

---

# DES PRATIQUES SAINES DE CRÉDIT : UN ÉLÉMENT CLÉ CONTRIBUANT À LA PÉRENNITÉ DES INSTITUTIONS DE FINANCE DE PROXIMITÉ

---

## MISE EN CONTEXTE

Depuis plusieurs années, les partenaires de DID ont expérimenté de nombreux produits de crédit et différentes stratégies de livraison. De cette expérience, DID a pu retenir certains principes directeurs. Ces convictions acquises au cours des années devraient servir de guide pour élaborer les stratégies utilisées et les produits offerts, plus particulièrement les produits destinés aux populations plus défavorisées.

DID propose donc, sous forme d'assertions, certains positionnements relatifs au crédit qui, une fois appliqués, contribueront à l'atteinte des objectifs suivants :

- Favoriser l'accès à des services financiers, dont le crédit, pour les moins favorisés.
- Utiliser de façon optimale les capacités d'épargne des communautés visées et ainsi mener une intermédiation financière réelle.
- Atteindre un niveau de pérennité financière et organisationnelle de l'offre de services financiers.
- Permettre la prise en charge par les gens de la communauté.

## POURQUOI LE CRÉDIT ? (DU POINT DE VUE DU CLIENT)

Vers la fin des années '90, la vogue du microcrédit a remis en lumière l'importance du levier financier dans le développement des communautés. Subitement, une grande attention était portée aux impacts, méthodologies et stratégies mises en place par les opérateurs de microcrédit qui mettaient de l'avant le fait que les clientèles pauvres pouvaient utiliser le levier du crédit pour améliorer leur sort.

La finance de proximité, et donc le microcrédit, est devenue l'un des secteurs priorités par les bailleurs de fonds comme moyen de combattre la pauvreté. Il est maintenant reconnu que prêter aux moins nantis :

- augmente la capacité d'agir;
- accroît les revenus et l'amélioration du bien-être des bénéficiaires;
- permet d'acquérir des biens et services impossibles à acquérir autrement (éducation, transport, habitat).

Ainsi, en plus de permettre à une personne de se sortir de la pauvreté, l'accès au crédit stimule le développement économique local et donc, allège le fardeau de l'État qui peut devoir prendre en charge ces personnes.

L'accès à la ressource financière est considéré comme un élément clé dans la réduction de la pauvreté, puisqu'il offre aux clients, grâce à l'entrepreneuriat (dans le cas spécifique du crédit productif), des occasions de devenir autonomes financièrement, et leur procure un gagne-pain stable pendant des périodes difficiles. L'accès au crédit diminue la vulnérabilité des clientèles pauvres et leur permet d'améliorer leurs conditions de vie.

## POURQUOI LE CRÉDIT ? (DU POINT DE VUE DE L'INSTITUTION)

Le crédit constitue l'élément névralgique d'une institution de finance de proximité. Son importance vient du fait qu'il génère l'essentiel des revenus par le biais des intérêts payés par les emprunteurs. Ces revenus servent à couvrir la majeure partie des coûts de fonctionnement d'une institution financière. Le crédit permettra à l'institution de générer un profit qui assurera sa viabilité, sa croissance et le maintien d'une capitalisation adéquate. Une institution de finance de proximité qui se limiterait à la mobilisation de l'épargne pour en sécuriser les fonds n'accomplirait que très partiellement sa mission économique, si l'essentiel des dépôts accumulés étaient placés par la suite dans une banque. En plus de se priver d'une source de revenu appréciable, elle ne mettrait pas, au profit de la communauté, les bienfaits de l'intermédiation financière.

Les données du tableau 1, prélevées auprès de différents réseaux partenaires de DID, témoignent de l'importance des revenus d'intérêts des institutions de finance de proximité. Les revenus d'intérêts provenant de prêts représentent entre 61 % et 86 % des revenus totaux selon le partenaire. Peu importe le niveau d'épargne consenti en crédit, les revenus d'intérêts constituent la majorité des revenus. Par ailleurs, le *réseau A* qui consent 95 % de son épargne en crédit est en mesure de couvrir ses charges opérationnelles et d'obtenir un rendement ajusté sur actif (RAA) positif. À l'opposé, le *réseau C*, qui ne distribue que 54 % de son épargne en crédit, ne peut couvrir ses charges d'opération et obtient un rendement négatif de 38 %.

**Tableau 1 : Crédit/épargne et autosuffisance opérationnelle**

	Réseau A	Réseau B	Réseau C
Crédit / Actif total	65 %	47 %	40 %
Pourcentage d'épargne en crédit	95 %	70 %	54 %
Produits d'intérêts/Produits totaux	70 %	86 %	61 %
Rendement ajusté sur actif	4,2 %	-0,7 %	-38 %
Autosuffisance opérationnelle	140 %	96 %	18 %

Si le crédit assure la viabilité d'une institution, il peut également causer sa perte, car le crédit représente également le principal risque d'affaires de l'institution financière. Le tableau 2 démontre l'écart marqué au niveau de la rentabilité entre une institution ayant une saine gestion de portefeuille (*Réseau A* : PAR 90 jours de 2 %) et une autre dont la gestion du crédit est clairement déficiente (*Réseau B* : PAR 90 jours de 35 %). Dans une institution où il y a une réelle intermédiation financière, le contrôle du PAR équivaut à un contrôle de l'équité et dans une coopérative, au contrôle de la démocratie.

**Tableau 2 : Qualité du portefeuille et rentabilité**

	Réseau A	Réseau D
Pourcentage d'épargne en crédit	95 %	85 %
PAR 90 jours	2 %	35 %
Rendement ajusté sur actif	4,2 %	-21 %
Autosuffisance opérationnelle	140 %	62 %
Capitalisation	19%	7%

Le crédit a comme conséquence la dispersion des actifs de l'institution entre les mains d'une multitude d'emprunteurs. Cette situation rend la gestion de la fonction crédit très complexe et parfois périlleuse. C'est pourquoi, il est nécessaire d'avoir recours à des façons de faire et des outils qui réduisent le risque relié au crédit et rendent cette activité profitable.

## **POUR QUI ET À QUELLES FINS FAIT-ON DU CRÉDIT ?**

### **À propos des clientèles cibles et du développement de produits de crédit adaptés**

*DID favorise l'accès au crédit pour les populations défavorisées, sans restriction à certaines catégories de clients, ni segmentation exclusive particulière, et soutient le développement de produits adaptés à différentes clientèles.*

La clientèle visée par la finance de proximité se caractérise par son incapacité d'avoir accès aux services financiers du secteur formel. On parle ici, dans la plupart des cas, des opérateurs du secteur informel ou des consommateurs qui ne peuvent répondre aux exigences du système financier traditionnel. Ce dernier impose généralement des conditions qui limitent, rendent impossible l'accès aux services financiers pour une population moins favorisée. Dans bien des cas, ceux qui cherchent à créer leur propre emploi sont déjà engagés dans des activités productives et jouissent d'un minimum de revenus.

Les femmes constituent une bonne part de ces exclus des systèmes bancaires traditionnels. Elles représentent un potentiel important de création d'emplois autonomes. Ce sont elles qui constituent la majorité des personnes pauvres sur tous les continents.

D'une part pour DID, les produits de crédit ne seront pas destinés exclusivement aux plus pauvres, car les institutions déjà en place doivent pouvoir continuer d'offrir des services à leurs clients, même une fois que ces derniers ne répondent plus aux critères de stricte pauvreté. Ceux qui, grâce à leur travail et à l'obtention de crédit, ont réussi à se sortir de la pauvreté doivent continuer d'avoir accès à ces services. Or, même après avoir franchi cette première étape, ces gens ne peuvent avoir accès aux services offerts par les institutions financières traditionnelles. La relation d'affaires étant établie, il est avantageux de la conserver. Il serait « économiquement » irrationnel de promouvoir l'inverse. La rentabilité de ces clients sortis de la pauvreté permet de continuer à offrir aux clients les moins nantis l'accès aux services financiers.

D'autre part, partant du fait que DID favorise l'accessibilité par le développement d'institutions de finance de proximité ou de proximité, les institutions doivent rester ouvertes à l'ensemble de la communauté.

De plus, en raison de la faible densité de population dans certains pays, les institutions doivent diversifier leurs activités, afin de créer une masse critique suffisante pour se rentabiliser. Or pour se rentabiliser, ces institutions doivent offrir des services non seulement aux plus démunis, mais également aux autres catégories de la population qui n'ont pas accès à des services financiers, sans toutefois en arriver à créer leurs propres exclus. En effet, la recherche de pérennité ne doit pas impliquer un déphasage de l'institution par rapport à sa mission originale telle que l'exclusion ou la marginalisation d'une partie de la population.

### **La porte d'entrée vers le système financier plus « traditionnel »**

L'objectif principal de la finance de proximité est de rejoindre une clientèle qui n'est pas desservie par le système financier traditionnel, par manque de ressources ou de garanties. Il s'agit donc d'introduire cette clientèle dans un système alternatif d'intermédiation financière, afin de l'amener graduellement, de par une amélioration de ses conditions économiques, vers des produits dits « traditionnels ».

De plus, l'institution doit suivre le développement social et économique de sa zone ou de son territoire d'intervention. Il faut promouvoir l'intégration des institutions de finance de proximité au système financier formel. L'histoire du Mouvement Desjardins va également dans ce sens. Desjardins a su s'adapter aux conditions économiques de la clientèle et répondre à ses besoins croissants et changeants. À ses débuts, Desjardins ne faisait pas partie du système formel. Que serait-il advenu de Desjardins si sa vision était uniquement demeurée de favoriser l'accès des moins nantis ?

### À propos de la catégorisation des produits de crédit et du ciblage de clientèles

*DID utilise quatre concepts clés pour distinguer les types de produits de crédit en fonction des clientèles à qui il s'adresse et favorise le principe de la progressivité. Ainsi, DID catégorise les différents produits de crédit sous les appellations porte d'entrée, accompagnement, intégration et formalisation.*

#### **Principe de la progressivité**

La confiance étant à la base de toute relation commerciale, il est essentiel de construire cette relation en minimisant le risque au démarrage. Les clients pourront bénéficier des services de finance de proximité de façon graduelle, que ce soit non seulement au niveau des montants de prêts, que des conditions qui y sont reliées. En général, la clientèle visée ne possède aucun antécédent de crédit solide et fiable pouvant reconforter un éventuel prêteur. Il faut donc mettre en place les mécanismes permettant à un emprunteur de se construire une réputation de crédit qui pourra lui permettre d'accéder éventuellement à des prêts plus élevés, moins coûteux pour lui et pour l'institution, au fur et à mesure que ses activités économiques se développeront. Ce principe de progressivité peut s'appliquer à l'intérieur de l'organisation de l'offre de produits ou à l'intérieur d'un même produit. Il suffira d'organiser l'offre de produits afin de mieux toucher ou rejoindre des cibles spécifiques.

Dans cette optique, DID propose au **Tableau 3** quatre catégories de produits jugées suffisantes pour classifier le spectre complet des produits de crédit offerts et de leurs caractéristiques.

La simplification est utile pour faciliter la compréhension des différences entre chaque catégorie de produit et le type de clientèle à qui il s'adresse. Ainsi, chaque produit de crédit devrait être présenté comme une variante de l'une des quatre catégories suivantes :

**Tableau 3: Catégorisation des produits de crédit**

Types de produits	Porte d'entrée	Accompagnement	Intégration	Formalisation
Historique des emprunteurs	-	-/+	+	++
Garanties	Non conventionnelle -	-/+	+/-	Traditionnelle +
Épargne nantie (bloquée)	-	-/+	+	+/-
Épargne systématique (obligatoire)	-	+	+	+/-
Méthodologie de distribution	Groupe	Groupe ou Individuelle	Individuelle	Individuelle
Montants	•	•	•	•
Fréquence (dépend de l'utilisation du prêt)	+	+	+/-	+/-
Terme	Très court terme •	•	•	Long terme •
Coût (tarification)	+	+	+/-	-
Clientèles cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individus défavorisés</li> <li>▪ Groupements présentant des liens sociaux solides</li> <li>▪ Zones peu densément peuplées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individus ou groupements</li> <li>▪ Clientèle ayant amélioré sa situation financière via les produits porte d'entrée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individus ou entreprises connus de l'institution</li> <li>▪ Commerçants et entrepreneurs du secteur informel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individus ou entreprises connus de l'institution</li> <li>▪ Commerçants et entrepreneurs du secteur formel</li> </ul>
Exemples de produits chez les partenaires de DID	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caisse villageoise</li> <li>▪ CEE</li> <li>▪ Groupement solidaire (premiers cycles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Groupement solidaire (derniers cycles)</li> <li>▪ Association de crédit intermédiaire (ACI)</li> <li>▪ Crédit Flash</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédit Biznis</li> <li>▪ Crédit variable dans les marchés</li> <li>▪ Crédits consommation et productif garantis par de l'épargne nantie et systématique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédit entreprise</li> <li>▪ Crédit salaire (virement-salaire)</li> <li>▪ Crédit hypothécaire</li> <li>▪ Crédit-bail</li> <li>▪ Autres services (assurances, transferts de fonds)</li> </ul>

### **Catégorie Porte d'entrée**

Ces produits cherchent à rejoindre les populations les moins favorisées. Ils ont comme particularité fondamentale d'abaisser les barrières à l'entrée telles que :

- Le manque de garantie.
- La taille des prêts.
- L'analphabétisme.
- Les exigences en matière d'épargne préalable.
- Les contraintes reliées au genre.

Il sera possible de contourner ces barrières à l'aide des méthodologies de groupe, de la délocalisation des agents de crédit, de la simplification et de l'adaptation des procédures, et par la possibilité de financer les frais d'entrée (tels que la part sociale et les droits d'entrée). Ils se caractérisent particulièrement par :

- Peu de barrières à l'entrée.
- Méthodologies de groupe.
- Faibles montants.
- Coûteux pour l'emprunteur.
- Fréquence de remboursement rapide.
- Court terme.

Il est reconnu que les méthodologies de groupe sont particulièrement efficaces avec les femmes. Cependant dans certains milieux, des spécificités culturelles peuvent rendre difficiles les approches de caution solidaire.

Ces produits répondront de par leur conception à un besoin d'éducation à la bancarisation. Les clients seront « entraînés » à faire affaires avec une institution financière. Les produits de la catégorie Porte d'entrée permettront enfin de développer et de suivre un premier historique de crédit chez les clients.

### **Catégorie Accompagnement**

Ces produits répondent à deux objectifs :

1. Ils assurent une continuité dans la bonification de l'offre pour les clients qui auront complété et respecté leurs engagements avec les produits « Porte d'entrée ».
2. Ils abaissent les barrières à l'entrée d'une population moins défavorisée que celle visée par la catégorie précédente (catégorie porte d'entrée).

Ces produits visent à accompagner le client, notamment au niveau de la discipline d'épargne, afin qu'il puisse respecter les exigences amenées par les deux prochaines catégories de produits. Ils se caractérisent particulièrement par :

- Épargne systématique.
- Montants plus importants.
- Coûteux pour l'emprunteur.
- Méthodologie individuelle ou de groupe.

Cette catégorie s'adresse à ceux pour qui les affaires évoluent rapidement ou pour ceux dont les besoins deviennent rapidement trop spécifiques pour continuer à se soumettre aux contraintes de groupe.

### **Catégorie Intégration**

Cette catégorie de produits se rapproche des produits dits plus traditionnels. L'expression réfère à l'intégration de ces clients qui peuvent désormais respecter des modalités plus strictes quant aux conditions d'octroi et aux garanties exigées. Les produits de cette catégorie se caractérisent particulièrement par :

- Historique de crédit connu.
- Moins coûteux pour l'emprunteur.
- Méthodologie individuelle.
- Épargne nantie.
- Garanties plus conventionnelles.

Ainsi, les montants deviennent plus importants et les barrières à l'entrée plus sévères. Par ailleurs, ce type de produit sera moins coûteux pour l'emprunteur.

### **Catégorie Formalisation**

Cette dernière catégorie de produit suit la même logique que la précédente et pousse plus loin l'offre de produits de crédit tels que ceux disponibles dans les institutions dites plus formelles. Les produits de cette catégorie se caractérisent particulièrement par :

- Historique de crédit connu.
- Design du produit calqué sur le besoin de l'emprunteur (terme, montant, fréquence de remboursement) sans toutefois promouvoir des fréquences et termes qui augmentent le risque du crédit. Par exemple, octroyer un prêt ne comportant aucun remboursement en capital et intérêts avant 1 an. Prévoir un minimum à une fréquence donnée (Ex. : paiement intérêt mensuel), ceci afin de demeurer en contact avec le client quel que soit le niveau du produit.
- Garanties solides.
- Peu coûteux pour l'emprunteur.
- Méthodologie individuelle.

Dans cette catégorie, le produit offert n'aura d'autres limites que la capacité institutionnelle et devra évidemment respecter les ratios de gestion prudentiels (prêt maximum à un membre, appariement, etc.).

### **Une offre adaptée et graduelle**

Ces catégories ne constituent qu'une toile de fond de l'offre de produits de crédit préconisée par DID. Il n'existe pas de frontières hermétiques entre elles. Par une offre adaptée au profil de ses clients, DID et ses partenaires peuvent continuer à servir ceux dont les besoins et la situation financière se modifient et s'améliorent au fil du temps et d'assurer l'accès au plus grand nombre. Elle permettra de fidéliser les clients tout au long de leur cheminement, par un développement à long terme de la relation basée sur l'historique de crédit. Une offre adaptée et graduelle de produits de crédit ne peut que se traduire par un accroissement des économies d'échelle et par une influence positive sur l'innovation. Cette gradation rendra les méthodologies de groupes et individuelles complémentaires entre elles.

DID suggère l'offre d'un nombre de produits de crédit restreints, attrayants et rentables, développés selon une méthodologie éprouvée, axée sur le marché, tout en respectant les contraintes légales soumises par les pays d'intervention.

La méthodologie de développement de produits doit être systématique, itérative et par étape. Le processus doit être dicté par le marché, ce qui implique que les partenaires doivent s'assurer continuellement que le produit réponde aux besoins des clients, en tenant compte des forces de l'institution et de ses avantages compétitifs.

À cet égard, les guides de développement de produits élaborés par Micro-Save Africa et disponibles à la DPSI sont d'un support précieux pour appuyer la réalisation de ces différentes étapes. DID encourage leur utilisation, que ce soit pour la mise en place de nouveaux produits ou encore pour la révision et l'évolution de produits existants, afin qu'ils soient toujours adaptés.

### **À propos de l'utilisation du crédit**

*DID établit une distinction entre le crédit productif et le crédit à des fins personnelles, et recommande l'adaptation de procédures conséquentes.*

De façon générale, DID recommande à ses partenaires de distinguer son portefeuille de crédit en fonction de l'usage que l'emprunteur propose de faire du montant prêté. On distingue ainsi :

**Le crédit à des fins personnelles (ou crédit consommation) :** Le crédit à des fins personnelles est par exemple utilisé afin de procéder à l'achat ou à la construction d'une maison familiale, à l'achat d'un réfrigérateur, pour payer la scolarité des enfants, pour couvrir des frais médicaux, etc. L'objet du prêt n'est pas générateur de revenus. Il s'agit d'une charge qu'il faudra payer à partir de revenus réguliers provenant d'une source autre que l'objet du prêt.

Le crédit à des fins personnelles peut aussi éviter de déstabiliser la situation financière de la famille qui pourrait alors faire appel aux prêteurs usuraires, afin de faire face à des situations temporaires (école, mortalité, maladie, etc.). Il peut également stimuler l'économie locale. L'achat de biens fabriqués localement peut avoir des retombées intéressantes pour la communauté, surtout lorsqu'ils remplacent des biens importés. L'habitat, par exemple, améliore la qualité de vie de la population et provoque un effet multiplicateur par l'achat de matériaux locaux et l'utilisation intensive de main-d'oeuvre. Un prêt à l'habitation ou à la rénovation est également bénéfique pour l'économie qu'un crédit productif. C'est pourquoi, DID n'exclut pas le prêt à la consommation, lorsque les revenus permettent le remboursement. Il faut cependant veiller à éviter le surendettement. Dans ce type de crédit, les habitudes d'épargne du client deviennent souvent un gage de sa capacité de rembourser.

**Le crédit productif (ou pour activités génératrices de revenus) :** Le crédit productif est sollicité par un individu ou une entreprise, dans le but d'améliorer ses activités de production, ses opérations. Il peut s'agir par exemple de l'achat d'équipement, de matériel de transport, d'intrants, de la constitution d'un stock ou encore pour l'agrandissement d'une usine ou d'un local. Habituellement, l'objet d'un tel investissement est de consolider ou d'accroître les bénéfices de l'entreprise. On dit du crédit productif qu'il est générateur de produits. Cette caractéristique est des plus importantes, puisque le remboursement du crédit productif est généralement supporté par les revenus générés par l'objet même du prêt.

Toute activité génératrice de revenus est considérée comme provenant d'une entreprise. L'entreprise peut être grande ou petite, individuelle ou collective. De même, tout individu qui travaille à son compte (agriculteur, artisan, éleveur, commerçant, etc.) est un entrepreneur. L'entreprise peut être structurée de façon formelle ou opérer dans le secteur informel. Elle peut être agricole, industrielle ou commerciale. À cet égard, DID croit d'ailleurs qu'il est approprié de recourir à la mise en place de centres financiers aux entrepreneurs (CFE) comme stratégie d'organisation pouvant répondre à ce type de crédit spécialisé.

Le crédit doit être non seulement accessible aux micro-entrepreneurs (artisans, travailleurs autonomes, commerçants), mais également aux agriculteurs. Ce sont eux d'ailleurs qui subissent davantage les effets du crédit usuraire.

DID considère les unités agricoles comme des entreprises, ainsi que les groupements, coopératives ou associations à vocation productive, comme par exemple les coopératives maraîchères ou les groupements de production. Par ailleurs, DID reconnaît que la problématique du crédit agricole est particulière en regard des risques et méthodologies.



Les enjeux liés aux risques et coûts d'analyse, de suivi et de collecte des crédits agricoles nécessitent des solutions d'affaires différentes et surtout, une connaissance approfondie des filières agricoles à financer. La capacité de produire est la base du crédit agricole, ce qui implique d'autres facteurs essentiels à considérer. À cet égard, DID compte sur un positionnement agricole spécifique qui amène les nuances et traite des particularités de ce secteur.<sup>1</sup>

## **QUI FAIT DU CRÉDIT ?**

### ***À propos des ressources impliquées dans le processus de crédit***

*DID favorise l'embauche de ressources dédiées à la gestion du crédit, dès l'émergence de l'institution.*

DID a appris au fil de ses expériences qu'il est nécessaire de compter sur des ressources dédiées et possédant une expertise spécialisée en crédit. Le personnel doit connaître les principes liés à l'intermédiation financière et au développement des entreprises.

Ainsi, dès le démarrage d'une institution, il est recommandé d'introduire des agents de crédit qui seront en relation avec les emprunteurs et en charge de l'octroi ainsi que du suivi du crédit au sein même des institutions de base. La gestion de ces ressources peut être centralisée au niveau du service de crédit ou encore dévolue aux institutions de base. DID reconnaît que le recours à des ressources humaines spécialisées en crédit peut s'avérer difficile, voire impossible dans certains environnements. L'expertise reliée au crédit repose en grande partie sur l'expérience acquise au fil du temps et le recours à un grand sens de l'analyse et du jugement. La notion de formation structurée jumelée à de l'accompagnement intensif devient alors essentielle, afin de compter sur des ressources maîtrisant les concepts de l'octroi et de la gestion du crédit.

DID préconise une centralisation de la gestion de ces ressources pour faciliter le partage des ressources entre les différentes entités d'une institution et dans le souci d'un meilleur contrôle. Au cours des dernières années, la mise en place de centres financiers aux entrepreneurs (CFE) chez certains partenaires de DID est une illustration de cette volonté et de la nécessité de regrouper des ressources spécialisées.

### ***À propos de la structure de la fonction crédit***

*DID préconise la mise en place d'une fonction crédit formelle, structurée et centralisée au sein des institutions qu'il appuie.*

Au sein d'une institution constituée en réseau, les entités de base seront responsables de la qualité de leur portefeuille, alors que l'entité faîtière les supportera par son rôle d'encadrement et de surveillance.

DID encourage la formation d'un service crédit formel au sein de ses institutions partenaires, qu'elles soient constituées en réseau ou non. Dans le cas d'une institution non affiliée à un réseau, la centralisation fera référence à une unité formelle au sein du siège social. Les responsabilités suivantes y sont ainsi imparties et centralisées :

<sup>1</sup> Voir à cet effet le « Positionnement de DID en matière de financement agricole », DID.

1. Élaboration des normes et de la politique de crédit.
2. Détermination des taux d'intérêts.
3. Recommandation sur les frais d'utilisation des produits et services.
4. Développement et mise en place des outils de travail (formulaires, questionnaires, etc.).
5. Adaptation des systèmes transactionnels et de gestion à la politique, aux produits et procédures de crédit.
6. Détermination des limites dans la délégation de crédit des institutions de base et des membres du personnel de celles-ci.
7. Autorisation des crédits dont le montant ou le risque excède la délégation de crédit des institutions de base et des membres du personnel de celles-ci (Exercer un droit de « second regard »).
8. Formation des employés et dirigeants des entités de base en plus d'un appui conseil et technique.
9. Assistance particulière en cas de réalisation des garanties.
10. Compilation et traitement des données en provenance des institutions de base, par l'exploitation des informations fournies par les systèmes transactionnels et de gestion. Il peut ainsi constituer des analyses sectorielles pouvant servir de bases comparables dans l'analyse des états financiers des emprunteurs.
11. Rapportage aux dirigeants afin de faire état, s'il y a lieu, des irrégularités décelées dans la gestion du crédit.

Ce service (situé à l'entité faîtière dans le cas d'une institution constituée en réseau) autorise les crédits dépassant la délégation de prêter des entités de base, leur fournit des services de support et de formation et a la responsabilité d'adopter des normes applicables aux entités qui lui sont affiliées dans l'intérêt de l'ensemble de ces entités et de chacune d'elles.

#### **À propos des mécanismes d'attribution du crédit**

*Dans le cas d'une institution coopérative, le pouvoir de prêter appartient aux entités de base. Toutefois, afin d'assurer la sécurité de l'institution, DID recommande la mise en place d'un processus d'autorisation incluant des délégations du pouvoir de prêter en fonction de différents critères aux entités de base. DID croit également que, à partir d'un certain niveau, les comités de crédit mis en place chez ses partenaires de statut coopératif doivent avoir un rôle consultatif et s'appuyer sur des analyses menées par des experts.*

DID croit que toute institution de finance de proximité doit se doter d'un processus d'octroi de crédit solide et indépendant de la fonction marketing, afin de s'assurer que les risques de crédit soient analysés et revus adéquatement.

Dans le but de maintenir un service flexible et de proximité, mais surtout afin de dépersonnaliser l'autorisation, DID recommande de déterminer des délégations du pouvoir de prêter aux institutions de base ainsi qu'à son personnel. Le processus d'autorisation doit reconnaître le niveau de compétence et de responsabilité de chacun des intervenants et se traduire par un système décisionnel à paliers. En pratique, plus le montant à autoriser est élevé, plus un grand nombre de paliers doivent intervenir pour rendre une décision éclairée. Les limites d'autorisation déterminent le parcours que doit prendre une demande d'emprunt avant d'en approuver le déboursé. Ces limites d'autorisation varient nécessairement d'une entité à une autre, étant donné les différences dans leur taille, les écarts au niveau de qualité de gestion du portefeuille et le degré de compétence des ressources humaines en place. Les entités de base sont les premières responsables de la qualité et de la gestion du crédit qu'elles consentent. Dans une institution constituée en réseau, la sécurité du réseau doit primer sur l'autonomie de l'une de ses composantes.

La délégation dépendra de l'historique des gestionnaires en matière de gestion du crédit. Ainsi, deux institutions identiques pourront octroyer des délégations de prêter différentes à leurs gestionnaires et employés, en fonction de leurs capacités et aptitudes professionnelles. Il est ainsi requis d'instaurer un suivi de la performance pour mesurer la performance de chaque ressource ayant une délégation de prêter. Cette délégation de prêter devra être revue régulièrement et systématiquement.

Le niveau de délégation dépendra de la complexité des dossiers, des montants, de l'expertise et de l'expérience des employés, du type de crédit et des secteurs d'activités. Toutefois, la délégation ne devrait pas se limiter seulement au montant, mais également au nombre de prêts et au secteur d'activités.

Chez ses partenaires de statut coopératif, lorsqu'existant, le comité de crédit devrait, au-delà de sa délégation, jouer un rôle consultatif (comme « bureau de crédit » en raison de la connaissance des emprunteurs).

Par ailleurs, la fonction recouvrement est une spécialisation en soi et les techniques de recouvrement doivent être systématiques et graduées en importance et en impact. L'intervention des dirigeants doit être très encadrée et limitée à certaines actions.

#### **À propos de l'octroi des prêts aux dirigeants et aux employés**

*Les prêts aux dirigeants et aux employés doivent faire l'objet de procédures plus strictes quant à l'analyse, au suivi et à la divulgation.*

Le crédit aux dirigeants et aux employés doit faire l'objet de procédures spécifiques et être automatiquement dirigé vers un comité spécial, afin d'y être autorisé, ceci par souci de contrôle et afin de diminuer les possibilités de collusion ou de fraude.

Les employés et dirigeants de l'institution peuvent emprunter au même titre que les clients réguliers, et l'octroi doit se faire selon les mêmes critères que les autres clients.

Toutes les demandes provenant des dirigeants doivent avoir été préalablement recommandées par l'agent de crédit et autorisées par le comité spécial dévolu à cette fin. En aucun cas, les employés et dirigeants ne peuvent bénéficier d'avantages, que ce soit au niveau des modalités de crédit ou de la prise de décisions, par rapport aux clients réguliers de l'institution. Il en va de la crédibilité de l'institution.

De plus, les prêts octroyés à des dirigeants et employés, de même que leurs personnes liées doivent être identifiés comme tels, consignés et faire preuve de contrôles systématiques et stricts.

#### **COMMENT FAIT-ON DU CRÉDIT ?**

##### **À propos du développement d'une politique de crédit et des outils connexes**

*DID préconise le développement d'une politique de crédit formalisée et partagée chez ses partenaires.*

Le portefeuille de crédit représentant l'actif productif principal d'une institution de finance de proximité, la gestion du risque de crédit s'avère un facteur clé de performance. Le risque de crédit est le risque de pertes financières résultant de l'incapacité d'un emprunteur pour quelle que raison que ce soit de s'acquitter entièrement de ses obligations financières à l'endroit de l'institution. Dès lors, il devient nécessaire de mettre en place une politique de crédit qui, une fois appliquée, permettra d'assurer la sécurité des actifs de l'institution.

Une politique a pour but de définir les principes que doivent respecter les dirigeants et employés de l'institution en matière de gestion du crédit. La rentabilité du portefeuille est le facteur primordial assurant la rentabilité et la pérennité de l'institution. La politique de crédit doit être conçue de façon à minimiser les risques de pertes.

Plus spécifiquement, les objectifs visés par la politique de crédit doivent être les suivants :

- sécuriser le portefeuille de prêts;
- minimiser les pertes sur prêts;
- rentabiliser l'actif productif;
- établir les politiques et principes à l'octroi du crédit et au recouvrement;
- consentir les prêts dans l'intérêt de l'institution, de ses clients et de ses membres (ou actionnaires);
- pérenniser l'institution.

Afin de bien encadrer l'activité de crédit, DID recommande le développement d'une politique officielle. Une telle politique devrait minimalement inclure :

1. Des normes portant sur :
  - a. la limitation du portefeuille de crédit par rapport à l'épargne mobilisée (coefficient d'engagement);
  - b. la limitation du portefeuille de crédit par rapport à l'actif;
  - c. la limitation du portefeuille de crédit par rapport à un même emprunteur;
  - d. la limitation du portefeuille de crédit aux employés et dirigeants (y compris les personnes liées ou apparentées).
2. Les critères d'admissibilité au crédit.
3. Les caractéristiques générales des produits de crédit.
4. Les types de prêts autorisés (consommation et productif).
5. Les durées et fréquences de remboursements autorisées.
6. La méthode d'établissement des taux d'intérêts.
7. Les frais de dossier et d'analyse (à la charge de qui).
8. Les pénalités de retard (intérêts moratoires).
9. Les types de garanties acceptables et sous quelles conditions.
10. Les modalités de remboursement (incluant les remboursements anticipés).
11. Les cas d'exclusion de la politique de crédit.
12. Les conditions de rééchelonnement, atermolement ou renégociation d'un crédit.
13. Les règles de délégation du pouvoir de prêter.
14. Les responsabilités des différentes instances (salariés, gestionnaires, conseil d'administration et comité de crédit des institutions de base et faïtières).
15. Les règles de suivi des dossiers de crédit.
16. Les principes à respecter lors de recouvrement.
17. Les sanctions et actions judiciaires passibles en cas de non-remboursement.
18. Les règles de provisions pour créances douteuses et de radiation.
19. Les mécanismes de suivi de la gestion du crédit par la structure faïtière.
20. Les possibilités de dérogation à la politique de crédit.
21. Les conditions de révision de la politique de crédit.
22. Les signatures et la date d'entrée en vigueur de la politique.

Nous proposons à cet effet la consultation de la politique de crédit type DID, disponible sur demande à la Direction principale Systématisation et Instrumentation (DPSI).

Un manuel de procédures de crédit doit venir expliquer en détails l'ensemble des activités reliées au crédit (analyse, recommandation, autorisation, contrats et garanties, suivi, recouvrement, mesures légales).

En annexe au manuel de crédit, l'institution doit présenter la description de ses produits de crédit (sous forme de fiche), de même que sa grille de tarification, telles que déterminées et autorisées par le conseil d'administration.

Finalement, les délégations du pouvoir de prêter doivent être détaillées et consignées par écrit, pour chacun des intervenants habilités à autoriser un crédit. Elles doivent également faire l'objet de mises à jour systématiquement et périodiquement.

### **À propos de l'analyse et des critères d'octroi du crédit**

*Dans tous les cas, DID établit que l'analyse et la décision de prêter devraient reposer sur les critères suivants : la capacité de remboursement (actuelle et future), le capital (la valeur nette), le caractère, les conditions et les garanties.*

Le crédit dans un contexte de finance de proximité demeure une activité commerciale. Il est relativement facile de solliciter une clientèle emprunteuse, alors qu'il peut s'avérer extrêmement difficile de recouvrer les sommes avancées. Par ailleurs, les efforts requis pour compenser les pertes de revenus découlant des mauvaises créances sont assez considérables. Ainsi, il vaut mieux refuser un bon crédit que d'en accorder un mauvais. D'entrée de jeu, DID proscrit l'octroi de crédit qui serait basé sur un multiple de l'épargne du client.

Par ailleurs, l'efficacité des activités de crédit est une condition essentielle à la rentabilité. Il faut minimiser les coûts pour atteindre la rentabilité. L'élément clé repose sur la productivité et l'atteinte de volumes importants. La simplicité et la rapidité doivent caractériser la gestion et la prise de décisions.

DID se réfère à la notion des « 5 C » en ce qui concerne l'octroi de crédit :

- **Capacité** : L'octroi de crédit doit être basé sur l'analyse de la capacité de remboursement actuelle et future de l'emprunteur, de sa capacité financière à supporter le prêt demandé. Il est nécessaire de faire une analyse des flux financiers générés par l'entreprise ainsi que par le ménage. La démonstration de la capacité de remboursement est une condition essentielle à l'octroi d'un prêt. Si la capacité de remboursement est faible, des garanties additionnelles ne constituent pas la solution. Il est parfois très aléatoire d'établir les indicateurs de capacité de remboursement, surtout dans des secteurs économiques moins connus ou informels. Ainsi, l'octroi d'un prêt peut être conditionnel à la **démonstration de l'emprunteur de sa capacité d'épargner**, plus facile à établir, bien que l'octroi du prêt en soit retardé.

La technique d'évaluation de la capacité de l'emprunteur la plus fiable est certainement la visite sur le site par l'agent de crédit, afin de valider et de s'assurer de la véracité des informations recueillies. **DID recommande que pour tous les produits de catégories d'intégration et de formalisation, une telle visite ait lieu de façon systématique.**

- **Caractère** : Ce critère fait référence à l'intégrité et à l'honnêteté de l'emprunteur. Il tente d'évaluer son tempérament, ses habitudes d'épargne et de crédit ainsi que sa réputation. Dans un contexte de finance de proximité, l'appréciation du caractère est souvent le seul critère d'évaluation disponible ou utile, particulièrement pour des produits de catégorie « porte d'entrée » ou « d'accompagnement », d'où la préférence pour les méthodologies de groupe et les cautions solidaires.
- **Capital** : L'analyse du capital renseigne sur la valeur nette, la liquidité et la composition des actifs et du passif du client. C'est aussi ce qui pourra être offert en gage de remboursement. L'étude approfondie du capital renseigne sur la capacité du client à gérer son actif et son revenu. Elle renseigne également sur la capacité à faire face aux imprévus.
- **Conditions et connaissance du secteur** : Il est indispensable de comprendre l'environnement et le fonctionnement de l'entreprise, dans le but de proposer un produit de crédit adapté (montant, terme, fréquence de remboursements en fonction des flux financiers de l'entreprise ou du projet).

La procédure d'évaluation du niveau de la concurrence, la taille du commerce du client et les menaces externes potentielles auxquelles le client est soumis peuvent jouer un rôle important dans la prise de décisions.

Puisque les agents de crédit ne peuvent posséder l'expertise nécessaire pour analyser tous les secteurs d'activités, il est recommandé que l'institution, via son secteur crédit, produise des fiches d'informations pour les principaux secteurs d'activités avec lesquels sont appelés à travailler les agents de crédit. De telles fiches permettront en peu de temps de se familiariser avec le secteur, les investissements nécessaires, les coûts d'opérations et d'équipement, les flux financiers, etc. Elles constitueront une référence avec laquelle les agents de crédit pourront se valider, mesurer le réalisme du projet proposé et une fois le crédit octroyé, effectuer un suivi de proximité du prêt et du secteur d'activité.

- **Collatéral (garanties)** : Il n'y a aucune option unique en ce qui concerne les garanties. La meilleure garantie demeure l'assurance de la volonté de remboursement (caractère). On mise ainsi prioritairement sur la moralité et la réputation de l'emprunteur. Il faut miser sur le pouvoir dissuasif que représente la perte ou la dégradation de la réputation personnelle dans le milieu. En aucun temps, des garanties additionnelles ne sauraient suppléer à une absence de capacité de rembourser. La prise de garantie ne vient que sécuriser davantage les avances de l'institution, en exerçant une pression sur l'emprunteur. La garantie n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atténuer le risque et d'offrir de meilleurs taux d'intérêts.

Les exigences en matière de garantie varient en fonction du prêt demandé et de la catégorie de celui-ci. Ainsi, des crédits de catégories « porte d'entrée » et « d'accompagnement » nécessiteront des garanties de type alternatif telles que la caution solidaire ou l'épargne systématique, alors que les crédits de catégories intégration et formalisation s'appuieront sur des garanties plus conventionnelles. C'est donc l'utilisation de diverses mesures qui diminue le risque. Les garanties font partie de ces mesures. Elles prennent diverses formes et dépendent davantage de la catégorie de produit. À elles seules toutefois, elles n'éliminent pas le risque.

**DID recommande néanmoins d'exiger en tout temps un minimum d'épargne bloquée**, sauf en ce qui concerne les produits de catégorie « porte d'entrée ». Ainsi, l'institution obtiendra toujours une partie substantielle des garanties, à partir de l'épargne bloquée qui constitue le type de garantie le plus facilement réalisable en cas de défaut. Pour les produits de la catégorie formalisation, l'épargne bloquée pourrait être remplacée en partie par des garanties de type plus traditionnel telles que des actifs mobiliers ou immobiliers.

La base des remboursements demeure la capacité à générer des revenus excédentaires à partir d'une activité ou d'un salaire. Il s'agit définitivement du critère primordial. Pour minimiser les risques, les prêts octroyés doivent également s'appuyer sur l'expérience et le savoir-faire de l'emprunteur ainsi que sur le réalisme de l'activité et sa capacité à générer des revenus excédentaires. L'évaluation du management des entrepreneurs devient aussi importante que celle des états financiers, souvent non disponibles. De même, les modalités de remboursement doivent s'harmoniser avec la nature des activités financées. Voilà pourquoi, il est indispensable de comprendre l'environnement et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que le secteur d'activité dans lequel elle évolue. Il ne faut pas hésiter à refuser un prêt, si le secteur concerné n'est pas familier ou lorsque les risques sont difficiles à évaluer.

### **À propos de la tarification des produits de crédit**

*Afin de traverser l'épreuve du temps et de continuer à offrir des services financiers à ses clientèles, l'activité d'intermédiation financière doit être construite et menée sur une base rentable. DID recommande une tarification des produits de crédit qui permet de rentabiliser les opérations de ses partenaires et de couvrir les risques encourus. DID encourage également ses partenaires à tendre vers une pratique de modulation des risques par emprunteur ou par catégorie d'emprunteurs.*

Viser la pérennité des services offerts signifie qu'il faut respecter les règles du marché et atteindre la rentabilité des opérations. Ainsi, les taux d'intérêts devront être établis de façon à permettre d'assumer les coûts d'exploitation, les coûts des fonds (l'épargne, les emprunts) et les pertes sur prêts, en plus de dégager un taux de rendement visant à rémunérer le capital et permettre à l'institution de croître. L'apport de subventions qui introduisent une distorsion dans le marché ne devrait pas être considéré dans l'établissement de la tarification. Dans tous les cas et pour chacun des produits, la tarification devra couvrir les frais réels de livraison des services. Les coûts d'exploitation comprennent évidemment les frais d'encadrement d'une structure faïtière et de ses services centralisés (les coûts « systèmes »).

La rentabilité financière est la seule voie qui permet d'accroître le nombre d'opérations et de les rendre durables. Cette rentabilité sera souvent acquise par l'accroissement des volumes. Il faut donc s'attendre, pour des institutions en émergence, à ce que la rentabilité prenne quelques années, en particulier pour rentabiliser les services d'encadrement. Ce fait doit être connu dès le départ, de façon à ne pas surdimensionner les institutions en démarrage et croître de façon indue.

En finance de proximité, il est bien connu que les taux d'intérêts ne constituent pas une limite à la demande de crédit, bien au contraire. Avec un règlement qui en fixerait le plafond, les opérateurs peuvent difficilement accorder du crédit aux plus pauvres. Les coûts de transactions sont en effet trop élevés, spécialement dans le cas des crédits de catégories « porte d'entrée » et « intégration ». Les taux d'intérêts doivent bien sûr être fixés dans un contexte de concurrence et le manque d'efficacité ne saurait justifier l'application de taux d'intérêts élevés. Et puisque les taux d'intérêts doivent aussi correspondre aux coûts de livraison, ils sont donc différents selon les produits.

Par ailleurs, la tarification des produits de crédit doit refléter le maximum d'efficacité de gestion de l'institution (le plus bas coût possible). Cette dernière ne doit pas répercuter les coûts d'une mauvaise gestion dans la tarification de ses produits et services, ce qui risquerait de lui faire perdre du terrain au profit de la concurrence.

La tarification est établie principalement en fonction de la concurrence, du risque que le prêt représente, des charges administratives et financières encourues pour la gestion de ce produit par l'institution. Elle peut être exprimée dans une combinaison de différentes formes de rémunération : frais d'intérêts, frais d'analyse, frais de gestion, etc.

### **Modulation des risques par catégorie d'emprunteurs et impact sur les taux d'intérêts**

Bien que chacun des produits offerts par une institution ait sa propre tarification, il peut être souhaitable que celle-ci soit modulée en fonction de l'emprunteur et du risque qu'il représente et ce, dans la mesure où certaines conditions de succès sont réunies :

1. Posséder suffisamment d'informations sur les habitudes de crédit du client – cette connaissance est primordiale, afin d'appliquer une modulation juste. Cela peut signifier avoir accès à une centrale de risques ou un bureau de crédit.
2. Être informatisé afin de rendre possible la gestion des différents taux d'intérêts.

L'application de taux d'intérêts selon le risque de l'emprunteur ou de la catégorie d'emprunteurs favorise l'équité d'une personne à l'autre et professionnalise la fonction crédit. Elle peut motiver les clients à bien rembourser, afin d'abaisser leur taux d'intérêt sur leurs emprunts. Toutefois, la modulation doit être significative pour être efficace.

DID invite ses partenaires à cheminer vers une modulation des taux d'intérêts par emprunteur, particulièrement pour les produits de catégorie « formalisation », lorsque les conditions nécessaires sont réunies. Pour les produits des autres catégories, il peut être préférable de mettre en place un incitatif financier déboursé à la fin du prêt. En effet, ce n'est qu'en fin de prêt que le risque est connu. Cette façon de faire s'avère efficace, transparente et constitue un facteur de motivation pour l'emprunteur. C'est un mécanisme qui peut s'apparenter à de l'épargne systématique, puisque le montant servira parfois de mise de fonds pour un crédit subséquent.

Le document « Calcul du taux effectif et tarification d'un produit de crédit », disponible dans le Répertoire d'outils de DID, appuie l'élaboration d'une tarification de produits adéquate, de même que le matériel produit par le CGAP portant sur « L'analyse des coûts par produit et par activité », disponible sur demande à la DPSI.

#### **À propos des méthodologies de calcul des taux d'intérêts**

*À des fins de transparence et par souci de clarté, DID préconise l'utilisation et l'affichage par ses partenaires de taux d'intérêts calculés selon la méthode dégressive, comparativement à la méthode linéaire.*

DID croit que les intérêts sur les prêts doivent être calculés sur le montant restant dû (méthode dégressive) et non pas sur le montant emprunté lors du déboursé (méthode linéaire). Selon la méthode dégressive, le prêt affiché est le taux réel que l'emprunteur paiera sur le solde moyen emprunté, ce qui n'est pas le cas avec la méthode linéaire.

Il apparaît important pour DID que les institutions partenaires soient justes, disciplinées et respectueuses. À cet égard, les clients méritent une information complète, précise et compréhensible quant aux termes des produits et services financiers ou non financiers, y compris les frais des services d'emprunt et de transactions ainsi que les méthodes de calcul utilisées pour les taux d'intérêts. Les institutions doivent s'engager à promouvoir des pratiques qui garantissent que les clients puissent prendre des décisions éclairées et adapter leurs stratégies, politiques, procédures et produits en conséquence.

#### **À propos de la diversification du portefeuille**

*DID encourage une diversification saine du portefeuille de crédit chez ses partenaires. Diversification qui peut s'opérer au niveau des différentes catégories de crédits et de clientèles, du type de crédit (consommation et productif), des régions géographiques et des secteurs d'activités.*

Dans le but de bien jouer leur rôle de développement, les institutions de finance de proximité ont intérêt à servir des clientèles diversifiées (pauvres et moins pauvres), à la fois en milieu rural et urbain, de manière à faire jouer l'intermédiation sociale à travers leurs activités d'intermédiation financière.

La concentration d'un portefeuille de prêts dans un secteur d'activité en particulier peut représenter un risque important pour une institution. La diversification du portefeuille constitue donc un élément essentiel pour réduire le risque global à l'égard du crédit consenti.



Une institution aura donc intérêt à évaluer le niveau de risque des différentes activités financées, à restreindre certains secteurs d'activités et à en développer d'autres selon le cas, afin d'obtenir une pondération adéquate du portefeuille en fonction du risque. En outre, il faudra envisager l'établissement de paramètres déclencheurs qui viendront freiner le crédit, lorsqu'un secteur d'activité ou une catégorie d'emprunteurs atteint un niveau de délinquance trop élevé. La mise en place d'un moratoire pourrait même s'imposer dans certaines situations.

Le risque pourra être partagé en procédant à une diversification par secteur d'activité, par type de produit, par secteur géographique ou par segment de marché. Si les possibilités de diversification s'avèrent difficiles dans une zone donnée en raison des caractéristiques socio-économiques régionales, l'institution devra par mesure de prudence être plus sélective au niveau de la qualité des emprunteurs, dans le but d'éviter qu'une crise sectorielle ne crée trop de dommages.

Une autre stratégie envisageable de diversification consiste à vendre ou à échanger une partie de son portefeuille avec d'autres institutions, afin d'éviter la surpondération d'un groupe d'emprunteurs donné. Bien que cette dernière stratégie soit davantage à la portée d'institutions plus matures, on pourrait parvenir à une diversification similaire lors d'un démarrage, en établissant de nouvelles caisses qui auraient des points de services dans des secteurs d'activités variés.

#### **À propos de l'appariement des fonds**

*Dans une perspective de gestion des risques, DID préconise un suivi et une gestion serrés de l'appariement des actifs et des passifs de ses partenaires et ce, en regard des échéances (court, moyen et long terme), des taux d'intérêts (fixes et variables) et des devises (locale versus étrangère).*

En agissant comme un intermédiaire financier, l'institution de finance de proximité est exposée au risque de perte financière résultant du défaut du maintien de fonds pour rencontrer ses obligations financières. Afin de réduire le risque de liquidité, les institutions de finance de proximité doivent être en mesure de prévoir et gérer les flux monétaires. Elles doivent contrôler minutieusement les moments des entrées et sorties de fonds par des budgets de trésorerie, et disposer d'un plan de contingence. Une institution qui désire octroyer des crédits à long terme doit ainsi s'assurer de compter sur des sources de fonds ayant des échéances similaires, afin de limiter son risque de liquidité.

Les institutions de finance de proximité doivent également se protéger de la perte que peuvent entraîner des fluctuations des taux d'intérêts. En octroyant des fonds mobilisés, elles courent un risque de souffrir d'un changement de la structure des taux d'intérêts chargés sur les prêts par rapport aux intérêts qu'elles paient sur les épargnes (notamment les dépôts à terme). Une gestion minutieuse au niveau de l'appariement des échéances des dépôts et des prêts apparaît donc comme un impératif.

De la même manière, lorsqu'une institution offre des comptes d'épargne en devises étrangères et octroie des crédits libellés en monnaie locale, elle court des risques de perte financière suite à une variation des taux de change. DID croit que l'institution se doit de développer sa capacité de gestion de l'appariement et se doter de mécanismes appropriés avant de s'engager dans ce type de transaction.

#### **À propos du suivi du portefeuille de crédit et des méthodes de recouvrement**

*Le suivi du portefeuille doit s'inspirer de critères de gestion stricts et rigoureux visant à éviter les situations de dérapage. DID promeut un suivi systématique du portefeuille selon le principe de « tolérance zéro » basé sur la notion de portefeuille à risque (PAR) et n'adhère pas à la notion de « délai de grâce » et rééchelonnement systématique.*

Bien que récente, l'histoire de la finance de proximité nous apprend que les problèmes de rentabilité des institutions de finance de proximité sont presque toujours directement reliés aux problèmes de délinquance. La délinquance apporte inévitablement des situations de pertes sur prêts et des coûts additionnels aux institutions.

La définition de la délinquance ainsi que la façon de calculer différents ratios de qualité de portefeuille ont toujours fait l'objet de différents débats et interprétations. Il n'en demeure pas moins que l'information qui doit être fournie aux gestionnaires se doit d'être de toute première qualité, afin de bien informer les gestionnaires sur l'évolution de la situation de leur portefeuille de crédit.

La meilleure façon de réduire les efforts de recouvrement consiste d'abord et avant tout à distribuer le crédit dans le respect de la politique de crédit de l'institution et dans l'évaluation périodique de cette politique, selon l'évolution du contexte pour les différentes catégories d'emprunteurs. Aussi, il est essentiel d'établir dès les premières rencontres, un lien étroit entre l'institution et l'emprunteur. Effectuer un suivi direct auprès des emprunteurs est un facteur important de prévention de la délinquance.

Toutefois, malgré l'application intégrale de la politique et des règles d'octroi par des agents de crédit compétents, il est possible d'observer un certain niveau de délinquance dans un portefeuille de crédit. À l'opposé, un taux de délinquance élevé démontrerait un laxisme trop grand dans l'application du processus d'autorisation de crédit ou dans le suivi du portefeuille.

DID propose une méthodologie de suivi du portefeuille basée sur le concept de portefeuille à risque « PAR ». Il est généralement admis qu'un ratio PAR, n'excédant pas 3 % pour les prêts en retard de plus de 90 jours, constitue un critère de qualité de saine gestion pour une institution de finance de proximité. Ce ratio doit être calculé non seulement pour l'ensemble du portefeuille, mais également pour chacun des produits (ou des catégories) de prêts ainsi que pour chacun des agents de crédit.

En matière de recouvrement, il est démontré que plus une intervention est effectuée rapidement auprès d'un emprunteur en défaut, meilleures sont les chances de perception du prêt dans son intégralité. La procédure et les outils de suivi des comptes en défaut doivent donc viser et permettre cette rapidité d'intervention. Les efforts rigoureux et méthodiques dans l'application d'un processus de recouvrement (rappel, avis, visite, ultimatum et affichage public) auront comme résultat de recouvrer une plus grande partie des prêts, en plus de préserver le niveau de moralité des emprunteurs, en leur démontrant qu'il y a des conséquences sérieuses au non-respect de leur engagement.

Si la tolérance zéro pour les cas d'arréage est un principe fondamental du crédit, la distinction coopérative fait aussi référence à d'autres principes tels l'entraide économique, l'engagement communautaire et l'éducation de ses membres. Toutefois, l'application de ces principes à l'étape du recouvrement ne devrait pas pour autant affecter la rentabilité de l'institution à un point tel que sa survie en serait menacée. Le développement de stratégies en lien avec ces principes doit être vu comme une façon d'accroître la responsabilisation des emprunteurs (principe utilisateur – payeur) et d'ancrer dans le milieu une image distinctive de l'organisation, et ne devrait en aucun cas être perçu comme un encouragement à la délinquance.

Ainsi, DID croit qu'aucun rééchelonnement ni aucun délai de grâce ne doivent être permis, pour le remboursement des crédits. Les prêts en cours ne peuvent, de quelque façon, être renégociés. Lors de l'analyse, la capacité de remboursement a été évaluée. L'emprunteur est donc en mesure de faire face à l'obligation de remboursement de son prêt. Exceptionnellement, en cas de force majeure (environnementale) et/ou de circonstances indépendantes de la volonté de l'emprunteur, il peut être autorisé à un emprunteur à rééchelonner, atermoyer ou renégocier le prêt en cours sans hypothéquer la possibilité d'obtenir un nouveau prêt. Ceci ne dégage jamais l'emprunteur de l'exigence de rembourser et ce dernier est toujours responsable.

Les éléments ci-dessous sont ceux sur lesquels DID assoit ses interventions afin de mieux prévoir et d'éviter une crise de délinquance :

- Mettre tout en place pour créer une image et une philosophie qui ne considèrent pas une situation de retard de paiement comme étant acceptable. Adopter une politique de tolérance zéro en accordant une attention constante au taux de délinquance. La politique de suivi doit lister les étapes à suivre lorsqu'un prêt devient délinquant.
- Instituer un processus d'amélioration continue. Des efforts doivent être mis au maintien des pratiques, dans le but de limiter les risques de détérioration. La plupart des situations de délinquance sont causées par une dérive méthodologique. C'est-à-dire qu'au fur et à mesure du développement des institutions, la méthodologie tend à être interprétée différemment par les utilisateurs.
- Développer un système qui fournit au personnel des informations rapides et fiables sur les situations de délinquance. Plus rapidement les agents de crédit ont l'information, plus rapidement ils peuvent réagir et passer du temps avec les emprunteurs (efficacité et proximité).
- Adapter les produits de crédit au besoin des clients. Ces derniers doivent considérer l'accès au crédit comme étant un actif pour leurs propres activités. Le processus d'émission doit être simple, efficace et rapide. Tous les mécanismes de motivation (Ex. : rémunération incitative) ne fonctionneront pas si les clients n'apprécient pas le service offert.
- Respecter le principe de la proximité : garder le contact avec l'emprunteur. La clientèle visée doit sentir la présence du prêteur. Le prêteur via ses représentants doit démontrer qu'il attache un grand intérêt à l'activité. Cette relation renforcera le « contrat implicite » en stimulant la relation de confiance et en assurant la présence du prêteur pour les futurs besoins de l'emprunteur. Rien ne vaut une visite des lieux où l'entreprise exerce ses activités, afin de bien comprendre son fonctionnement.
- Établir une cible du niveau acceptable de délinquance, en considérant les coûts et les effets de la délinquance sur l'institution. Établir une réserve prudente grâce à une politique de provisionnement des prêts adéquate et une politique de radiation des mauvaises créances appliquées de façon systématique.

### **Importance des mécanismes incitatifs**

Les avantages et intérêts à rembourser un prêt doivent être supérieurs aux avantages et intérêts à ne pas rembourser un prêt. Ce principe doit s'appliquer à tous les intervenants (emprunteurs et employés). Dans le but de matérialiser ce concept, des mécanismes de motivation reliés à une rémunération incitative devraient constituer une politique à arrimer à la politique de crédit. Pour les emprunteurs, ces mécanismes peuvent être l'accès à un prêt plus élevé lors d'un renouvellement ou encore un rabais d'intérêt remis aux emprunteurs sans fautes. À l'opposé, un système dissuasif pour la délinquance pourrait inclure des pénalités, l'inéligibilité à un futur prêt, le recouvrement de garantie, une action légale. Pour les employés de l'institution, ce système serait basé sur la qualité du portefeuille et aurait pour effet de transférer une partie des responsabilités aux agents de crédit. De plus, un agent de crédit bien supporté par son institution est plus en mesure d'évaluer et d'éviter les causes de délinquance. Dans plusieurs cas, des rémunérations au rendement se sont avérées très efficaces et ont permis un meilleur suivi des prêts, donc davantage de proximité, tout en simplifiant les mesures de contrôle du personnel.

Voici quelques documents de référence qui viennent appuyer le positionnement de DID dans la stratégie de suivi de portefeuille qu'il propose à ses partenaires :

- « Calcul, analyse et gestion du portefeuille à risque » disponible dans le Répertoire d'outils de DID.
- « Conception et mise en place d'une stratégie de rémunération incitative », Outil DID 4.
- « Rapports de gestion SIGDID portant sur le portefeuille » disponible sur demande à DID.

**À propos de la mise en place ou du recours à des fonds de garantie**

*DID considère que le partage des risques par l'accès à des fonds de garantie permet de desservir certaines clientèles cibles et encourage leur mise en place, sous réserve de certaines conditions.*

Les fonds de garantie ont pour but de favoriser l'accès au crédit à certaines catégories d'emprunteurs ayant une problématique de risque spécifique à la qualité et à la valeur des garanties offertes en appui à la demande de financement. Par exemple, il peut en être ainsi dans le secteur agricole, parfois sujet à des fluctuations importantes. En effet, certains porteurs de projets, ayant difficilement accès au circuit financier traditionnel, faute de garantie personnelle ou en raison d'une mise de fonds insuffisante, peuvent tout de même obtenir un crédit d'une institution financière, grâce à l'intervention d'organismes qui offrent de partager une partie des risques reliés au crédit.

L'accès à ces fonds aura une incidence importante pour rejoindre une clientèle cible, tout en garantissant un niveau de risque acceptable du point de vue de l'organisme prêteur. Toutefois, les fonds de garantie ne viennent que suppléer à une déficience au niveau des garanties de la part des emprunteurs. En aucun cas, ils ne doivent servir à combler la déficience des autres critères fondamentaux de l'analyse du crédit. Ainsi, une capacité de remboursement inadéquate ou un doute sérieux concernant la moralité de l'emprunteur ne doit pas être compensé(e) par la protection partielle qu'offrirait un fonds de garantie.

DID recommande que les fonds de garantie mis en place (par l'institution elle-même à l'interne ou par un organisme externe) ne couvrent qu'une partie des pertes, afin de responsabiliser l'institution à l'égard de la gestion de son risque de crédit. La responsabilisation de l'institution évitera la dérive vers des pratiques de crédit laxistes et contribuera au maintien ainsi qu'au développement des capacités d'analyse des personnes dédiées à l'autorisation du crédit.

Qu'il s'agisse d'une réserve constituée par l'institution à partir de contribution des emprunteurs (sous forme de fonds appelés « de prévoyance » ou « de cautionnement ») ou d'un groupe d'institutions affiliées, de fonds privés ou de garanties étatiques qui viennent appuyer une politique de développement, ces fonds représentent un outil de gestion du risque et s'inscrivent dans une approche globale de gestion d'un portefeuille de prêts. Ils doivent être utilisés lorsque disponibles ou leur création devra être envisagée lorsque nécessaire pour préserver l'actif de l'institution.

Conscient de la nécessité de l'accès à ces fonds pour les institutions, DID a créé, par l'intermédiaire de sa fonction Investissements, des fonds de garantie accessibles pour ses institutions partenaires. Cette extension à sa fonction d'appui technique le distingue remarquablement par son niveau d'engagement dans le développement de l'économie sociale. Cette contribution témoigne de sa conviction aux chances de succès réelles des institutions de finance de proximité dans les pays en développement et en transition.

---

## CONCLUSION

DID désire rendre accessible la ressource financière aux populations et ce, de façon pérenne et de concert avec ses partenaires. Afin de pouvoir rendre service à ses clients de façon permanente et performante, l'institution doit s'appuyer sur des fondements qui favoriseront la maîtrise des risques liés à ses activités et lui permettront de rejoindre une masse significative d'emprunteurs.

Le portefeuille de crédit représentant l'actif productif principal d'une institution de finance de proximité, la maîtrise du risque de crédit s'avère un facteur clé de performance. Le risque de crédit est le risque de pertes financières résultant de l'incapacité d'un emprunteur pour quelque raison que ce soit de s'acquitter entièrement de ses obligations financières à l'endroit de l'institution. Il devient dès lors nécessaire de s'appuyer sur des principes qui, une fois respectés, permettront d'assurer la sécurité des actifs de l'institution :

- Les institutions doivent diversifier leurs activités afin de créer une masse critique suffisante par clientèle pour rentabiliser les organismes d'encadrement. Pour se rentabiliser, ces organismes doivent offrir des services non seulement aux plus démunis, mais également aux autres catégories de la population qui n'ont pas accès à des services financiers. En même temps, les institutions de finance de proximité ne doivent pas elles-mêmes créer leurs exclus. Elles doivent offrir des services aux plus démunis.
- Afin de traverser l'épreuve du temps et de continuer à offrir des services financiers à cette clientèle, l'activité doit être construite et menée sur une base rentable. La tarification des produits doit permettre de rentabiliser les opérations et de couvrir les risques encourus.
- L'efficacité des activités de crédit est une condition essentielle à la rentabilité. Il faut minimiser les coûts pour atteindre la rentabilité. L'élément clé repose sur la productivité et l'atteinte de volumes importants. La simplicité et la rapidité doivent caractériser la gestion et la prise de décisions.
- La base des remboursements demeure la capacité à générer des revenus excédentaires à partir d'une activité. Pour minimiser les risques, les prêts octroyés doivent s'appuyer sur l'expérience et le savoir-faire de l'emprunteur ainsi que sur le réalisme de l'activité et sa capacité à générer des revenus excédentaires. De même, les modalités de remboursement doivent s'harmoniser avec la nature des activités financées. Voilà pourquoi, il est indispensable de comprendre l'environnement et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que le secteur d'activité dans lequel elle évolue.
- Le crédit demeure une activité commerciale. Il est relativement facile de solliciter une clientèle emprunteuse, alors qu'il peut s'avérer extrêmement difficile de recouvrer les sommes avancées. La gestion du crédit doit s'inspirer de critères de gestion stricts et rigoureux visant à éviter les situations de dérapage.