que les données financières proviennent directement des états financiers des IMF. Cette approche pose un problème évident : les grandes différences dans les pratiques comptables rendent les comparaisons entre IMF difficiles. Par exemple, les pratiques en matière de provisions illustrent cet aspect. Parmi les MicroRate 29, les provisions constituées pour couvrir les pertes éventuelles sur prêts varient d'un niveau extrêmement conservateur – les provisions de Compartamos au Mexique couvrent près de quatre fois les prêts affectés d'un retard (de plus de 30 jours) – à un niveau insuffisant. Cela veut dire que si l'on compare des IMF situées aux deux extrêmes de cet intervalle, cela revient à comparer des pommes avec des poires. Pour éviter ce problème, le Guide Technique montre le ROE et le ROA que chaque IMF de MicroRate 29 atteint si les chiffres avaient été ajustés en fonction des différences en matière de pratiques comptables et de subsides. Les pratiques comptables ont une influence : seules deux des IMF de MicroRate 29 montrent des pertes en 2001 alors que si elles avaient opéré sous les mêmes règles et pratiques, ce nombre serait passé à six.

Par souci d'être aussi précis et concret que possible, ce Guide comprend aussi une annexe où sont repris tous les montants calculés. Ces calculs sont basés sur les états financiers d'une institution qui a été prise comme échantillon (FIE, Bolivie) et devraient aider toute personne qui souhaite débiter dans l'utilisation de ces indicateurs dans un but pratique. Une deuxième annexe montre 12 indicateurs de performance pour chacune des MicroRate 29 calculés sur base des données non-ajustées. On y trouve également deux indicateurs calculés sur base de données ajustées, il s'agit du ROE après ajustement et du ROA après ajustement.

## **QUALITE DU PORTEFEUILLE**

La source de risque la plus importante pour une institution financière réside dans son portefeuille de crédits. Non seulement le portefeuille de crédits est – et de loin – l’actif le plus important pour une IMF, mais en outre, la qualité de cet actif et donc le risque qu’il pose pour l’institution, est assez difficile à mesurer. Pour les institutions de microfinance, dont les crédits, typiquement, ne sont pas couverts par des garanties facilement réalisables, la qualité du portefeuille est absolument cruciale. Heureusement, beaucoup d’institutions de microfinance ont appris à gérer un portefeuille avec une très bonne qualité. Typiquement, dans beaucoup de pays, les meilleures institutions de microfinance surpassent leurs consœurs, à savoir les banques commerciales.

La mesure la plus couramment utilisée pour la qualité du portefeuille dans l’industrie de la microfinance est le Portefeuille à Risque (PaR), qui mesure en fait la partie du portefeuille qui est « contaminée » par les impayés, en pourcentage du portefeuille total. Bien que d’autres mesures soient régulièrement utilisées, le PaR s’est imposé comme l’indicateur de choix. Il est facilement compréhensible, ne sous-estime pas le risque, et 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, en microfinance, de garanties facilement réalisables.

En plus de l’indicateur Portefeuille à Risque, cette publication présente trois autres indicateurs relatifs à la qualité du portefeuille et les risques qui y sont associés : le ratio Perte sur Créances, le ratio Dotation aux Provisions et le ratio Couverture de Risque<sup>1</sup>.

## **EFFICACITE ET PRODUCTIVITE**

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 par unité d’input, alors que les indicateurs d’efficacité prennent en compte en plus le coût des inputs et/ou le prix des outputs. Etant donné que ces indicateurs ne sont pas facilement manipulables par le management, 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 du groupe de rentabilité.

Les institutions de microfinance ont des taux d’efficacité bien plus bas que ceux des banques commerciales parce que ramené par dollar, 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 IMF, les coûts administratifs peuvent être de 15, 20 ou même 30\$ par tranche de 100\$ du portefeuille de crédits, ce qui donne un ratio d’efficacité de 15, 20 ou 30%, alors que dans une banque commerciale, des ratios d’efficacité de 1.5, 2 ou 3% sont monnaie courante. Ainsi, les économies d’échelle ont nettement moins d’impact qu’on ne le croit sur l’efficacité des IMF à cause des coûts variables élevés qui sont liés au traitement des microcrédits. Si le portefeuille de crédits d’une IMF excède \$2 à 3 millions, la croissance n’apportera pas nécessairement de gain significatif sur l’efficacité et des petites IMF peuvent parfois être plus efficaces que leurs grandes consœurs.

Le guide présente quatre indicateurs pour mesurer la productivité et l’efficacité: le ratio Charges d’Exploitation, le ratio Coût par Emprunteur, le ratio Productivité du Personnel, et le ratio

---

<sup>1</sup> Voir CGAP, Occasional Paper No. 3 June 1999, “Measuring Microcredit Delinquency: Ratios Can Be Harmful to Your Health” pour une excellente discussion sur les diverses mesures de qualité de portefeuille.



Productivité des Agents de Crédit.

## **GESTION FINANCIERE**

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 possède un traitement opérationnel efficace et une gestion saine. L'importance de l'adéquation des liquidités, et donc de la gestion financière, devient plus importante encore lorsque l'institution effectue aussi la collecte d'épargne. La gestion financière peut aussi avoir un impact non-négligeable sur la rentabilité de l'institution suivant l'habileté avec laquelle les liquidités sont gérées. Enfin, la gestion du risque de change et des maturités des actifs et des emprunts est du ressort de la gestion financière. 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 Charges de Financement, le ratio Coûts des Ressources, et le ratio Dettes/Fonds Propres.

## **RENTABILITE**

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 en dit très peu pourquoi il en est ainsi. 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 comment 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, tel 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, parce que les subventions sont toujours très répandues et les pratiques comptables varient largement.

La créativité en comptabilité peut avoir un impact étonnant sur les profits. Normalement, les auditeurs externes, l'administration fiscale, et les autorités de contrôle bancaire essayent de limiter ce type de créativité, mais la microfinance n'est pas encore une industrie normée. Les auditeurs externes ont été, en général, lents à s'adapter à la microfinance, peu d'IMF sont sujettes à la taxation, et encore un plus petit nombre d'entre elles sont soumises aux autorités de contrôle bancaire. Cela signifie qu'il faut une attention plus particulière lors de l'analyse d'une institution de microfinance. Un simple exemple pourra illustrer ceci. Les Banques n'ont généralement pas beaucoup de latitude pour fixer leurs réserves pour pertes sur créances. Les autorités de contrôle et l'administration fiscale leur donnent des instructions et les auditeurs externes en contrôlent leur application. Cependant à ce jour, peu d'IMF sont devenues des institutions financières agréées et, pour celles qui ne le sont pas, il leur 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 sur 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 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, 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 : la Rentabilité sur Fonds Propres, la Rentabilité des Actifs et le Rendement de Portefeuille. Tel que mentionné précédemment, la rentabilité sur fonds propres et la rentabilité des actifs ont été ajustées en fonction des subsides et des diverses pratiques comptables afin de rendre les résultats comparables entre institutions.

## **QUALITE DU PORTEFEUILLE**

## PORTEFEUILLE A RISQUE

(Encours des Crédits ayant des Impayés excédant 30 jours + Encours des Crédits Rééchelonnés (restructurés) / Encours Total du Portefeuille Brut de Crédits

### 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 rééchelonnés (restructurés)<sup>2</sup>, par l'encours total du portefeuille de crédits arrêté à une date. Vu que ce ratio est souvent utilisé pour mesurer les crédits affectés par des arriérés de paiement de plus de 60, 90, 120 voire 180 jours, le nombre de jours doit alors être clairement mentionné (par exemple PaR30).

La distinction entre les crédits rééchelonnés et les crédits normaux n'est pas toujours évidente pour les IMF. Par conséquent, si la partie des prêts rééchelonnés n'est pas significative (inférieure à 1%), alors le total des crédits affectés par les retards de paiement de plus de 30 jours pourra être accepté comme la mesure approximative du Portefeuille à Risque. Si les prêts rééchelonnés sont significatifs, mais ne peuvent être déterminés avec précision, le ratio Portefeuille à Risque reste toujours une mesure utile, mais il devra être accompagné d'une mention précisant qu'il n'inclut pas les prêts rééchelonnés. Le fait de négliger purement et simplement les prêts restructurés reviendrait à sous-estimer largement le risque.

### 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 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. De manière générale, tout Portefeuille à Risque (PaR30) excédant 10% doit être préoccupant, car à l'opposé des crédits commerciaux, la plupart des microcrédits ne sont pas couverts par des garanties facilement réalisables telles que des titres, du matériel,...). Financiera Vision, BancoSol, Caja los Andes et FIE sont des exceptions à cette règle. Ces IMF ont pu réduire leur risque en acceptant des garanties formées par des actifs commerciaux à un taux plus élevé que celui couramment pratiqué. Dans ces cas-là, un ratio PaR élevé ne signifie pas nécessairement pour l'institution des pertes potentielles.

La mesure du Portefeuille à Risque s'affranchit de la plupart des interprétations subjectives dont sont l'objet d'autres indicateurs de qualité de portefeuille, tel le Taux de Remboursement. De plus, le Portefeuille à Risque est une mesure plus conservatrice du risque que le Taux de Remboursement ou des impayés parce qu'aussi bien le numérateur que le dénominateur prennent en compte l'encours total restant dû – ainsi il mesure le risque complet et pas seulement le risque immédiat.

---

<sup>2</sup> La renégociation d'un crédit est un moyen par lequel l'emprunteur résout ses difficultés de paiement, et le créateur de récupérer les crédits qui lui auraient été impayés. Quand une IMF *restructure* un crédit, elle en rééchelonne l'encours à un plus long terme, de manière que les paiements soient plus supportables pour l'emprunteur. En fait, une IMF *refinance* un crédit en finançant ses échéances par un autre nouveau crédit au client. Il faudrait noter que l'ajout des prêts rééchelonnés ou restructurés dans le ratio fut le sujet de nombreux débats et désaccords autour de la Table Ronde. Certains participants soutenaient le fait que les prêts rééchelonnés ne doivent pas être inclus dans le ratio étant donné qu'il est très difficile d'obtenir des données fiables de la plupart des IMF sur ces prêts. Il fut aussi précisé que le refinancement peut être considéré comme un moyen légitime pour augmenter les crédits à un bon client.

### Quels sont les points à surveiller ?

Certaines institutions prendront en compte uniquement les arriérés (les échéances en retard de paiement) au lieu de considérer l'ensemble de l'encours des crédits en retard. Comme mentionné auparavant, cette pratique amène à sous-estimer sérieusement le risque du portefeuille.

Un autre aspect important dans l'analyse du risque d'un portefeuille réside dans la pratique de restructuration et de refinancement des prêts. L'IMF colombienne FinAmérica, auparavant Finansol, présente un bon exemple du danger lié à ces pratiques. En 1995, Finansol avait pratiquement triplé son portefeuille, en concentrant ses efforts dans l'octroi de nouveaux prêts. Les impayés s'envolèrent et Finansol finit par perdre le contrôle de son portefeuille. Pendant un temps Finansol était capable de couvrir les premiers impayés en restructurant à chaque fois les prêts en souffrance, mais finalement les prêts restructurés ont eux-mêmes présenté des arriérés. Au début de 1996, Finansol était au seuil de la faillite. Comme le montre l'exemple de Finansol, les prêts restructurés doivent être analysés avec attention.

Enfin, 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 crédibilise d'avantage la mesure du Portefeuille à Risque. Si les paiements sont par exemple hebdomadaires, un prêt présentant 30 jours de retard signifie qu'il a manqué au moins trois échéances, ce qui présente un plus grand danger comparé à un retard de paiement d'une seule échéance mensuelle (également 30 jours de retard). A l'autre extrême, il faut faire attention aux prêts ayant un remboursement unique à la fin de la période du prêt, comme c'est le cas dans les prêts pour l'agriculture où les paiements sont liés au cycle de la récolte. Dans ces cas, les mesures PaR (30, 60, 90) ont une moins grande signification.

Le ratio de Portefeuille à Risque est une mesure utile mais qui ne montre pas tout sur les risques encourus. Comme toute mesure de performance, le ratio de PaR peut être manipulé. La forme de manipulation la plus courante est de passer en perte les prêts en retard. Le portefeuille à risque doit dès lors toujours être analysé conjointement avec le quatrième indicateur de qualité de portefeuille, à savoir le ratio Pertes sur Créances. En outre, un niveau identique de PaR peut résulter de portefeuilles représentant des profils de risque bien différent. 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.

### Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?

Les IMF ont traditionnellement montré des ratios de Portefeuille à Risque bien plus bas que les banques commerciales. Les meilleures IMF présentent des PaR de 3-6%, quelques autres IMF dépassent 10%. En 2001, la moyenne des PaR de l'échantillon MicroRate 29 était de 7.6% et 10 IMF avaient des PaR inférieurs à 5%<sup>3</sup>.

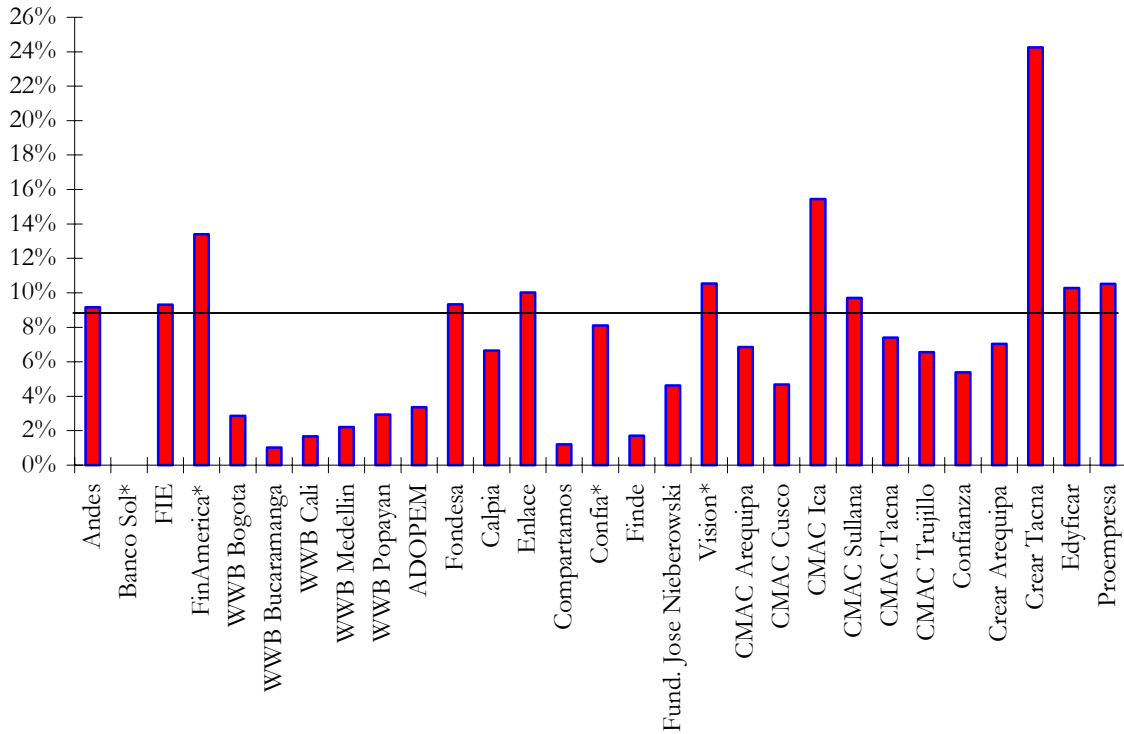
FinAmérica, avec un Portefeuille à Risque exceptionnellement élevé, illustre bien le risque de déviation par rapport à la mission initiale. En 1998, en vue de réduire ses charges opérationnelles, FinAmérica a augmenté la valeur moyenne de ses prêts. La plupart de ses nouveaux crédits ont alors été accordés à des petites entreprises sur base de garanties émises par des institutions d'appui au développement du secteur privé. Ces crédits aux petites entreprises se sont révélés être très risqués, et FinAmérica a finalement abandonné cette politique en 1999. Un développement similaire peut être

---

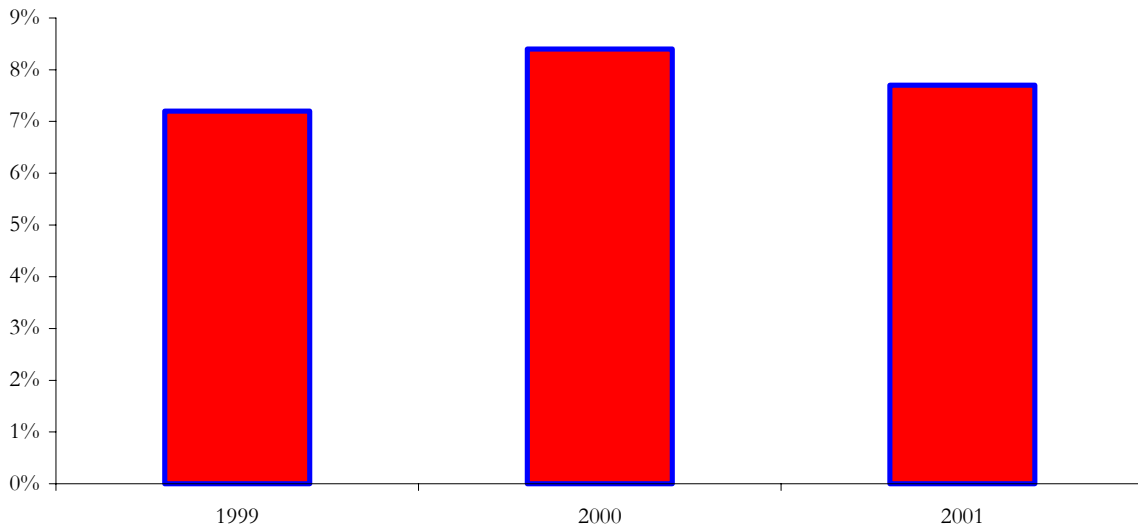
<sup>3</sup> La ligne horizontale dans le graphe sur les MicroRate 29 représente la valeur médiane des IMF de l'échantillon.

observé parmi les IMF boliviennes, où l’augmentation de la valeur moyenne des prêts s’est accompagnée d’une augmentation des impayés. La récession économique qui persiste en Bolivie a certes joué un rôle, mais le lien étroit entre l’augmentation de la valeur moyenne des prêts et la détérioration du portefeuille est néanmoins frappante.

**MicroRate 29: Portefeuille à Risque, 31 décembre 2001**



**MicroRate 29: Moyenne du Portefeuille à Risque, 1999 – 2001**



## **RATIO DOTATION AUX PROVISIONS**

**Dotation aux Provisions pour Créances Douteuses /  
Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits**

### **Comment calculer le ratio ?**

Le ratio de Dotation aux Provisions se calcule en divisant les dotations aux provisions pour créances douteuses effectuées sur la période (à ne pas confondre avec la Réserve pour créances douteuses, qui est inscrite au bilan) par l'encours moyen du portefeuille brut.

### **Qu'indique-t-il ?**

Cette mesure donne une indication sur les provisions effectuées par l'IMF pour anticiper les futures pertes sur prêts. Il faut s'attendre à ce que cette charge augmente de manière concomitante avec la croissance du portefeuille des crédits. Pour les IMF réglementées, les règlements locaux bancaires et fiscaux prescrivent un taux minimum de dotation aux provisions pour couvrir les pertes sur prêts. Par contre les ONG ont un grand choix de pratiques, pouvant être de ne faire aucune provision (ceci est rarement le cas), provisionner un certain pourcentage des nouveaux prêts octroyés, ou bien lier les provisions à la qualité du portefeuille.

Le niveau de dotations aux provisions doit être analysé de concert avec le ratio Couverture de Risque (voir ci-après). Si les réserves pour créances douteuses au bilan sont faibles comparativement au Portefeuille à Risque, cela signifie que la dotation aux provisions est probablement trop faible.

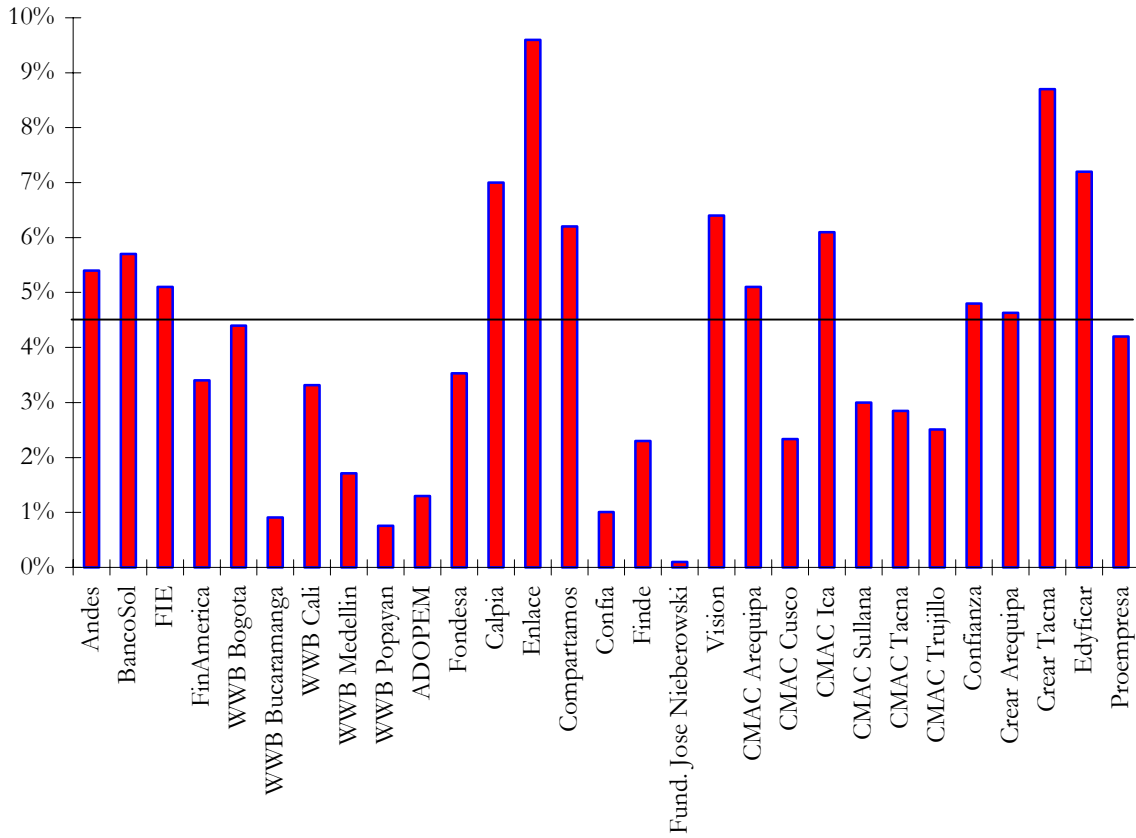
### **Quels sont les points à surveiller ?**

Les IMF ont besoin de pratiques de dotation aux provisions plus strictes que les banques ou les compagnies financières parce que 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).

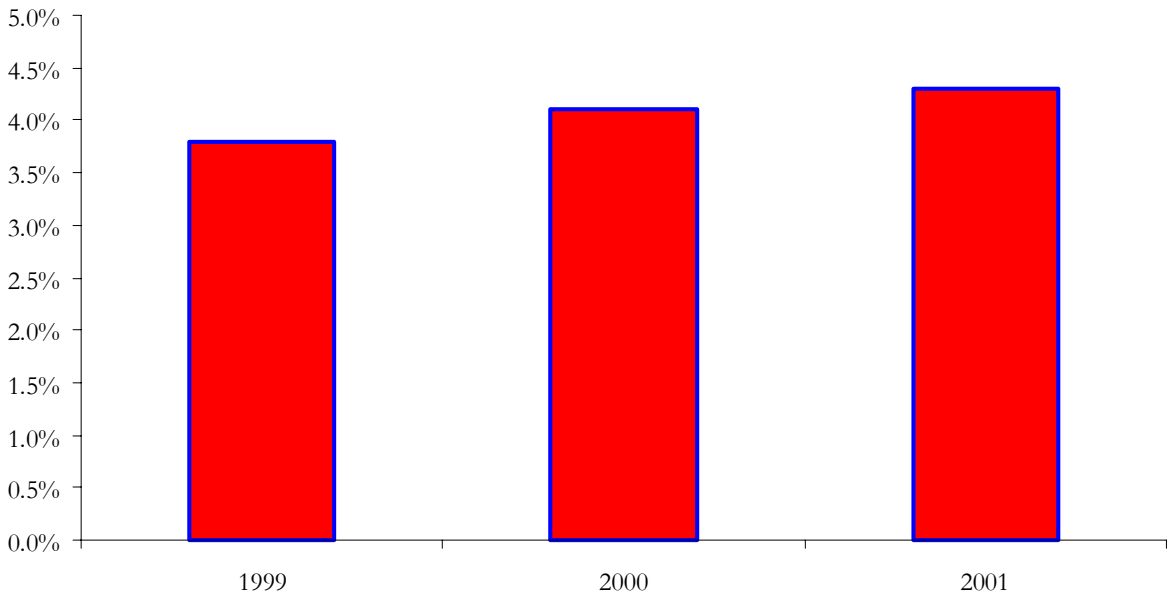
### **Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?**

Les ratios de Dotation aux Provisions pour les IMF de MicroRate 29 varient entre 0.8% et près de 10%. La moyenne de l'échantillon s'est constamment maintenue autour de 4% depuis 1999.

**MicroRate 29: Ratio Dotation aux Provisions, 31 décembre 2001**



**MicroRate 29: Moyenne du Ratio Dotation aux Provisions, 1999 – 2001**





## RATIO COUVERTURE DE RISQUE

**Réserves pour Créances Douteuses / (Encours des Crédits ayant des Impayés excédant 30 jours + Encours des Crédits Rééchelonnés)**

### 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.

### Qu'indique-t-il ?

Cette mesure montre le pourcentage du Portefeuille à Risque qui est couvert par les réserves pour créances douteuses. Il donne une indication sur la manière dont est préparée une institution pour affronter le pire scénario. Pour les institutions de microfinance, les réserves pour créances douteuses représentent habituellement 80 à 120% du Portefeuille à Risque (allant de 21% à 363% pour les IMF de l'échantillon MicroRate 29). 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 conservateur». La microfinance est encore un domaine assez nouveau, et le profil des risques des portefeuilles de microcrédits n'est pas encore tout à fait bien compris. Mais des réserves élevées sont également constituées pour tenir compte du fait que les portefeuilles de microcrédits ne sont généralement pas couverts par des garanties.

### Quels sont les points à surveiller ?

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. WWB Cali en Colombie, un des leaders en microfinance, a augmenté en 2001 ses réserves à 262% de son Portefeuille à Risque, alors qu'elles étaient de 207% en 2000 et de 104% en 1999. Dans ce cas-là, l'institution cherche clairement à se renforcer dans la perspective d'éventuels chocs économiques dans un pays en crise. Compartamos (Mexique), avec un ratio de couverture de risque de 364% est, parmi l'échantillon MicroRate 29, l'IMF dont la croissance est la plus rapide. Un ratio de couverture de risque élevé compense dans ce cas le fait que la forte croissance a tendance à « diluer » le portefeuille à risque et l'institution se prépare de la sorte au jour où la croissance diminuera et où le portefeuille à risque augmentera.

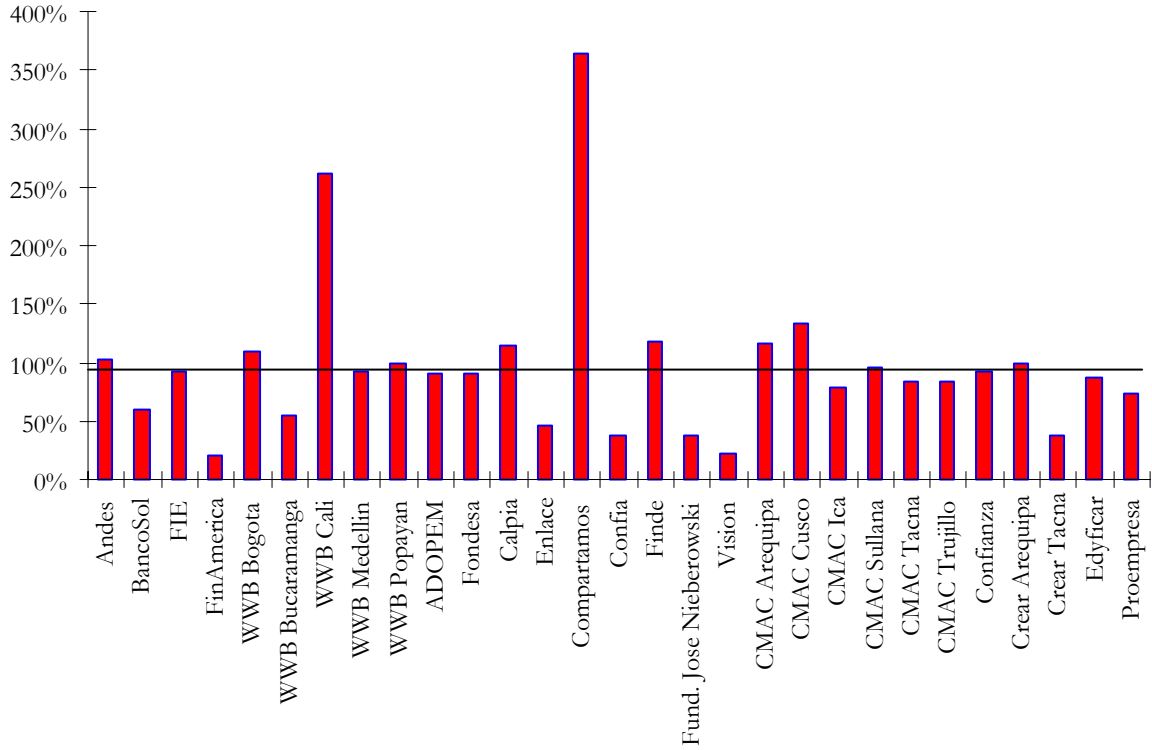
Le ratio de Couverture des Risques doit être analysé conjointement avec les indicateurs de Portefeuille à Risque et de Pertes sur Créances, vu que ces trois mesures sont inter-dépendantes. Comme montré dans la section précédente, différents profils de risques peuvent avoir une valeur même identique pour 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, ou bien être un portefeuille sain si les prêts sont quasi-certains d'être remboursés. Quant aux Pertes sur Créances, elles 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 de passages en perte.

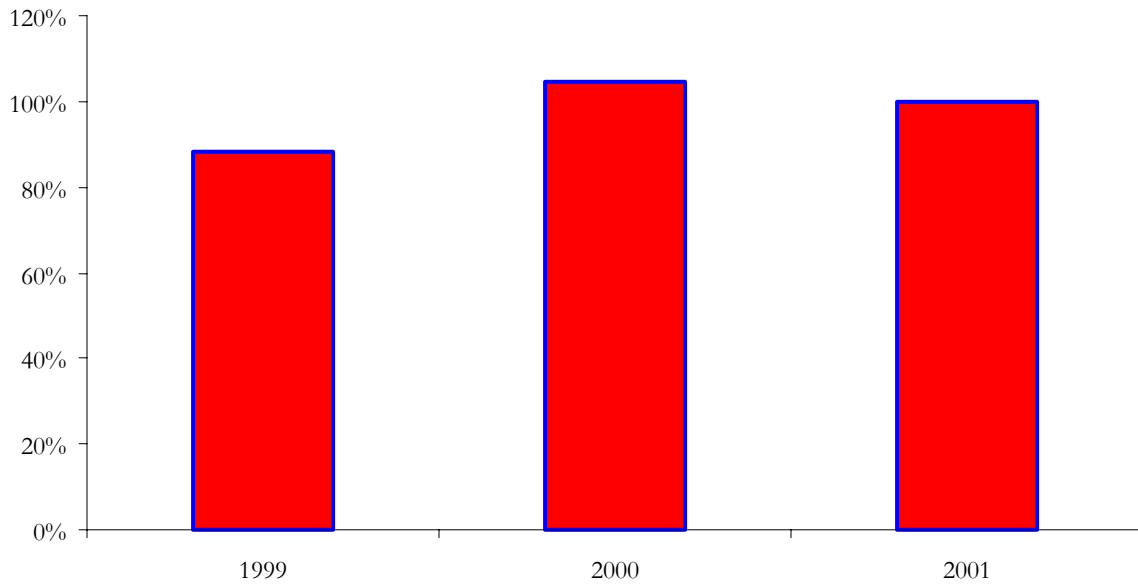
### **Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?**

Il est généralement admis que les ratios de Couverture de Risque diminuent au fur et à mesure que l'industrie de microfinance devient mature. Le MicroRate 29 semblait confirmer cette tendance en 1999 lorsque le taux moyen de Couverture de Risque tomba à 88%. Mais par la suite il remonta pour osciller à des niveaux plus élevés, atteignant 99% à la fin de 2001. Ceci est sans doute la réponse aux difficultés économiques persistantes que connaissent les pays comme la Bolivie, le Pérou et la Colombie, qui sont très représentatifs dans l'échantillon. Il est aussi important de noter que les ONG sont en train d'améliorer leurs ratios de couverture afin d'être au même niveau que l'ensemble de l'industrie de microfinance.

**MicroRate 29: Ratio Couverture de Risque, 31 décembre 2001**



**MicroRate 29: Moyenne du Ratio Couverture de Risque, 1999 - 2001**





## RATIO PERTES SUR CREANCES

Créances Passées en Pertes / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits

### Comment calculer le ratio ?

Le ratio de Pertes sur Créances est calculé en divisant le total des créances passées en pertes 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. Le passage de crédits en pertes 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. Le passage en perte d'un crédit ne signifie en aucune manière l'abandon des efforts de l'institution pour récupérer sa créance ou l'obligation de remboursement du client.

### Quels sont les points à surveiller ?

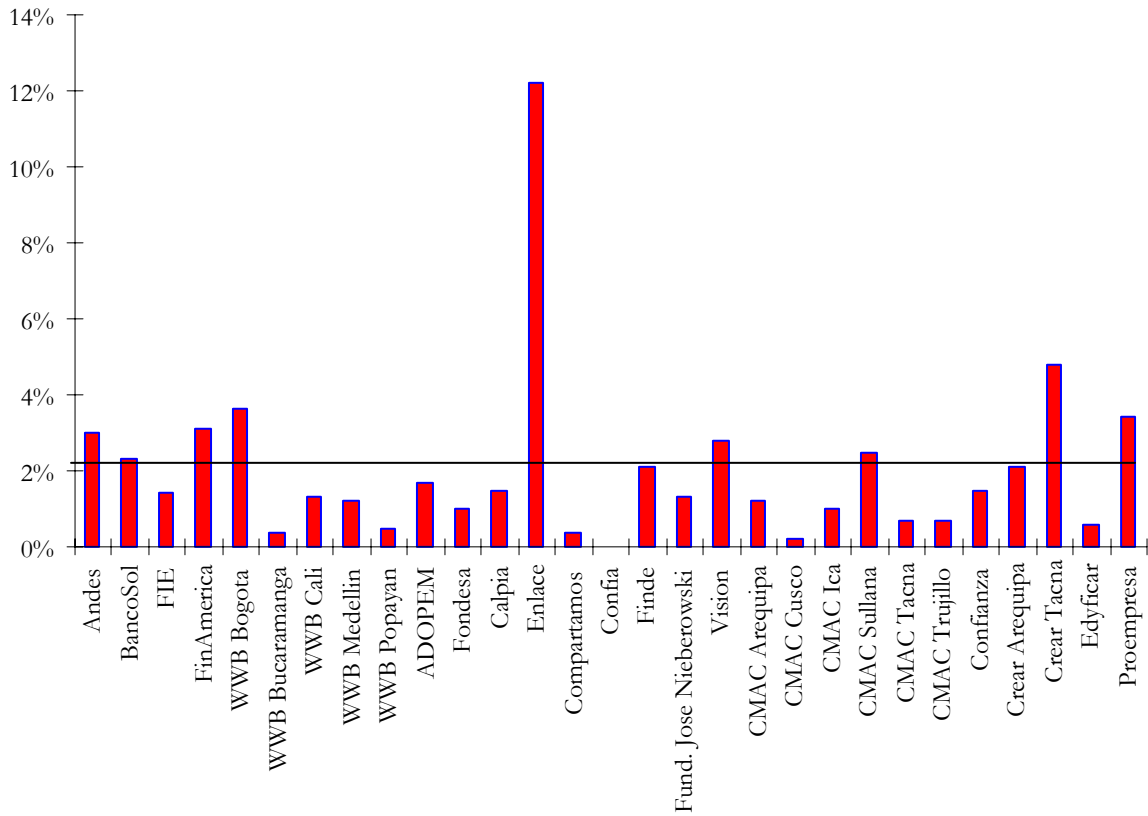
Certaines institutions passent des créances en pertes de manière agressive afin de nettoyer leur portefeuille. De ce fait, elles montrent un Portefeuille à Risque peu élevé, et c'est grâce au ratio de Pertes sur Créances que l'analyste détectera que cette amélioration est plus pour l'apparence que réelle. D'autres IMF, particulièrement les ONG, résistent à rayer de leurs livres les crédits sérieusement en retard, estimant qu'elles poursuivent les efforts pour récupérer ces crédits.

Les règles de passage en pertes varient largement parmi les IMF. Par exemple, Caja los Andes décide de passer en perte les crédits lorsque leurs impayés atteignent 90 jours, alors que ADOPEM n'a pas passé de pertes sur créances depuis des années. Le ratio Pertes sur Créances est dès lors mieux compris dans le contexte du Portefeuille à Risque d'une institution. En fait, sa fonction principale est de servir comme indicateur de contrôle pour permettre de mieux comprendre le Portefeuille à Risque. Par exemple, la légère baisse de la moyenne du Portefeuille à Risque observée en 2001 est moins un signe d'amélioration de la qualité des portefeuilles que le résultat d'une augmentation des passages en pertes sur créances.

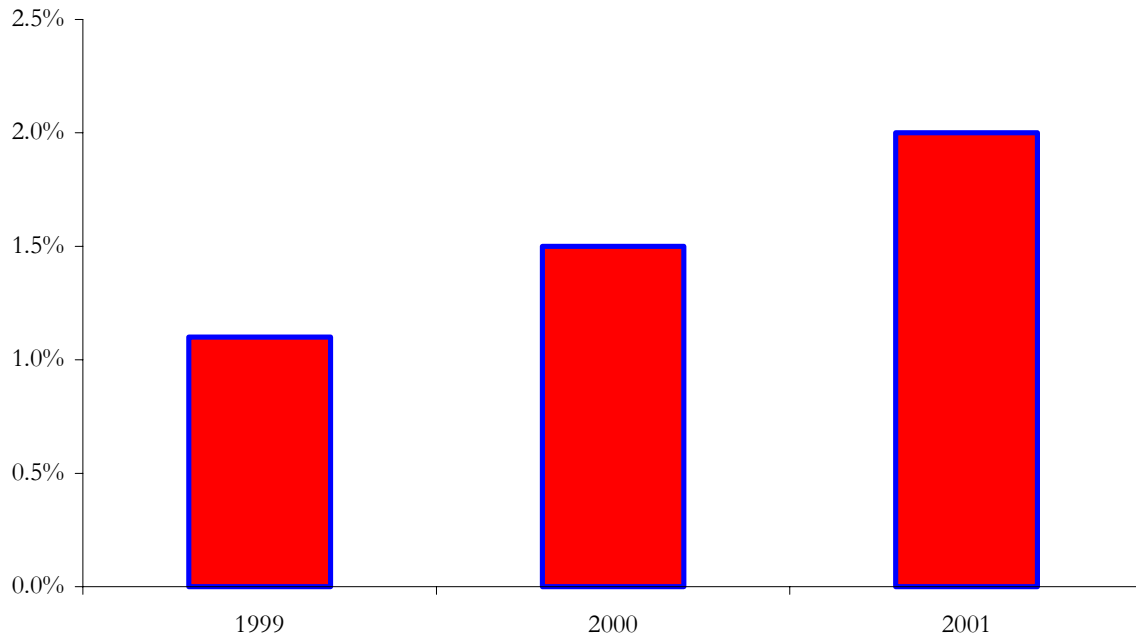
### Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?

Les passages en perte ont progressivement augmenté parmi les IMF de MicroRate 29, et la tendance s'est accentuée en 2001, vu que les grandes institutions boliviennes ont été confrontées à des problèmes dans leurs portefeuilles. Cependant et de manière surprenante, les passages en pertes sont restés peu élevés, si l'on considère que beaucoup d'IMF de l'échantillon opèrent dans des pays en prise avec des problèmes économiques.

**MicroRate 29: Ratio Pertes sur Créances, 31 décembre 2001**



**MicroRate 29: Moyenne du Ratio de Pertes sur Créances, 1999 – 2001**



## **EFFICACITE ET PRODUCTIVITE**

## RATIO CHARGES D'EXPLOITATION

Charges d'Exploitation / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits

### 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 des immobilisations et les rémunérations des administrateurs) par l'encours moyen du portefeuille brut de crédits sur la période observée. Les intérêts payés, les provisions passées, ainsi que les charges exceptionnelles, 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. Plus le ratio de Charges d'exploitation est faible, meilleure est l'efficacité de l'institution.

### Quels sont les points à surveiller ?

La taille du portefeuille, la valeur moyenne des crédits ainsi que les rémunérations salariales permettent d'apprécier le niveau d'efficacité de l'institution analysée. La taille du portefeuille peut influencer le ratio, mais pas autant qu'on ne le croit. Des petites IMF peuvent devenir plus efficaces simplement sous l'effet de leur croissance. Mais une fois que la taille du portefeuille excède environ US\$3 millions, l'effet de l'économie d'échelle s'estompe rapidement, et d'autres facteurs deviennent alors plus prépondérants. Ceci explique par exemple pourquoi FIE – la plus petite des trois IMF boliviennes de l'échantillon, est plus efficace que ses grandes concurrentes ou bien que WWB Cali ou WWB Popayán surpassent d'autres IMF bien plus grandes.

On peut aussi soutenir que les activités d'épargne contribuent à augmenter les charges d'exploitation, cependant ceci n'est pas confirmé dans les IMF de MicroRate 29. En effet, beaucoup parmi les IMF efficaces fournissent des services d'épargne alors que d'autres moins efficaces, ne proposent pas ces services. Evidemment, mobiliser l'épargne entraîne un coût, mais qui représente rarement une variation de plus de 2 ou 3% des charges d'exploitation.

Aussi, la taille moyenne des crédits octroyés a plus d'impact sur l'efficacité des opérations que celle de l'économie d'échelle permise par un grand portefeuille de crédits, particulièrement lorsque cette moyenne tombe en dessous de US\$300. Pour les opérations des banques villageoises par exemple, où la taille moyenne des crédits est souvent aux alentours de US\$100, le ratio des charges d'exploitation se situe souvent au-dessus des 40% du portefeuille brut moyen. La comparaison entre les ratios de 13.9% pour BancoSol avec 52.8% pour Enlace ou 41.7% pour Compartamos peut être trompeur. En effet BancoSol possède un crédit moyen de US\$1,213 alors que Enlace et Compartamos ont respectivement un crédit moyen de US\$160 et US\$268. D'autre part il est également important de distinguer entre les programmes de micro-crédits opérant en zone rurale par rapport à ceux opérant en zone urbaine. Les charges d'exploitation des IMF rurales étant naturellement plus élevées en raison de la dispersion géographique de leurs clients.

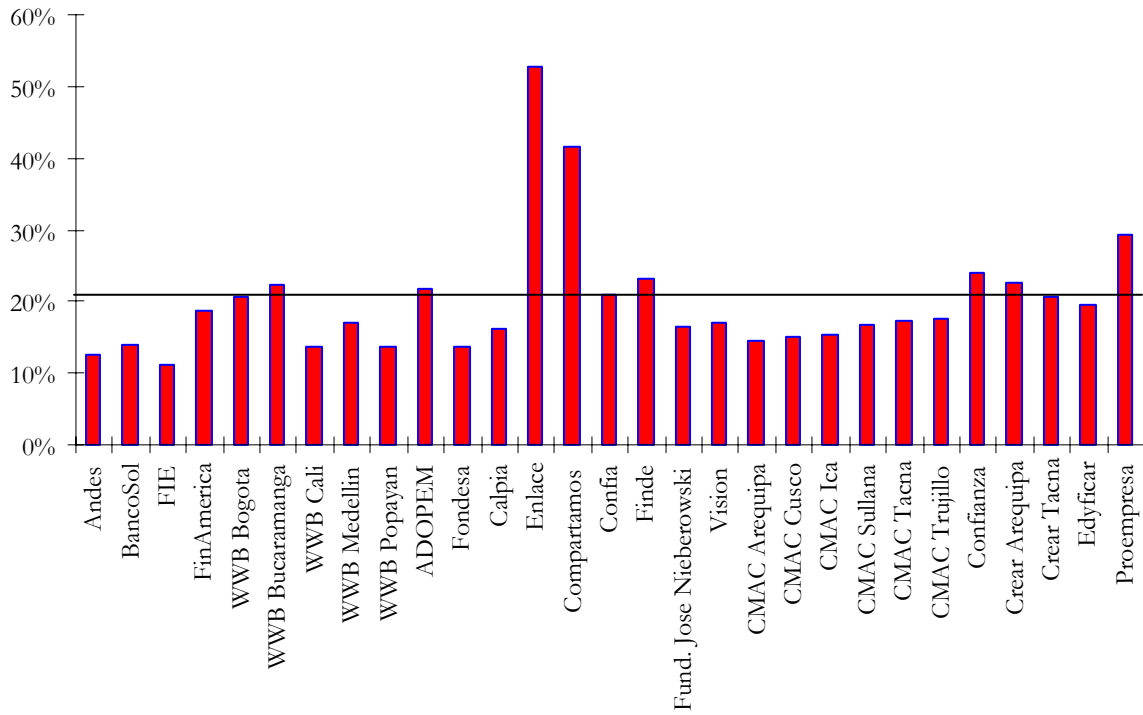


Enfin, les charges d'exploitation sont fortement influées par les niveaux de rémunération salariale pratiqués par l'IMF, comme c'est le cas en général dans le secteur des services. Là, il est important de distinguer entre une IMF qui sous-paie ses salariés de celle qui opère dans un environnement de coût de vie peu élevé. Une rapide comparaison avec les niveaux salariaux pratiqués dans les banques commerciales permettra d'établir cette distinction, vu que, contrairement à une image fort répandue, les niveaux de salaires des IMF sont tout à fait comparables à ceux des banques commerciales. Enfin, les analystes des IMF devront être vigilants quant aux pratiques qui tentent de cacher certains coûts d'exploitation. Certaines institutions 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 par exemple lorsque des donateurs prennent en charge certains coûts, par exemple en payant des consultants.

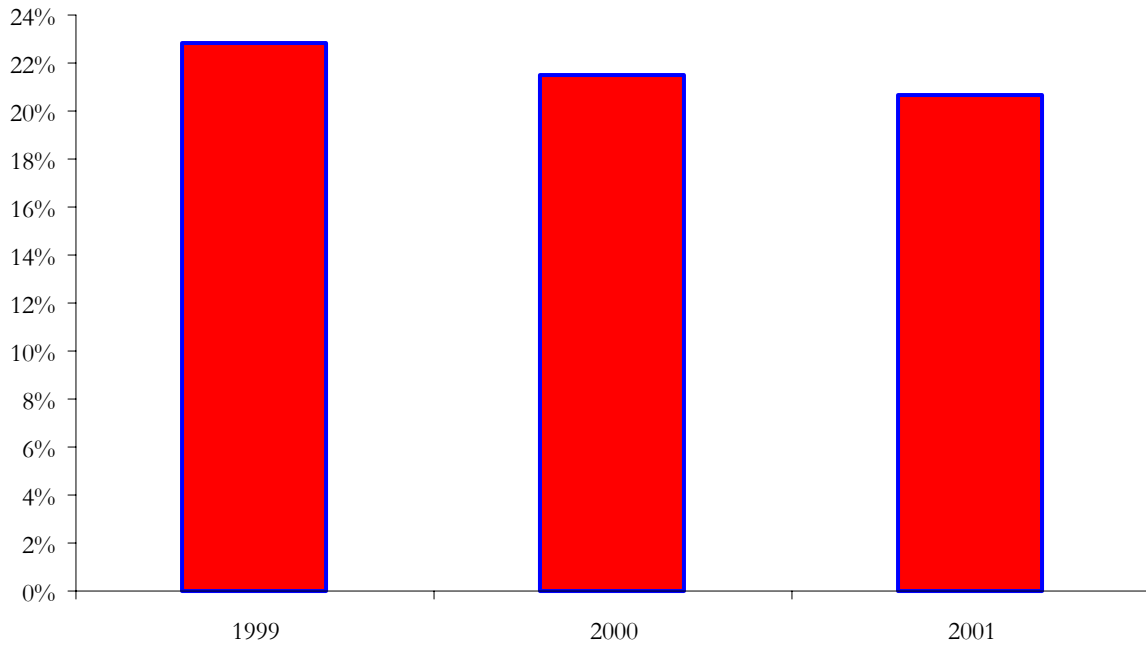
### **Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?**

L'efficacité des IMF s'améliore d'année en année. Alors qu'il y a quelques années encore, un ratio de 25% était considéré comme acceptable pour une IMF opérant en zone urbaine, aujourd'hui les IMF latino-américaines les plus performantes se situent en dessous des 20%, et le ratio des meilleures d'entre elles se rapproche de 10%. En 2001, le ratio moyen des charges d'exploitation de MicroRate29 était de 20.7%.

**MicroRate 29: Ratio Charges d'Exploitation, 31 décembre 2001**



**MicroRate 29: Moyenne du Ratio Charges d'Exploitation, 1999 – 2001**



## COUT PAR EMPRUNTEUR

Charges d'Exploitation / Nombre Moyen d'Emprunteurs Actifs (exclusion faite des Crédits à la consommation et des Crédits sur gage)

### Comment calculer le ratio ?

Le 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 des immobilisations et les rémunérations des administrateurs) par le nombre total des emprunteurs actifs de l'institution. Les intérêts payés, provisions passées, ainsi que les charges exceptionnelles ne doivent pas être incluses. Les crédits sur gage et crédits à la consommation sont généralement exclus de ce calcul étant donné qu'ils nécessitent beaucoup moins d'efforts en terme d'identification et d'analyse.

### Qu'indique-t-il ?

Ce ratio fournit une mesure très parlante de l'efficacité de l'institution en montrant le coût moyen sur l'année pour servir un client. Etant donné que cet indicateur ne prend pas en compte la taille moyenne des prêts, les institutions octroyant en moyenne de grands prêts n'apparaissent pas automatiquement comme plus efficaces, comme cela est 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 ?

Ce ratio complète le ratio des charges d'exploitation de la même façon que le ratio des « Passations en perte » complète celui du « Portefeuille à Risque ». Il est tentant de conclure qu'un ratio des charges d'exploitation élevé est signe d'inefficacité de l'IMF, de la même manière qu'il est tentant de croire qu'un « Portefeuille à Risque » faible est signe d'un portefeuille de haute qualité. Les deux assomptions sont fausses. Par exemple, des IMF telles que Compartamos (Mexique) et Enlace (Equateur) présentent un ratio des charges d'exploitation élevé, simplement parce qu'elles octroient de très petits prêts. Toutefois, leur coût par emprunteur n'est qu'une fraction de celui d'IMF efficaces telles que Fondesa en République Dominicaine ou Caja Municipal de Arequipa au Pérou. En outre, Enlace, l'IMF ayant le ratio de Charges d'exploitation le plus élevé parmi l'échantillon MicroRate 29, dépense beaucoup moins par emprunteur, que l'IMF ayant le meilleur ratio de l'échantillon, qui est FIE en Bolivie.

Etant donné que le numérateur du ratio Coût par Emprunteur est le même que pour le ratio des Charges d'Exploitation, les deux indicateurs sont sujet aux mêmes limitations et considérations.

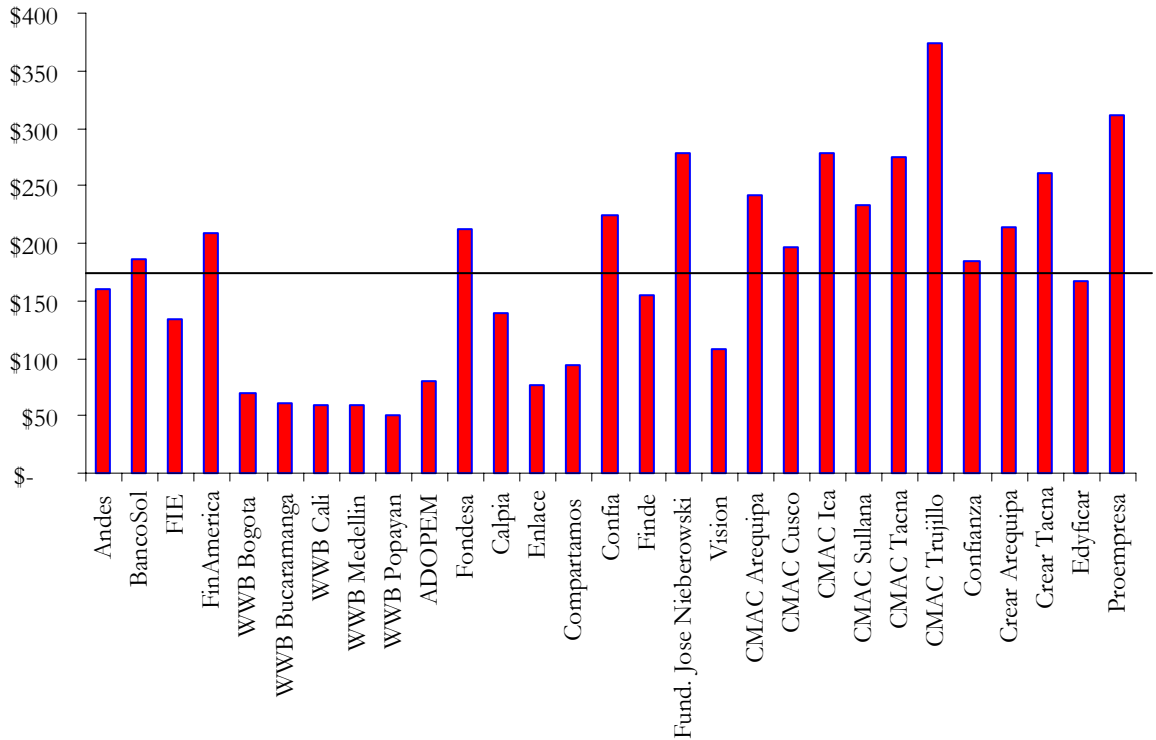
### Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?

Les IMF colombiennes affiliées à WWB sont la référence en matière d'efficacité. Bien que FIE en Bolivie possède le meilleur ratio de Charges d'Exploitation des IMF de l'échantillon, son prêt moyen est au dessus de US\$1,000 comparé à celui de WWB Popayán qui est de US\$266. Malgré cela, les deux possèdent des ratios de charges d'exploitation très proches (11.3% vs. 13.7%). La grande différence entre les deux est évidemment le Coût par Emprunteur. Alors que FIE dépense en moyenne US\$133 en charges d'exploitation par emprunteur, WWB Popayan se suffit seulement de US\$50. Les IMF spécialisées dans les très petits prêts doivent garder un coût par emprunteur bien en dessous de US\$100 si elles veulent éviter d'avoir un ratio des charges d'exploitation astronomique. Par contre les

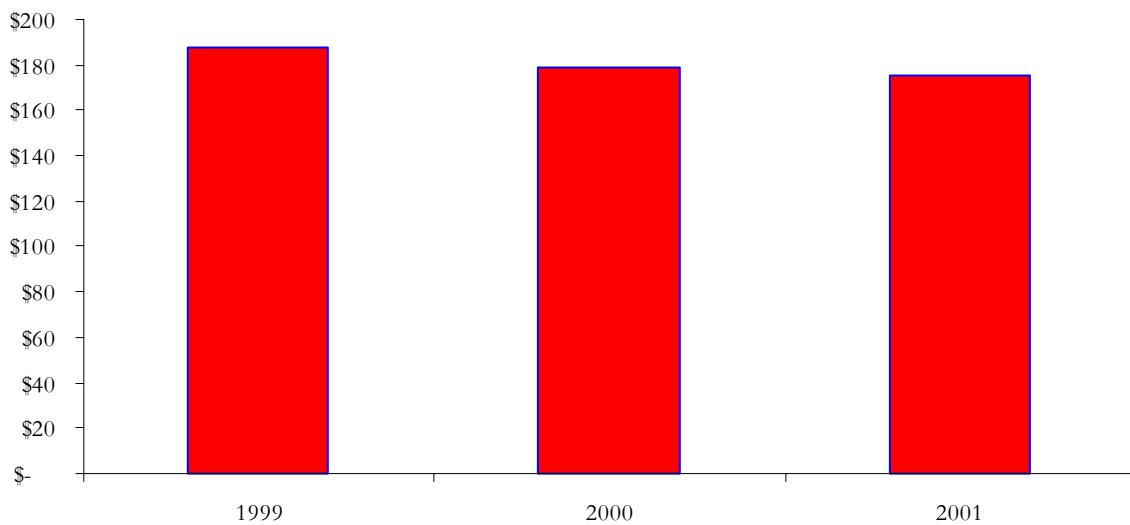
IMF octroyant des prêts moyens élevés, peuvent être tranquilles quant à cette mesure, beaucoup d'entre elles dépassent les US\$200 par emprunteur et certaines atteignent même les US\$300.

Le Coût par Emprunteur parmi l'échantillon MicroRate 29 a baissé en moyenne de 5% en 2000 et 2% en 2001.

**MicroRate 29: Coût par Emprunteur, 31 décembre 2001**



**MicroRate 29: Moyenne du Coût par Emprunteur, 31 décembre 2001**



## PRODUCTIVITE DU PERSONNEL

Nombre d'Emprunteurs Actifs (exclusion faite des Crédits à la consommation et des Crédits sur gage)/ Nombre Total du Personnel

### Comment calculer le ratio ?

La 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 qu'un seul emprunteur. Ce sont les emprunteurs qui sont pris en compte au numérateur et non les prêts vu que c'est davantage le nombre de personnes servies qui détermine 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, vu qu'ils nécessitent beaucoup moins de travail de sélection et d'analyse.

Le nombre total d'employés est défini comme étant le nombre total de personnes qui travaillent à plein-temps dans l'IMF. Il inclut les contrats temporaires, par exemple de consultants, du moment 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 le ratio ?

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 ?

Pour mesurer la productivité, le monde de la microfinance a traditionnellement utilisé le ratio « Nombre de clients (ou de prêts) par Agent de crédit ». Cependant considérer le nombre total d'employés de l'institution plutôt que les agents de crédit uniquement donne une meilleure appréciation de la productivité de l'institution, particulièrement dans les cas où l'IMF a des agents de crédit efficaces mais par contre des procédures administratives lourdes et inefficaces (ou vice versa).

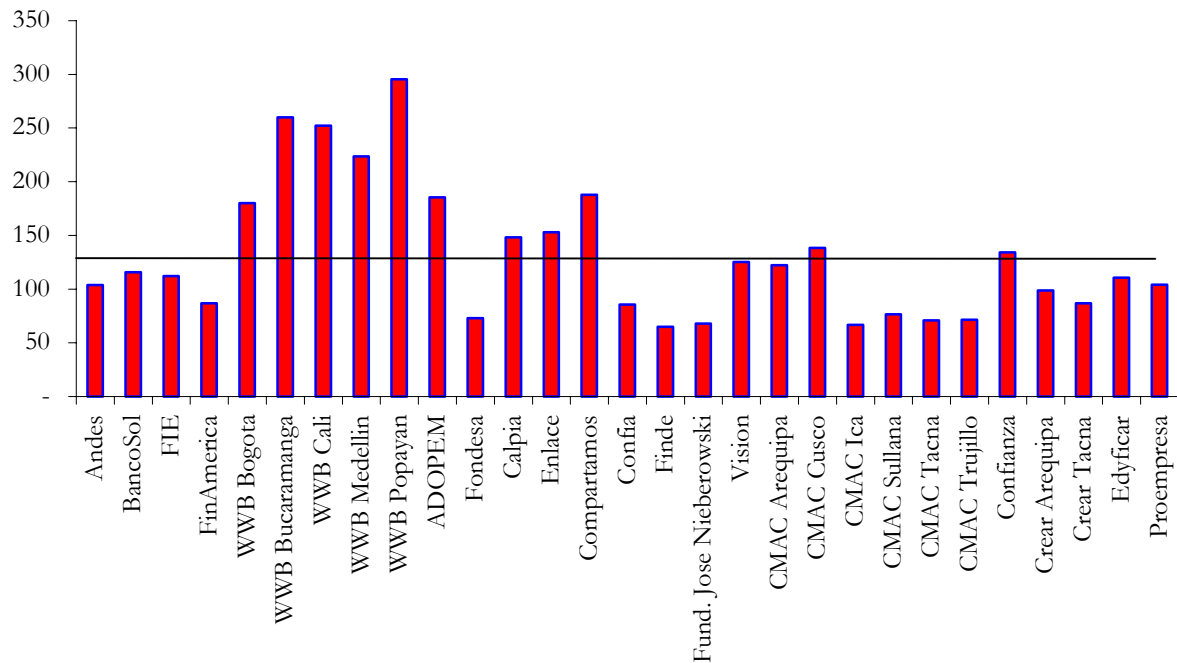
L'efficacité d'une IMF pourra être biaisée si l'on inclut dans le ratio les prêts sur gage ou les crédits à la consommation qui requièrent un effort de sélection et d'analyse bien moindre que ne le demande les micro-crédits. Ils ne doivent donc pas être pris en considération dans le calcul de cet indicateur.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

### Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?

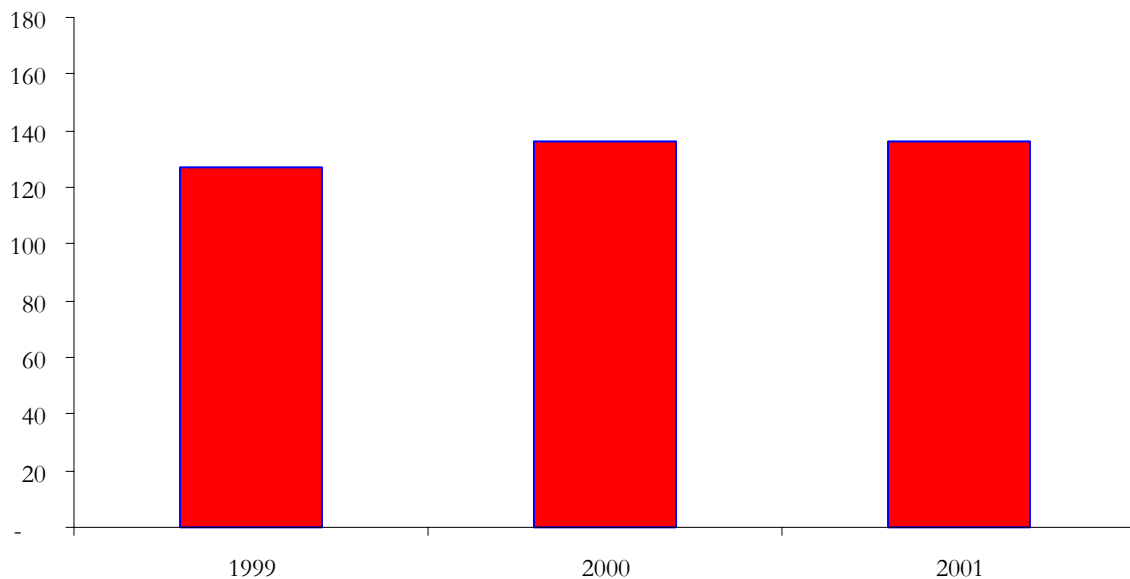
La Productivité du Personnel est l'un des ratios qui caractérise le plus les institutions de microfinance.

Les IMF doivent être capables de gérer un très grand nombre de clients avec un minimum de travail administratif sans pour autant détériorer la qualité du portefeuille si elles veulent être viables financièrement. Pour l'échantillon MicroRate 29, la productivité s'est progressivement améliorée durant les dernières années, passant de 127 emprunteurs/employés en 1999 à 136 en 2000 et 2001. Les IMF les plus productives sont les affiliées colombiennes de Women's World Banking à Popayán, Bucaramanga, Cali et Medellín, qui ont plus de 220 emprunteurs par employé.

**MicroRate 29: Nombre d'Emprunteurs par Employé, 31 décembre 2001**



**MicroRate 29: Nombre Moyen d'Emprunteurs par Employé, 1999-2001**



## PRODUCTIVITE DES AGENTS DE CREDIT

**Nombre d'Emprunteurs Actifs (exclusion faite des Crédits à la consommation et des Crédits sur gage/ Nombre d'Agents de Crédit**

### Comment calculer le ratio ?

Ce ratio s'obtient en divisant le nombre d'emprunteurs actifs d'une institution 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. 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 les commerciaux qui interagissent avec le client, mais pas le personnel administratif ou les analystes qui traitent les crédits sans contact direct avec les clients. Dans les Agents de Crédit il faut aussi inclure les employés temporaires qui sont engagés régulièrement en qualité d'agent de crédit.

### Qu'indique le ratio ?

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 ?

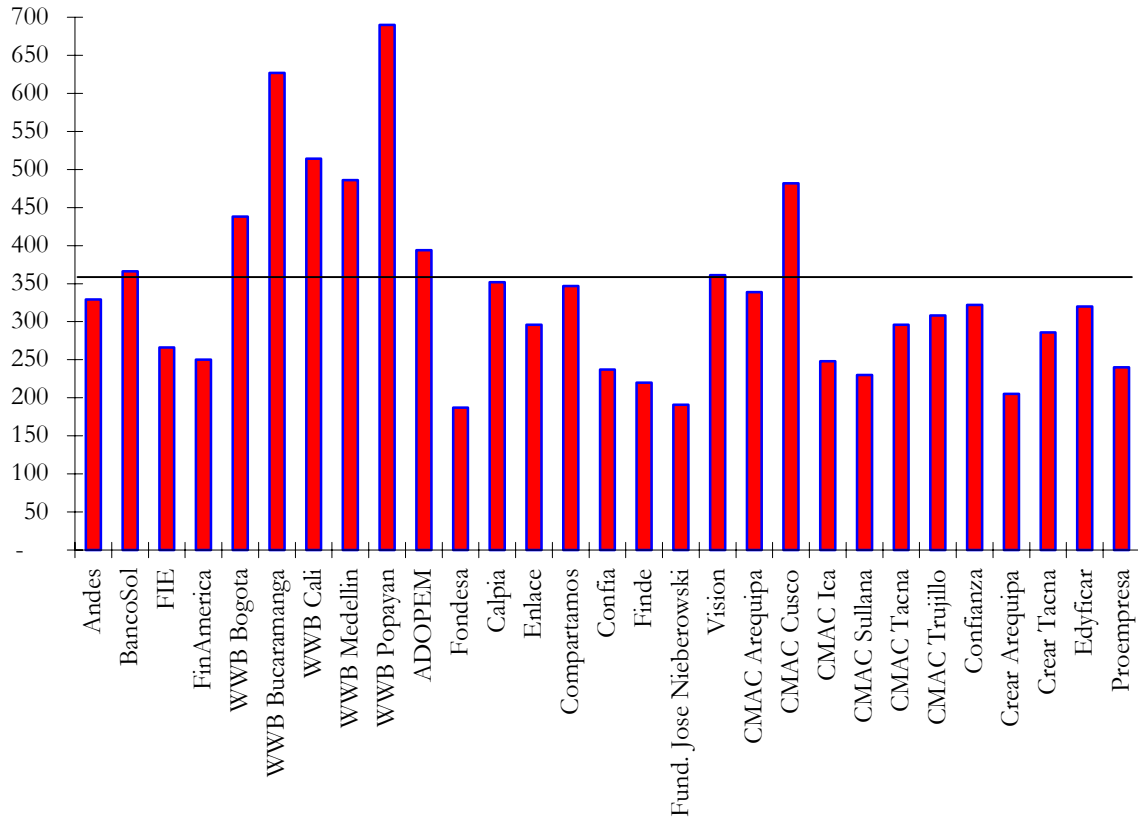
L'indicateur de Productivité par Agent de Crédit est, comme c'est le cas pour celui de Productivité du Personnel, facilement biaisé si l'on inclut les crédits commerciaux et les crédits sur gage, assimilés à des microcrédits. Ces types de crédits requièrent des garanties qui font qu'ils peuvent être gérés en grand nombre par un nombre restreint de personnel. Par conséquent, les crédits commerciaux et sur gage ne sont pas pris en considération dans le calcul du présent ratio.

### Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?

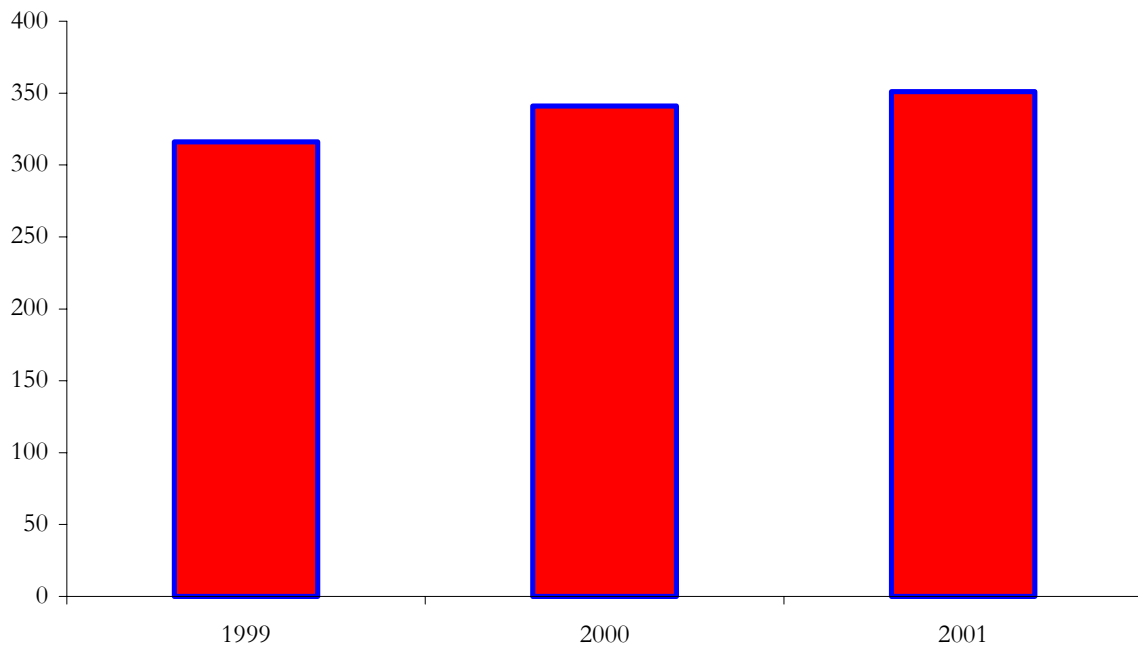
Les affiliées colombiennes de WWB sont la référence en matière de productivité des agents de crédit. Leurs agents gèrent allègrement plus de 500 clients, un nombre généralement considéré comme le plafond dans cette industrie. Entre-temps, les IMF nicaraguayennes, qui ont une productivité par agent de crédit située entre 200 et 250 fournissent un effort considérable pour se maintenir dans le groupe.

L'indicateur de Productivité par Agent de Crédit est fonction d'un nombre de facteurs internes et externes à l'IMF, qui incluent entre autres les plans d'intéressement des agents (mesures incitatives), les méthodologies d'octroi de prêts, la densité de la population, les infrastructures de transport, etc. Il est par conséquent difficile d'identifier exactement pourquoi certaines IMF sont plus productives que d'autres. Néanmoins, pour l'échantillon MicroRate 29, la productivité par Agent de Crédit s'est considérablement améliorée ces trois dernières années. On s'attend à ce que cette tendance continue et s'accélère même, vu que la concurrence se fait de plus en plus sentir et pousse les IMF à améliorer l'efficacité de leurs opérations.

**MicroRate 29: Nombre d'Emprunteurs par Agent de Crédit, 31 décembre 2001**



**MicroRate 29: Nombre Moyen d'Emprunteurs par Agent de Crédit, 1999 – 2001**





## **GESTION FINANCIERE**

## RATIO CHARGES DE FINANCEMENT

Charges d'Intérêts et de Commissions / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits

### Comment calculer le ratio ?

Le ratio de Charges de Financement 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 le ratio ?

Ce ratio mesure le total des intérêts payés par l'IMF pour financer son portefeuille de crédits. 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. Ainsi il ne faut pas confondre le ratio Charge de Financement avec l'écart entre les taux d'emprunt et de prêt pratiqués par l'institution, ni avec le taux moyen auquel elle emprunte (pour ceci, voir le ratio de coût des ressources). Cette mesure est plutôt utilisée pour connaître le taux minimum que l'institution doit charger à ses clients afin de compenser tous les coûts encourus. Le taux minimum sur les crédits est ainsi déterminé en additionnant les trois ratios Charges de Provision, Charges d'Exploitation et Charges de Financement.

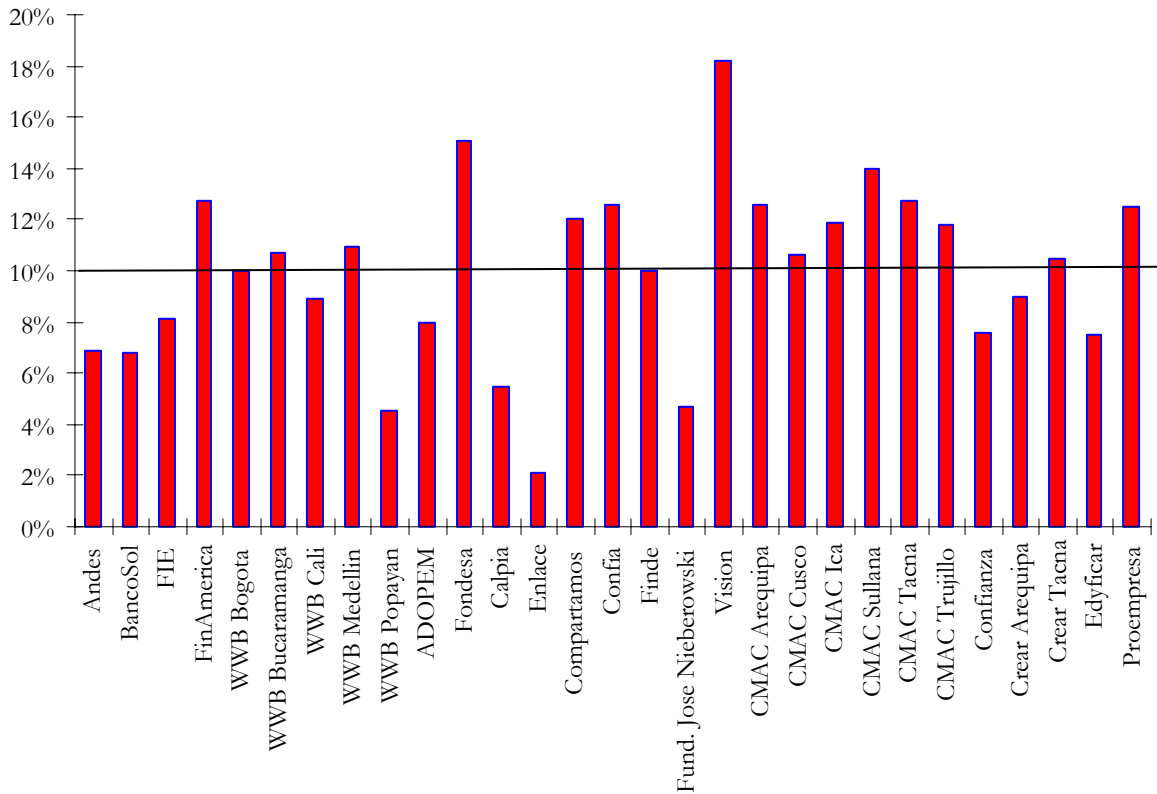
### Quels sont les points à surveiller ?

Le ratio de Charge de Financement est déterminé avant tout par la façon dont l'IMF se finance : soit au moyen d'emprunts, soit par son capital. Il donne par contre peu d'indication sur la santé financière de l'IMF. Une institution avec un ratio Charge de Financement élevé peut être très profitable si l'effet de levier est élevé (rapport Fonds Empruntés / Fonds Propres). Réciproquement, un ratio Charge de Financement peu élevé est indicateur d'un faible effet de levier et tend donc à être corrélé avec un faible Retour sur Fonds Propres.

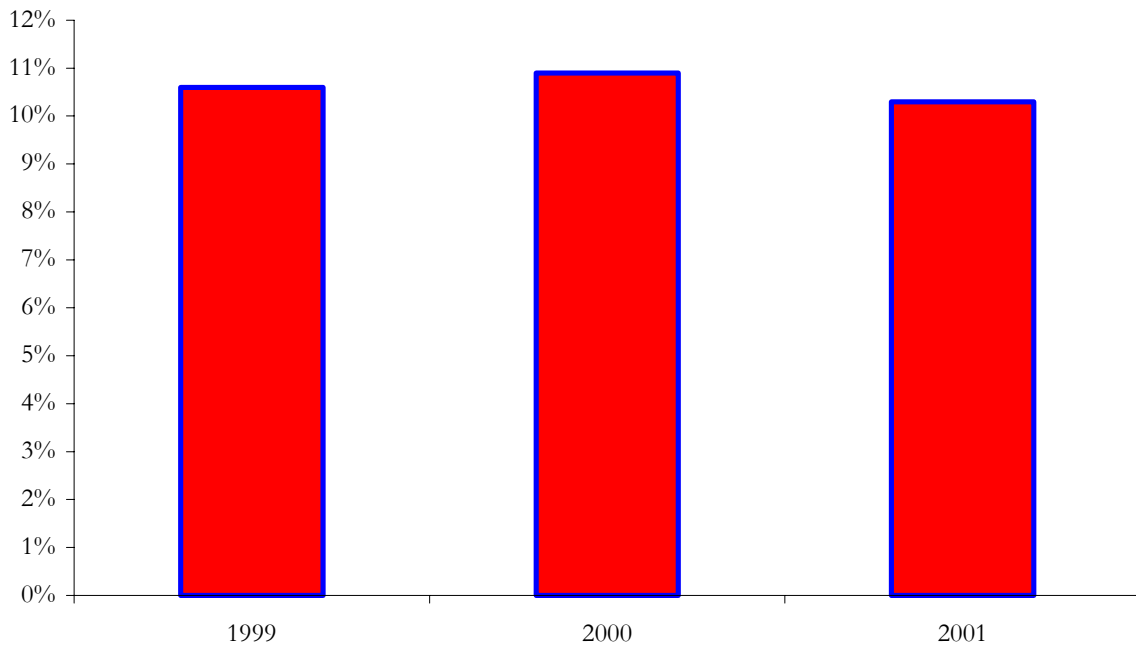
### Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?

La moyenne des ratios de Charges de Financement de l'échantillon MicroRate 29 se situait à 10.3% en 2001, en légère diminution après avoir culminé à 10.9% en 2000. Comme on peut s'y attendre, le ratio est plus élevé pour les institutions ayant un plus grand effet de levier. En 2001 la moyenne des ratios Charge de Financement parmi les IMF réglementées de l'échantillon était de 10.7% (levier moyen de 4.5), contre 8.3% pour les ONG de l'échantillon (levier moyen de 1.3). En règle générale les IMF réglementées et supervisées possèdent un effet de levier plus important que les ONG et ont donc un ratio de Charge de Financement plus important. Il y a cependant des exceptions à cette règle parmi les IMF de MicroRate 29. Par exemple, le ratio de Charges de Financement de Calpia au Salvador reste faible car l'institution mobilise de l'épargne (relativement bon marché) et maintient dès lors un ratio Dette/Fonds Propres comparativement faible. Finde au Nicaragua illustre la façon dont la structure financière d'une IMF tend à changer au fur et à mesure qu'elle se formalise. En 2001, année de sa formalisation, son rapport dettes/fonds propres a pratiquement doublé passant de 1 :1 à 1.9 :1 et son ratio Charge de Financement est passé de 7.4% à 10%. Les IMF boliviennes Caja los Andes, BancoSol et FIE ont été capables d'atteindre des charges de financement peu élevées en dépit d'un effet de levier au-dessus de la moyenne grâce à la collecte d'épargne.

**MicroRate 29: Ratio Charges de Financement, 31 décembre 2001**



**MicroRate 29: Moyenne du Ratio Charges de Financement, 1999 - 2001**



## RATIO COÛTS DES RESSOURCES FINANCIERES

Charges d'Intérêts et de Commissions / Valeur Moyenne des Ressources Financières

### Comment calculer le ratio ?

Le ratio de Coûts des Ressources Financières s'obtient en divisant les intérêts et les commissions payés sur les ressources financières par la valeur moyenne des ressources financières. Le dénominateur inclut toutes les ressources financières de l'institution y compris les dépôts d'épargne, les dettes commerciales contractées, les fonds subsidiés ainsi que le quasi-capital. Sont exclus les autres formes de dettes, telles que les comptes et les effets à payer ou les emprunts hypothécaires que l'IMF auraient obtenus pour financer par exemple l'acquisition de ses bureaux.

### Qu'indique le ratio ?

Comme son nom l'indique, ce ratio mesure le coût moyen des fonds empruntés par l'institution. En comparant les IMF, ce ratio montre si l'institution a pu accéder à des fonds bon 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 contre-partie, la récolte d'épargne exige un coût administratif plus élevé.

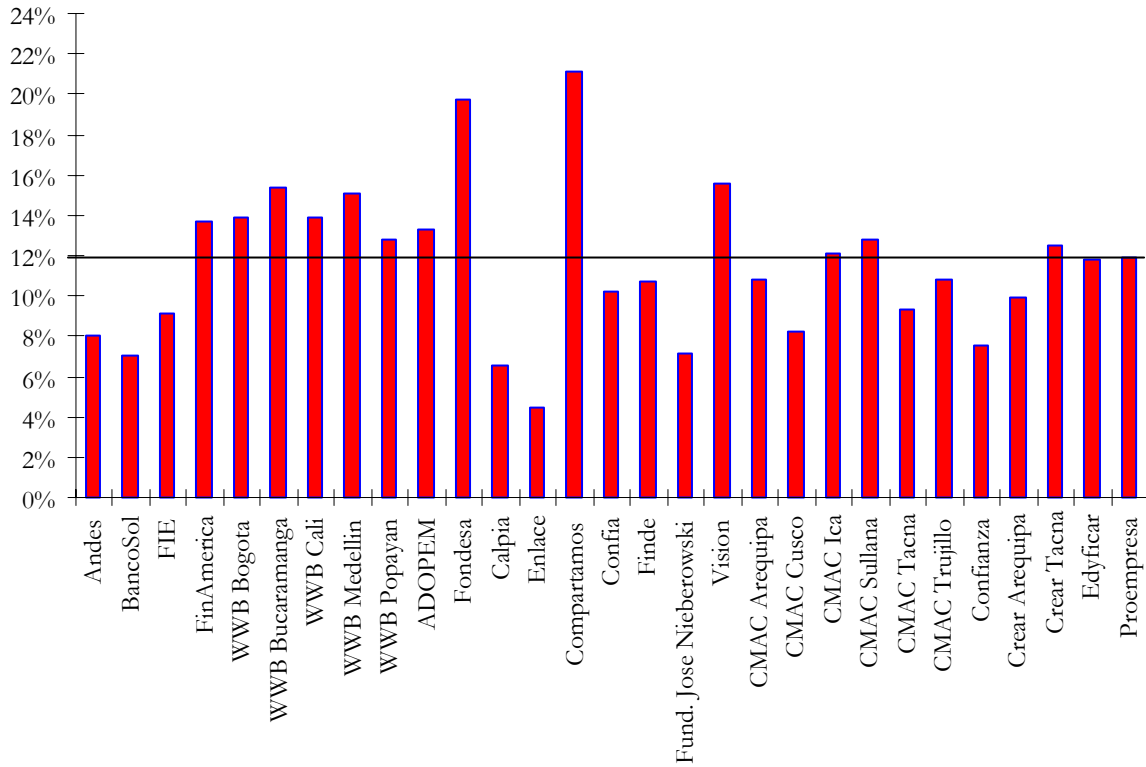
### Quels sont les points à surveiller ?

Dans beaucoup de cas, les fonds mobilisés par les IMF comportent une bonne part de fonds subsidiés. Ces subsides 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 subsidiée grandit 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 diminuer d'autres coûts ou à augmenter les taux d'intérêt sur les prêts.

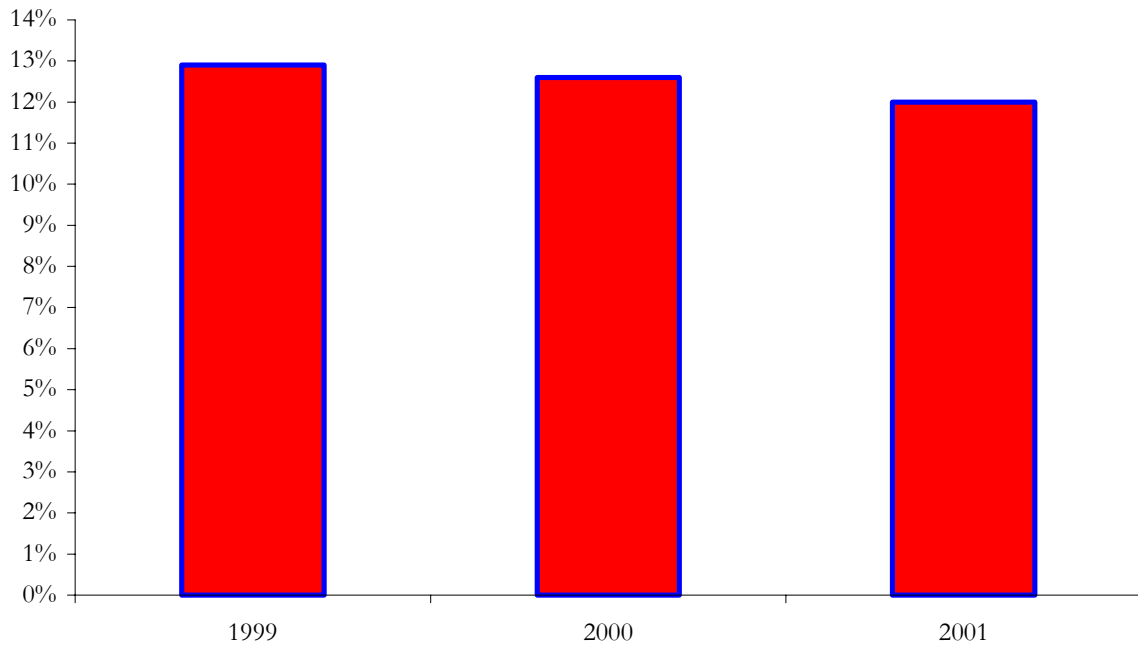
### Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?

Le ratio Coûts des Ressources de MicroRate 29 reflète de manière fidèle les taux d'intérêts en vigueur dans leur pays respectif. Les deux IMF aux ratios les plus élevés, Compartamos au Mexique et ADOPEM en République Dominicaine empruntent à des taux commerciaux locaux élevés. Les trois IMF boliviennes à gauche du graphe, bien qu'elles se financent également largement par le biais d'emprunts, sont devenues très efficaces. Les dépôts de BancoSol, par exemple, représentent 65% de ses ressources financières. C'est le cas également pour Calpia (Salvador), dont le ratio Coût de Financement est parmi les plus bas de l'échantillon. Le faible ratio Coût de Financement de Enlace de 4.4% s'explique par le financement subsidié accordé par des donateurs.

**MicroRate 29: Ratio Coûts des Ressources Financières, 31 décembre 2001**



**MicroRate 29: Moyenne du Ratio Coûts des Ressources Financières, 1999 - 2001**



## **RATIO DETTES/FONDS PROPRES**

Total des Dettes / Total des 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 tout autre compte d'engagement. Le total des Fonds Propres représente le total des Actifs moins le total des 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. Traditionnellement, les institutions de microfinance ont toujours eu des ratios dettes/fonds propres peu élevés, d'autant plus que les ONG ne pouvaient emprunter aux banques que de manière très limitée. A présent que les IMF évoluent de plus en plus vers des institutions réglementées, elles peuvent emprunter d'avantage augmentant ainsi leur ratio Dettes/Fonds Propres. 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.

### **Quels sont les points à surveiller ?**

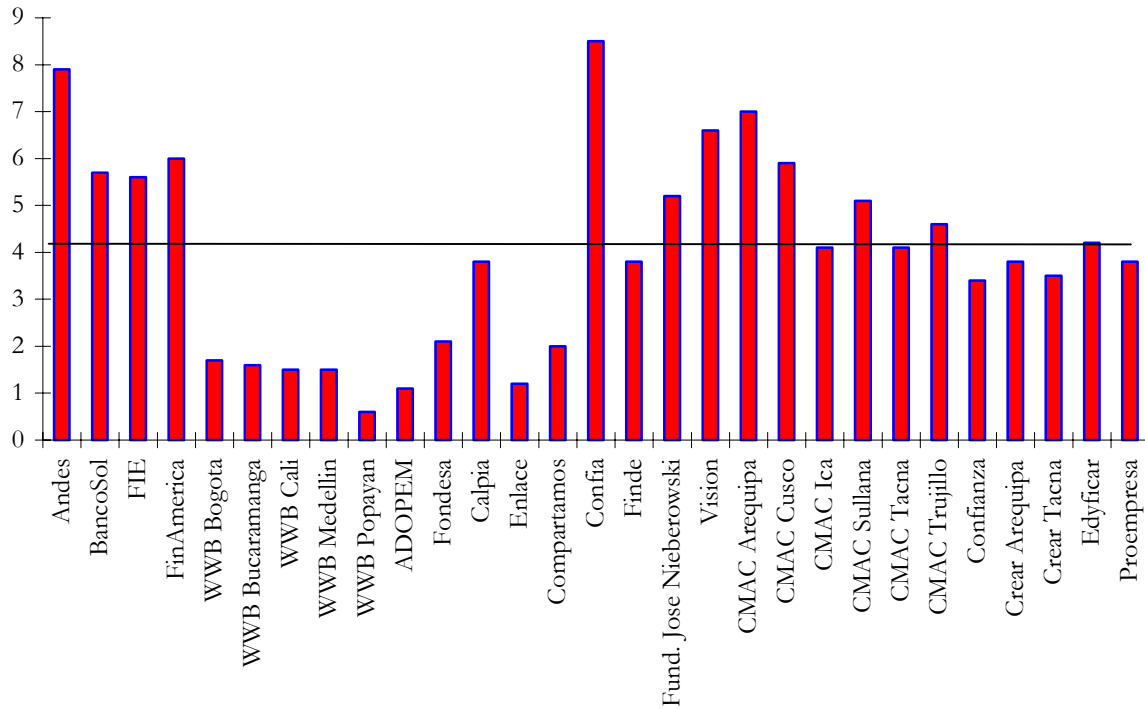
Les évolutions du ratio Dettes/Fonds Propres sont souvent plus importantes à considérer que la valeur absolue du ratio lui-même. En effet, si le ratio augmente rapidement, l'IMF approchera ainsi de son plafond d'endettement, et sera alors contrainte de limiter sa croissance. De même, une augmentation 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 élevé présente évidemment moins de risques que si l'IMF recourait à des lignes de crédits à court terme.

### **Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?**

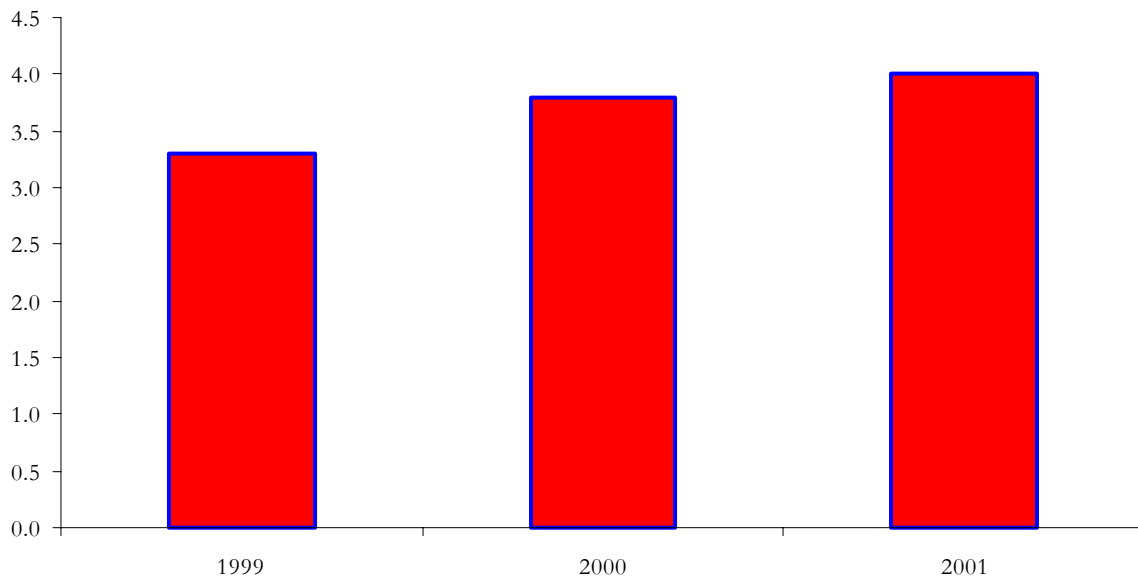
Plus les IMF continuent à se développer et à atteindre leur maturité, plus l'effet de levier continuera à augmenter. Ainsi, la moyenne du ratio Dettes/Fonds propres pour l'échantillon MicroRate 29 a atteint 4.0 en 2001. Les chiffres deviennent plus parlant lorsqu'on distingue les IMF réglementées des ONG. En 2001 les IMF réglementées avaient une moyenne de 5 :1 contre 1.8 :1 pour les ONG, étant donné que les IMF réglementées peuvent avoir plus facilement accès aux marchés financiers. 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 leur fonds propres. Ceci constitue peut-être l'incitant le plus fort pour les ONG afin qu'elles

abandonnent leurs statuts d'exemptes d'impôts et qu'elles se soumettent aux réglementations bancaires. Ainsi en 2001, deux IMF de l'échantillon - Finde au Nicaragua et Compartamos au Mexique - sont devenues réglementées et ont vu leur ratio Dettes/Fonds propres augmenter rapidement. Mais même parmi les IMF réglementées, le ratio Dettes/Fonds Propres est bien plus bas que parmi les banques commerciales.

**Micro Rate 29: Ratio Dettes/Fonds Propres, 31 décembre 2001**



**MicroRate 29: Moyenne du Ratio Dettes/Fonds Propres, 1999 – 2001**







## **RENTABILITE**

## RENTABILITE DES FONDS PROPRES<sup>4</sup>

Résultat Net / Fonds Propres Moyens

### Comment calculer le ratio ?

La Rentabilité des Fonds Propres se calcule en divisant le résultat net (après impôt et exclu de tout don) par les fonds propres moyens de la période.

### Qu'indique-t-il ?

La Rentabilité sur 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, ce ratio est plutôt utilisé comme indicateur alternatif pour mesurer la viabilité commerciale.

### Quels sont les points à surveiller ?

La prise en compte de ce ratio calculé sur une seule année est nettement insuffisant pour avoir une idée sur la « véritable » rentabilité de l'institution. Des pertes ou des profits extra-ordinaires, basés par exemple sur la vente d'un actif, peuvent avoir un impact considérable sur le résultat net. Dans d'autres cas par exemple, l'institution peut sous-provisionner et donc montrer temporairement des résultats plus élevés. Les impôts sont également un autre facteur à considérer. Les IMF réglementées sont sujettes aux impôts alors que les ONG n'en payent pas. De même, les contraintes auxquelles sont soumises les IMF réglementées (par exemple tous les reporting aux autorités de contrôle) augmentent leurs coûts administratifs.

Enfin, il y a des différences assez significatives dans le rendement du portefeuille entre les IMF, ce qui est normal dans une industrie jeune et non encore mature. En Bolivie, où la concurrence entre les IMF en milieu urbain est devenue très vive, les rendements des portefeuilles ont chuté en dessous de 30%, alors que dans d'autres marchés moins concurrentiels, les rendements sont au moins deux fois plus élevés. Là où les rendements sont faibles, les IMF sont forcées d'être très efficaces et de maintenir un portefeuille de crédits de qualité afin de demeurer rentables, alors que lorsque les rendements sont élevés, la rentabilité peut être élevée malgré une multitude de faiblesses.

### Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?

La Rentabilité des Fonds Propres constitue peut-être le phénomène le plus impressionnant de l'industrie de la microfinance de ses dernières années. En dépit, d'un environnement économique très défavorable durant ces dernières années, seules 6 parmi les 29 principales IMF d'Amérique Latine ont obtenu des pertes en 2001 (sur base de résultats ajustés). Alors que la récession, plus particulièrement dans les pays Andins, a limité la croissance et a affaibli la qualité des portefeuilles, la rentabilité sur fonds propres a continué à augmenter. Dans certains pays, des IMF ont même surpassé les banques commerciales par une large marge. De manière surprenante, les ONG présentent une rentabilité sur

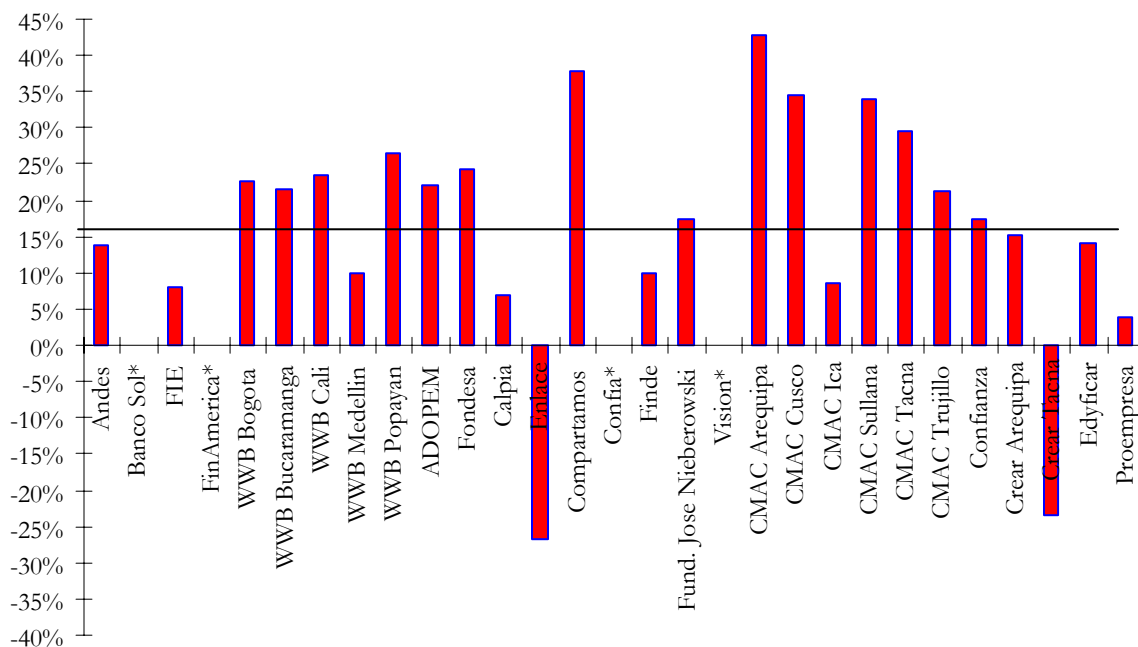
<sup>4</sup> La "Rentabilité des Fonds Propres" s'entend sur la *moyenne* des fonds propres. Dans le cas où la rentabilité a été mesurée à une date fixe, il faudrait alors l'indiquer clairement dans une mention spécifique, comme par exemple : "Rentabilité sur Fonds Propres au 12/01." Le même principe s'applique pour la Rentabilité des Actifs.

fonds propres plus élevée que les IMF réglementées (15.7% contre 9.1% en 2001) bien que les ONG opèrent avec des ratios Dettes/Fonds Propres bien plus faibles. Ceci est en grande partie dû à l'ajustement des provisions (développé ci-dessous), qui désavantage les entités qui ont de grands emprunts avec des garanties. Une autre raison, est que les IMF réglementées ont tendance à opérer dans des marchés concurrentiels, là où les rendements de portefeuilles sont plus faibles.

Pour permettre de comparer des pommes avec des pommes parmi les 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 364% de son portefeuille à risque (Compartamos) peut difficilement être comparée avec une autre dont les provisions couvrent seulement 21% du PàR (FinAmérica). Pour éliminer cette distorsion, les dépenses en provision ont été recalculées en appliquant le même principe de provisionnement –plutôt conservateur- pour toutes les IMF. D'autres ajustements, qui ont cependant un impact nettement moindre, compensent les subsides reçus et le calcul des revenus sur une base « réalisée » (en opposition à « à recevoir »).

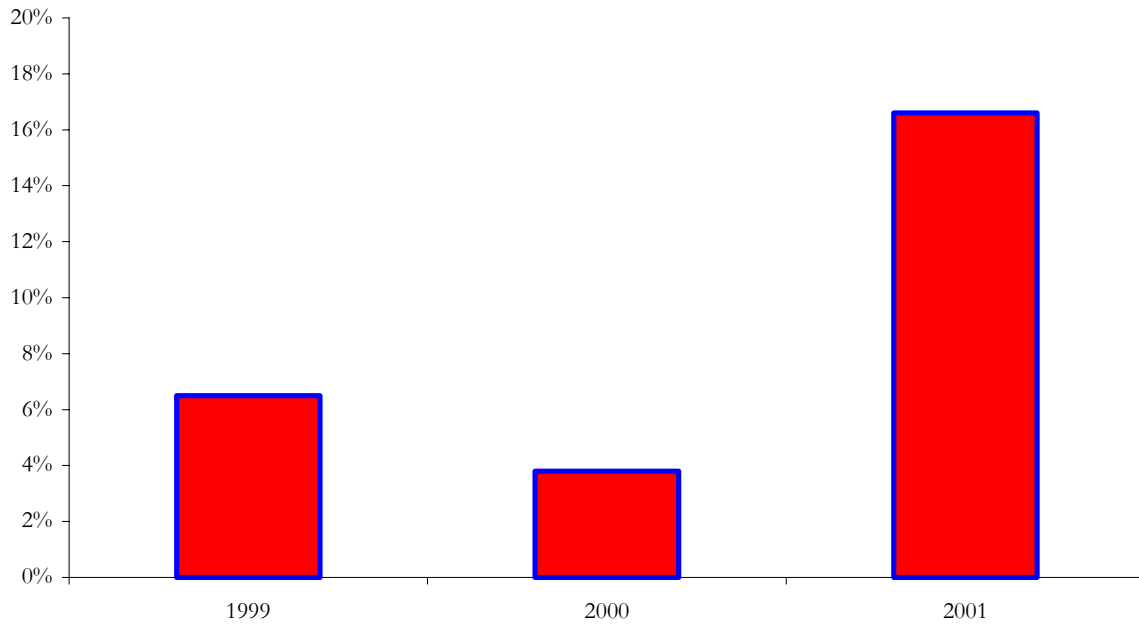
Par conséquent, le nombre d'IMF qui réalisent une perte en 2001 augmente de deux (Enlace, Crear Tacna) à six. Les quatre IMF, qui suite aux ajustements montrent une perte (BancoSol, FinAmérica, Confia, Vision), ont des portefeuilles de crédits aux petites entreprises et de crédits à la consommation substantiels. Ces portefeuilles sont soutenus par des garanties formelles et ces institutions ont suivi la réglementation locale pour établir leurs provisions. On peut considérer que leur appliquer les principes de provisionnement utilisés pour les portefeuilles de microcrédits aurait entraîné des montants insoutenables. De ce fait, le graphique ne comporte pas ces quatre IMF.

#### MicroRate 29: Rentabilité des Fonds Propres, 31 décembre 2001 (après ajustement) <sup>5</sup>



<sup>5</sup> BancoSol, FinAmérica, Confia et Vision auraient montré des pertes si les règles de provisionnement standard en microfinance avaient été appliquées. Etant donné, que ces quatre institutions ont une part substantielle de leur portefeuille constituée par des crédits à la petite entreprise et des crédits à la consommation soutenus par des garanties réelles, elles ont été supprimées de la comparaison.

**MicroRate 29: Moyenne de la Rentabilité des Fonds Propres, 1999 – 2001 (après ajustement)**



## RENTABILITE DES ACTIFS

Résultat Net / Actifs Moyens

### Comment calculer le ratio ?

La Rentabilité des Actifs 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 aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'institution. Plus simplement, elle mesure la façon dont l'institution utilise ses actifs.

### Quels sont les points à surveiller ?

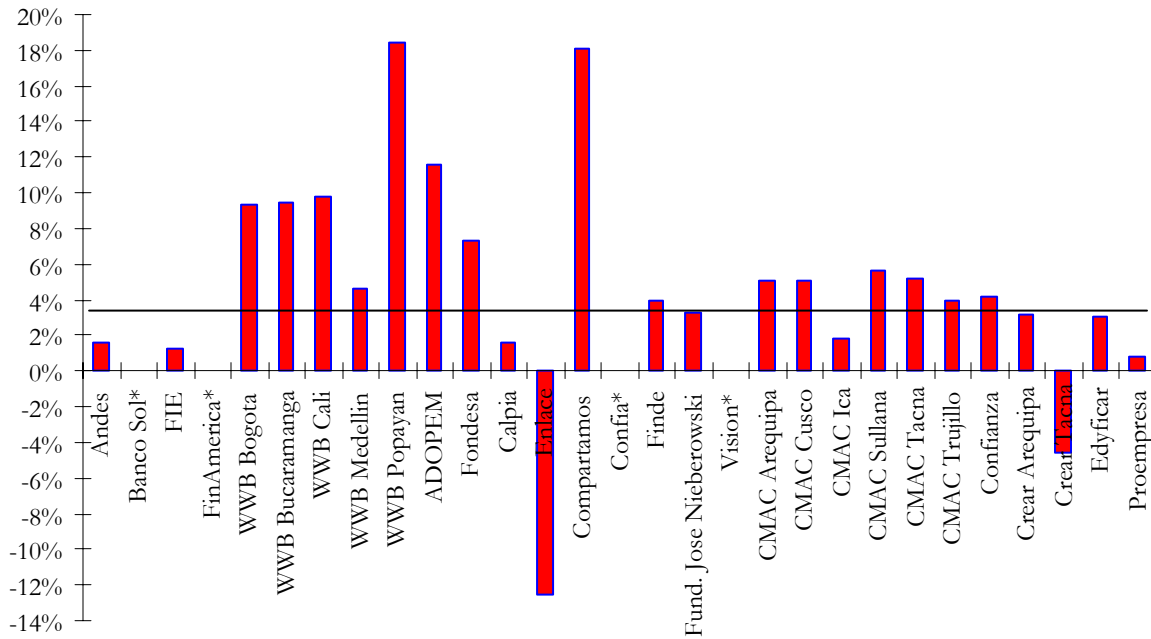
La Rentabilité des Actifs est une mesure simple et équitable. Cependant, comme c'est le cas pour la Rentabilité sur Fonds Propres, une évaluation correcte de la Rentabilité des Actifs (ROA) dépendra fortement de l'analyse des composants qui constituent le résultat d'exploitation, et particulièrement le rendement du portefeuille, le coût des ressources et l'efficacité opérationnelle. Paradoxalement, les ONG ont une Rentabilité des Actifs plus élevée que les IMF qui sont réglementées et supervisées. Ceci s'explique par le fait que les ONG de microfinance, qui ont des possibilités limitées de financement sur les marchés financiers et donc des ratios Dettes/Fonds Propres moins élevés, sont contraintes à générer un surplus pour financer leur croissance. Par contre les IMF réglementées, ayant accès aux sources de financement plus facilement, ont des effets de levier plus grands et sont donc gérées pour atteindre une bonne Rentabilité sur Fonds Propres malgré une Rentabilité des Actifs plutôt faible. Toutefois, sur base de ce principe, les neuf ONG de MicroRate 29 ont en 2001 une Rentabilité sur Fonds Propres légèrement supérieure que les IMF supervisées de l'échantillon.

### Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?

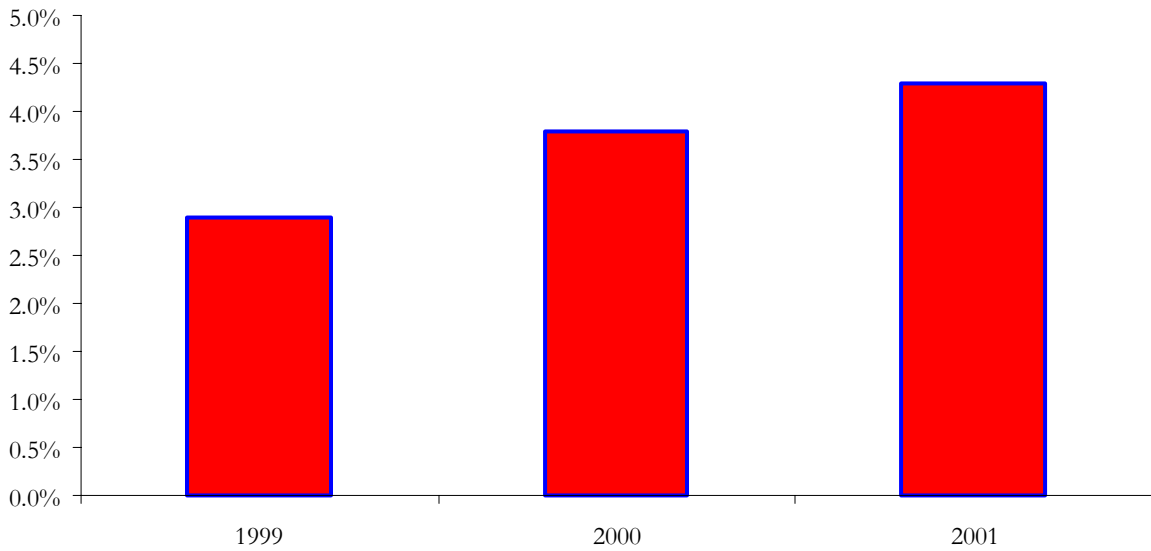
La Rentabilité des Actifs Ajustée obtenue par l'industrie de la microfinance s'établi à 3.7% en 2001, un niveau bien plus élevé que la rentabilité habituellement atteinte par les banques commerciales. Les ONG en particulier montrent dans ce domaine une très bonne performance, avec les affiliés de Women's World Banking en Colombie, Compartamos au Mexico arborant des Rentabilités des Actifs allant de 8% à 18%<sup>6</sup>. Cette performance exceptionnelle est le résultat d'une gestion des opérations efficace (particulièrement dans le cas des affiliés WWB), d'un rendement de portefeuille élevé et d'une excellente qualité de portefeuille.

<sup>6</sup> Le graphe montre la Rentabilité des Actifs après ajustement. Les effets de ces ajustements ont été discutés dans la section Rentabilité des Fonds Propres; leur impact sur la rentabilité des actifs est le même.

**MicroRate 29: Rentabilité des Actifs, 31 décembre 2001 (après ajustement)<sup>7</sup>**



**MicroRate 29: Moyenne de la Rentabilité des Actifs, 1999 – 2001 (après ajustement)**



<sup>7</sup> BancoSol, FinAmerica, Confia et Vision auraient montré des pertes si les règles de provisionnement standard en microfinance avaient été appliquées. Etant donné, que ces quatre institutions ont une part substantielle de leur portefeuille constituée par des crédits à la petite entreprise et des crédits à la consommation soutenus par des garanties réelles, elles ont été supprimées de la comparaison.

## RENDEMENT DU PORTEFEUILLE

Produits d'Intérêts et de Commissions / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits

### Comment calculer le ratio ?

Le Rendement du Portefeuille d'une IMF s'obtient en divisant le total des revenus d'intérêts et de commissions perçus (tous les revenus générés par le portefeuille de crédits excepté les intérêts à recevoir) par l'encours moyen brut du portefeuille.

### 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 d'intérêt 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.

### Quels sont les points à surveiller ?

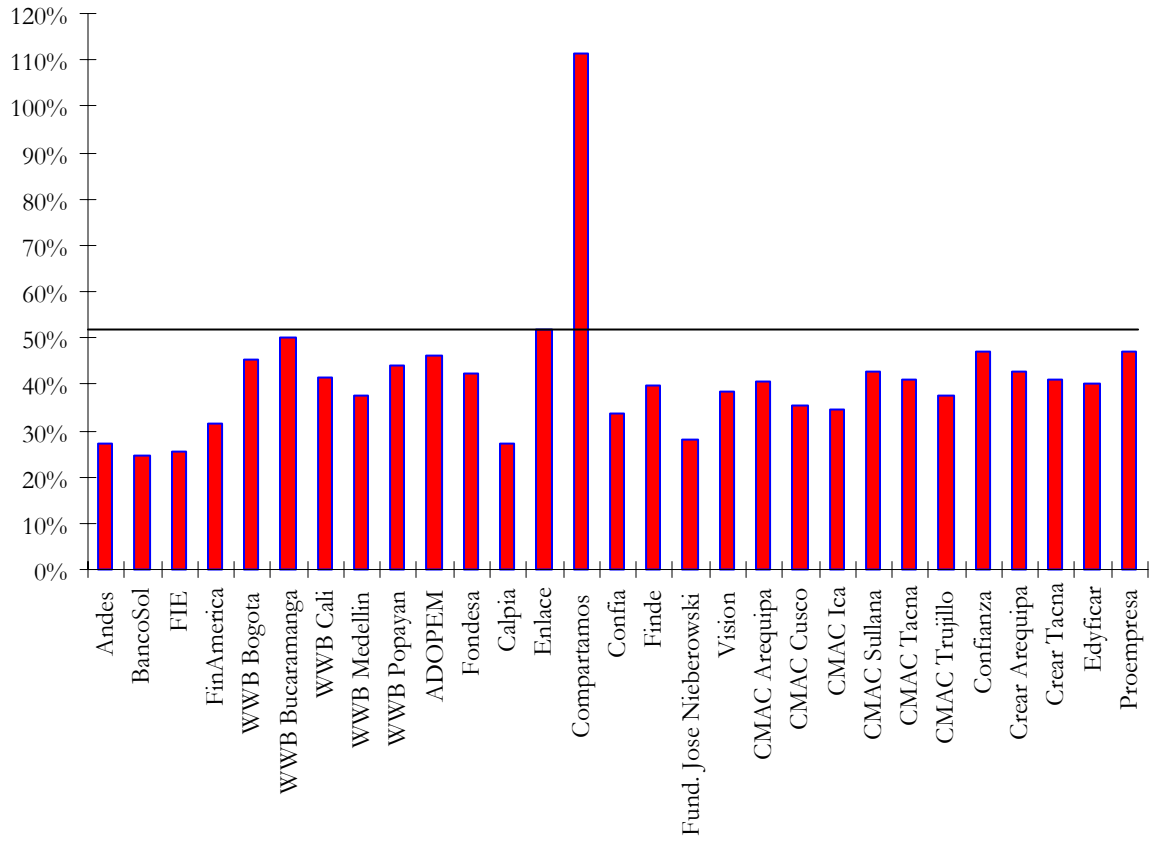
Afin que le Rendement du Portefeuille puisse être significatif, il doit être interprété dans le contexte du taux d'intérêt pratiqué dans l'environnement où l'institution opère. Plus généralement, le rendement de portefeuille est le premier indicateur de la capacité d'une IMF de générer des revenus qui puissent couvrir ses charges financières et opérationnelles. Les IMF tendent généralement de déguiser le taux d'intérêt pratiqué et le Rendement du Portefeuille donnera plus de transparence. Pourquoi les institutions ont-elles généralement tendance à masquer le véritable taux d'intérêt pratiqué? Pour ne pas décourager les clients d'emprunter et/ou pour rester dans les normes réglementaires qui parfois fixent un plafond pour les taux pratiqués. Le Rendement du Portefeuille assure donc cette transparence nécessaire pour voir clair à travers les multiples artifices utilisés par les IMF pour cacher leur véritable taux, tels que taux fixes, commissions de formation, commissions préalables, escompte en cas de décaissement du prêt, etc. En fait, le Rendement montre clairement combien, en moyenne, une IMF reçoit réellement en paiement d'intérêts sur les prêts.

### Où se situent les IMF de MicroRate 29 ?

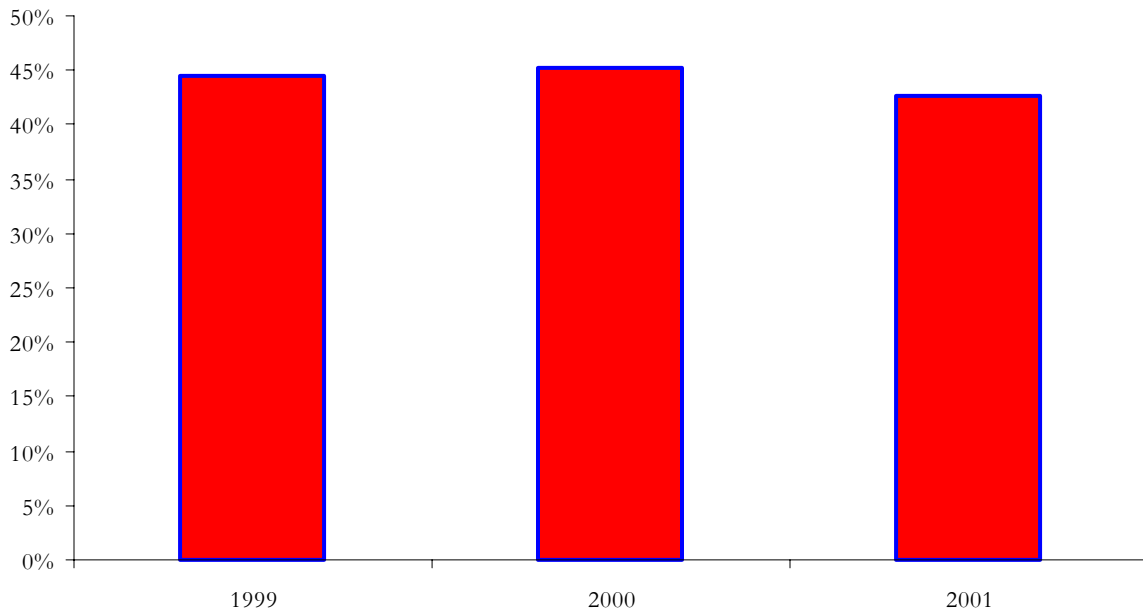
Le Rendement de Portefeuille a baissé en 2001, ce qui est logique. Une concurrence accrue a abouti à une plus grande efficacité, ce qui a permis aux IMF de générer des profits plus importants malgré un Rendement de Portefeuille plus faible. La moyenne des Rendements de Portefeuille de MicroRate 29 est de 41.3% en 2001, une diminution par rapport au 45.3% en 2000. Il est fort probable que cette tendance se poursuive au fur et à mesure que l'industrie devient plus mature.

Les niveaux de Rendement de Portefeuille semblent être essentiellement influencés par la concurrence bien que la baisse des taux d'intérêts au niveau international a sans aucun doute eu un impact. Les trois IMF boliviennes à gauche du graphique opèrent dans le marché le plus concurrentiel alors qu'elles pratiquent les taux les plus bas parmi les IMF des huit pays représentés par l'échantillon, dont la moyenne atteint 25.7% en 2001. A l'autre extrême, trois IMF ont des rendements de plus de 50% et une excède 100%. Le plus surprenant, c'est le fait que des institutions qui ne reçoivent pratiquement aucun subside aient les rendements les plus faibles (c'est-à-dire qu'elles chargent à leurs clients les taux les plus faibles).

**MicroRate 29: Rendement du Portefeuille, décembre 2001**



**MicroRate 29: Moyenne du Rendement du Portefeuille, 1999 - 2001**





## **ANNEXE I: CALCUL DES RATIOS**

**Bilan (US\$'000)**

<b>FIE, Bolivie</b>	<b>31-Déc-00</b>	<b>31-Déc-01</b>
<b>ACTIFS</b>		
Caisse et Disponibilités en Banques	529	434
Placements à Court Terme	3,710	2,068
Encours Net des Crédits	20,808	25,068
Encours Brut des Crédits	22,424	27,443
<i>Crédits sains</i>	20,416	24,886
<i>Portefeuille à Risque</i>	2,007	2,557
Réserves pour Créances Douteuses	1,616	2,374
Intérêts à Recevoir	277	336
Autres Actifs à Court Terme	286	356
<b>Actifs à Court terme</b>	<b>25,610</b>	<b>28,262</b>
Immobilisations Financières (Placements à Long Terme)	36	37
Immobilisations Nettes (Terrains et Equipements)	842	918
Autres Actifs à Long Terme	-	-
<b>Total Actif</b>	<b>26,487</b>	<b>29,217</b>
<b>DETTES</b>		
Dépôts à Vue	26	233
Dépôts à Terme	5,931	4,640
Emprunts à Court Terme	942	1,433
Autres Dettes à Court Terme	1,481	1,420
<b>Dettes à Court Terme</b>	<b>8,380</b>	<b>7,726</b>
Dépôts à Long Terme	5,507	6,152
Emprunts à Long Terme	8,234	10,924
Comptes de Quasi-Capital	-	-
Autres Dettes à Long Terme	-	-
<b>Total Dettes</b>	<b>22,121</b>	<b>24,802</b>
<b>FONDS PROPRES</b>		
Capital	3,130	2,933
Résultat de l'Exercice	404	410
Report à Nouveau	208	195
Autres Comptes de Fonds Propres	624	877
<b>Total Fonds Propres</b>	<b>4,366</b>	<b>4,415</b>
<b>Total Passif</b>	<b>26,487</b>	<b>29,217</b>

**Compte de Résultats (US\$'000)**

<b>FIE, Bolivie</b>	<b>31-Déc-00</b>	<b>31-Déc-01</b>
Produits d'Intérêts et de Commissions	5,773	6,318
<i>Intérêts et Commissions Reçus</i>	5,496	5,982
<i>Intérêts Courus (à recevoir)</i>	277	336
Charges d'Intérêts et de Commissions	1,971	2,009
<b>Résultat Net d'Intérêts</b>	<b>3,802</b>	<b>4,309</b>
Dotation aux Provisions pour Créances Douteuses	850	1276
<b>Résultat Net d'Intérêts après Provisions</b>	<b>2,952</b>	<b>3,033</b>
Charges d'Exploitation	2,754	2,815
<i>Charges de Personnel</i>	1,662	1,730
<i>Autres Charges Administratives</i>	1,092	1,085
<b>Résultat Net d'Exploitation</b>	<b>198</b>	<b>218</b>
Autres Produits	449	477
<i>Produits de Placements</i>	324	134
<i>Autres Produits Non-Exceptionnels</i>	125	343
Autres Charges	101	116
<i>Ajustement pour Inflation (si nécessaire)</i>	72	56
<i>Autres Charges Non-Exceptionnelles</i>	29	60
<b>Résultat Net Avant Eléments Exceptionnels</b>	<b>546</b>	<b>579</b>
Eléments Exceptionnels	26	(1)
<i>Produits Exceptionnels</i>	26	-
<i>Charges Exceptionnelles</i>	-	1
<b>Résultat Net Avant Impôts</b>	<b>572</b>	<b>577</b>
Impôts	168	167
<b>Résultat Net</b>	<b>404</b>	<b>410</b>

**Informations Nécessaires pour Calculer les Ratios (US\$'000)**

<b>Eléments</b>	<b>2001</b>
Caisses et Disponibilités en Banques plus Placements à court terme	\$ 2,502
Encours des Crédits ayant des impayés > 30 jours + Encours des Crédits Rééchelonnés	\$ 2,557
Produits d'Intérêts et de Commissions	\$ 6,318
Intérêts à recevoir en 2000	\$ 277
Intérêts à recevoir en 2001	\$ 336
Charges d'Intérêts et de Commissions	\$ 2,009
Dotations aux Provisions pour Créances Douteuses	\$ 1,276
Réserves pour Créances Douteuses	\$ 2,374
Résultat Net avant Donations (Ajusté)	\$ 351
Nombre d'Emprunteurs (exclusion faite des Crédits à la consommation et des Crédits sur gage) en 2001	20,239
Nombre d'Emprunteurs (exclusion faite des Crédits à la consommation et des Crédits sur gage) en 2000	21,634
Charges d'Exploitation (Charges de Personnel + Charges Administratives + Amortissement)	\$ 2,815
Total des Actifs	\$ 29,217
Total des Fonds Propres	\$ 4,415
Total des Dettes	\$ 24,802
Encours Total du Portefeuille Brut de Crédits	\$ 27,443
Nombre Total du Personnel	181
Nombre d'Agents de Crédit	76
Pertes sur Créances sur la Période	\$ 358
Actifs Moyens sur la Période	\$ 27,852
Fonds Propres Moyens sur la Période	\$ 4,390
Valeur Moyenne des Ressources Financières	\$ 22,011
Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits sur la Période	\$ 24,933

<b>RATIO CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<p><b>Charges d'Exploitation (Charges de Personnel + Charges Administratives + Amortissement) / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits</b></p> <p>Exemple: <math>\\$2,815/\\$24,933 = 11.3\%</math></p>
<b>COUT PAR EMPRUNTEUR</b>	<p><b>Charges d'Exploitation (Charges de Personnel + Charges Administratives + Amortissement) / Nombre Moyen d'Emprunteurs</b></p> <p>Exemple: <math>\\$2,815/ ((21,634+20,239)/2) = \\$134</math></p>
<b>PRODUCTIVITE DU PERSONNEL</b>	<p><b>Nombre d'Emprunteurs (exclusion faite des Crédits à la consommation et des Crédits sur gage) / Nombre Total du Personnel</b></p> <p>Exemple: <math>20,239/181 = 112</math></p>
<b>PRODUCTIVITE DES AGENTS DE CREDIT</b>	<p><b>Nombre d'Emprunteurs (exclusion faite des Crédits à la consommation et des Crédits sur gage) / Nombre d'Agents de Crédit</b></p> <p>Exemple: <math>20,239/76 = 266</math></p>
<b>PORTEFEUILLE A RISQUE</b>	<p><b>(Encours des Crédits ayant des Impayés excédant 30 jours + Encours des Crédits Rééchelonnés) / Encours Total du Portefeuille Brut de Crédits</b></p> <p>Exemple: <math>\\$2,557/\\$27,443 = 9.3\%</math></p>
<b>RATIO DOTATION AUX PROVISIONS</b>	<p><b>Dotation aux Provisions pour Créances Douteuses / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits</b></p> <p>Exemple: <math>\\$1,276/\\$24,933 = 5.1\%</math></p>
<b>RATIO COUVERTURE DE RISQUE</b>	<p><b>Réserves pour Créances Douteuses / (Encours des Crédits ayant des Impayés excédant 30 jours + Encours des Crédits Rééchelonnés)</b></p> <p>Exemple: <math>\\$2,374/\\$2,557 = 92.8\%</math></p>

<b>RATIO PERTES SUR CREANCES</b>	<p><b>Créances passés en Pertes / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits</b></p> <p>Exemple: <math>\\$358/\\$24,933 = 1.4\%</math></p>
<b>RATIO CHARGES DE FINANCEMENT</b>	<p><b>Charges d'Intérêts et de Commissions / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits</b></p> <p>Exemple: <math>\\$2,009/\\$24,933 = 8.1\%</math></p>
<b>RATIO COÛTS DES RESSOURCES</b>	<p><b>Charges d'Intérêts et de Commissions / Valeur Moyenne des Ressources Financières</b></p> <p>Exemple: <math>\\$2,009/\\$22,011 = 9.1\%</math></p>
<b>DETTES/FONDS PROPRES</b>	<p><b>Total des Dettes / Total des Fonds Propres</b></p> <p>Exemple: <math>\\$24,802/\\$4,415 = 5.6</math></p>
<b>RENTABILITE DES FONDS PROPRES</b>	<p><b>Résultat Net avant Donations / Fonds Propres Moyens</b></p> <p>Exemple = <math>\\$351/\\$4,390 = 8.0\%</math></p>
<b>RENTABILITE DES ACTIFS</b>	<p><b>Résultat Net avant Donations / Actifs Moyens</b></p> <p>Exemple: <math>\\$351/\\$27,852 = 1.3\%</math></p>
<b>RENDEMENT DU PORTEFEUILLE</b>	<p><b>Produits d'Intérêts et de Commissions / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits</b></p> <p>Exemple: <math>\\$6,318-(336-227)/\\$24,933 = 25.1\%</math></p>

## **ANNEXE II: LES MICRORATE 29**

**Au 31 décembre 2001**

<b>Organisation</b>	<b>Pays</b>	<b>Portefeuille</b>	<b>Clients</b>
Caja los Andes	Bolivie	\$52,557,000	43,530
BancoSol	Bolivie	\$81,030,000	61,368
FIE	Bolivie	\$27,443,000	22,613
FinAmérica	Colombie	\$18,885,000	16,468
WWB Bogotá	Colombie	\$3,300,000	10,079
WWB Bucaramanga	Colombie	\$4,877,000	19,632
WWB Cali	Colombie	\$17,710,000	38,063
WWB Medellín	Colombie	\$3,930,000	11,185
WWB Popayán	Colombie	\$9,616,000	36,049
ADOPEM	Rép. Dom.	\$9,946,000	28,079
Fondesa	Rép. Dom.	\$5,354,000	3,367
Calpia	El Salvador	\$31,863,000	36,318
Enlace	El Salvador	\$1,528,000	9,483
Compartamos	Mexique	\$24,848,000	92,773
Confía	Nicaragua	\$13,460,000	13,509
FINDE	Nicaragua	\$7,280,000	5,282
F.J. Nieborowski	Nicaragua	\$2,915,000	4,163*
Visión	Paraguay	\$19,324,000	35,057
CMAC Arequipa	Pérou	\$50,045,000	50,209
CMAC Cusco	Pérou	\$17,297,000	22,011*
CMAC Ica	Pérou	\$12,280,000	12,124
CMAC Sullana	Pérou	\$19,949,000	45,258*
CMAC Tacna	Pérou	\$10,130,000	13,476
CMAC Trujillo	Pérou	\$27,373,000	46,967
Confianza	Pérou	\$2,663,000	3,640
Crear Arequipa	Pérou	\$2,951,000	3,098
Crear Tacna	Pérou	\$3,451,000	2,858
Edyficar	Pérou	\$20,045,000	20,452
Proempresa	Pérou	\$5,005,000	5,509

\* Le nombre de prêts est indiqué lorsque le nombre de clients n'est pas disponible.



## Qualité du Portefeuille

## Efficacité et Productivité

Institution	Portefeuille à Risque	Ratio Dotation aux Provisions	Couverture de Risque	Ratio Pertes sur Créances	Ratio Charges d'Exploit.	Coût par Emprunteur	Product. des Agents de Crédit	Product. du Personnel
Caja los Andes	9.2%	5.4%	102.2%	3.0%	12.5%	\$ 160	329	104
Banco Sol	na	5.7%	59.9%	2.3%	13.9%	\$ 187	366	116
FIE	9.3%	5.1%	92.9%	1.4%	11.3%	\$ 134	266	112
FinAmerica	13.4%	3.4%	21.3%	3.1%	18.8%	\$ 209	250	87
WWB Bogota	2.9%	4.4%	109.5%	3.6%	20.7%	\$ 70	438	180
WWB Bucaramanga	1.0%	0.9%	54.4%	0.4%	22.3%	\$ 61	627	260
WWB Cali	1.7%	3.3%	261.9%	1.3%	13.6%	\$ 59	514	252
WWB Medellin	2.2%	1.7%	92.0%	1.2%	17.1%	\$ 59	486	224
WWB Popayan	2.9%	0.8%	100.0%	0.5%	13.7%	\$ 50	690	296
ADOPEM	3.4%	1.3%	90.5%	1.7%	21.9%	\$ 81	394	185
Fondesa	9.3%	3.5%	89.8%	1.0%	13.6%	\$ 211	187	73
Calpia	6.7%	7.0%	114.0%	1.5%	16.3%	\$ 139	352	148
Enlace	10.0%	9.6%	46.1%	12.2%	52.8%	\$ 77	296	153
Compartamos	1.2%	6.2%	363.7%	0.4%	41.7%	\$ 93	347	188
Confia	8.1%	1.0%	37.0%	0.0%	21.0%	\$ 225	237	86
Finde	1.7%	2.3%	118.3%	2.1%	23.3%	\$ 155	220	65
Fund. Jose Nieberowski	4.6%	0.1%	38.4%	1.3%	16.4%	\$ 278	191	68
Vision	10.5%	6.4%	22.7%	2.8%	17.1%	\$ 109	361	125
CMAC Arequipa	6.9%	5.1%	115.8%	1.2%	14.4%	\$ 242	339	122
CMAC Cusco	4.7%	2.3%	132.8%	0.2%	15.2%	\$ 196	482	138
CMAC Ica	15.4%	6.1%	78.5%	1.0%	15.4%	\$ 279	248	67
CMAC Sullana	9.7%	3.0%	96.4%	2.5%	16.7%	\$ 233	230	77
CMAC Tacna	7.4%	2.8%	83.1%	0.7%	17.3%	\$ 275	296	71
CMAC Trujillo	6.6%	2.5%	84.5%	0.7%	17.6%	\$ 374	308	72
Confianza	5.4%	4.8%	92.1%	1.5%	23.9%	\$ 184	322	134
Crear Arequipa	7.0%	4.6%	98.6%	2.1%	22.5%	\$ 213	205	99
Crear Tacna	24.3%	8.7%	38.3%	4.8%	20.6%	\$ 260	286	87
Edyficar	10.3%	7.2%	87.8%	0.6%	19.5%	\$168	320	111
Proempresa	10.5%	4.2%	72.7%	3.4%	29.3%	\$311	240	104

**Gestion Financière****Rentabilité**

Institution	Ratio Charges de Financement	Ratio Coûts des Ressources	Ratio Dettes / Fonds Propres	Rentabilité des Fonds Propres	Rentabilité des Actifs	Rendement du Portefeuille
Caja los Andes	6.9%	8.0%	7.9	13.8%	1.6%	27.1%
Banco Sol	6.8%	7.0%	5.7	na	na	24.8%
FIE	8.1%	9.1%	5.6	8.0%	1.3%	25.1%
FinAmerica	12.7%	13.7%	6.0	na	na	31.6%
WWB Bogota	10.0%	13.9%	1.6	22.6%	9.3%	45.5%
WWB Bucaramanga	10.7%	15.4%	1.6	21.4%	9.4%	50.3%
WWB Cali	8.9%	13.9%	1.5	23.6%	9.8%	41.3%
WWB Medellin	10.9%	15.1%	1.5	10.0%	4.6%	37.6%
WWB Popayan	4.6%	12.8%	0.6	26.4%	18.4%	44.1%
ADOPEM	8.0%	13.3%	1.1	22.2%	11.6%	46.3%
Fondesa	15.1%	19.7%	2.1	24.2%	7.3%	42.2%
Calpia	5.5%	6.5%	3.8	6.9%	1.6%	27.4%
Enlace	2.1%	4.4%	1.29	-26.7%	-12.6%	51.9%
Compartamos	12.0%	21.1%	2.0	37.8%	18.1%	111.3%
Confia	12.6%	10.2%	8.5	na	na	33.8%
Finde	10.0%	10.7%	3.8	10.0%	3.9%	39.5%
Fund. Jose Nieberowski	4.7%	7.1%	5.2	17.4%	3.3%	28.2%
Vision	18.2%	15.6%	6.6	na%	na%	38.5%
CMAC Arequipa	12.6%	10.8%	7.0	42.9%	5.1%	40.6%
CMAC Cusco	10.6%	8.2%	5.9	34.5%	5.1%	35.2%
CMAC Ica	11.9%	12.1%	4.1	8.6%	1.9%	34.6%
CMAC Sullana	14.0%	12.8%	5.1	34.1%	5.6%	42.6%
CMAC Tacna	12.7%	9.4%	4.1	29.7%	5.2%	41.2%
CMAC Trujillo	11.8%	10.8%	4.6	21.3%	4.0%	37.6%
Confianza	7.6%	7.5%	3.42	17.5%	4.2%	47.2%
Crear Arequipa	9.0%	9.9%	3.8	15.3%	3.1%	42.9%
Crear Tacna	10.5%	12.5%	3.5	-23.5%	-4.5%	41.2%
Edyfiar	7.5%	11.8%	4.2	14.1%	3.0%	39.9%
Proempresa	12.5%	11.9%	3.8	4.0%	0.8%	47.0%

