



GROUPE CONSULTATIF D'ASSISTANCE AUX PLUS PAUVRES  
[PROGRAMME DE MICROFINANCE]

# Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance Guide pratique

Charles Waterfield  
Nick Ramsing

Série « Outil technique » n° 1  
Février 1998

**Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance – *Guide pratique***

Février 1998, CGAP/World Bank, Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres

Traduit en français par les services de traduction de la Banque mondiale.

Imprimé par les Impressions Dumas à Saint-Étienne (France), août 1999

ISBN : 2-86844-103-3

Diffusé par :

GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques)

211-213 rue La Fayette

75010 Paris, France

Tél. : 33 (0)1 40 05 61 61

Fax : 33 (0)1 40 05 61 10

Courriel : [gret@gret.org](mailto:gret@gret.org)

Pôle microfinancement Gret-Cirad : <http://www.cirad.fr/mcredit/present.html>

# Table des matières

---

Structure du guide pratique	ix
Avant-propos	xi
Préface	xiii
Remerciements	xv
<b>Chapitre 1 Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Pourquoi l'information est-elle aussi importante ?	1
1.2 Qu'est-ce qu'un système d'information de gestion ?	3
1.3 Comment les différentes parties du système d'information de gestion sont-elles liées ?	4
1.4 L'utilisation d'un système d'information de gestion doit-elle être nécessairement aussi frustrante ?	6
1.5 Que penser des systèmes manuels ou des tableurs ?	8
1.6 Puis-je trouver des logiciels standards de systèmes d'information de gestion qui répondent à mes besoins ?	10
<b>Chapitre 2 Le système de comptabilité</b>	<b>15</b>
2.1 Les systèmes de comptabilité	15
2.2 Comptabilité de caisse et comptabilité d'engagement	16
2.3 Comptabilité par origine des fonds	17
2.4 Le plan comptable	19
2.4.1 La structure du plan comptable	20
2.4.2 Exemple de plan comptable	22
2.4.3 Le système de comptabilité français	25
2.5 États financiers	25
<b>Chapitre 3 Établissement de rapports</b>	<b>27</b>
3.1 Définition des besoins d'information	27
3.2 Éléments fondamentaux de la conception des rapports	29
3.2.1 Contenu des rapports	29
3.2.2 Catégories et niveaux de détail des informations	29
3.2.3 Fréquence et rapidité de la production des rapports	33
3.2.4 Identification de l'information	33
3.2.5 Analyse de tendance	33
3.2.6 Période couverte	34
3.2.7 Exploitabilité	34
3.2.8 Modèles de rapports	34
3.2.9 Analyse graphique	36
3.3 Modèle conceptuel des rapports	38
3.3.1 Rapports destinés aux clients	40
3.3.2 Rapports destinés au personnel de terrain	40
3.3.3 Rapports destinés aux directeurs d'agence et aux directeurs régionaux	41

3.3.4	Rapports destinés au personnel de direction au siège social	42
3.3.5	Rapports destinés au conseil d'administration	43
3.3.6	Rapports destinés aux bailleurs de fonds et aux actionnaires	43
3.3.7	Rapports destinés aux autorités de contrôle	43
<b>Chapitre 4 Suivi des résultats au moyen d'indicateurs</b>		<b>45</b>
4.1	Interprétation des indicateurs	47
4.1.1	Comprendre la composition des indicateurs	48
4.1.2	Analyse de tendances	48
4.1.3	Comparaison des résultats d'institutions différentes	49
4.2	Indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits	50
4.2.1	Les difficultés associées au suivi de la qualité du portefeuille	51
4.2.2	Portefeuille classé à risque	53
4.2.3	Taux de provision pour créances douteuses et taux d'abandon de créances	54
4.2.4	Taux de rééchelonnement des prêts	56
4.3	Indicateurs de rentabilité	56
4.3.1	Rendements retraités de l'actif et des fonds propres	56
4.3.2	Rendements de l'actif et des fonds propres	58
4.3.3	Viabilité financière	58
4.4	Indicateurs de solvabilité financière	59
4.4.1	Multiplicateur des fonds propres	59
4.4.2	Indicateurs de risque d'illiquidité	59
4.4.3	Indicateurs du risque de taux	61
4.4.4	Indicateurs du risque de change	62
4.4.5	Un indicateur de risque d'inflation – le taux d'intérêt réel effectif	63
4.5	Indicateurs de croissance	63
4.6	Indicateurs d'impact	64
4.6.1	Clientèle touchée	64
4.6.2	Épargnants touchés	65
4.6.3	Emprunteurs touchés	65
4.7	Indicateurs de productivité	66
4.7.1	Indicateurs de productivité opérationnelle	67
4.7.2	Indicateurs de productivité financière	67
4.7.3	Indicateurs d'efficacité	69
<b>Chapitre 5 Élaboration et mise en place d'un système d'information de gestion</b>		<b>73</b>
5.1	Phase 1 : Conceptualisation	74
5.1.1	Étape 1 : Constitution d'un groupe de travail	74
5.1.2	Étape 2 : Définition des besoins	75
5.1.3	Étape 3 : Détermination de ce qui est faisable	78
5.1.4	Étape 4 : Évaluation des différentes possibilités	82
5.1.5	Étape 5 : Préparation du rapport d'évaluation des besoins	86
5.2	Phase 2 : Évaluation détaillée et conception du système	88
5.2.1	Étape 1 : Évaluation détaillée des logiciels	88

5.2.2	Étape 2 : Mise au point de la structure du système	98
5.2.3	Étape 3 : Mise au point du plan du système d'information de gestion	99
5.3	Phase 3 : Programmation et installation du système	99
5.3.1	Étape 1 : Développement du logiciel	99
5.3.2	Étape 2 : Installation du matériel	100
5.3.3	Étape 3 : Préparation et révision des documents de référence	100
5.3.4	Étape 4 : Configuration du système	100
5.3.5	Étape 5 : Mise à l'essai	101
5.3.6	Étape 6 : Transfert des données	101
5.3.7	Étape 7 : Formation	103
5.3.8	Étape 8 : Utilisation des deux systèmes en parallèle	103
5.4	Phase 4 : Maintenance du système et examen du système d'information de gestion	104

## Annexes

1	Présentation générale des logiciels et des technologies des systèmes d'information de gestion	107
2	Le plan comptable	125
3	Études portant sur les indicateurs financiers et la gestion financière	135
4	Logiciels de systèmes d'information de gestion commercialisés sur une base internationale	139

## Section modèles de rapport

	Table des matières	3
	Catégorie A : Rapports sur l'épargne	4
	A1 : Mouvements du compte d'épargne	5
	A2 : Rapport de guichet sur l'épargne	6
	A3 : Comptes d'épargne actifs par agence et par produit	8
	A4 : Comptes d'épargne inactifs par agence et par produit	9
	A5 : Dépôts à terme arrivant à échéance	10
	A6 : Rapport sur la concentration de l'épargne	11
	Catégorie B : Rapports sur l'activité de crédit	12
	B1 : Échéancier des remboursements de crédits	13
	B2 : Mouvements du compte de crédit	14
	B3 : Situation globale du client	16
	B4 : Rapport sur les membres du groupe	17
	B5 : Rapport de guichet sur les crédits	18
	B6 : Prêts actifs par agent de crédit	18
	B7 : Clients en attente par agent de crédit	20
	B8 : Rapport sur les versements journaliers par agent de crédit	21
	B9 : Concentration du portefeuille	22
	Catégorie C : Rapports sur la qualité du portefeuille	23
	C1 : Balance âgée développée du portefeuille à risque par agence	24
	C2 : Crédits en retard par agent de crédit	26
	C3 : Crédits en retard par agence et par produit	26
	C4 : État récapitulatif du portefeuille à risque par agent de crédit	28

C5 : État récapitulatif du portefeuille à risque par agence et par produit	29
C6 : Historique développé des crédits en retard par agence	30
C7 : Rapport sur les abandons de créances et les montants recouverts	32
C8 : Balance âgée des crédits et calcul des provisions	33
C9 : Rapport sur l'intéressement du personnel	34
Catégorie D : Rapports de compte de résultat	35
D1 : Compte de résultat simplifié	36
D2 : Compte de résultat développé	38
D3 : Compte de résultat par agence et par région	40
D4 : Compte de résultat par programme	41
D5 : Compte de résultat simplifié, résultats et prévisions	42
D6 : Compte de résultat développé, résultats et prévisions	44
D7 : Compte de résultat retraité	45
Catégorie E : Rapports de bilan	49
E1 : Bilan simplifié	50
E2 : Bilan développé	52
E3 : Bilan par programme	54
E4 : Tableau d'adéquation des fonds propres	56
Catégorie F : Tableaux sur les flux de trésorerie	57
F1 : Tableau de flux de trésorerie	58
F2 : Projections des flux de trésorerie	59
F3 : Rapport sur les impasses de taux	62
Catégorie G : États récapitulatifs	63

### Encadrés

Encadré 1.1 Problèmes posés par l'intégration de systèmes manuels et informatiques : le cas de BRAC	9
Encadré 1.2 La maîtrise des résultats grâce aux systèmes d'information de gestion : l'exemple de SHARE	11
Encadré 2.1 Dispositions novatrices prises avec les bailleurs de fonds	18
Encadré 3.1 Amélioration de la présentation des rapports du système d'information de gestion de la Workers Bank of Jamaica	30
Encadré 3.2 Adaptation de l'information à ses utilisations	31
Encadré 3.3 Principes à respecter pour concevoir de bons rapports	34
Encadré 3.4 Jeu minimum de rapports pour une petite institution de microfinance dont la seule opération consiste à effectuer des prêts	39
Encadré 3.5 Rapports destinés à la clientèle	40
Encadré 3.6 Rapports destinés au personnel de terrain	41
Encadré 3.7 Rapports destinés aux directeurs d'agence et aux directeurs régionaux	42
Encadré 3.8 Rapports destinés au personnel de direction au siège social	42
Encadré 3.9 Rapports destinés au conseil d'administration	43
Encadré 3.10 Rapports destinés aux bailleurs de fonds et aux actionnaires	43
Encadré 4.1 Suivi de la qualité du portefeuille chez BRAC	52

Encadré 5.1 Types de documents à réunir	76
Encadré 5.2 Même les bons systèmes doivent un jour être remplacés : l'exemple de l'ADEMI	79
Encadré 5.3 L'évaluation rigoureuse des besoins conditionne le succès d'un système d'information de gestion : le cas de PRODEM	86
Encadré 5.4 Sous-traitance de l'élaboration d'un système personnalisé à une société de services et d'ingénierie informatique : le cas de COMPARTAMOS	87
Encadré A1.1 Stratégie d'informatisation suivie par la FECECAM	108
Encadré A1.2 Recommandations concernant le choix d'un logiciel de base de données	110
Section modèles de rapport, encadré 1 État récapitulatif des résultats d'exploitation d'ESSOR	65
<b>Figures</b>	
Figure 1.1 Entrées et sorties d'un système d'information de gestion	4
Figure 1.2 Éléments d'un système d'information de gestion	5
Figure 2.1 Un système manuel de comptabilité typique	16
Figure encadrée 3.1 Caractéristiques des données et des informations aux différents niveaux d'utilisation	32
Figure 3.1 Modèle de rapport ponctuel à groupements simples	35
Figure 3.2 Modèle de rapport ponctuel à groupements multiples	36
Figure 3.3 Modèle de rapport de tendance	36
Figure 3.4 Diagramme à aires	37
Figure 3.5 Diagramme de comparaison des tendances	38
Figure 3.6 Rapports par catégorie d'utilisateurs	40
Figure 4.1 Analyse des provisions pour créances douteuses	55
Figure A1.1 Comment une base de données stocke les informations	112
Figure A1.2 Relations entre les tables de la base de données présentées à titre d'exemple	113
Figure A1.3 Tables de la base de données présentées à titre d'exemple	114
Section modèles de rapport, figure 1 Retraitement du coût bonifié des ressources	45
Section modèles de rapport, figure 2 Retraitement de la valeur des capitaux propres au coût de l'inflation	46
Section modèles de rapport, figure 3 Retraitement pour les subventions en nature	46
Section modèles de rapport, figure 4 Modèle de section regroupant les indicateurs d'activité	63
Section modèles de rapport, figure 5 Modèle de section regroupant les indicateurs financiers et de gestion	64
<b>Tableaux</b>	
Tableau 2.1 Extrait du plan comptable d'ESSOR	18
Tableau 2.2 Exemple de structure de plan comptable	20
Tableau 2.3 Exemple de plan comptable	22

Tableau 4.1 Indicateurs financiers et de gestion proposés	46
Tableau 4.2 Relation du rendement des fonds propres avec quatre autres indicateurs couramment utilisés	57
Tableau 5.1 Comparaison des options	83
Tableau A2.1 Plan comptable inspiré de celui de la BCEAO (Banque Centrale des États d'Afrique de l'Ouest) à destination des systèmes financiers décentralisés	132



### **Structure du guide pratique**

L'élaboration d'un système d'information de gestion est une entreprise complexe qui soulève tout un ensemble de problèmes. La longueur du guide pratique et l'ordre dans lequel les informations sont présentées sont liés à cette complexité.

Le chapitre 1 fournit un bref exposé des grandes questions touchant à l'information. Le chapitre 2 décrit le système comptable d'une institution de microfinance : la plupart des données suivies par un système d'information étant de nature financière, les procédures comptables, et notamment le plan comptable, revêtent une importance cruciale pour le bon fonctionnement du système d'information de gestion. Ces aspects sont traités en début d'ouvrage, car une grande partie des informations présentées par la suite nécessite une bonne compréhension des principes comptables.

Le chapitre 3 fournit des indications sur la manière de concevoir des rapports utiles à la prise de décision, et est complété par une section présentant des modèles de rapports parmi les plus importants pour le suivi des performances. Les rapports incorporant des informations présentées sur la base de définitions précises, le chapitre 4 est consacré à l'analyse des indicateurs et à leurs définitions.

Le dernier chapitre décrit la marche à suivre pour élaborer et mettre en œuvre un système d'information, ce qui met le lecteur en situation d'exploiter les informations des chapitres précédents.

Le guide pratique comporte également plusieurs annexes. L'annexe 1, qui s'adresse principalement aux dirigeants d'institutions de microfinance, donne des informations techniques sur les logiciels de systèmes d'information et les technologies informatiques. L'annexe 2 décrit les comptes d'un plan comptable simple, en insistant plus particulièrement sur ceux qui sont spécifiques aux institutions de microfinance. L'annexe 3 passe en revue certains ouvrages qui seront utiles aux institutions se dotant d'un système d'information ; et, pour finir, l'annexe 4 présente certaines informations sur des logiciels de systèmes d'information de gestion internationaux.



# Avant-propos

---

Dans le monde entier, la grande majorité des pauvres se voit refuser l'accès aux services bancaires institutionnels parce qu'il semble trop risqué ou trop coûteux d'effectuer des opérations avec de très « petits » clients en utilisant les techniques habituelles. Toutefois, de nouvelles méthodes de microfinance ont été élaborées au cours des vingt dernières années, qui réduisent le risque et le coût des opérations de prêt aux entrepreneurs et aux ménages pauvres.

Il existe maintenant des milliers de nouvelles institutions de microfinance de par le monde. Nombre d'entre elles sont de taille restreinte et n'ont que quelques centaines de clients. D'autres, de plus en plus nombreuses, ont pu étendre la portée de leurs opérations pour offrir leurs services à des milliers, voire des millions de clients pauvres. Certaines d'entre elles réussissent également à opérer sur une base rentable, et peuvent ainsi échapper aux contraintes imposées par les rares ressources émanant des bailleurs de fonds ou de l'État, et financer une forte expansion au moyen des capitaux qu'elles se procurent aux conditions du marché. La plupart des institutions de microfinance sont toutefois des organisations à but non lucratif qui poursuivent des activités financières dans le but de servir la société. Qu'elles disposent au départ rarement d'une connaissance approfondie des questions financières et que leur système d'information soit rudimentaire n'est dès lors guère surprenant. Toutefois, lorsque le nombre de leurs clients atteint plusieurs milliers, elles ressentent généralement le besoin d'améliorer leur système d'information de gestion. Les dirigeants d'institutions en pleine expansion perdent peu à peu le contact avec les opérations sur le terrain, et réalisent qu'ils ne peuvent gérer correctement leur portefeuille et leurs opérations financières sans une meilleure information.

Ainsi donc, de nombreuses institutions de microfinance sont nettement incitées à améliorer leur système d'information de gestion. Mais l'art est difficile ! Bien que les logiciels commercialisés de sources diverses ne manquent pas, les programmes standards conçus pour la microfinance sont rarement une solution idéale, ne serait-ce que parce qu'il n'est pas facile d'obtenir un appui technique sur place. La plupart des institutions de microfinance en viennent donc à élaborer une grande partie de leur système d'information de gestion pour qu'il réponde réellement à leurs besoins ; presque toutes celles qui l'ont fait avouent que la démarche demande beaucoup plus de temps, d'argent et d'attention de la part de leurs dirigeants que prévu.

Nous espérons que cet ouvrage facilitera la tâche des institutions désireuses de se doter d'un système d'information de gestion adapté à leurs opérations de microfinance. Le guide pratique n'est pas simple, parce que le sujet traité ne l'est pas. Quelques explications s'imposent ici, pour éviter que certains lecteurs ne soient découragés par son épaisseur et son niveau de détail.

Le jeu de rapports présentés dans le cadre de ce guide pratique est conçu pour une institution de microfinance de bonne taille, qui compte des milliers de clients

et envisage de se lancer dans une phase d'expansion soutenue. Il ne faudrait surtout pas que les institutions, et les entités qui les financent, voient là les « meilleures pratiques » universellement applicables : le système d'information de gestion généralisable à toute institution de microfinance, quelle que soit sa taille, n'existe pas. Il faut, en fait, considérer les éléments d'information décrits dans le présent guide pratique comme une liste de contrôle que chaque institution devra analyser pour décider de ceux qui sont pertinents dans son cas.

Les institutions qui sont suffisamment importantes pour être agréées par les autorités financières de leur pays peuvent avoir besoin de systèmes plus développés que celui présenté ici, pour satisfaire aux réglementations nationales. D'autres, plus petites ou dont les perspectives de croissance sont plus limitées, choisiront une approche plus simple, car, dans leur situation, il ne serait guère justifié de consacrer le temps et l'argent nécessaire à la mise en place d'un système aussi complexe que celui qui est décrit ici. Elles pourront néanmoins juger intéressant d'analyser la manière dont sont conçus les systèmes d'information et certains des modèles de rapport présentés dans le guide pratique.

Quelle que soit sa taille, l'institution de microfinance devra, pour décider judicieusement de la conception du système d'information de gestion, se fonder sur une étude systématique des besoins d'information de toutes les parties prenantes, de ses clients à son directeur. Et, quelle que soit sa taille, son équipe de direction s'apercevra probablement à un moment donné qu'il lui faudra investir plus de temps et d'argent qu'elle n'y comptait pour se doter d'un système d'information de gestion qui réponde à ses besoins.

Ce guide pratique étant le premier de ce type, les observations tirées de son application révéleront certainement des domaines dans lesquels des améliorations devront être apportées. Nous attendons avec impatience les commentaires des directeurs des institutions de microfinance qui utiliseront ce guide pratique. Nous savons à quel point ils sont occupés et qu'il leur sera peut-être difficile de trouver le temps de nous expliquer ce qu'ils ont tiré de cette expérience ; mais nous savons aussi que, comme nous, ils sont convaincus de l'importance considérable que revêt la microfinance sur le plan humain et espérons qu'ils voudront bien contribuer à l'amélioration de cet outil aux fins de la préparation de versions ultérieures.

Nous vous saurions gré de faire parvenir vos commentaires ou suggestions par courrier électronique à Jennifer Isern ([jisern@worldbank.org](mailto:jisern@worldbank.org)) ou Richard Rosenberg ([rosenberg@worldbank.org](mailto:rosenberg@worldbank.org)), ou de vous mettre en contact avec eux par l'intermédiaire du bureau du Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP, téléphone : +1-202-473-9594 ; fax : +1-202-522-3744 ; adresse : Room Q 4-023, World Bank, 1818 H Street NW, Washington, D.C. 20433, États-Unis).

Ce guide pratique est le premier d'une série d'ouvrages techniques du CGAP. Les ouvrages qui suivront seront consacrés aux directives pour les audits, à la planification stratégique, et aux projections financières.

*Ira Lieberman, janvier 1998*

*Directeur exécutif*

*CGAP, Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres*

# Préface

---

Le système d'information de gestion est l'une des clés les plus importantes mais les moins bien comprises du succès d'une institution de microfinance. Bien que cet aspect des opérations commence à susciter un certain intérêt, les études qui lui sont consacrées restent peu nombreuses. Le présent guide pratique vise donc à :

- souligner l'importance que revêt un système d'information de gestion pour une institution de microfinance performante ;
- fournir aux équipes de direction et au personnel chargé des systèmes d'information des directives de base pour le choix, l'élaboration ou le perfectionnement d'un système d'information de gestion ;
- contribuer à la mise au point de définitions et de termes couramment employés dans le domaine de la microfinance ;
- fournir des indications sur les ratios déterminants et les rapports utiles pour assurer le suivi des résultats d'une institution ;
- combler une lacune au niveau des publications consacrées à la microfinance, tout en complétant les travaux antérieurement consacrés aux ratios financiers, à la gestion des portefeuilles et aux directives en matière de système d'information de gestion.

Élaborer un système d'information de gestion est une opération complexe qui peut être abordée à des niveaux très divers. Bien que le guide pratique fournisse de nombreuses informations générales, il traite essentiellement des systèmes d'information de gestion dont ont besoin les institutions de microfinance de taille moyenne à grande, qui cherchent à développer leurs opérations. Il vise essentiellement les équipes de direction et le personnel de ces institutions.

Plus précisément, le guide pratique cible les deux groupes les plus directement intéressés par un système d'information de gestion, à savoir les utilisateurs des informations et les développeurs de systèmes. L'un des problèmes fondamentaux auxquels se heurtent les efforts de mise en place de systèmes d'information de gestion efficaces tient au manque de communication entre ces deux groupes. Le guide pratique s'efforce d'y remédier en aidant les utilisateurs à définir les informations dont ils ont besoin et en « expliquant » à chaque groupe le cadre dans lequel l'autre évolue. Il présente des concepts et des expressions, décrit les besoins des responsables, et expose les limites des systèmes d'information de gestion. Certaines parties du guide pratique ont donc été rédigées dans l'optique des directeurs, d'autres dans celle des développeurs de systèmes et d'autres encore dans l'optique des deux groupes à la fois.



# Remerciements

---

La préparation de ce guide pratique a été financée par le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP), et sa réalisation est due à Deloitte Touche Tohmatsu International en collaboration avec MEDA Trade & Consulting et Shorebank Advisory Services. L'équipe chargée du projet se composait de Ravi Ruparel, Irv Bisnov et Christel Morley (Deloitte Touche Tohmatsu International), de Calvin Miller, Chuck Waterfield et Nick Ramsing (MEDA Trade & Consulting), et de Janney Carpenter et Lynn Pikholtz (Shorebank Advisory Services).

Les principaux auteurs du guide pratique sont Chuck Waterfield et Nick Ramsing ; la traduction a été réalisée par les services de traduction de la Banque mondiale ; la relecture a été assurée par Christine Poursat, Anne-Claude Creusot et Karin Barlet (pour GRET-CIRAD), et par Nathalie d'Ambrosio-Vitale et Tiphaine Crenn (CGAP). Jennifer Isern et Richard Rosenberg (CGAP) ont coordonné l'élaboration de la version anglaise de cet ouvrage. La mise en page et le suivi de fabrication ont été assurés par Hélène Gay (GRET).

Les équipes de direction et le personnel de plusieurs institutions de microfinance, dont PRODEM (Bolivie), FIE (Bolivie), FINCA (Ouganda), BRAC (Bangladesh) et Buro Tangail (Bangladesh), ont apporté leur concours à cette réalisation. Nous tenons aussi à remercier tout particulièrement la Women's World Banking qui a fourni à l'équipe tous les documents et analyses préparés dans le cadre d'une étude antérieure des systèmes d'information de gestion, ACCION qui a présenté le système d'examen CAMEL, ainsi que Robert Peck Christen, Tony Sheldon, Peter Marion et Bill Tucker qui ont apporté de précieux conseils et ont permis d'utiliser les résultats de leurs travaux antérieurs.

Le CGAP tient également à remercier de leurs précieux commentaires les experts qui ont évalué le guide pratique, notamment : S. N. Kairy, BRAC ; Fermin Vivanco et Cesar Lopez, ACCION ; Elizabeth Rhyne, USAID (Agence des États-Unis pour le développement international) ; Mark Flaming et Miguel Taborga, Banque interaméricaine de développement ; Claus-Peter Zeitinger et Per Noll, IPC Consult ; Graham Perrett ; Tony Sheldon, Women's World Banking ; Bob Christen ; Lawrence Yanovitch, Lee Arnette, et Peter Marion, FINCA ; Hugh Scott, Department for International Development, Royaume-Uni ; M. Mosharrof Hossain, Buro Tangail ; Damian von Stauffenberg et Shari Berenbach, Private Sector Initiatives Foundation ; Jean-Hubert Gallouet, Horus ; Claire Wavamunno, Bank of Uganda ; Eduardo Bazoberry, PRODEM ; Enrique Soruco, FIE ; Iftekhar Hossain, Acnabin & Co. ; Jacqueline Bass et Pierre Laroque, Desjardins International.





# Introduction

---

*Ce premier chapitre, qui sert de canevas au reste du guide pratique, traite de l'importance de l'information dans la gestion d'une institution de microfinance. On y explique ce qu'est l'information et les raisons de sa diversité, le rôle d'un système d'information de gestion et aussi les raisons pour lesquelles il est si difficile de gérer l'information.*

## 1.1 Pourquoi l'information est-elle aussi importante ?

*« Les systèmes d'information de gestion ? Ce sont nos informaticiens qui s'en occupent. »*

*« Je reçois tous ces chiffres chaque mois, mais je ne sais pas du tout ce que je suis censé en faire. »*

*« Si seulement j'avais su ça il y a six mois ! »*

*« Vous voulez dire que je pourrais obtenir ces informations chaque semaine ? Mais alors, ça changerait le fonctionnement de toute notre institution ! »*

Toute organisation dispose d'un système d'information d'une forme ou d'une autre. Un grand nombre d'entre elles peuvent considérer qu'un système élémentaire leur suffit – par exemple un système de comptabilité manuel qui produit des rapports avec un décalage de trois mois. À quoi bon consacrer une somme énorme d'efforts et d'argent pour améliorer un système d'information ? Parce que, pour fonctionner de manière efficace et économique, une institution doit disposer d'informations de qualité : elle pourra d'autant mieux gérer ses ressources que ses informations seront bonnes. Dans un environnement concurrentiel, l'institution qui détient de meilleures informations dispose d'un net avantage.

Observons ce qui se passe dans une institution de microfinance affligée d'un système d'information déficient :

*Dans le hall, des clients font la queue à la caisse en s'impatientant pendant que des employés sont à la recherche d'un livre de comptes égaré. Un autre client se plaint du calcul apparemment arbitraire de ses intérêts et pénalités.*

*Dans le département du crédit, plusieurs agents de crédit passent les livres de comptes au crible pour déterminer qui a payé et qui n'a pas payé. Plus tard, s'il leur arrive de rendre visite à un client défaillant pour discuter d'un retard de paiement, ils ne sauront rien de l'historique de son compte. Deux clients ont pris rendez-vous avec des agents de crédit. La première se plaint de devoir encore attendre l'approbation d'un nouveau prêt alors qu'elle a remboursé son emprunt depuis plusieurs semaines déjà. Le second se plaint, quant à lui, de devoir attendre plus d'une semaine pour obtenir le contrat et les documents du prêt qu'on lui a déjà accordé, ce qui l'empêchera d'acheter l'appareil d'occasion qu'il*

*Une institution pourra d'autant mieux gérer ses ressources que ses informations seront bonnes*

*Un nombre croissant d'institutions de microfinance élargissent leur champ d'activité, et leurs responsables sont de plus en plus conscients de la nécessité d'améliorer leurs systèmes d'information*

*voulait. Au fond de la pièce, les responsables du département du crédit, comme toujours occupés à faire face aux urgences, ne savent rien ou presque de la façon dont fonctionne leur service ni de la performance de leurs employés.*

*Dans le département de la comptabilité, les piles de papier sont légion. Des assistants comptables vérifient le solde des comptes d'épargne en se référant au grand livre des comptes, tandis que d'autres calculent l'intérêt dû sur les différents livrets d'épargne. De leur côté, les commis comptables principaux rapprochent des comptes bancaires datant de plusieurs mois et s'efforcent de préparer une balance générale pour la prochaine réunion du conseil d'administration – tâche qu'ils seront incapables de mener à bien dans les délais impartis.*

*Dans le bureau du directeur de l'exploitation, les cadres de direction participent, comme chaque semaine, à leur réunion opérationnelle. Le directeur financier annonce que le compte bancaire de l'institution n'est plus approvisionné et qu'il faut suspendre les décaissements de prêts pendant une semaine. Le directeur de l'exploitation présente la nouvelle proposition de projet en cours d'élaboration : une grande partie des informations demandées par le bailleur de fonds ne sont pas disponibles ou sont ridiculement obsolètes. Le directeur de l'exploitation énumère les informations requises par un nouveau membre du Conseil d'administration pour la prochaine réunion : rapport financier et d'activités comparé au budget, nombre de clients par taille de prêt, et présentation d'un rapport sur le portefeuille de crédits à risque. Lorsqu'il demande à ses employés comment réunir ces informations pour le vendredi suivant, ces derniers se contentent de hausser les épaules.*

Un bon système d'information pourrait transformer cette institution. Une organisation peut disposer d'un personnel capable et motivé, mais si ce dernier ne possède pas l'information voulue, il lui sera impossible de donner la pleine mesure de son savoir-faire. Un bon système d'information peut révolutionner le travail des membres du personnel d'exécution en leur permettant d'assurer un meilleur suivi de leur portefeuille et de mieux servir leurs clients, tout en travaillant avec une clientèle de plus en plus nombreuse. Il peut permettre aux responsables de mieux suivre les tâches dont ils sont chargés, de mieux conseiller leur équipe et d'identifier les aspects exigeant le plus d'attention. Enfin, il peut aider les cadres de direction à orchestrer le travail de toute l'organisation en leur permettant de surveiller l'état de santé de leur institution grâce à une série d'indicateurs choisis avec soin et de prendre, en connaissance de cause, des décisions critiques dans les domaines opérationnels et stratégiques.

Un nombre croissant d'institutions de microfinance élargissent leur champ d'activité, et leurs responsables sont de plus en plus conscients de la nécessité d'améliorer leurs systèmes d'information. Pour beaucoup d'institutions, les questions de méthodologie, la formation du personnel et même la mobilisation de ressources ne sont plus des obstacles fondamentaux à la croissance. Il est par contre souvent crucial pour elles d'avoir un système qui leur permette de déterminer, en

temps opportun et avec exactitude, la situation de leur portefeuille. La fiabilité de ce système peut faire la différence entre le succès et l'échec des opérations de crédit – et donc d'une institution.

Un système qui gère correctement un volume moyen d'activité peut s'effondrer sous l'effet d'une masse de plus en plus grande d'informations. À terme, les systèmes manuels donnent lieu à l'accumulation de quantités énormes de données non traitées. Les systèmes de gestion de portefeuille qui emploient des tableurs peuvent devenir ingérables lorsque la dimension de ces derniers augmente. Une institution mal préparée à une croissance rapide mettra, en fin de compte, la qualité de ses services et sa santé financière en péril. À l'inverse, une institution qui met en place un système capable de produire en temps voulu et de façon précise des informations complètes sur ses opérations, et en particulier son portefeuille de crédits, améliorera ses performances financières et répondra mieux aux besoins de sa clientèle. L'élaboration d'un système d'information de gestion représente l'une des tâches les plus importantes que doivent accomplir les institutions de microfinance, en particulier celles qui élargissent leur champ d'activité.

Le présent guide pratique explique comment élaborer un bon système d'information de gestion pour une institution de microfinance. Les difficultés sont nombreuses, complexes et étroitement liées les unes aux autres. La mise en place d'un bon système d'information peut nécessiter, entre autres, la restructuration de l'institution, la redéfinition des tâches du personnel (et parfois même de ses qualifications), la refonte des procédures de travail et de transmission des informations, la révision et la rationalisation des stratégies financières, l'achat d'outils informatiques, etc. L'information étant à la base du fonctionnement de toute organisation, il n'est pas surprenant que l'introduction d'un nouveau système d'information puisse avoir un impact sur les fondements mêmes de l'institution en question.

L'énormité de la tâche à accomplir explique pourquoi la plupart des institutions de microfinance ont un système déficient : elles ne peuvent consacrer ni les efforts ni l'attention voulus pour mettre en place un système de qualité. Pourtant, les responsables des institutions qui ont fait cet investissement – et qui ont maintenant accès à des informations fiables en temps opportun – déclarent, pour la plupart, qu'il s'agit là de l'une des meilleures décisions qu'ils aient jamais prises.

## **1.2 Qu'est-ce qu'un système d'information de gestion ?**

Qu'entend-on exactement par système d'information de gestion ? Dans le contexte du présent guide pratique, un système d'information de gestion est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins.

Un système d'information de gestion est bien plus qu'un programme informatique et ne sert pas uniquement à effectuer des calculs. La gestion de l'information a pour but essentiel et primordial de permettre à diverses personnes de

*Un système d'information de gestion est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins*

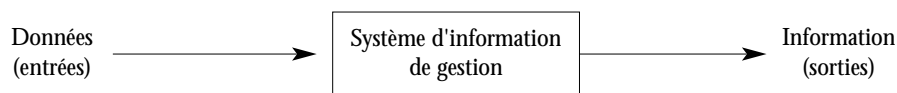
*Une institution de microfinance utilise en général deux principaux systèmes : un système de comptabilité et un système de suivi du portefeuille*

communiquer au sujet d'événements qui touchent au travail de leur organisation. Le plan comptable, l'ensemble des formulaires qu'utilise une institution – aussi bien les reçus que les demandes de prêts ou celles de congé du personnel – les réunions, les rapports, les stratégies et les procédures, la composition des effectifs, les descriptions de postes, les procédures de planification, jusqu'aux logiciels informatiques – tous ces facteurs et bien d'autres encore influent sur la circulation de l'information au sein d'une institution et composent, de ce fait, le système d'information de gestion.

Notons ici la distinction qui est faite dans la définition d'un système d'information de gestion entre données et informations. Les données sont des faits qui n'ont pas encore été traités et dont on ne peut, à ce stade, tirer aucun enseignement. Par exemple, une simple opération de paiement ne nous dit pas si le paiement a été effectué en temps voulu et ne nous éclaire pas sur la situation du prêt. Les informations sont des données traitées ou transformées qui aident quelqu'un à prendre une décision ou à tirer des conclusions (figure 1.1). La comparaison entre les paiements effectués et le calendrier des versements nous renseigne sur la situation du prêt et sa chronologie – informations qui peuvent être utilisées pour prendre une décision concernant le suivi ou le provisionnement du prêt en question. Une institution peut être noyée sous les données, sans pour autant avoir beaucoup d'informations.

FIGURE 1.1

### Entrées et sorties d'un système d'information de gestion



### 1.3 Comment les différentes parties du système d'information de gestion sont-elles liées ?

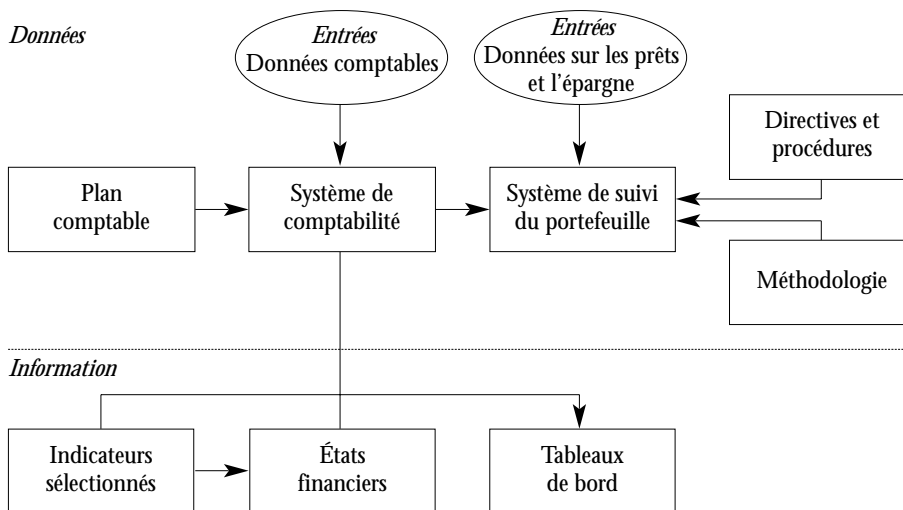
Un système complet d'information de gestion regroupe tous les systèmes mis en œuvre par une institution pour produire les informations qui guident la direction dans ses choix et ses actions. Une institution de microfinance utilise en général deux grands systèmes : un système de comptabilité, qui s'appuie sur le plan comptable et le grand livre, et un système de suivi du portefeuille, qui examine l'état des comptes de chaque produit financier proposé par l'institution<sup>1</sup>. Certaines institutions ont en outre recours à un troisième système qui leur sert à collecter des données relatives à l'impact sur la clientèle, bien souvent à la demande des donateurs. Les institutions de microfinance ont d'autres besoins en matière de gestion de l'information, notamment pour la gestion des ressources humaines. Ce sont toutefois les activités financières et les opérations avec la clientèle qui produisent, incontestablement, le volume le plus important de données à traiter. Dans les

institutions de grande taille, le système d'information de gestion est en général essentiellement ou entièrement informatisé et nécessite des programmes informatiques pour saisir et fournir les informations requises.

La figure 1.2 décrit le lien entre le système de comptabilité et le système de suivi du portefeuille, et les autres éléments entrant en compte dans le système d'information de gestion. Le système de comptabilité est avant tout influencé par le plan comptable (chapitre 2), tandis que le système de suivi du portefeuille l'est par la stratégie, les procédures et la méthodologie (chapitre 5). Les données sont transformées en informations ensuite présentées dans des états financiers et des tableaux de bord (chapitre 3). Les indicateurs choisis par l'institution pour suivre la marche des affaires influencent la forme et le contenu de ces rapports (chapitre 4).

FIGURE 1.2

### Éléments d'un système d'information de gestion



Un grand nombre d'indicateurs et de rapports sont le produit du regroupement d'informations émanant, d'une part, du système de comptabilité (telles que les recettes et les dépenses) et, d'autre part, du système de suivi du portefeuille (telles que le nombre et le montant des prêts, ou le nombre d'employés). Bien qu'ils soient indépendants, les deux systèmes partagent des données et doivent donc être compatibles (pour de plus amples renseignements sur les liens entre le système de comptabilité et le système de suivi du portefeuille, se rapporter au point 5.2.1).

Les systèmes comptables doivent être conformes aux normes comptables internationales de base établis par des organismes tels que le Comité international de normalisation comptable (International Accounting Standards Committee - IASC). Les logiciels élaborés pour la tenue des grands livres tiennent compte de ces normes et conventions comptables, de sorte qu'il est relativement facile de se procurer un programme de comptabilité capable, au minimum, de remplir les fonctions élémentaires qu'on attend d'une institution de microfinance et de fournir les rapports comptables indispensables.

*Il est relativement facile de se procurer un programme de comptabilité capable, au minimum, de remplir les fonctions élémentaires qu'on attend d'une institution de microfinance*

À l'inverse, les systèmes de suivi du portefeuille ne peuvent s'appuyer sur aucune norme ou principe communément accepté. Ils doivent en outre être adaptés aux procédures de travail et aux opérations, qui varient fortement d'une institution à une autre. Chaque logiciel de suivi des prêts est différent, tant du point de vue de l'information qu'il vise que du type de rapports qu'il produit et, surtout, des possibilités qu'il offre. Les principales caractéristiques de ces programmes, c'est-à-dire les différents modes de prêts qu'ils peuvent gérer<sup>2</sup>, la méthode de calcul des intérêts et des commissions, la fréquence et la composition des paiements au titre des prêts et la présentation des rapports, sont extrêmement variées.

Étant donné qu'aucune norme reconnue n'est applicable aux systèmes de suivi des prêts et que la nature des informations recherchées et rapportées est complexe, les institutions qui envisagent d'améliorer le volet « gestion des prêts » de leur système d'information sont confrontées à plusieurs questions essentielles (traitées en détail tout au long du présent guide pratique) : doivent-elles acheter un logiciel prêt à l'emploi ? Et, dans ce cas, devraient-elles s'assurer les services d'un programmeur pour adapter ce logiciel à leurs propres besoins ? Cette adaptation est-elle possible ? Ce programmeur doit-il être un consultant ou un salarié à temps plein ? De nombreuses institutions, peu satisfaites des caractéristiques et du service après-vente des systèmes de suivi des prêts, ont été amenées à élaborer leur propre logiciel.

Parce qu'il est souvent effectué à la demande des bailleurs de fonds plutôt que pour répondre aux besoins de la direction, le suivi de l'impact sur la clientèle est encore moins normalisé et se prête donc mal à l'emploi de logiciels commerciaux. Les institutions qui suivent l'impact de leurs opérations sur leur clientèle peuvent utiliser les informations recueillies dans les demandes de prêt ou envoyer des questionnaires à un échantillon de clients. Les données qu'elles collectent ont en général trait aux activités de leurs clients : nombre d'employés pour les entreprises de production, volume des ventes pour les commerces de détail, modification du revenu du ménage pour les clients ruraux, et augmentation des actifs commerciaux pour les clients urbains. La diversité de l'information recherchée est telle que l'institution doit adapter sa méthode de collecte et d'analyse des données à chaque groupe de clients<sup>3</sup>.

#### **1.4 L'utilisation d'un système d'information de gestion doit-elle être nécessairement aussi frustrante ?**

Il est de plus en plus généralement admis dans les milieux de la microfinance qu'un bon système d'information est crucial pour le succès d'une institution. Néanmoins, les histoires d'échec et de frustration abondent. Dans bien des cas, elles concernent des systèmes informatisés qui ne fonctionnent jamais tout à fait correctement ou qui ont tendance à tomber en panne juste au moment où l'institution a pris l'habitude de s'y fier.

Les grandes règles à respecter pour élaborer un bon système d'information sont au nombre de trois. Il faut en effet :

- *Identifier précisément les besoins en matière d'information.* Les cadres de direction, le personnel de terrain, les membres du conseil d'administration et les responsables du système d'information sont rarement au fait de tous les besoins de leur institution : même s'ils savent qu'il est nécessaire de surveiller certains indicateurs clés – qui ne sont pas toujours définis avec suffisamment de précision – ils peuvent ignorer l'existence d'autres indicateurs qu'ils devraient pourtant également surveiller. Qui plus est, les systèmes sont souvent construits de façon arbitraire et fragmentaire, sans que les besoins aient été pleinement évalués. Le guide pratique présente, de façon détaillée, le type d'informations qu'utilisent les institutions les plus performantes et propose des méthodes pour identifier les besoins et les mécanismes de transmission d'informations spécifiques.
- *Assurer une bonne communication entre la direction et les responsables du système.* En règle générale, la direction et le personnel chargé des systèmes d'information au sein d'une institution financière ne parlent pas le même langage. La lourde charge de travail des employés et la tendance à cloisonner les opérations aggravent encore ce problème de communication. Même s'ils font preuve de la meilleure volonté du monde, ils interprètent souvent mal les souhaits de la direction et le système ne répond pas aux besoins des utilisateurs. Le présent guide pratique s'adresse aux deux groupes d'intéressés – les utilisateurs des informations et les concepteurs des systèmes – en employant les concepts et la terminologie de base de ces deux auditoires, sans lesquels toute communication s'avère impossible.
- *Avoir une vue réaliste de ce que l'informatique peut offrir.* Dans un monde dominé par l'informatique, les utilisateurs s'étonnent souvent de ne pas pouvoir disposer de l'information désirée au moment voulu. Il leur semble qu'il ne devrait pourtant pas être difficile de répondre à leurs questions, surtout s'ils savent que toutes les données requises se trouvent dans l'ordinateur. Le présent guide pratique explique les problèmes d'ordre technologique que posent les systèmes informatiques de gestion, en s'adressant essentiellement au gestionnaire qui ne possède pas de connaissances techniques (voir l'annexe 1), dans le but de faire comprendre aux utilisateurs ce qui est possible et la somme d'efforts nécessaires pour tirer de bonnes informations d'un système.

La direction d'une institution peut sensiblement accroître les chances d'aboutir à un bon système d'information en étant prête à évaluer et à modifier la façon dont elle opère. Un système d'information ne peut pas fonctionner mieux que l'institution qu'il décrit. Si les stratégies, les procédures, les organigrammes, les descriptions de poste, la charge de travail et autres n'ont pas été définis correctement, aucun système d'information de gestion ne donnera de bons résultats. L'élaboration et la mise en oeuvre d'un nouveau système d'information de gestion, ou la refonte d'un système existant, peuvent avoir des effets sur tous les rouages d'une institution - c'est d'ailleurs ce qui doit en général se produire pour que l'opération soit couronnée de succès.

*Le présent guide pratique s'adresse aux deux groupes d'intéressés – les utilisateurs des informations et les concepteurs des systèmes – en employant les concepts et la terminologie de base de ces deux auditoires, sans lesquels toute communication s'avère impossible*

## 1.5 Que penser des systèmes manuels ou des tableurs ?

*L'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau système d'information de gestion peuvent avoir des effets sur tous les rouages d'une institution – c'est d'ailleurs ce qui doit en général se produire pour que l'opération soit couronnée de succès*

Certaines institutions de microfinance utilisent des systèmes manuels et des tableurs (comme Excel ou Lotus) pour suivre les comptes de leur clientèle et produire des rapports d'activité du portefeuille. Ces outils sont plus faciles à élaborer, modifier et mettre à jour que des bases de données, mais leur utilité est beaucoup plus limitée, notamment pour les établissements qui gèrent plus de 500 prêts en cours. De plus, les systèmes manuels et les tableurs ne permettent dès lors plus d'absorber toutes les données, de sorte que des informations se perdent lorsque la structure de l'institution devient plus complexe. Il est aussi difficile de consolider les informations de plusieurs agences, manuellement ou sur un tableur (voir l'encadré 1.1, page 9).

Les non-spécialistes de la programmation informatique jugent les tableurs conviviaux, car ce sont essentiellement des livres de comptes informatisés dont ils peuvent facilement modifier la présentation et refaire les calculs. Les tableurs ont été conçus pour analyser des données. Mais les bases de données permettent de stocker et de retrouver des informations ou de préparer des états à partir de volumes importants de données bien plus efficacement que les tableurs grâce à leur mode d'organisation des données (voir l'annexe 1). Les tableurs ont en général deux dimensions – lignes et colonnes – de sorte qu'il leur est difficile de reproduire ou de maintenir des relations complexes entre les données. Ils emploient en effet des formules placées dans des cellules spécifiques plutôt que dans des champs clés qu'il serait possible de trier et de rechercher rapidement, comme le fait une base de données. Un tableur n'est donc pas l'outil idéal pour enregistrer les opérations de la clientèle et préparer des descriptions chronologiques du portefeuille, mais est très utile lorsqu'il s'agit d'analyser des indicateurs financiers et de portefeuille, et de présenter des informations. Un système d'information de gestion peut donc utiliser un tableur pour compléter la base de données qui gère l'essentiel des données.

Un système manuel, certes plus facile à comprendre, est le moyen le plus sujet à erreur et le plus inefficace de stocker et d'extraire des données financières. Il se prête à des abus et à la fraude, à des erreurs mathématiques et à la perte d'informations du fait d'un mauvais stockage, et ne permet de produire de rapports qu'au bout d'un temps considérable et moyennant d'énormes ressources humaines. Enfin, ce type de système ne permet pas facilement de procéder à une analyse statistique des tendances et de leurs causes.

Pour une institution ayant un fort volume d'activité, une base de données informatisée est de loin préférable. Beaucoup d'institutions utilisent encore des systèmes manuels, en particulier dans certaines régions d'Asie, mais la plupart d'entre elles informatiseraient immédiatement leur système si elles pouvaient assumer le coût de cette opération, avaient le personnel compétent requis et pouvaient se procurer des logiciels répondant à leurs besoins. Au fur et à mesure que la technologie de l'information s'améliorera, que le coût de l'informatisation baissera, que le volume de leurs opérations augmentera et que la concurrence s'in-



## ENCADRÉ 1.1

**Problèmes posés par l'intégration de systèmes manuels et informatique : le cas de BRAC**

BRAC est une institution bangladaise qui sert plus de 1,5 million de membres par l'intermédiaire de 330 agences. Le siège a besoin de rassembler un volume énorme de données mais, comme les agences ne sont pas en mesure d'informatiser leurs activités, BRAC utilise à la fois le système informatique du siège et les systèmes manuels de ses agences. Cette manière de procéder pose de nombreuses difficultés, mais une refonte du système devrait permettre d'en surmonter la plupart.

Les règles et procédures de BRAC sont en grande partie normalisées, de sorte que les systèmes manuels fonctionnent bien au niveau des agences. Les problèmes de centralisation et les retards bureaucratiques surgissent lorsque l'information quitte l'agence.

Chaque semaine et dans chaque agence, les agents de crédit remplissent manuellement un formulaire d'encaissement qui est ensuite vérifié par les responsables de l'agence et des services comptables avant d'être expédié au bureau régional, ce qui prend trois jours. Le bureau régional vérifie de nouveau les formulaires qui lui sont envoyés avant d'en reporter les données communiquées sur un nouveau formulaire, ce qui entraîne un délai supplémentaire de cinq jours. Lorsque les données parviennent au siège, il faut au département informatique en moyenne trois semaines pour les traiter, près de la moitié de cette période étant consacrée à la recherche et à la correction des erreurs, commises pour la plupart au niveau des numéros de compte ou d'identité des emprunteurs. Malgré cela, selon un consultant externe, 40 % des données reprises sont erronées.

Le volume d'information brassé est considérable parce que BRAC saisit chaque semaine sur ordinateur les données relatives aux emprunts et à l'épargne de chaque emprunteur (et non des groupes ou des centres). L'effort requis est d'autant plus important que trois services – informatique, comptabilité et système d'information de gestion – participent à l'opération, ce qui nécessite de vérifier régulièrement les chiffres et entraîne des irrégularités chroniques. Au bout du compte, les informations sont peu fiables, tardives, et coûteuses.

BRAC envisage de mettre à l'essai un nouveau système d'information de gestion pour résoudre ces difficultés. Les services informatiques prépareront à l'avance, pour chaque membre, un fichier où figureront les remboursements d'emprunts et les dépôts d'épargne prévus chaque semaine. Les employés des agences n'auront qu'à inscrire les exceptions. Comme la majorité des membres paient à la date prévue, ce système réduira considérablement le volume d'informations que le département de la comptabilité devra saisir. Il permettra aussi d'éliminer les erreurs relatives aux numéros d'identité des emprunteurs.

BRAC s'est rendu compte que, pour informatiser des données, il lui fallait organiser avec soin les systèmes de saisie afin de limiter au mieux les possibilités d'erreur. Une fois introduites, ces erreurs sont difficiles à éliminer, sans compter qu'une telle tâche peut demander beaucoup de travail et retarder la transmission des informations aux décideurs.

*Pour une institution ayant un fort volume d'activité, une base de données informatisée est de loin préférable*

tensifiera et, partant, favorisera les institutions de microfinance qui ont plus facilement et plus rapidement accès à l'information, les institutions éprouveront de plus en plus la nécessité de passer d'un système manuel à un système informatisé. Dans l'intervalle, les responsables de la conception ou de l'amélioration des systèmes manuels pourront tirer profit d'un grand nombre des concepts exposés dans le présent guide pratique.

*Aucun système d'information de gestion n'a encore été jugé idéal par les milieux de la microfinance, en partie du fait de l'absence de normes*

## **1.6 Puis-je trouver des logiciels standards de système d'information de gestion qui répondent à mes besoins ?**

Aucun système d'information de gestion n'a encore été jugé idéal par les milieux de la microfinance, en partie du fait de l'absence de normes (voir l'introduction du chapitre 4). Il n'existe aucun programme du type WordPerfect ou Lotus 1-2-3 qu'une institution puisse commander, installer et utiliser pour satisfaire 80 à 90 % de ses besoins d'information. Après plus d'une dizaine d'années d'efforts, il n'a pas été possible d'établir une liste restreinte de logiciels prometteurs, ou même de trouver quelques programmes fonctionnant bien dans certaines circonstances. En fait, il arrive que des institutions opérant dans la même ville demandent à des sociétés de logiciels locales différentes d'élaborer leurs systèmes, et que les filiales de réseaux internationaux aient chacune leur propre système – ou n'en aient pas du tout.

Si l'on considère tous les logiciels personnalisés que les institutions ont fait élaborer, les logiciels de comptabilité et de suivi du portefeuille de crédits ne manquent pas. Mais, en règle générale, ces logiciels personnalisés ne fonctionnent pas comme on le souhaiterait – et bien souvent ne fonctionnent pas du tout. Et même lorsqu'un programme de suivi des prêts donne des résultats acceptables dans une institution, il ne peut généralement être employé ailleurs, car il est difficile d'adapter un système d'information de gestion conçu pour une institution aux besoins d'une autre.

Ce guide pratique aborde un grand nombre de difficultés soulevées par le transfert d'un système informatique d'une institution à une autre. Parmi les plus importantes d'entre elles on notera :

- l'emploi de définitions différentes pour le calcul des ratios financiers ;
- les complications engendrées par les changements de méthode ;
- l'utilisation d'une multitude de techniques pour le traitement des questions de portefeuille (calcul des taux d'intérêt et des pénalités, liens entre l'épargne et les prêts, détermination d'un défaut de paiement) ;
- les problèmes de langue à l'échelon local ;
- les questions d'échelle, et de centralisation ou de décentralisation ;
- les réglementations bancaires et comptables nationales ;
- les préférences personnelles des cadres de direction ou du personnel chargé du système d'information ;
- l'absence de sociétés locales fiables, capables d'élaborer des systèmes et de fournir une assistance technique en continu.

Pour ces raisons, et bien d'autres encore, la plupart des spécialistes estiment qu'aucun logiciel de système d'information de gestion ne peut, à lui seul, satisfaire tous les types de besoins. Les besoins d'information diffèrent non seulement d'une institution à une autre, mais aussi dans le temps.

Il est possible de regrouper les institutions de microfinance en trois catégories définies en fonction de leurs besoins de gestion de l'information et de leur phase de développement. Dans la première catégorie, on trouve les institutions récentes

et de petite taille qui ont, disons, moins de 2 000 clients<sup>4</sup> et n'envisagent pas, à brève échéance, d'accroître sensiblement leur clientèle ou d'élargir la gamme de leurs produits. Il s'agit fréquemment d'organisations non gouvernementales (ONG) qui offrent, entre autres, des services financiers. Leurs besoins sont simples et elles peuvent se contenter d'un système élémentaire pour suivre la qualité de leur portefeuille. Ce type de système est d'ailleurs, dans bien des cas, le seul qu'elles puissent se permettre eu égard à leurs ressources humaines et financières.

La deuxième catégorie englobe les institutions de taille moyenne qui ont entre 2 000 et 10 000 clients et entrent dans une phase d'expansion. Nombre d'entre elles connaissent des problèmes de croissance ; elles doivent se restructurer pour y faire face, recruter de nouveaux cadres de direction pour gérer l'accroissement des activités et des ressources et rationaliser leurs procédures. Ces institutions ont désormais besoin d'un système d'information de gestion beaucoup plus rigoureux, doté de mécanismes de sécurité fiables, donnant lieu à des audits détaillés, et capable de traiter des comptes épargne ainsi qu'un grand volume d'opérations (voir l'encadré 1.2 ci-dessous). Cependant, beaucoup d'entre elles n'ont ni le personnel nécessaire pour exploiter un système d'information de gestion complexe et rigoureux, ni les ressources financières requises pour acheter un système commercial ou concevoir un système d'information répondant à leurs besoins. Autrement dit, elles ont besoin d'un système haut de gamme à de nombreux égards sans être tout à fait en mesure de l'exploiter.

#### ENCADRÉ 1.2

#### **La maîtrise des résultats grâce aux systèmes d'information de gestion : l'exemple de SHARE**

SHARE est une institution de microfinance qui travaille dans le sud de l'Inde, dans l'État de l'Andhra Pradesh. Créée en 1993, elle compte aujourd'hui près de 3 500 membres, et envisage de porter à 11 000 le nombre de ses clients actifs au cours des prochaines années en doublant le nombre de ses agences (il en existe aujourd'hui quatre) et en multipliant par deux ses effectifs.

L'un des éléments fondamentaux de sa stratégie d'expansion consiste à remplacer son système manuel d'information par un système informatique qui permettra à la direction de suivre systématiquement le déroulement des opérations. SHARE a décidé de créer de toutes pièces et sur place un système présentant un bon rapport coût-efficacité. À la fin de l'année dernière, elle a engagé un informaticien local qui a été chargé de concevoir et développer le système, d'installer des ordinateurs dans les agences et de former le personnel à l'utilisation du nouvel outil. Ce spécialiste a vécu sur place et a travaillé pendant quelques mois dans l'une des agences de SHARE pour se familiariser avec les opérations de l'institution et pour concevoir un système adapté. En outre, le spécialiste a su tirer parti des renseignements que lui fournissaient en permanence la direction et le personnel au sujet de l'information ayant besoin d'être communiquée au siège.

SHARE envisage d'installer un ordinateur Pentium dans chacune de ses agences pour décentraliser le système. Les employés en cours de formation collaborent étroitement avec l'informaticien pour corriger les éventuels défauts du système, après .../...

*La plupart des spécialistes estiment qu'aucun logiciel de système d'information de gestion ne peut, à lui seul, satisfaire tous les types de besoins. Les besoins d'information diffèrent non seulement d'une institution à une autre, mais aussi dans le temps*

## ENCADRÉ 1.2 (suite)

quoi celui-ci sera installé dans toutes les agences. Ces employés aideront alors à former leurs collègues à l'utilisation du système d'information de gestion. On prévoit que l'ancien système manuel et le nouveau système informatisé coexisteront pendant six mois, pour laisser au personnel le temps de s'adapter au nouvel outil.

Le système d'information de gestion de SHARE fonctionne sur la base d'un rapport hebdomadaire établi par chaque agence, dans lequel le directeur d'agence commente brièvement les principales statistiques de la semaine : nombre de groupes constitués, nombre et montant des prêts décaissés, taux de remboursement, position de trésorerie, prévisions pour la semaine suivante et problèmes apparus pendant la semaine écoulée. Les agences préparent aussi des rapports concis qui rendent compte des principales activités en cours, traitent de la présence du personnel et de son comportement professionnel et donnent la liste des nouveaux membres et des nouveaux groupes. Ces rapports parviennent au siège le lundi matin ; ils sont alors informatisés par le département de la planification et du suivi qui doit établir des états consolidés pour le mercredi. Ces informations sont utilisées principalement par le département de la planification et par le directeur exécutif.

Outre le rapport hebdomadaire, les directeurs et les comptables des agences établissent des bilans mensuels et des rapports sur les encaissements et les décaissements, sur la position du fonds mutuel (épargne des membres), sur la réalisation des objectifs dans le mois, sur les prévisions de trésorerie pour le mois suivant (par semaine), sur les demandes de prêts approuvées et sur les évaluations du personnel. Une analyse des ratios financiers pour chaque agence – traitée chacune comme un centre de profit – et pour l'institution dans son ensemble est établie et examinée tous les mois. Des rapports trimestriels et annuels sont établis par consolidation des statistiques figurant dans les rapports hebdomadaires et mensuels.

Le système de contrôle interne est conçu de façon à ce que la documentation et l'information concernant chaque groupe et chaque membre soient contre-vérifiées par deux ou trois personnes, dont le directeur de l'agence. Au siège, le département du suivi et celui de l'audit interne contrôlent périodiquement les flux de trésorerie et vérifient l'exactitude des registres.

L'efficacité d'un système informatique de gestion dépend, en dernier ressort, de la façon dont il est utilisé. SHARE se sert des informations que lui fournit son système pour aider ses cadres et ses employés à s'acquitter de leur mission, celle-ci étant de fournir des services financiers aux femmes les plus pauvres.

La troisième catégorie englobe les grandes institutions qui ont plus de 10 000 clients et envisagent de continuer à se développer.

Ces institutions, qui ont déjà fait leurs preuves, ont, en règle générale, des procédures internes bien établies et un personnel compétent, notamment dans les domaines de la comptabilité et des systèmes d'information. Elles sont tellement grandes qu'elles peuvent généralement justifier le coût d'une modification substantielle de leur système d'information de gestion – ou de l'élaboration d'un nouveau système – pour mettre en place un système qui réponde mieux à leurs besoins.

Le coût d'une telle opération peut facilement dépasser 100 000 dollars, mais l'institution n'a le choix que de s'exécuter ou de ne plus pouvoir automatiser certaines fonctions, ce qui ne manquerait pas de lui poser de graves difficultés.

## Notes

1. Les institutions de microfinance ont tendance à offrir surtout des produits de crédit, mais peuvent assurer bien d'autres services, du type comptes d'épargne, dépôts à terme, comptes courants, transferts, cartes de crédit et polices d'assurance, qui peuvent être décomposés en sous-catégories. Pour une étude approfondie de la préparation des états relatifs à ces différents produits, se reporter à la section modèles de rapport.

2. Les institutions ont recours à diverses méthodes de prêts (prêts à des groupes de crédit solidaire, prêts individuels, et opérations bancaires villageoises) qui soulèvent des problèmes de gestion de l'information différents. Les concepteurs de systèmes devraient se reporter aux études consacrées à la microfinance, pour bien comprendre les méthodes les plus couramment employées et leurs implications sur la structure des systèmes. Voir, par exemple, le chapitre 6 de *CARE Savings and Credit Sourcebook* (New York : PACT Publications, 1997) de Charles Waterfield et Ann Duval.

3. La validité et l'importance des données relatives à l'impact des opérations sur la clientèle sont très controversées. Pour nombre d'experts, la collecte de données de ce type, qui soient à la fois fiables et clairement imputables aux services de l'institution de microfinance, est encore beaucoup trop coûteuse pour pouvoir être assurée par la plupart des institutions. Il vaudrait mieux, à leur avis, que les institutions de microfinance se contentent de suivre l'impact de leurs activités seulement si cela est exigé par leurs bailleurs de fonds ou autres parties prenantes.

4. Le nombre de clients n'est que l'un des facteurs déterminants de la quantité de données à traiter ; parmi les autres on peut citer le type de prêts (prêts à des particuliers ou prêts collectifs) et la fréquence des versements. Les chiffres retenus pour classer les institutions de microfinance ont un caractère purement indicatif.



# Le système de comptabilité

---

*Le système d'information de gestion d'une institution de microfinance se compose de deux systèmes fondamentaux, le système de comptabilité et le système de suivi du portefeuille. Bien que le présent ouvrage ne soit pas un manuel de comptabilité, il examine, dans ce chapitre, les éléments d'un système de comptabilité qui influent sur la conception et l'utilisation d'un système d'information de gestion. Il y présente les concepts fondamentaux de la comptabilité de caisse, de la comptabilité d'engagement et de la comptabilité par origine des fonds, et donne un exemple de plan comptable pour une institution de microfinance.*

## 2.1 Les systèmes de comptabilité

De nombreuses directives et normes régissent l'enregistrement et la présentation des opérations<sup>1</sup>. Le journal des opérations et les livres comptables sont des composantes d'un système complexe et vaste, établi en vue de contrôler la situation des fonds et d'en déterminer les origines et les emplois. Dans le cadre de ce système, les comptables doivent indiquer les mouvements de fonds à l'intérieur de l'institution toute entière, et enregistrer la manière dont ces fonds sont reçus et les ressources utilisées pour produire ou fournir des biens et des services. Ils ont, pour ce faire, besoin d'un plan comptable.

À l'instar du modèle conceptuel d'une base de données, la structure du plan comptable permet aux comptables d'enregistrer les opérations dans des comptes et des livres différents. Elle détermine également ce qui apparaît dans les états financiers. En règle générale, le plan comptable identifie chaque compte :

- par un numéro de compte ;
- par une description, du type « compte courant de la Banque nationale » ou « salaires à verser, personnel du siège » ;
- par type de compte, à savoir actif, dettes, fonds propres, produits ou charges. Par exemple, un compte bancaire est classé dans les comptes d'actif tandis que les salaires sont des charges.

Dans le cas des institutions de microfinance, le système de comptabilité peut être un simple système manuel basé sur le journal (les opérations sont alors enregistrées par ordre chronologique sous forme de débits ou de crédits), le grand livre (dans lequel l'activité décrite dans le journal est récapitulée par numéro de compte) et d'autres journaux nécessaires pour gérer la marche des affaires, tels que les journaux des achats, des paiements, des ventes, des recettes et des salaires (comme il est coûteux d'en tenir à jour plusieurs manuellement, les institutions ne préparent pas,

*Ce chapitre présente les concepts fondamentaux de la comptabilité de caisse, de la comptabilité d'engagement et de la comptabilité par origine des fonds, et donne un exemple de plan comptable pour une institution de microfinance*

en règle générale, ces derniers journaux). En pratique, un système de comptabilité manuel se compose habituellement, au moins des éléments suivants (voir la figure 2.1 ci-dessous) :

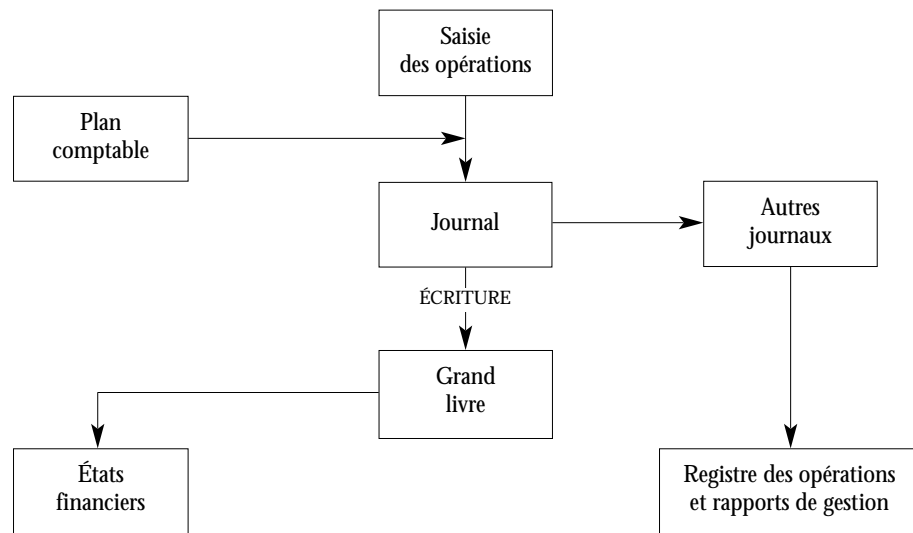
- Plan comptable
- Journal
- Grand livre
- Livres auxiliaires (comptes à recevoir, stocks, immobilisations)
- Registre des opérations
- États financiers

*Toutes les institutions de microfinance devraient utiliser un système de comptabilité d'engagement pour les dépenses importantes*

Un système de comptabilité informatique donne lieu à la saisie directe des opérations dans le grand livre et permet à l'utilisateur de produire tous les rapports dont il a besoin grâce à la fonction requête.

FIGURE 2.1

### Un système manuel de comptabilité typique



## 2.2 Comptabilité de caisse et comptabilité d'engagement

Il est possible d'utiliser un système de comptabilité de caisse (les recettes sont comptabilisées au moment de l'encaissement des produits et les dépenses au moment du décaissement des charges), de comptabilité d'engagement (les recettes et les dépenses sont comptabilisées lorsqu'elles sont gagnées ou engagées) ou de comptabilité de caisse modifiée (méthode hybride tenant, pour l'essentiel, de la comptabilité de caisse, sauf pour ce qui est de certains comptes qui sont tenus sur la base de la comptabilité d'engagement).



Toutes les institutions de microfinance devraient utiliser un système de comptabilité d'engagement pour les dépenses importantes, telles que le paiement des prestations sociales au personnel et des intérêts à payer, qui peuvent n'exiger qu'un versement annuel, car, sinon, leurs états financiers ne donneront pas une image exacte du flux réel des dépenses.

Il est plus difficile de comptabiliser les intérêts à recevoir sur les prêts consentis à la clientèle. Il faut en effet, dans ce cas, calculer à la fin du mois ou à la fin de l'exercice les intérêts exigibles mais non encore reçus. Les intérêts ainsi accumulés sont considérés comme un produit pour la période considérée parce qu'ils ont été encourus pendant ladite période. Si un client effectue un remboursement au titre de son emprunt à la période suivante, une partie du montant versé couvrira les intérêts courus. Des prêts improductifs peuvent continuer d'accumuler des intérêts qui ne seront jamais perçus, ce qui a pour effet de gonfler le revenu comptabilisé. Il est donc nécessaire d'établir une balance âgée des intérêts courus, tout comme pour les prêts défaillants : on passe certains pourcentages des créances échues en pertes pour parvenir à une estimation plus réaliste du montant que l'institution finira par recevoir. Nombre d'institutions cessent d'enregistrer les revenus accumulés au titre des intérêts sur leurs prêts défaillants après un délai déterminé.

Bien que la comptabilisation des intérêts à recevoir soit une opération courante pour les institutions financières commerciales, elle est de toute évidence complexe, surtout lorsque l'institution traite des milliers de prêts. Certains logiciels perfectionnés peuvent calculer automatiquement les intérêts courus. Il serait bon, toutefois, que les institutions de microfinance qui ne disposent pas de tels programmes évitent, en règle générale, d'utiliser cette méthode. Pour les institutions dont les opérations sont stables et donnent lieu à de fréquents versements par les clients (sur une base hebdomadaire ou mensuelle), les différences entre comptabilité de caisse et comptabilité d'engagement ne sont guère importantes.

### 2.3 Comptabilité par origine des fonds

Les bailleurs de fonds exigent souvent que les institutions de microfinance leur fournissent des rapports détaillés sur l'emploi des fonds qu'ils leur octroient (encadré 2.1, page 18). Comme on le verra ci-après, le plan comptable peut être structuré de façon à faciliter la présentation de ces rapports. L'important est de créer des numéros de compte analytiques. Les techniques exposées dans l'exemple qui suit peuvent être utilisées dans le cadre d'un système de comptabilité par origine des fonds informatique ou manuel, même si l'exemple en question suppose l'utilisation d'un système informatisé. La structure du plan comptable a été simplifiée dans un souci de clarté mais aussi pour présenter une méthode différente.

*ESSOR, une institution fictive de microfinance située en Afrique de l'Est, vient de recevoir des fonds de la NewSystems Foundation, qui doivent lui permettre de moderniser son système informatique, de rémunérer les informaticiens et d'acheter de nouveaux logiciels de comptabilité et de tenue des comptes clients.*

*Le plan comptable peut être structuré de façon à faciliter la présentation des rapports sur l'emploi des fonds des bailleurs de fonds*

## ENCADRÉ 2.1

**Dispositions novatrices prises avec les bailleurs de fonds**

Il peut être difficile de tenir une comptabilité par origine des fonds, même en employant les techniques décrites ici. Lorsqu'une institution compte un grand nombre de bailleurs de fonds, l'emploi d'un système de comptabilité par origine des fonds peut considérablement alourdir la charge de travail administratif et les frais d'exploitation.

Afin de réduire cette charge, certaines institutions de microfinance ont convenu avec leurs bailleurs de fonds de regrouper toutes les ressources que ces derniers leur fournissent et d'en assurer le suivi dans un fonds unique. Bailleurs de fonds et institutions de microfinance devraient envisager de recourir davantage à ces pratiques.

*ESSOR a judicieusement établi son plan comptable de manière à organiser les comptes par emploi et par origine des fonds. Le numéro de compte se compose d'un chiffre et d'une lettre : le chiffre indique l'emploi qui est fait des ressources qui y sont enregistrées et la lettre le bailleur de fonds des ressources en question. Par exemple, le compte 5010B se rapporte aux dépenses au titre des salaires financées par NewSystems (voir l'extrait du plan comptable d'ESSOR au tableau 2.1, ci-dessous). Si la comptable souhaite connaître le montant total des frais salariaux, elle peut interroger le système pour obtenir le solde du compte 5010\*, l'étoile indiquant au logiciel qu'il doit étendre la recherche à tous les comptes portant le numéro 5010.*

*La subvention de NewSystems est pris en compte par ESSOR par le biais de trois opérations. La première donne lieu au dépôt des fonds reçus de NewSystems dans un compte bancaire<sup>2</sup>. La comptable d'ESSOR débite le compte 1010B (le compte bancaire de la fondation) et crédite le compte 4100B (le compte des subventions d'exploitation de la fondation).*

TABLEAU 2.1

**Extrait du plan comptable d'ESSOR**

1010	Banque	Actif circulant
1010A	Banque, alimenté par le bailleur de fonds A	Actif circulant
1010B	Banque, alimenté par NewSystems	Actif circulant
1010Z	Banque, fonds général	Actif circulant
1910	Équipement	Immobilisation
1910A	Équipement, alimenté par le bailleur de fonds A	Immobilisation
1910B	Équipement, alimenté par NewSystems	Immobilisation
1910Z	Équipement, alimenté par le fonds général	Immobilisation
4100A	Fonds versés par le bailleur de fonds A	Produits, subventions
4100B	Fonds versés par NewSystems	Produits, subventions
5010	Charges salariales	Charges de personnel
5010A	Charges salariales financées par le bailleur de fonds A	Charges de personnel
5010B	Charges salariales financées par NewSystems	Charges de personnel
5010Z	Charges salariales financées sur fonds général	Charges de personnel

*La deuxième correspond à l'achat par ESSOR de nouveaux ordinateurs pour moderniser ses systèmes d'information. La comptable débite le compte 1910B (matériel, alimenté par NewSystems) et crédite le compte 1010B.*

*La troisième représente la rémunération, par ESSOR, des techniciens chargés de moderniser les équipements informatiques et d'installer le système d'information. Cette fois-ci, la comptable débite le compte 5010B (salaires financés par NewSystems) et crédite le compte 1010B.*

*À l'issue de la période comptable, la comptable souhaite imprimer un rapport pour NewSystems. Pour ce faire, elle donne à l'ordinateur l'instruction d'imprimer le solde de tous les comptes intitulés \*\*\*\*B. Les « caractères génériques » étoiles servent à représenter tous les comptes dont le numéro se termine par B<sup>3</sup>.*

La création d'un plan comptable utilisant des caractères génériques pour inclure ou exclure des comptes dont le numéro contient certains chiffres accroît les capacités d'enregistrement et de présentation des informations et facilite énormément la préparation de rapports sur l'emploi des fonds des bailleurs de fonds.

## **2.4 Le plan comptable**

La conception du plan comptable est, pour chaque institution, une décision fondamentale. La structure et le niveau de détail du plan en question déterminent en effet le type d'informations que les gestionnaires de l'institution pourront obtenir et analyser. Il faut donc que ces derniers définissent clairement leurs besoins et trouvent un juste milieu. Un plan comptable trop peu détaillé ne fournit pas d'informations suffisamment précises pour qu'il soit possible de produire les indicateurs complexes nécessaires à un suivi adéquat des opérations. À l'inverse, tenter de rassembler des données volumineuses à un niveau de détail trop poussé implique la création d'un nombre de comptes excessif : le service de la comptabilité est alors submergé de travail et ne peut produire l'information suffisamment rapidement pour qu'elle serve à prendre des décisions, ou la présente à un niveau de détail tel que la direction ne peut identifier et interpréter correctement l'évolution de la situation.

Presque tous les indicateurs financiers utilisés dans les rapports de système d'information de gestion sont fondés, au moins partiellement, sur des informations enregistrées conformément au plan comptable. Il incombe donc à la direction de décider des indicateurs qu'elle souhaite suivre et de s'assurer que le plan comptable permet de les calculer.

Le plan comptable doit avant tout répondre aux besoins de la direction. Si ces derniers sont satisfaits, les besoins, généralement moins détaillés, des organismes de financement, des responsables de la réglementation et des auditeurs le seront aussi. Il peut toutefois arriver que des organismes de réglementation exigent des institutions qui relèvent de leur compétence qu'elles utilisent un type précis de plan comptable.

### 2.4.1 La structure du plan comptable

La structure du plan comptable détermine la facilité avec laquelle les informations provenant des différents centres de coûts (agences et programmes) peuvent être tirées des données comptables. Le tableau 2.2 ci-dessous décrit un plan utilisant un numéro à 10 chiffres subdivisé en quatre groupes, ABCC-DD-EE-FF<sup>4</sup>, qui permet de suivre le déroulement des opérations par agence, par programme (ou service) et par bailleur de fonds.

Les quatre premiers chiffres sont des numéros de comptes généraux. En principe, le premier chiffre indique la catégorie de compte (1 pour les comptes d'actif, 2 pour les comptes de dettes, 3 pour les fonds propres et ainsi de suite). Le deuxième identifie, de manière générale, des comptes ayant des caractéristiques com-

TABLEAU 2.2

#### Exemple de structure de plan comptable

ABCC-DD-EE-FF, où :

ABCC = compte

A = type de compte (actif, passif)

B = groupe (caisse, portefeuille, à recevoir)

CC = comptes individuels

DD = programme

EE = agence

FF = source de financement

<i>Codes des programmes (DD)</i>		<i>Codes des sources de financement (FF)</i>	
00	Comptes de bilan	00	Bilan (suppose qu'il n'existe aucun fonds distinct)
01	Siège	01	Trésorerie générale
10-19	Programmes de crédit	20-29	État/organismes multilatéraux et bilatéraux (fonds affecté)
10	Prêt, groupe 1	21	Fonds de crédit de l'Agence pour le développement international (USAID)
11	Prêt, groupe 2	22	Fonds de développement national
12	Prêts individuels		
13	Crédit aux petites entreprises		
14-19	(codes non attribués)		
20-29	Programmes d'épargne	30-44	État/organismes multilatéraux et bilatéraux (fonds non affectés)
21	Livrets d'épargne	31	Banque interaméricaine de développement (BID)
22	Club d'épargne		
23	Certificats de dépôt à 90 jours		
24-29	(codes non attribués)	50-59	Sources privées (fonds affectés)
30-39	Programmes de formation	60-69	Sources privées (fonds non affectés)
31	Formation à la gestion		
32-39	(codes non attribués)	70-99	(codes non attribués)
40	Aide à la commercialisation		
41-99	(codes non attribués)		
<i>Codes des agences (EE)</i>			
01	Siège		
10	Bureau régional central		
11	Agence 1, région centrale		
21	Agence 1, région nord		
30	Bureau régional ouest		
31-99	(codes non attribués)		

munes (par exemple, caisses, encours et charges à payer). Les deux chiffres suivants caractérisent certains comptes appartenant à la catégorie considérée : les caisses principale et secondaire, le compte courant n° 1 et le compte courant n° 2 sont ainsi tous des comptes appartenant à la classe des disponibilités de la catégorie des comptes d'actif.

Ce groupe de quatre chiffres est suivi de deux groupes de deux chiffres et de deux groupes d'un chiffre. Ces groupes peuvent être placés dans n'importe quel ordre et ne comporter qu'un chiffre au lieu de deux si l'on n'envisage pas de pousser très loin la décomposition du groupe en question<sup>5</sup>. Dans notre exemple, le premier groupe à deux chiffres indique les coûts par programme. Les programmes sont décomposés en programmes de crédit, d'épargne, de formation et de commercialisation. Comme toutes les opérations ne peuvent pas être identifiées par type de programme, deux chiffres sont réservés pour désigner les comptes de bilan (00), et les comptes d'activité ou les frais généraux du siège qui ne sont pas liés à un programme (01). Les frais de personnel liés à un programme donné sont affectés du code de ce programme. Les coûts encourus au titre de plus d'un programme peuvent être répartis de façon proportionnelle entre les programmes, mais une telle opération complique considérablement l'encodage des opérations et devrait par conséquent être réalisée le moins souvent possible.

Le deuxième groupe à deux chiffres permet de séparer les recettes et dépenses par agence, de la même manière que les codes des programmes. Il est généralement plus facile de ventiler les coûts par agence que par programme, car les agences ont en général des immobilisations et des employés qui leur sont spécifiquement affectés ; elles peuvent également avoir une liste déterminée de clients et de prêts.

Le groupe de chiffres suivant permet de suivre les recettes et les dépenses par origine (voir le point 2.4.2). Là encore, 0 identifie un compte de bilan et 1 la trésorerie générale pour les ressources non associées à un bailleur de fonds donné. Les autres codes caractérisent chacun un bailleur de fonds différent.

Quelques exemples de la manière dont fonctionne cette structure sont présentés ci-après :

- Si 1012 identifie le *compte en banque, destiné aux prêts*, le code 1012-00-01-21 caractérise les ressources détenues au siège (code 01) qui ne peuvent être affectées qu'à des opérations de crédit et qui ont été fournies par l'USAID (code de bailleur de fonds 21). Comme ce compte bancaire est un compte de bilan, 00 est le code du programme.
- Si 4120 identifie les *commissions perçues sur les prêts*, le code 4120-12-11-01 caractérise le produit des commissions sur les prêts aux particuliers (code de programme 12) de l'agence 1 de la région centrale (code d'agence 11) qui sont affectées au fonds de trésorerie générale (code de bailleur de fonds 01).
- Si 5212 identifie les *rémunérations du personnel*, le code 5212-31-21-31 caractérise les salaires versés au personnel chargé de la formation à la gestion (code de programme 31) dans l'agence 1 de la région nord (code d'agence 21) au moyen des ressources versées par la BID (code de bailleur de fonds 31).

### 2.4.2 Exemple de plan comptable

De toute évidence, chaque institution de microfinance doit établir son plan comptable en fonction d'opérations, de structure et de besoins d'information qui lui sont propres. L'exemple donné dans le tableau 2.3 (pages 22 à 24) peut toutefois servir de point de départ (bien qu'il puisse ne pas cadrer avec les systèmes de comptabilité utilisés dans certaines régions du monde, comme le système de comptabilité français ; voir le point 2.4.3). Pour une description détaillée des comptes principaux du plan comptable cité en exemple, se reporter à l'annexe 2.

*Les comptes principaux de l'exemple de plan comptable sont décrits en détail dans l'annexe 2*

TABLEAU 2.3

#### Exemple de plan comptable

##### Comptes d'actif

1000	<i>Disponibilités et comptes assimilés</i>	1500	<i>Autres créances</i>
1000	Caisse	1510	Comptes clients*
1005	Caisse secondaire	1520	Avances pour déplacement
1010	Banque	1525	Autres avances au personnel
1011	Banque, exploitation	1530	Autres sommes à recevoir*
1012	Banque, prêts		
1013	Banque, épargne	1600	<i>Placements à long terme</i>
1050	Réserves à la banque centrale	1610	Placement A
1100	Placements à court terme	1612	Placement B
1200	<i>Portefeuille de crédits</i>	1700	<i>Immobilisations corporelles</i>
1210	Portefeuille, type A	1710	Constructions
1220	Portefeuille, type B	1711	Amortissement, constructions ✍
1240	Prêts restructurés	1720	Terrains
		1730	Matériels
1300	<i>Provisions pour risques et charges</i>	1731	Amortissement, matériels ✍
1310	Provision pour créances douteuses ✍	1740	Véhicules
1320	Provision pour pertes sur intérêts (pour les systèmes de comptabilité d'engagement uniquement)* ✍	1741	Amortissement, véhicules ✍
		1750	Améliorations locatives
		1751	Amortissement, améliorations locatives ✍
1400	<i>Intérêts et commissions à recevoir</i>	1800	<i>Autres éléments de l'actif</i>
1410	Intérêts à recevoir, prêts à jour*	1810	Charges payées d'avance
1420	Intérêts à recevoir, prêts improductifs*		
1440	Intérêts à recevoir, prêts rééchelonnés*		
1450	Commissions à recevoir*		
1459	Autres commissions sur prêts à recevoir*		

##### Comptes de passif

2000	<i>Dettes à court terme</i>	2200	<i>Dépôts des clients</i>
2010	Comptes fournisseurs	2210	Épargne garantie
2012	Dettes envers des membres	2220	Épargne volontaire
2014	Dettes envers des employés	2230	Dépôts à terme
2100	<i>Intérêts à payer</i>	2300	<i>Emprunts à payer, court terme</i>
2110	Intérêts à payer, emprunts*	2320	Emprunts à payer, banque 1
2120	Intérêts à payer, livrets d'épargne*	2322	Emprunts à payer, banque 2
2130	Intérêts à payer, dépôts à terme*	2330	Emprunts à payer, autres
2150	Autres intérêts à payer*	2350	Bail à payer

TABLEAU 2.3 (suite)

**Exemple de plan comptable****Comptes de passif (suite)**

2400	<i>Emprunts à payer, long terme</i>	2600	<i>Produit constaté d'avance, programme</i>
2420	Emprunts à payer, banque 1	2610	Intérêts constatés d'avance
2422	Emprunts à payer, banque 2	2620	Commissions constatées d'avance
2430	Emprunts à payer, autres	2622	Commissions sur prêts constatées d'avance
2450	Bail à payer		
2500	<i>Charges à payer</i>	2700	<i>Produit constaté d'avance, subventions</i>
2510	Salaires à payer*	2710	Subvention 1
2520	Charges sociales à payer*	2712	Subvention 2
2530	Charges sociales à payer, assurances*		
2540	Charges sociales à payer, congés*		
2550	Impôts fédéraux à payer*		
2590	Autres charges à payer*		

**Comptes de fonds propres**

<b>Institution constituée en société</b>	<b>Organisation non gouvernementale</b>		
3000	<i>Capital social</i>	3000	<i>Solde des fonds</i>
3010	Capital souscrit non versé	3010	Solde des fonds non affectés
3020	Actions ordinaires à valeur nominale	3020	Solde des fonds, programme de crédit
3030	Capital obtenu à titre gratuit, exercice en cours	3030	Solde des fonds, programme hors crédits
3040	Capital obtenu à titre gratuit, exercices précédents		
3100	<i>Bénéfice (pertes) résultant des fluctuations des monnaies étrangères</i>	3100	<i>Bénéfices (pertes) résultant des fluctuations de monnaies étrangères</i>
3200	<i>Bénéfice non distribué, exercice en cours</i>	3200	<i>Excédent (perte), recettes moins dépenses</i>
3300	<i>Bénéfice non distribué, exercices précédents</i>		

**Comptes de produits**

4000	<i>Produit des intérêts</i>	4300	<i>Produits des opérations bancaires et placements</i>
4010	Produit des intérêts, prêts productifs	4310	Intérêts bancaires
4020	Produit des intérêts, prêts improductifs	4320	Revenus des placements
4040	Produit des intérêts, prêts rééchelonnés		
4100	<i>Autres produits des crédits</i>	4400	<i>Subventions perçues</i>
4120	Commissions perçues	4410	Subventions publiques, affectées
4122	Commissions de service sur prêts	4420	Subventions privées, affectées
4124	Produits des frais de clôture	4430	Subventions publiques, non affectées
4130	Pénalités perçues	4440	Subventions privées, non affectées
4140	Autres commissions sur prêts	4450	Contributions individuelles
4200	<i>Commissions perçues (hors crédits)</i>	4500	<i>Autres produits</i>
4210	Commissions pédagogiques	4510	Produits divers
4220	Autres commissions		

(suite du tableau 2.3 page suivante)

TABLEAU 2.3 (suite)

**Exemple de plan comptable****Comptes de charges**

<i>5000 Charges financières</i>	<i>5500 Frais de déplacement</i>
5010 Intérêts sur emprunts	5510 Billets d'avion
5014 Frais et commissions bancaires	5514 Transports en commun
5020 Intérêts sur l'épargne de la clientèle	5516 Frais de fonctionnement des véhicules
5030 Autres charges financières	5520 Frais de logement
	5530 Repas et faux frais
<i>5100 Provisions pour risques et charges</i>	5540 Transport de marchandises
5110 Provisions pour créances douteuses	5542 Entreposage
5120 Provisions pour pertes sur intérêts*	5550 Frais divers de déplacement
<i>5200 Charges de personnel</i>	<i>5600 Matériel</i>
5210 Salaires, employés	5610 Location de matériel
5212 Salaires, autres	5620 Entretien de matériel
5214 Honoraires	5630 Amortissement du matériel
5220 Charges sociales	5640 Amortissement des véhicules
5230 Assurance-maladie	5650 Amortissement des locations
5232 Autres types d'assurance	
5240 Congés	<i>5700 Charges liées aux programmes</i>
5242 Congés de maladie	5710 Matériaux et fournitures pédagogiques
5250 Autres prestations sociales	5730 Livres et publications
	5740 Assistance technique
<i>5300 Charges de fonctionnement</i>	<i>5800 Charges diverses</i>
5310 Fournitures de bureau	5810 Formation professionnelle
5312 Frais de téléphone et de télécopie	5820 Frais de représentation
5314 Frais d'expédition et de livraison	
5316 Frais d'impression	<i>5900 Produits et charges hors exploitation</i>
5320 Rémunération de services spécialisés	5910 Profit/(perte) sur cession de placements
5322 Frais de services d'audit et de comptabilité	5920 Profit/(perte) sur cession d'actifs
5324 Frais juridiques	5930 Impôts fédéraux payés
5330 Autres charges de fonctionnement	5940 Autres impôts payés
5332 Assurance	5990 Divers
<i>5400 Loyer et charges locatives</i>	
5410 Loyer	
5420 Services collectifs	
5430 Entretien et nettoyage	

\* Compte intervenant dans le système de comptabilité d'engagement. Pour plus de renseignements sur les différences entre la comptabilité de caisse et la comptabilité d'engagement, voir le point 2.2.

✎ Compte de contrepartie représentant des provisions sur créances douteuses ou un amortissement cumulé. Les comptes de contrepartie ont une valeur négative et leur montant vient en déduction de ceux des comptes auxquels ils sont associés.

Source : Cet exemple suit de près le plan comptable proposé par Margaret Bartel *et al.* dans *Fundamentals of Accounting for Microcredit Programs* (New York : PACT Publications, 1994).

Il est possible de réduire considérablement le nombre de comptes – en particulier dans les comptes de charges et produits – en utilisant les techniques décrites au point 2.4.1. Par exemple, au lieu de tenir des comptes séparés pour les



charges de personnel à différents niveaux et emplacements géographiques, une institution peut tenir un seul compte de charges, en utilisant des codes de programme et d'agences pour ventiler ses données.

Dans les grands livres, les comptes vont, en règle générale, des comptes d'actif et de passif les plus liquides (comptes de caisse) aux moins liquides (immobilisations). Dans la mesure du possible, des numéros correspondants doivent être attribués aux comptes connexes : par exemple, si le code du compte de produit des intérêts créditeurs sur les prêts rééchelonnés est 4040, le code du portefeuille des prêts rééchelonnés pourrait être 1240.

### *2.4.3 Le système de comptabilité français*

Les exemples et la présentation des états financiers qui figurent dans le présent guide pratique sont fondés sur les Normes comptables internationales (IAS). Les lecteurs qui utilisent des variantes de ces normes ou des principes comptables généralement reconnus (PCGR) des États-Unis et du Royaume-Uni reconnaîtront l'agencement du plan comptable et des états financiers proposé ici. Les lecteurs utilisant le système de comptabilité français noteront, en revanche, que de nombreuses différences existent entre les deux systèmes de comptabilité. Bien qu'un exemple de plan comptable en langue française soit fourni à l'annexe 2 (plan comptable inspiré de celui de la BCEAO, Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, pour les systèmes financiers décentralisés), il est recommandé aux lecteurs utilisant le système français de faire appel à un cabinet d'experts-comptables pour les aider à établir leur plan comptable.

## **2.5 États financiers**

Tous les systèmes de comptabilité établis pour les institutions de microfinance doivent produire au minimum les informations comptables suivantes :

- Compte de résultat
- Bilan
- Tableau de flux de trésorerie

Pour plus de précisions sur la présentation type de ces informations comptables, le lecteur est prié de se reporter à la section modèles de rapport.

## **Notes**

1. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les principes comptables, le lecteur est invité à se reporter à un ouvrage de comptabilité ou au manuel du Comité international de normalisation comptable (International Accounting Standards Committee - IASC).

2. Certains bailleurs de fonds préfèrent que les ressources qu'ils procurent soient versées dans un compte bancaire distinct, comme nous l'avons fait dans le présent exemple pour des raisons de simplicité. Il est toutefois possible de n'utiliser qu'un seul compte bancaire pour tous les bailleurs de fonds si le système de comptabilité par origine des fonds fonctionne correctement. Ce compte bancaire unique serait alors subdivisé en trois composantes distinctes dans notre plan comptable, par exemple 1010 (solde général), 1010A (solde pour le bailleur de fonds A) et 1010B (solde pour le bailleur de fonds B). La somme des soldes relatifs aux différents bailleurs de fonds doit être égale au solde du compte bancaire.

3. Certains programmes comptables plus perfectionnés permettent d'utiliser des caractères génériques pour désigner une série de numéros plutôt que des chiffres précis.

4. La structure proposée ici se fonde sur les travaux de Tony Sheldon, conseiller financier de Women's World Banking.

5. Dans ce cas, on peut obtenir dix niveaux de séparation au moyen uniquement de caractères numériques. Certains logiciels permettent également d'utiliser les lettres de l'alphabet, auquel cas on peut avoir jusqu'à 36 niveaux de séparation (26 lettres et 10 chiffres).

# Établissement de rapports

---

*Les rapports sont les éléments les plus visibles et les plus utilisés des systèmes d'information de gestion. Or ils en sont aussi généralement le point faible. Le présent chapitre donne des conseils sur la façon de concevoir des rapports aussi utiles que possible et formule des recommandations sur les types de rapports les mieux adaptés aux besoins des institutions de microfinance, en en décrivant le contenu et le mode de présentation. Il suggère une liste minimum de rapports pour les différentes catégories d'utilisateurs, dont les modèles sont présentés dans la section consacrée aux modèles à la fin de cet ouvrage.*

Il est indispensable de préparer des rapports pour diffuser les informations et, donc, permettre à ceux qui les utilisent de bien s'acquitter de leur tâche et de prendre des décisions appropriées. Ce chapitre décrit un type d'organisation des données permettant de les présenter d'une manière exploitable par leurs utilisateurs, à savoir les clients, le personnel de terrain, les directeurs d'agence et les directeurs régionaux, le personnel de direction, les membres du conseil d'administration, les actionnaires et les bailleurs de fonds. Des groupes d'utilisateurs différents peuvent avoir besoin des mêmes types de rapports – sur les activités, l'épargne, le portefeuille de crédits et la situation de trésorerie, le compte de résultat, le bilan et les rapports d'exploitation simplifiés – mais à des niveaux de détail différents. Un bon système d'information produira donc des rapports hiérarchisés, en partant de rapports d'exploitation développés, destinés aux agences, pour parvenir aux états financiers récapitulatifs et aux données d'exploitation simplifiées dont ont besoin la direction et le conseil d'administration. Les rapports doivent être conçus de telle sorte que les détails fournis à un niveau servent de base aux informations récapitulatives présentées au niveau suivant.

Bien que la série de base proposée dans ce chapitre se compose de 38 rapports, les utilisateurs constateront que moins d'une douzaine d'entre eux satisferont, globalement, 80 % de leurs besoins d'information (des exemples des rapports mentionnés dans le texte sont présentés à la fin de cet ouvrage). Les rapports préparés par le système varieront en fonction de la taille, du volume des opérations et de la gamme de produits financiers de chaque institution ; certains établissements devront préparer davantage de rapports, d'autres moins.

*Ce chapitre décrit un type d'organisation des données permettant de les présenter d'une manière exploitable par leurs utilisateurs*

## 3.1 Définition des besoins d'information

Avant de mettre au point un système d'information de gestion, il faut commencer par déterminer le type d'information dont l'institution a besoin pour bien fonctionner et, donc, définir les besoins des différents utilisateurs. Lorsqu'elles

*Une institution court  
souvent le risque  
de demander trop  
d'informations*

obtiennent en temps opportun des données pertinentes présentées sous une forme exploitable, les diverses parties prenantes de l'institution – bailleurs de fonds, investisseurs, autorités responsables de la réglementation, clients, autres institutions, membres du conseil d'administration, personnel de direction, service de la comptabilité, service des crédits, directeurs d'agence, personnel de terrain et toutes les autres catégories de personnel – peuvent participer de manière constructive aux activités de la structure. Ce potentiel est, toutefois, rarement exploité. Le problème tient moins aux carences de la programmation qu'à une mauvaise définition des informations dont ont besoin les différents acteurs pour tenir leur rôle.

Les intéressés ne savent pas toujours quels types d'information peuvent être produits. N'ayant jamais disposé d'informations utiles, ils ont appris à s'en passer. Il ne suffit donc pas simplement de leur demander ce qu'ils veulent pour déterminer ce dont ils ont besoin. Les institutions de microfinance doivent s'inspirer des meilleures pratiques observées dans leur secteur et se demander, par exemple, quelles sont les informations permettant aux autres institutions d'obtenir de bons résultats, quels enseignements en ont été tirés, et que peuvent leur offrir les spécialistes des technologies de l'information ?

Souvent, une institution court le risque de tomber dans l'excès inverse en demandant trop d'informations, peut-être parce qu'elle a souffert d'une pénurie de données de qualité ; peut-être aussi parce qu'elle n'a pas une expérience suffisante du maniement de l'information et ne sait donc pas quel type d'information lui est réellement nécessaire et peut être régulièrement exploité. Elle demande donc à obtenir toutes les informations que le système peut générer et se heurte à un nouvel écueil. En effet, les employés submergés par les sorties d'imprimantes ne savent souvent pas sur quoi porter leur attention. Ils finissent par avoir beaucoup de données, mais peu d'informations.

Pour déterminer les besoins d'information d'une institution, il faut donc commencer par identifier les utilisateurs, c'est-à-dire toutes les parties prenantes de l'institution, et évaluer les besoins de chacun des groupes qu'ils constituent. Il faut ensuite, pour chacun d'entre eux, définir ce dont ils ont besoin, sous quelle forme, à quelle fréquence et à quel moment, en répondant aux questions suivantes :

- De quelles informations les utilisateurs ont-ils absolument besoin ?
- Quels sont les indicateurs ou les ratios clés dont les utilisateurs doivent suivre l'évolution pour remplir correctement leur mission ?
- De quelles autres informations les utilisateurs doivent-ils disposer pour être bien informés des résultats de l'organisation et du niveau de réalisation de ses objectifs plus généraux ?
- Quelles informations supplémentaires faudrait-il inclure dans les rapports pour améliorer la productivité du personnel (par exemple, les numéros de téléphone des emprunteurs défaillants) ?
- De quelle manière les informations nécessaires aux utilisateurs peuvent-elles être regroupées dans un petit nombre de rapports pertinents et produits en temps opportun ?

- De quelle manière les indicateurs clés peuvent-ils être incorporés dans les rapports pour permettre aux utilisateurs d'en suivre l'évolution ?
- De quelle manière les rapports doivent-ils être conçus pour répondre aux besoins de différents utilisateurs ?
- À quelle fréquence et avec quelle rapidité les utilisateurs doivent-ils recevoir l'information ?
- De quelle manière les besoins des utilisateurs évolueront-ils à l'avenir et de quelle manière cette évolution influera-t-elle sur la conception du système d'information ?

Les réponses à ces questions contribueront à définir la manière dont les rapports devront être présentés.

### 3.2 Éléments fondamentaux de la conception des rapports

Les systèmes d'information pèchent le plus souvent par des rapports mal conçus. Même s'il contient une grande quantité de données et rend exactement compte des différentes activités, un système d'information de gestion n'offre guère d'intérêt s'il ne présente pas les informations sous une forme exploitable (voir l'encadré 3.1, page 30). En outre, les utilisateurs interprètent souvent mal les informations contenues parce qu'ils ignorent ce que représentent exactement les chiffres indiqués ou leurs implications. Or, il est possible de résoudre ces deux problèmes en préparant de bons documents de référence et en donnant une solide formation aux intéressés.

Les données ne sont pas toutes placées sur le même plan. Comme on le verra dans les sections suivantes, elles doivent être soigneusement sélectionnées, traitées, puis présentées sous une forme adaptée aux besoins de l'utilisateur et à l'usage auquel elles sont destinées (voir l'encadré 3.2, pages 31-32).

#### 3.2.1 Contenu des rapports

Les rapports sont généralement censés porter sur un aspect particulier des activités, tel que la qualité ou la liquidité du portefeuille, et présenter toutes les informations afférentes. Il peut s'en suivre que certaines données apparaissent dans plusieurs rapports ; ce qui évite à l'utilisateur d'avoir à extraire les informations dont il a besoin de plusieurs rapports, surtout si ceux-ci ne sont pas publiés au même moment.

#### 3.2.2 Catégories et niveaux de détail des informations

Il peut être nécessaire, dans les institutions de taille importante, de présenter les mêmes informations à des niveaux de détail différents. Par exemple, il est possible de décrire la qualité du portefeuille pour chaque agent de crédit dans un rapport d'agence, pour chaque agence dans un rapport destiné au bureau régional, et pour chaque région dans un rapport adressé au conseil d'administration. Il peut aussi

*Un système d'information de gestion n'offre guère d'intérêt s'il ne présente pas les informations sous une forme exploitable*

## ENCADRÉ 3.1

**Amélioration de la présentation des rapports du système d'information de gestion de la Workers Bank of Jamaica**

La Workers Bank of Jamaica est un prolongement de la caisse d'épargne publique (Government Savings Bank), créée en 1870. Elle a hérité du réseau bancaire des services postaux qui comptait près de 250 guichets accessibles aux petits épargnants dans les bureaux de poste. En 1995, ces petits épargnants étaient au nombre de 95 000 et avaient plus de 10 millions de dollars en dépôt dans des comptes d'épargne postaux. Cette année-là, la banque a décidé de créer un service spécial pour développer les services de microfinance par le biais de ces services postaux.

La banque venait d'entreprendre la mise au point d'un système d'information pour l'ensemble de ses opérations. Elle a néanmoins jugé nécessaire d'acquérir un système lui permettant de gérer les prêts de faible montant et les petits comptes d'épargne détenus dans les bureaux de poste en attendant que son système d'information soit pleinement opérationnel. Après avoir examiné plusieurs systèmes, elle a arrêté son choix sur un système commercialisé au niveau international.

Celui-ci se prêtait bien à l'entrée des données et aux calculs financiers, mais la banque a jugé ses rapports standards insuffisants. La direction ne recevait pas en temps voulu les informations exactes sur l'évolution du portefeuille par agent de crédit, par bureau de poste et par région. En outre, ni les agents de crédit, ni les dirigeants ne pouvaient obtenir de rapports leur permettant de gérer correctement un portefeuille de microcrédits à versements hebdomadaires. Pour l'aider à mettre au point des formules de rapports mieux adaptées à ses besoins, la banque a fait appel à un consultant indépendant rompu à la programmation informatique et à la gestion d'institutions de microfinance.

Les formats tels qu'ils sont maintenant conçus permettent aux agents de crédit et aux membres de la direction de suivre les retards de paiement et de gérer un portefeuille de microcrédits en expansion. Ils fournissent, en temps voulu, des informations exactes facilement exploitables et ils adaptent l'information aux besoins des utilisateurs.

*Source* : John Owens, ancien directeur de projet de microentreprise, Agence pour le développement international (USAID), Jamaïque.

être nécessaire d'organiser les mêmes informations par catégorie. Pour évaluer la situation des remboursements, la direction d'une institution aura sans doute besoin d'analyser la qualité du portefeuille non seulement par agent de crédit et par agence, mais aussi par catégorie de prêt, par source de financement ou par profil de client.

Il est aussi indispensable de disposer d'informations comparables sur les résultats d'activités similaires réalisées dans d'autres secteurs géographiques. Par exemple, un directeur d'agence devrait détenir des statistiques non seulement sur les activités de son agence et de chacun de ses agents de crédit, mais aussi sur celles des autres agences.

La préparation d'un rapport développé étant à même de prendre un certain temps et les informations étant susceptibles d'être présentées et analysées sous de multiples formes, les institutions de microfinance doivent décider comment elles souhaitent organiser l'information qu'elles utiliseront régulièrement – par agent de crédit ou par agence, par exemple – et investir dans l'automatisation de la production de ces rapports. Elles seront sûrement amenées à analyser les données sur la base

## ENCADRÉ 3.2

**Adaptation de l'information à ses utilisations**

Les informations présentent différentes caractéristiques qui sont fonction de l'usage qui en est fait. Elles doivent en outre être formulées sous différentes formes, à différentes fins. Une institution exploite ses informations à trois niveaux : la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle des opérations ; elle les utilise en outre à une quatrième fin, à savoir la communication avec l'extérieur.

**Informations nécessaires à la planification stratégique**

Les informations stratégiques servent essentiellement au conseil d'administration et à la direction de l'institution. Elles concernent, notamment, la répartition des micro-entrepreneurs dans le pays, l'évolution de l'économie informelle et le champ couvert par l'institution ; elles aident donc les responsables à déterminer si celle-ci atteint bien ses objectifs. Elles servent aussi de base aux décisions relatives à l'acquisition et à la répartition des ressources, par exemple, pour planifier le développement des opérations et budgétiser les activités nécessaires, l'ouverture et la fermeture d'agences et la mise au point de nouveaux produits financiers.

Les informations stratégiques sont de nature prospective dans la mesure où elles visent l'avenir et des situations relativement inconnues. Elles portent sur des éléments tels que les projections de la croissance économique, les taux d'inflation, la concurrence et l'action des pouvoirs publics. Elles sont axées sur le long terme et, parce qu'elles influent sur les décisions prises par l'institution, l'avenir de celle-ci est tributaire de leur qualité.

**Informations nécessaires au contrôle de gestion**

Les informations relatives à la gestion sont principalement utilisées par le directeur général, le directeur financier et les principaux chefs de service. Ces cadres de direction doivent pouvoir examiner des données sur l'emploi des ressources pour déterminer si ces dernières sont utilisées comme prévu, en se fondant sur les rapports financiers et les rapports d'activité qui comparent les résultats obtenus aux prévisions et aux objectifs annuels. Les centres de décision doivent disposer des informations sur la gestion de l'institution pour pouvoir en contrôler les activités et les résultats. Ils s'appuient sur les rapports mensuels sur la qualité du portefeuille, par exemple, et sont prêts à prendre les mesures qui s'imposent sur la base des signes d'avertissement que ces derniers peuvent fournir. Les informations destinées au contrôle de gestion sont axées sur le moyen terme, c'est-à-dire sur une période comprise entre trois mois et un an.

**Informations nécessaires au contrôle des opérations**

Les membres du personnel chargés des affaires courantes ont besoin d'informations sur les opérations pour s'acquitter de leurs tâches qui consistent, par exemple, à décaisser les prêts, collecter les remboursements, mettre en œuvre les programmes de formation ou régler les factures. Ils se fondent sur ces informations pour agir. Un rapport sur les clients en retard indique à l'agent de crédit à quels clients il lui faut rendre visite. Un rapport de suivi des crédits en retard permet à un superviseur de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises. Les informations sur les opérations sont axées sur le court terme.

**Caractéristiques de l'information**

Les trois niveaux auxquels les informations sont exploitées peuvent être représentés sur une pyramide dont la forme correspond à peu près à l'organigramme de l'institution (voir la figure 3.1, page 32). Les informations stratégiques sont utilisées au sommet de la structure tandis que les informations sur les opérations le sont par la grande majorité des employés. Les caractéristiques des informations diffèrent selon le niveau auquel celles-ci sont employées.

*Source*

Pratiquement toutes les données sur les opérations sont d'origine interne – documents comptables, dossiers de clients, rapports du personnel. Par contre, les informations utilisées à des fins stratégiques proviennent, dans une plus large mesure, de sources extérieures : taux d'inflation, évolution de la croissance et législation en instance.

*Champ couvert*

Les informations stratégiques portent sur des sujets très variés et sur des questions intéressant l'ensemble de l'institution. Plus on descend le long de la pyramide, plus les informations sont définies et ciblées, et se rapportent à des activités, des services ou des employés particuliers.

*Niveau de détail*

Les informations stratégiques peuvent examiner les résultats obtenus au niveau des remboursements par l'ensemble de l'institution (et les comparer à ceux d'autres établissements produits par des sources d'information extérieures). Les informations nécessaires au contrôle de gestion auront trait aux résultats obtenus en matière de remboursement par agence, par ligne de crédit ou par agent de crédit. Les informations nécessaires aux opérations, quant à elles, présentent ces résultats au niveau de chaque prêt.

*Horizon temporel*

Les informations stratégiques sont prospectives, prédictives et spéculatives alors que les informations sur .../...

## ENCADRÉ 3.2 (suite)

les opérations se rapportent à des périodes antérieures (les clients qui ont effectué leur remboursement la veille, par exemple) et que les informations destinées au contrôle de gestion comparent les résultats (observations) aux objectifs budgétaires (prévisions).

*Actualité des informations*

Les données opérationnelles reposent sur des informations récentes et, dans certains cas, leur pertinence peut dépendre de la rapidité avec laquelle elles sont fournies. Les agents de crédit doivent savoir le plus vite possible quels clients ont payé en temps voulu et quels clients sont en retard. Même s'ils ne rendent pas visite aux clients en défaut de paiement avant qu'un retard de cinq jours n'ait été constaté, il leur faut disposer d'informations très à jour pour éviter de rendre visite aux clients qui auront payé le quatrième jour. Les informations stratégiques peuvent être plus anciennes.

*Précision*

Il est fondamental d'avoir des informations précises au niveau opérationnel, car c'est sur la base de ces dernières que le personnel agit. Les caissiers doivent savoir exactement quel taux d'intérêt et quelle pénalité faire payer à la clientèle tandis que les comptables doivent connaître les montants précis des prêts récemment approuvés pour écrire les chèques correspondants. Les informations nécessaires à la gestion requièrent un peu moins de précision ; les superviseurs peuvent tirer des conclusions valides d'états financiers qui ne sont complets qu'à 95 %. Enfin, les informations stratégiques tolèrent une plus grande marge d'incertitude parce qu'elles sont de nature prospective.

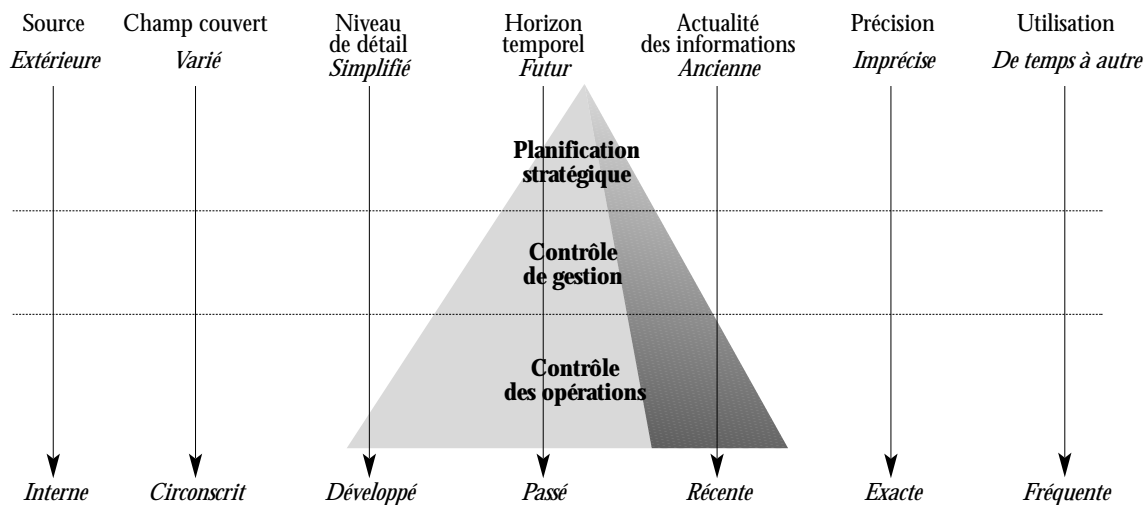
*Fréquence d'utilisation*

Les informations sur les opérations doivent être produites fréquemment – chaque mois, chaque semaine, voire chaque jour et parfois même à la demande. Les informations nécessaires à la gestion sont communiquées moins fréquemment, généralement une fois par mois ou par trimestre et les informations stratégiques une fois par an en temps ordinaire.

**Informations destinées aux utilisateurs extérieurs**

Certaines informations sont sollicitées par des entités qui n'appartiennent pas à l'institution, à savoir les clients (ou membres), les bailleurs de fonds, les investisseurs, les autorités chargées de la réglementation, d'autres institutions de microfinance, les organismes publics et les médias. Certains de ces utilisateurs extérieurs se serviront de l'un ou l'autre des trois types d'information. Les emprunteurs, par exemple, demanderont les calendriers de remboursement qui sont utilisés par le personnel des services opérationnels. D'autres utilisateurs devront avoir accès à plus d'un niveau d'information. Un bailleur de fonds pourra, par exemple, souhaiter connaître les taux d'inflation locaux, le taux de recouvrement des crédits de l'institution, voire même des informations plus personnelles sur la clientèle. Le contrôle parfois limité qui peut être exercé sur les besoins d'information des sources extérieures – à même d'évoluer à mesure que les relations se modifient – plaide en faveur d'une approche ouverte et flexible de la gestion de l'information.

FIGURE ENCADRÉE 3.1

**Caractéristiques des données et des informations aux différents niveaux d'utilisation**

Source : Adapté de Rolland Hurtubise, *Managing Information Systems : Concepts and Tools* (West Harford, Conn. : Kumarian, 1984)



d'autres critères – situation des remboursements par taille de prêt ou type d'entreprise, par exemple – mais ces analyses, moins fréquentes, pourront être effectuées manuellement, en entrant les fichiers de données dans un tableur ou en utilisant un utilitaire d'édition (c'est-à-dire un logiciel qui permet de définir et de produire des rapports sans passer par un programme en langue source).

### 3.2.3 Fréquence et rapidité de la production des rapports

Il est important de s'assurer que les rapports fournissent les informations requises au moment où l'institution en a besoin. Par exemple, si les agents de crédit rendent visite aux clients défaillants tous les mardis, il faut que les rapports hebdomadaires sur les retards de remboursement soient prêts le mardi matin. Il peut, de même, être nécessaire d'établir des états financiers mensuels avant les réunions périodiques du conseil d'administration. Certaines informations doivent être communiquées sur une base journalière et d'autres sur une base hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle. D'autres encore sont requises de façon ponctuelle, et le système doit alors être capable de les produire à la demande.

*Il est important de s'assurer que les rapports fournissent les informations requises au moment où l'institution en a besoin*

### 3.2.4 Identification de l'information

Tous les rapports doivent comporter, à chaque page, des en-têtes et pieds de page standards entre lesquels sont réparties diverses indications importantes. Chaque rapport doit avoir son propre *intitulé* et, si possible, un *numéro* (correspondant, dans l'idéal, à la position de chaque rapport dans le menu à partir duquel il est obtenu). Il doit aussi préciser la *période couverte*. Par exemple, un rapport imprimé le 15 juin 1997 peut présenter un compte de résultat pour la période allant du 1<sup>er</sup> au 31 mars 1997. Le rapport doit aussi préciser *le jour et l'heure à laquelle il a été imprimé* afin d'éviter tout risque de confusion avec d'autres versions et, enfin, inclure des informations permettant d'identifier *celui qui l'a préparé* (journal des entrées dans le système).

### 3.2.5 Analyse de tendance

Dans la mesure du possible, les rapports importants doivent inclure des informations sur l'évolution des indicateurs clés (voir la section 4.1.2 pour de plus amples informations sur l'analyse de tendance). Pour ce faire, ils peuvent, notamment :

- *Présenter en colonnes les données relatives à différentes périodes consécutives*, par exemple, chaque mois de l'année. Voir le rapport E1 : BILAN SIMPLIFIÉ.
- *Inclure, à titre de comparaison, dans une deuxième colonne, la moyenne observée sur une plus longue période*. Par exemple, une première colonne indiquant le montant des décaissements effectués pendant le mois en cours serait suivie d'une deuxième colonne indiquant la moyenne mensuelle observée pour les décaissements au cours des trois mois précédents, voire même d'une troisième

colonne donnant l'écart en pourcentage entre les résultats du mois en cours et la moyenne en plus longue période.

- *Fournir une comparaison entre les résultats et les chiffres budgétisés.* Les institutions de microfinance fixent normalement, en début d'année, des objectifs pour leurs indicateurs d'activité (nombre de crédits décaissés, nombre de clients actifs), ainsi que pour leurs postes budgétaires (dépenses, revenu généré, encours du portefeuille). Il est possible de comparer les totaux cumulés mensuels et annuels jusqu'à ce jour de ces objectifs budgétaires pour suivre l'évolution de la situation. Voir le rapport D5 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ, PRÉVISIONS ET RÉSULTATS.

La section 3.2.8 décrit des modèles de rapports de tendance et la section 3.2.9 des exemples de recours à des graphiques représentatifs de ces dernières.

### 3.2.6 Période couverte

Les rapports couvrent des périodes de longueurs différentes. Ils présentent des totaux, des moyennes et des variations nettes sur un jour, une semaine, un mois, un exercice budgétaire, une période antérieure (trois derniers mois, par exemple) et la durée d'un projet<sup>1</sup>.

### 3.2.7 Exploitabilité

Les rapports sont établis à des fins utilitaires. Aussi faut-il, pour optimiser leur conception, étudier soigneusement la manière dont ils sont employés. Par exemple, les agents de crédit n'ont besoin que d'un seul rapport indiquant la situation de chacun des clients de leur portefeuille. Comme ils l'emportent avec eux dans leurs déplacements sur le terrain, ce rapport doit être de taille raisonnable et, dans l'idéal, ne compter que quelques pages de format lettre ordinaire. Il présentera, avec concision, toutes les informations nécessaires sur une seule ligne pour en faciliter l'examen, ainsi que tous les renseignements pratiques utiles pour éviter au personnel d'avoir à rechercher l'information par ailleurs. Par exemple, si de nombreux clients peuvent être contactés par téléphone, leurs numéros figureront dans le rapport sur les impayés. Les rapports comporteront aussi des légendes expliquant les symboles ou les abréviations utilisés et définissant les indicateurs importants qui risquent d'être mal interprétés.

#### ENCADRÉ 3.3

#### **Principes à respecter pour concevoir de bons rapports**

1. Utiliser, dans toute la mesure du possible, un papier de format lettre ordinaire.
2. Présenter toute l'information concernant une même question dans un seul rapport et non en plusieurs documents.
3. Présenter les informations au niveau de détail nécessaire à son utilisateur.
4. Inclure, dans chaque rapport, des en-têtes et pieds de page permettant d'identifier le document, ainsi que des légendes en fin de texte.
5. Étudier la manière dont les rapports sont utilisés pour pouvoir systématiquement les améliorer.

nombreux clients peuvent être contactés par téléphone, leurs numéros figureront dans le rapport sur les impayés. Les rapports comporteront aussi des légendes expliquant les symboles ou les abréviations utilisés et définissant les indicateurs importants qui risquent d'être mal interprétés.

### 3.2.8 Modèles de rapports

Vous trouverez divers exemples de rapports à la fin de cet ouvrage. Cette liste n'est toutefois pas exhaustive car les institutions au-

ront besoin de créer de nombreux autres rapports spécifiques. Cette section présente trois modèles à même de guider l'établissement de nouveaux rapports : deux modèles de rapport ponctuel, l'un à groupements simples et l'autre à groupements multiples, qui fournissent des informations pour une période donnée, telle que la fin du mois, et un modèle de rapport de tendance qui présente les données sous une forme permettant d'interpréter leur évolution.

#### RAPPORTS PONCTUELS À GROUPEMENTS SIMPLES

La figure 3.1 est un modèle de rapport ponctuel sur les activités des agents de crédit. Ce type de présentation est souvent utilisé pour les rapports opérationnels au niveau des agences (voir la figure 3.6, page 40). Chaque page du rapport comporte un en-tête indiquant tous les renseignements nécessaires. Chaque ligne correspond à un compte de client, à une agence ou à un agent de crédit, et chaque colonne à une rubrique ou à un indicateur financier, tel que le solde du prêt, la date du décaissement ou un numéro de téléphone. Quand ils sont pertinents, les totaux sont aussi indiqués. Une légende explique, à la fin du rapport, tous les symboles employés. Voir le rapport C2 : CRÉDITS EN RETARD PAR AGENT DE CRÉDIT.

FIGURE 3.1

#### Modèle de rapport ponctuel à groupements simples

Date du rapport : 25/04/96 Préparé par : A. Wong		Titre du rapport <Nom de l'agence>		Rapport no : xxxx Imprimé le 26/04/96 à 13h50	
Numéro de compte	Client	Rubrique 1	Rubrique 2	Rubrique 3	
90-00020-5	Client 1				
90-00024-5	Client 2				
90-00048-5	Client 3				
90-00033-5	Client 4				
90-00024-5	Client 5				
90-00027-5	Client 6				
	Totaux				

< définir ici les symboles utilisés dans l'intitulé des colonnes >

#### RAPPORTS PONCTUELS À GROUPEMENTS MULTIPLES

La figure 3.2 (page 36) décrit une variante utile du rapport ponctuel, qui présente des informations à plusieurs niveaux – par agent de crédit, par agence, et pour l'ensemble de l'institution. Il est facile d'adapter cette structure à mesure que l'institution se développe en ajoutant de nouvelles lignes pour les agents de crédit et les agences. Des données globales régionales peuvent aussi y être incluses. Voir le rapport C5 : ÉTAT RÉCAPITULATIF DU PORTEFEUILLE CLASSÉ À RISQUE, PAR AGENCE ET PAR PRODUIT.

FIGURE 3.2

**Modèle de rapport ponctuel à groupements multiples**

Date du rapport : 25/04/96	Titre du rapport		Rapport no : xxxx
Préparé par : A. Wong	<Nom de l'agence>		Imprimé le 26/04/96 à 13h50
Agence/agent de crédit	Rubrique 1	Rubrique 2	Rubrique 3
Agence A			
Agent de crédit 1			
Agent de crédit 2			
Agent de crédit 3			
Agence B			
Agent de crédit 1			
Agent de crédit 2			
Agent de crédit 3			
Ensemble des agences			
< définir ici les symboles utilisés dans l'intitulé des colonnes >			

## RAPPORTS DE TENDANCE

La figure 3.3 est un modèle de rapport décrivant l'évolution de la situation. Les colonnes présentent les données relatives aux périodes considérées (semaines, mois, trimestres ou années). Elles peuvent aussi indiquer les totaux pour les trimestres ou les exercices, les budgets annuels ou les montants indiqués par les projections, et les rapports entre les résultats et les montants budgétisés. Voir la figure G4 : MODÈLE DE SECTION REGROUPANT LES INDICATEURS D'ACTIVITÉ.

FIGURE 3.3

**Modèle de rapport de tendance**

Date du rapport : 25/04/96	Titre du rapport			Rapport no : xxxx		
Préparé par : A. Wong	<Nom de l'agence>			Imprimé le 26/04/96 à 13h50		
	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Total pour l'exercice	Montant projeté	Résultats par rapport aux projections
Section 1						
Information 1	3 000	3 500	3 800	10 300	10 000	103 %
Information 2						
Information 3						
Information 4						
< définir ici les symboles utilisés dans l'intitulé des colonnes >						

**3.2.9 Analyse graphique**

Un graphique est un moyen idéal d'exprimer des informations ; or, les systèmes d'information produisent souvent trop peu de graphiques, ou des graphiques inadaptés aux données. La liste ci-après donne quelques exemples d'informations

clés à présenter sous forme de graphiques mensuels en indiquant le type de graphique qui convient :

- Portefeuille de crédits en retard depuis plus d'un nombre de jours déterminé (diagramme linéaire)
- Portefeuille de crédits en retard par nombre de jours de retard (diagramme à aires ; voir la figure 3.4 ci-dessous)
- Montant moyen des crédits (diagramme en barres)
- Total des décaissements (diagramme en barres)
- Encours total du portefeuille (diagramme en barres et ligne décrivant les projections annuelles)
- Total des clients actifs (diagramme en barres et ligne décrivant les projections annuelles)
- Nombre de nouveaux clients et nombre de clients perdus (diagramme à barres doubles)
- Produits et charges (diagramme linéaire à deux lignes)
- Charges par catégorie (diagramme à aires)
- Comparaison du rendement et du taux d'inflation (diagramme linéaire à deux lignes)

Rien n'empêche de combiner deux catégories d'information pour faire ressortir les relations possibles entre celles-ci. Par exemple, la figure 3.5 (page 38) décrit la relation entre les retards de remboursement et la croissance du portefeuille.

Il est important de mettre régulièrement à jour et bien en évidence les graphiques clés (sur les retards de remboursement, ou les résultats et projections des activités, par exemple) pour permettre à l'ensemble du personnel de suivre l'évolution des résultats.

FIGURE 3.4

### Diagramme à aires

#### Portefeuille à risque par nombre de jours

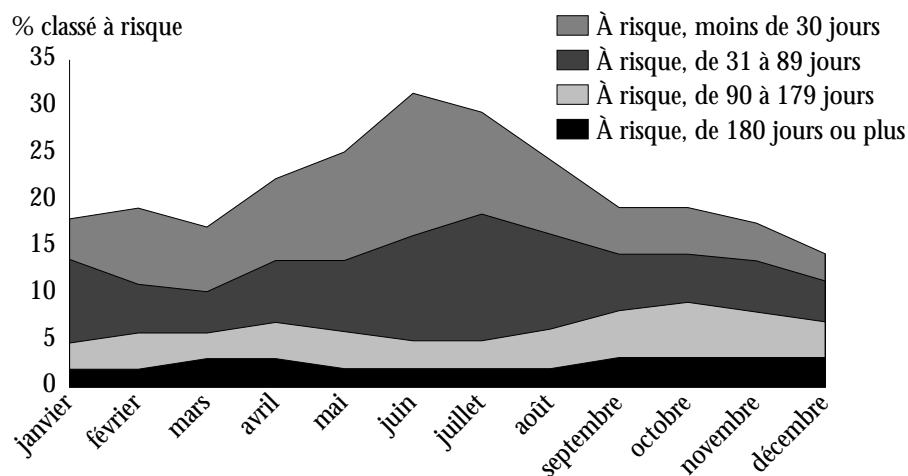
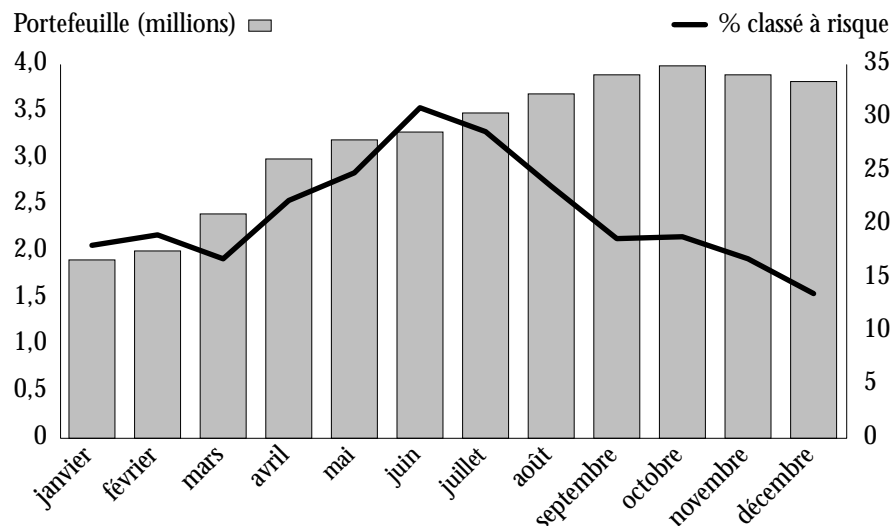


FIGURE 3.5

**Diagramme de comparaison de tendances****Croissance du portefeuille et part classée à risque****3.3 Modèle conceptuel des rapports**

Cette section décrit le cadre, ou modèle conceptuel, de la série de rapports types inclus à la fin de cet ouvrage. Les rapports sont regroupés par niveau d'utilisateur (par exemple, personnel de terrain) et par catégorie (par exemple, rapports sur le portefeuille de crédits). Les rapports et leur cadre ne sont présentés qu'à titre indicatif ; il incombe à chaque institution de définir ses besoins en se fondant sur les points examinés à la section 3.2.

La présente section récapitule les principaux rapports qui doivent être établis pour chaque niveau d'utilisateurs. À cette fin, il est possible de tracer une pyramide décrivant l'organisation des différents niveaux de personnel, dont les besoins sont alors déterminés par leur position sur la pyramide (voir la figure 3.6 page 40 et l'encadré 3.2 pages 31-32).

Le modèle conceptuel adapté à une institution dépend de la manière dont celle-ci opère. Celui qui est décrit ici se rapporte à une institution fictive, ESSOR. Cette dernière compte 4 000 clients, à qui elle offre des services de prêt et d'épargne par l'intermédiaire d'un réseau d'agences. Elle gère par ailleurs un petit projet de services non financiers dont les résultats sont analysés séparément dans les états financiers. Les institutions de microfinance qui diffèrent de cet exemple de par leur taille, leur structure, ou les services qu'elles offrent, seront manifestement contraintes de préparer des rapports quelque peu différents (voir l'encadré 3.4, page 39).

Les rapports peuvent être regroupés en sept catégories :

- A : Rapports sur l'épargne
- B : Rapports sur l'activité de crédit

## ENCADRÉ 3.4

**Jeu minimum de rapports pour une petite institution de microfinance dont la seule opération consiste à effectuer des prêts**

Cette liste convient à une institution de microfinance n'accordant que des prêts par le biais d'un bureau unique et comptant environ 1 500 clients. Elle ne comporte que 16 rapports (et non 38).

*Catégorie A : Rapports sur l'épargne*

Aucun rapport n'est nécessaire

*Catégorie B : Rapports sur l'activité de crédit*

B1 : Échéancier des remboursements de crédits

B2 : Mouvements du compte de crédit

B6 : Prêts actifs par agent de crédit

*Catégorie C : Rapports sur la qualité du portefeuille*

C2 : Crédits en retard par agent de crédit

C4 : État récapitulatif du portefeuille à risque par agent de crédit

C7 : Rapport sur les abandons de créances et les montants recouvrés

C8 : Balance âgée des crédits et calcul des provisions

*Catégorie D : Rapports de compte de résultat*

D1 : Compte de résultat simplifié

D2 : Compte de résultat développé

D6 : Compte de résultat développé, résultats et prévisions

D7 : Compte de résultat retraité

*Catégorie E : Rapports de bilan*

E1 : Bilan simplifié

E2 : Bilan développé

*Catégorie F : Tableaux sur les flux de trésorerie*

F1 : Tableau de flux de trésorerie

F2 : Projections des flux de trésorerie

*Catégorie G : États récapitulatifs*

État récapitulatif des opérations

- C : Rapports sur la qualité du portefeuille
- D : Rapports sur le compte de résultat
- E : Rapports sur le bilan
- F : Rapports sur la situation de trésorerie
- G : Rapports récapitulatifs des opérations

Un certain nombre de ces rapports sont utilisés à plusieurs niveaux. Par exemple, le bilan simplifié sert aussi bien aux membres du conseil d'administration qu'aux actionnaires, tandis que le rapport sur les crédits en retard par agent de crédit peut être utilisé tant par le personnel de terrain que par les directeurs d'agence.

## ENCADRÉ 3.5

**Rapports destinés à la clientèle**

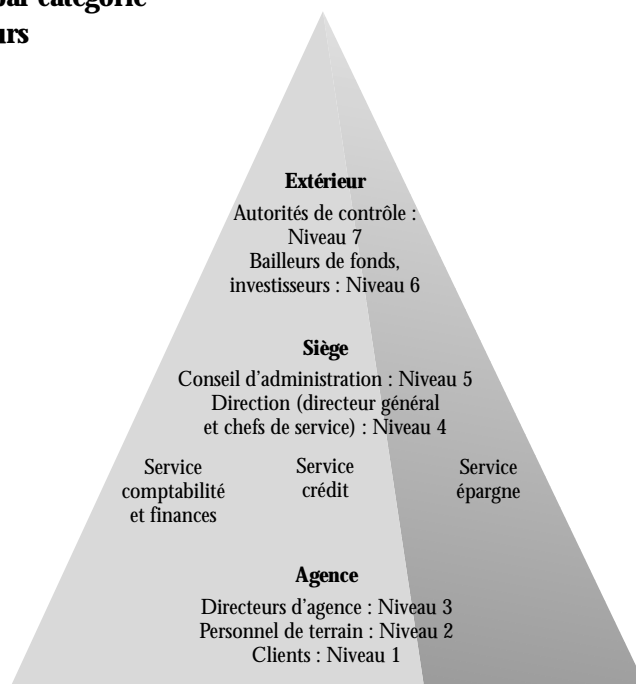
- A1 : Mouvements du compte d'épargne
- B1 : Échéancier des remboursements de crédits
- B2 : Mouvements du compte de crédit
- B3 : Situation globale du client

**3.3.1 Rapports destinés aux clients**

Les clients ont besoin d'informations qui sont essentiellement les mêmes que celles figurant sur un relevé de banque type (liste des mouvements du compte et solde à la date indiquée), afin de pouvoir vérifier l'exactitude des données et comprendre le fonctionnement du compte – notamment la manière dont leurs versements sont imputés au remboursement du principal, au paiement des intérêts ou d'autres frais. Les clients doivent aussi avoir un échéancier de remboursement indiquant clairement le montant et la date à laquelle les paiements sont dus.

Les rapports destinés aux clients doivent être clairs, ne pas comporter d'informations superflues et être rédigés en langage courant dans la mesure du possible. Il est, par exemple, préférable d'utiliser des termes tels que *décaissements* et *paiements* plutôt que *débets* et *crédits* dans les relevés des comptes de prêt.

FIGURE 3.6

**Rapports par catégorie d'utilisateurs****3.3.2 Rapports destinés au personnel de terrain**

Les employés qui opèrent sur le terrain – en particulier les agents de crédit – ne peuvent s'acquitter correctement de leur tâche que s'ils disposent d'informations pertinentes et exactes, à jour et exploitables. Les agents de crédit ont, par exemple, besoin de connaître la situation des remboursements au dernier jour ouvrable pour pouvoir assurer sans tarder le suivi des remboursements en retard.



Les rapports préparés pour les employés qui opèrent sur le terrain ne doivent, si possible, contenir que les informations concernant les dossiers dont ils ont la charge pour leur éviter de brasser trop d'informations. Il convient aussi que toutes les informations dont ils ont besoin pour une opération précise soient présentées dans un rapport concis ; pour un agent de crédit qui doit assurer le suivi de sa clientèle, il peut s'agir des noms des emprunteurs, de leur numéro de téléphone, des montants en retard, et des dates prévues pour les prochains remboursements. Ces rapports doivent être préparés en fonction du calendrier des opérations sur le terrain. Si les agents de crédit rendent visite aux emprunteurs défaillants le mardi, le rapport nécessaire doit être produit le lundi, en fin de journée.

Le personnel de terrain a besoin d'informations à plusieurs niveaux. Il lui faut des données développées sur les clients et sur leurs comptes – comme celles figurant dans les rapports B2 : MOUVEMENTS DU COMPTE DE CRÉDIT et B3 : SITUATION GLOBALE DU CLIENT – pour approuver un prêt ou négocier avec un client défaillant, par exemple. Un rapport général sur l'ensemble des comptes dont il est responsable – rapport B6 : PRÊTS ACTIFS PAR AGENT DE CRÉDIT – lui est aussi nécessaire pour planifier ses activités journalières. Il doit par ailleurs pouvoir comparer ses résultats à ceux des autres employés en se fondant sur des rapports tels que C4 : ÉTAT RÉCAPITULATIF DU PORTEFEUILLE À RISQUE PAR AGENT DE CRÉDIT et C9 : RAPPORT SUR L'INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL. Il doit enfin être informé des résultats de l'institution et de sa contribution – au moyen d'un RAPPORT SIMPLIFIÉ AU PERSONNEL DE TERRAIN.

Il est important de s'assurer que le personnel de terrain comprend bien les informations transcrites dans les rapports. Le personnel de terrain forme l'essentiel des effectifs d'une institution de microfinance et sa composition se renouvelle fréquemment par suite du développement de l'institution et de la rotation des employés. Les rapports doivent être clairs et dénués de toute ambiguïté ; et même s'ils sont très bien conçus, il est essentiel d'apprendre au personnel à les utiliser.

### *3.3.3 Rapports destinés aux directeurs d'agence et aux directeurs régionaux*

Les directeurs d'agence ont besoin de bien comprendre les activités de leur institution sans toutefois se noyer dans les détails. Ils doivent être tenus informés des problèmes d'impayés pour chaque prêt, chaque agent de crédit et l'ensemble de l'agence, par des rapports développés (comme le rapport C2 : CRÉDITS EN RE-

#### ENCADRÉ 3.6

#### **Rapports destinés au personnel de terrain**

- A1 : Mouvements du compte d'épargne
- A2 : Rapport de guichet sur l'épargne
- B1 : Échéancier des remboursements de crédits
- B2 : Mouvements du compte de crédit
- B3 : Situation globale du client
- B4 : Rapport sur les membres des groupes
- B6 : Prêts actifs par agent de crédit
- B5 : Rapport de guichet sur les crédits
- B7 : Clients en attente par agent de crédit
- B8 : Rapport sur les versements journaliers par agent de crédit
- C2 : Crédits en retard par agent de crédit
- C4 : État récapitulatif du portefeuille à risque par agent de crédit
- C9 : Rapport sur l'intéressement du personnel
- Rapport simplifié destiné au personnel de terrain

## ENCADRÉ 3.7

**Rapports destinés aux directeurs d'agence et aux directeurs régionaux**

- A3 : Comptes d'épargne actifs par agence et par produit
- A4 : Comptes d'épargne inactifs par agence et par produit
- A5 : Dépôts à terme arrivant à échéance
- A6 : Rapport sur la concentration de l'épargne
- B7 : Clients en attente par agent de crédit
- C1 : Balance âgée du portefeuille classé à risque par agence
- C2 : Crédits en retard par agent de crédit
- C3 : Crédits en retard par agence et par produit
- C4 : État récapitulatif du portefeuille à risque par agent de crédit
- C5 : État récapitulatif du portefeuille à risque par agence et par produit
- C6 : Historique développé des crédits en retard par agence
- C7 : Rapport sur les abandons de créance et les montants recouverts
- C8 : Balance âgée des crédits et calcul des provisions
- C9 : Rapport sur l'intéressement du personnel
- D6 : Compte de résultat développé, résultats et prévisions
- Rapport simplifié destiné aux directeurs d'agence

TARD PAR AGENT DE CRÉDIT) ainsi que des rapports qui comparent les activités des différents agents de crédit de leur institution (comme le rapport C4 : ÉTAT RÉCAPITULATIF DU PORTEFEUILLE À RISQUE PAR AGENT DE CRÉDIT).

La liste des rapports destinés aux directeurs figurant dans l'encadré 3.7 est appropriée au cas d'une agence de petite ou moyenne dimension dont le directeur assume lui-même la responsabilité du portefeuille de crédits et des comptes d'épargne. Lorsque cette responsabilité incombe à des cadres moyens, il est possible de répartir les rapports en conséquence. Les directeurs régionaux, responsables de plusieurs agences, n'ont pas besoin d'informations sur les différents comptes et ne recevront donc qu'une partie des rapports.

Les directeurs d'agence sont souvent responsables des résultats financiers généraux de leur institution. Ils doivent donc disposer d'états financiers établis à ce niveau en sus des rapports sur l'épargne et le portefeuille de crédits utilisés par le personnel de terrain.

## ENCADRÉ 3.8

**Rapports destinés au personnel de direction au siège social**

- A6 : Rapport sur la concentration de l'épargne
- B9 : Rapport sur la concentration du portefeuille
- C3 : Crédits en retard par agence et par produit
- C5 : État récapitulatif du portefeuille à risque par agence et par produit
- C7 : Rapport sur les abandons de créance et les montants recouverts
- C8 : Balance âgée des crédits et calcul des provisions
- D2 : Compte de résultat développé
- D3 : Compte de résultat par agence et par région
- D4 : Compte de résultat par programme
- D6 : Compte de résultat développé, résultats et prévisions
- D7 : Compte de résultat retraité
- E2 : Bilan développé
- E3 : Bilan par type de programme
- F1 : Tableau de flux de trésorerie
- F2 : Projections des flux de trésorerie
- F3 : Rapport sur les impasses de taux
- Rapport simplifié destiné au personnel de direction

**3.3.4 Rapports destinés au personnel de direction au siège social**

Le personnel de direction, qui est responsable d'un nombre considérable d'activités, peut facilement être submergé d'informations si celles-ci ne sont pas soigneusement sélectionnées et simplifiées. Il lui faut se concentrer sur les données globales et les tendances générales et laisser le personnel intermédiaire s'occuper des détails.

Même dans ce cas, le personnel de direction risque encore de recevoir trop d'informations. Il faut donc répartir celles-ci de manière à ce que le chef comptable concentre son attention sur les états financiers, le chef du service du crédit sur les rapports relatifs au portefeuille et le chef du service de l'épargne sur ceux qui ont trait à l'épargne. Le directeur général doit, quant à lui, être au fait des

grands problèmes qui se posent dans chaque domaine, mais s'appuyer sur l'équipe du personnel de direction pour les travaux d'analyse et la formulation de recommandations.

### 3.3.5 *Rapports destinés au conseil d'administration*

Les membres du conseil d'administration doivent recevoir régulièrement un rapport concis d'une ou deux pages contenant les informations essentielles relatives à l'institution, de plus amples détails étant présentés en annexe à toutes fins utiles. Les administrateurs doivent aussi recevoir un COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ – PRÉVISIONS ET RÉSULTATS, un BILAN SIMPLIFIÉ et, chaque trimestre, un TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE.

#### ENCADRÉ 3.9

#### **Rapports destinés au conseil d'administration**

D5 : Compte de résultat simplifié, résultats et prévisions

D7 : Compte de résultat retraité

E1 : Bilan simplifié

F1 : Tableau de flux de trésorerie

Rapport simplifié destiné au conseil d'administration

### 3.3.6 *Rapports destinés aux bailleurs de fonds et aux actionnaires*

Les bailleurs de fonds et les actionnaires sont les principaux utilisateurs des informations synthétisées qui leur sont communiquées périodiquement – en général, sur une base trimestrielle. Ils ont besoin de savoir si l'institution fonctionne bien ou s'ils doivent être saisis d'un problème particulier.

#### ENCADRÉ 3.10

#### **Rapports destinés aux bailleurs de fonds et aux actionnaires**

D1 : Compte de résultat simplifié

E1 : Bilan simplifié

Rapport simplifié destiné aux actionnaires et aux bailleurs de fonds

De nombreux bailleurs de fonds demandent à obtenir des rapports spécialisés contenant des informations bien précises. L'emploi de définitions différentes ou la demande de données non collectées par le système d'information de gestion peut exiger un travail considérable de remaniement de l'information. Il ne faut donc épargner aucun effort pour convaincre les bailleurs de fonds d'utiliser les rapports de gestion produits régulièrement plutôt que des rapports établis spécialement à leur intention.

### 3.3.7 *Rapports destinés aux autorités de contrôle*

Les institutions de microfinance assujetties aux réglementations imposées par un organisme extérieur doivent produire des rapports pour les autorités compétentes, qui imposent un certain format et l'emploi de certaines définitions. Ces prescriptions varient considérablement d'un pays à l'autre, nous n'avons pas inclus d'exemple de rapport destiné aux autorités de contrôle.

## Note

1. Les organisations non gouvernementales incluent fréquemment dans leurs rapports des statistiques couvrant toute la durée des projets pour indiquer les résultats cumulés depuis que les services considérés sont offerts. Cela reflète souvent une optique à court terme et les chiffres perdent fréquemment toute signification au bout d'environ trois ans. Dans ce cas, il faut veiller à ce que le nouveau système soit apte à facilement quantifier les opérations réalisées avant son installation.



## Suivi des résultats au moyen d'indicateurs

---

*La fonction première d'un système d'information de gestion est de fournir des informations utilisables par les gestionnaires pour prendre des décisions. Or, les indicateurs sont la forme la plus concise de présentation de ces informations. Ce chapitre présente donc une sélection des indicateurs les plus importants pour les institutions de microfinance, explique comment les calculer, et fournit certains conseils essentiels à leur interprétation. L'objectif est de permettre aux responsables de mieux expliquer la manière dont ils souhaitent suivre les informations aux concepteurs chargés de la création des systèmes de production de ces informations.*

Aucun débat sur les systèmes d'information de gestion des institutions de microfinance ne peut être considéré comme clos tant qu'il n'a pas été procédé à un examen approfondi des indicateurs financiers et de gestion. La mise au point d'un système d'information répond au besoin de produire les informations nécessaires à la prise de décision. Or, c'est souvent sous la forme d'un indicateur que ces dernières sont le plus exploitables.

Les cadres conceptuels de définition et d'interprétation des données financières abondent. Les indicateurs des institutions de microfinance sont regroupés dans des catégories qui s'inscrivent presque toutes dans un cadre général destiné à satisfaire la demande de leurs utilisateurs spécifiques. Les indicateurs présentés ici doivent répondre aux besoins des dirigeants. Ils sont classés en six grands groupes (voir le tableau 4.1, pages 46-47), mais cette classification ne doit pas être comprise comme un effort de mise au point d'un nouveau cadre général ; les indicateurs peuvent en effet être replacés dans n'importe quel cadre couramment employé.

Seuls quelques indicateurs sont considérés par le CGAP comme cruciaux, à la fois pour les dirigeants des institutions de microfinance et pour certains utilisateurs externes comme les bailleurs de fonds, les investisseurs et les autorités de contrôle. D'autres valent sans doute la peine d'être suivis, mais sont moins importants. La liste présentée ici est loin d'être exhaustive et la plupart des institutions de microfinance, sur la base de caractéristiques qui leur sont propres, choisiront d'y ajouter certains autres indicateurs tels que leurs sources de financement, leur structure institutionnelle, leurs méthodes de crédit et la gamme de leurs services (le tableau 4.1 indique les principales raisons d'employer un indicateur donné).

L'un des grands problèmes de la microfinance tient à l'absence de définitions normalisées. Les institutions assujetties à des réglementations produisent habituellement des indicateurs bien définis, parfois sur la base d'un plan comptable

*Afin de contribuer à une normalisation de la microfinance, ce chapitre présente des définitions d'indicateurs établies à partir du consensus naissant sur la question*

TABLEAU 4.1

**Indicateurs financiers et de gestion proposés**

Groupe/indicateur	Clé	Caractéristiques justifiant l'utilisation de cet indicateur	Paragraphe
<i>Indicateurs de la qualité du portefeuille</i>			
Portefeuille classé à risque, au moins deux échéances	✓		4.2.2
Taux de provision pour créances douteuses	✓		4.2.3
Taux d'abandon de créances	✓		4.2.3
Taux de rééchelonnement des prêts		Permet des rééchelonnements fréquents	4.2.4
<i>Indicateurs de rentabilité</i>			
Rendement retraité de l'actif	✓		4.3.1
Rendement retraité des fonds propres		Recherche d'investisseurs extérieurs	4.3.1
Rendement de l'actif			4.3.2
Rendement des fonds propres		Recherche d'investisseurs extérieurs	4.3.2
Pérennité financière			4.3.3
<i>Indicateurs de solvabilité financière</i>			
Multiplicateur des fonds propres		Capitaux empruntés	4.4.1
Ratio de liquidité immédiate		Épargne volontaire	4.4.2
Ratio d'impasse de taux		Capitaux empruntés à court terme	4.4.3
Marge d'intérêt nette		Capitaux empruntés	4.4.3
Taux de position de change		Capitaux empruntés en monnaie étrangère	4.4.4
Risque de position de change		Capitaux empruntés en monnaie étrangère	4.4.4
Taux d'intérêt réel effectif		Octroi de prêts à long terme dans un contexte économique instable	4.4.5
<i>Indicateurs de croissance</i>			
Taux de croissance annuel du portefeuille	✓		4.5
Augmentation annuelle du nombre d'emprunteurs	✓		4.5
Taux de croissance annuel de l'épargne		Accepte les dépôts d'épargne	4.5
Augmentation annuelle du nombre de déposants		Accepte les dépôts d'épargne	4.5
<i>Indicateurs d'impact</i>			
Nombre de clients actifs	✓		4.6.1
Pourcentage de clientes		Cherche à fournir des services aux femmes	4.6.1
Nombre d'épargnants actifs		Accepte les dépôts d'épargne	4.6.2
Valeur de l'ensemble des comptes d'épargne		Accepte les dépôts d'épargne	4.6.2
Solde médian des comptes d'épargne		Accepte les dépôts d'épargne	4.6.2
Nombre d'emprunteurs actifs		Épargne volontaire	4.6.3
Montant net du portefeuille de crédits en cours	✓		4.6.3
Taux de perte de clients	✓		4.6.3
Montant médian des premiers prêts		Préoccupé par une modification des groupes cibles	4.6.3
Montant médian des prêts en cours	✓		4.6.3
Pourcentage des prêts consentis au groupe ciblé		Concentre ses services sur un certain secteur ou une certaine clientèle	4.6.3

TABLEAU 4.1 (suite)

**Indicateurs financiers et de gestion proposés**

Groupe/indicateur	Clé	Caractéristiques justifiant l'utilisation de cet indicateur	Paragraphe
<i>Indicateurs de productivité</i>			
Nombre d'emprunteurs actifs par agent de crédit	✓		4.7.1
Nombre de groupes d'emprunteurs actifs par agent de crédit		Accepte de consentir des prêts à des groupes	4.7.1
Montant net du portefeuille de crédits par agent de crédit	✓		4.7.1
Nombre d'emprunteurs actifs par agence		Opère par le biais d'agences	4.7.1
Montant net du portefeuille de crédits par agence		Opère par le biais d'agences	4.7.1
Montant de l'épargne par agence		Accepte les dépôts d'épargne et opère par le biais d'agences	4.7.1
Écart de rendement	✓		4.7.2
Rendement des actifs productifs		A des sources de financement régulières <sup>a</sup>	4.7.2
Rendement du portefeuille	✓		4.7.2
Pourcentage d'agents de crédit dans les effectifs			4.7.3
Ratio des coûts d'exploitation	✓		4.7.3
Coût moyen des capitaux empruntés		Emprunte des fonds à court terme	4.7.3
Taille moyenne des groupes		Accepte de consentir des prêts à des groupes	4.7.3
Contribution du siège aux frais généraux		Opère par le biais d'agences	4.7.3

a. L'expression « financement régulier » signifie que l'institution n'est pas financée par des versements importants et peu fréquents effectués par des bailleurs de fonds ; ce mode de financement entraîne de fortes fluctuations de l'indicateur du RENDEMENT DES ACTIFS PRODUCTIFS.

normalisé, mais, en dépit des progrès de ces dernières années, la communauté internationale de la microfinance ne possède toujours pas de méthodes de calcul standard, ne serait-ce que pour les principaux indicateurs. Aussi, afin de contribuer à une normalisation de la microfinance, ce chapitre présente des définitions d'indicateurs établies à partir du consensus naissant sur la question. Un autre problème, peut-être encore plus difficile à résoudre, consiste à établir, pour les indicateurs, des fourchettes de valeurs indicatives des meilleures pratiques. Cette question n'est toutefois pas abordée dans le présent guide pratique pour les raisons exposées au paragraphe 4.1.3.

#### 4.1 Interprétation des indicateurs

Le présent chapitre décrit en termes généraux les indicateurs financiers du tableau 4.1, c'est-à-dire les éléments de référence nécessaires à la conception et à la mise en œuvre d'un système d'information capable de les générer. Ce guide pratique n'étant pas un traité de gestion financière, il ne fournit toutefois que peu d'informations sur la manière de les interpréter et de les utiliser pour prendre des dé-

sions. Le lecteur se reportera, pour cela, aux études de plus en plus nombreuses consacrées à la gestion de la microfinance (voir l'annexe 3).

Il ne faut surtout pas oublier que les chiffres ne brossent pas un portrait complet d'une institution et que l'analyse des indicateurs doit être complétée par des entretiens avec le personnel et les clients, en prenant bien en compte les perceptions et les attitudes<sup>1</sup>.

*Pour éviter toute erreur d'interprétation, les indicateurs ne devraient jamais être interprétés indépendamment les uns des autres*

#### *4.1.1 Comprendre la composition des indicateurs*

L'interprétation des ratios financiers peut être une vraie gageure. Elle exige une excellente compréhension des principes financiers fondamentaux et une connaissance approfondie des opérations et du contexte institutionnel. Pour éviter toute erreur d'interprétation, les indicateurs ne devraient jamais être interprétés indépendamment les uns des autres. Par exemple, il est nécessaire d'évaluer le PORTEFEUILLE CLASSÉ À RISQUE compte tenu du TAUX D'ABANDON DE CRÉANCES et du TAUX DE RÉÉCHELONNEMENT DES PRÊTS.

Les indicateurs comparent en principe des données sur au moins deux éléments ; le ratio ainsi produit fournit davantage d'informations que des données individuelles. Il existe généralement une relation causale entre les éléments qui entrent dans la composition de l'indicateur de sorte que le chiffre produit, souvent un pourcentage, peut être considéré comme relativement indépendant de facteurs tels que l'échelle des activités. Par exemple, la comparaison du pourcentage des dépenses totales consacrées aux salaires d'une année sur l'autre peut être plus instructive qu'une simple comparaison des charges salariales totales annuelles.

Le choix du dénominateur d'un ratio peut s'avérer déterminant<sup>2</sup>. Un grand nombre des indicateurs considérés dans ce chapitre mesurent la rentabilité financière d'une institution. La meilleure méthode consiste, pour ce faire, à comparer la relation entre les produits et les charges, d'une part, et les actifs employés par l'institution, d'autre part. Les produits et les charges apparaissent dans les états financiers, mais les actifs de l'institution peuvent être représentés par divers éléments, les deux le plus couramment retenus étant la valeur moyenne des actifs totaux et celle des actifs productifs.

La valeur moyenne des actifs productifs est généralement le dénominateur le mieux adapté à l'évaluation de la rentabilité financière, surtout dans les institutions qui n'utilisent qu'une partie de leurs actifs pour financer leur programme de crédit (par exemple, les institutions multiservices gérant plusieurs sortes de programme). Un bilan type ne devrait inclure dans les actifs productifs que la trésorerie, les dépôts rémunérés, l'encours net de crédits et les investissements à long terme<sup>3</sup>. La valeur moyenne est égale à la somme de la valeur de ces actifs en début d'année et à la fin de chaque mois, divisée<sup>4</sup> par 13.

#### *4.1.2 Analyse de tendances*

L'examen de l'évolution des indicateurs (analyse dynamique) est souvent plus instructif que celui de leurs valeurs absolues (analyse statique). Par exemple, s'il est bon



de savoir que la part du portefeuille constituée par les prêts classés à risque depuis plus de 90 jours est actuellement de 7 %, il est nettement plus instructif de noter que ladite part a été ramenée de 9 % pour le mois précédent à 7 % pour le mois en cours. Une analyse statique peut en outre induire en erreur en cas de valeurs aberrantes circonstanciées ou de fluctuations saisonnières. Par exemple, il est plus facile d'interpréter correctement un léger dérapage des remboursements qui se produit tous les ans au mois de décembre dans le cadre d'une analyse dynamique. Les institutions peuvent intégrer ce type d'analyse dans leurs rapports ou, mieux encore, l'exposer sous forme de graphiques, produits à intervalles réguliers (voir paragraphe 3.2.)

#### 4.1.3 Comparaison des résultats d'institutions différentes

L'analyse indiciaire peut être un moyen très utile de comparer et d'évaluer les résultats d'une institution. Elle permet à sa direction de rapporter les valeurs obtenues par son institution à celles d'organisations similaires, notamment celles qui suivent les meilleures pratiques, pour en tirer un certain nombre de conclusions. Elle donne aussi aux parties prenantes extérieures, telles que les autorités de contrôle et les bailleurs de fonds, un moyen de suivre les résultats et de détecter les problèmes éventuels.

L'analyse des ratios doit être menée avec discernement, en prenant en compte, pour chaque institution, les différents facteurs – circonstances, méthodologie – susceptibles d'influer sur ses ratios financiers. Cela est particulièrement important lorsqu'il s'agit de comparer des institutions d'un même pays, ou plus délicat encore, de pays différents.

On a tout lieu de craindre que l'adoption de définitions normalisées par les institutions de microfinance incite certains bailleurs de fonds à accorder une trop grande importance aux ratios et à n'approuver plus que les projets des institutions obtenant les « meilleurs » résultats. À ce stade relativement précoce de notre compréhension de la dynamique interne des institutions de microfinance, ce serait mal exploiter les ratios financiers. Certains des facteurs influant sur ces ratios sont indiqués ci-après :

- *Taille de l'institution.* Les grandes institutions bénéficient d'économies d'échelle de nature à réduire leur structure de coût.
- *Maturité.* Une institution bien établie est plus susceptible d'enregistrer de bons résultats qu'une jeune institution.
- *Rythme d'expansion.* Les institutions en phase de rapide expansion sont, en général, moins efficaces et moins rentables que les autres, car elles doivent financer cette expansion. Leurs installations sont en général davantage sous-utilisées que les autres (les nouvelles agences ne fonctionnent pas encore à pleine capacité, par exemple), et leur portefeuille est constitué, pour une plus large part, de prêts initiaux moins élevés et moins rentables<sup>5</sup>.
- *Renouvellement du portefeuille de crédits.* Les crédits à court terme coûtent parfois plus cher aux institutions car celles-ci doivent en accorder plus souvent afin de maintenir le montant de leur portefeuille au même niveau.

*L'analyse des ratios doit être menée avec discernement, en prenant en compte les divers facteurs susceptibles d'influer sur les ratios financiers*

*La nécessité de produire régulièrement des indicateurs de la qualité du portefeuille a sans doute été le moteur principal du développement de systèmes d'information de gestion performants*

- *Taille moyenne des prêts.* Il est plus onéreux de traiter 10 prêts de 100 dollars qu'un seul prêt de 1000 dollars.
- *Périodicité des remboursements.* De petits remboursements réguliers coûtent plus cher à traiter que des remboursements moins nombreux et plus importants.
- *Couverture géographique.* Il est moins coûteux d'opérer dans une zone urbaine à forte densité de population que dans une zone rurale où la population est dispersée.
- *Services proposés.* Dans le cas d'institutions multiservices (qui offrent des services non commerciaux de nutrition, de santé et communautaires) et de programmes intégrés (qui offrent, outre les services financiers, des services commerciaux de marketing et de gestion ou de formation technique, par exemple), il convient d'isoler le coût des services financiers de celui des services non financiers avant de calculer les ratios, ce qui s'avère parfois impossible.
- *Inflation et taux de change.* Les écarts entre les taux d'inflation, les taux de change et les pouvoirs d'achat observés dans les différents pays compliquent les comparaisons internationales.

Pour ces diverses raisons, le présent guide pratique ne tente pas de définir d'intervalles de variation pour les indicateurs. Il indique seulement l'évolution souhaitée pour ces ratios, de manière à aider les dirigeants à déterminer, en procédant à une analyse des tendances, si leur institution évolue de la manière souhaitée<sup>6</sup>.

## **4.2 Indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits**

Les indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits sont placés en tête de liste et font ici l'objet d'un examen approfondi en raison de l'intérêt qu'ils présentent pour les institutions de microfinance. Lors des entretiens organisés en vue de la préparation de cet ouvrage, presque tous les cadres de direction interrogés ont mentionné les indicateurs de la qualité du portefeuille comme étant les plus utiles. Le crédit est généralement le moteur des institutions de microfinance. Celles-ci peuvent mobiliser de l'épargne, mais le font essentiellement pour financer leurs prêts. Le portefeuille de crédits est de loin l'actif le plus important d'une institution de microfinance et, s'il n'est pas géré correctement, les prêts non recouverts peuvent devenir son plus gros poste en charges. Les institutions solides et viables se distinguent généralement de celles qui souffrent de graves problèmes par une gestion judicieuse de leur portefeuille.

Un portefeuille de mauvaise qualité sape l'énergie d'une institution. Le personnel doit porter son attention sur le recouvrement des prêts. Les coûts s'accroissent par suite du surcroît d'effort nécessaire, tandis que les recettes commencent à baisser parce que les intérêts ne sont pas payés. Les clients commencent à considérer l'institution non plus comme un prestataire de services à la collectivité, mais comme une entité chargée de la tâche désagréable de recouvrer des prêts. De plus, en cas de pénurie de liquidités, les bons clients ne bénéficient plus de ser-

vices adaptés ou n'obtiennent pas de prêts relais plus importants. L'ambiance de travail se détériore. La confiance des bailleurs de fonds et des investisseurs est ébranlée. Les déposants retirent leur épargne, ce qui aggrave encore la pénurie de liquidités ; et, si l'institution est assujettie au contrôle d'autorités de réglementation, ces dernières peuvent décider de mettre un terme à ses activités.

La qualité du portefeuille peut changer pratiquement du jour au lendemain. Une institution en bonne santé court le risque d'être subitement confrontée à de graves problèmes de recouvrement (à la suite d'une crise politique ou économique, par exemple, ou d'une catastrophe naturelle touchant un grand nombre de ses clients). La situation des remboursements est en outre fonction des impressions et du comportement de la clientèle de l'institution. Celle-ci s'efforce en général de déterminer, sur la base de certains signaux, si l'institution entend vraiment se faire rembourser en temps et heure ; et les rumeurs se propageant rapidement, il est donc essentiel de suivre de près la situation des remboursements<sup>7</sup>.

La direction d'une institution doit s'intéresser à la qualité du portefeuille dès le démarrage des opérations de crédit ; c'est en effet une erreur que de vouloir commencer par développer les activités, pour ne s'inquiéter que par la suite de la qualité du portefeuille. Il lui faut mettre en place, sans attendre, des systèmes et procédures de suivi de la qualité pour être en mesure d'agir rapidement en cas de détérioration de la situation.

#### *4.2.1 Les difficultés associées au suivi de la qualité du portefeuille*

Les difficultés associées au suivi de la qualité du portefeuille sont souvent doubles : il faut décider de l'indicateur ou des indicateurs requis et établir les systèmes qui permettront de les produire correctement et en temps voulu (voir l'encadré 4.1, page 52). La nécessité de produire régulièrement des indicateurs de la qualité du portefeuille a sans doute été le moteur principal du développement de systèmes d'information de gestion performants.

Dans les années 80, la plupart des institutions utilisaient des indicateurs de qualité personnalisés, faisant intervenir un taux de remboursement (tel que le pourcentage des remboursements effectués le mois précédent, conformément au calendrier) ou la balance âgée du portefeuille selon le montant des arriérés (mais faute de moyens, la balance âgée du portefeuille n'était souvent déterminée qu'une fois par an). Dans l'idéal, un indicateur employé pour suivre un portefeuille de crédits doit présenter les trois caractéristiques suivantes<sup>8</sup> :

- *Sensible*, c'est-à-dire détecter des fluctuations, même réduites, de la qualité du portefeuille de crédits.
- *Cohérent*, et évoluer parallèlement à la qualité du portefeuille. En d'autres termes, lorsque celle-ci se dégrade, l'indicateur doit systématiquement enregistrer une détérioration.
- *Prudent*, en identifiant les montants pour lesquels on peut raisonnablement craindre un risque de non-recouvrement.

*Pour avoir une image complète de la qualité du portefeuille, il est indispensable de comparer plusieurs indicateurs*

## ENCADRÉ 4.1

**Suivi de la qualité du portefeuille chez BRAC**

Jusqu'en 1992, BRAC utilisait un système de suivi classant les prêts en trois grandes catégories : *à jour*, lorsque leurs remboursements étaient effectués conformément au calendrier initial de 52 semaines ; *en retard*, lorsqu'ils étaient parvenus à échéance mais avaient été restructurés ; et *en arriéré*, lorsqu'ils n'avaient pas été totalement remboursés à la date d'échéance du prêt restructuré. Le Bangladesh connaissant de nombreuses catastrophes naturelles et perturbations saisonnières, BRAC savait que ses membres pouvaient être en retard de quelques échéances mais que, dans l'ensemble, ils recommenceraient à payer dès que possible. Le système de suivi était toutefois trop général pour permettre à l'institution d'assurer le suivi de chaque prêt depuis le siège et les prêts n'étaient reclassés d'une catégorie à une autre qu'après leur échéance. Aussi BRAC s'est-il doté, grâce à une aide extérieure, de nouveaux outils pour suivre son portefeuille.

En se basant sur le plus utile de ses nouveaux indicateurs, la BALANCE ÂGÉE DU PORTEFEUILLE À RISQUE, BRAC peut classer l'encours du principal des crédits en fonction du nombre d'échéances manquées et, partant, identifier la situation et le profil des remboursements de mois en mois. Cet indicateur lui permet de savoir quelle proportion du portefeuille est classée à risque et où le risque est concentré.

BRAC a découvert que 32 % seulement des prêts en cours (soit un pourcentage bien plus faible qu'il ne le pensait) étaient remboursés conformément au calendrier, que les taux d'impayés étaient bien plus élevés pour certains secteurs que pour d'autres, et que la probabilité de remboursement des prêts en retard chutait à mesure que le nombre d'échéances manquées augmentait.

Forte de cette information, l'institution a pris sans tarder des mesures pour renforcer la fonction de recouvrement des prêts des équipes de terrain, resserrer les procédures de recouvrement et restructurer les prêts dans les secteurs à problèmes en réduisant le montant des remboursements hebdomadaires. Elle a également amélioré son assistance technique dans ces secteurs. En juin 1995, 87 % des prêts en cours étaient remboursés conformément au calendrier établi.

La publication en 1991 de la monographie d'ACCION intitulée *The Hidden Beast : Delinquency in Microenterprise Credit Programs* a marqué un tournant crucial dans les activités de suivi de la qualité du portefeuille<sup>9</sup>. Elle préconisait en effet d'employer le PORTEFEUILLE À RISQUE comme indicateur, et cette recommandation a vite été largement adoptée par les institutions financières les plus solides.

Cet indicateur satisfait aux trois critères précédents dans la plupart des cas mais, comme tous les ratios financiers, ne doit pas être considéré indépendamment de tout autre. Pour avoir une image complète de la qualité du portefeuille, il est indispensable de comparer plusieurs indicateurs. On pourrait, par exemple, décider qu'une institution appliquant de rigoureux principes d'abandon de créances en retard depuis 30 jours a un portefeuille sain au seul vu de l'indicateur du PORTEFEUILLE À RISQUE, mais se faire une idée plus juste de la situation en considérant également le TAUX D'ABANDON DE CRÉANCES. Le rééchelonnement des prêts en retard peut provoquer des distorsions similaires.

Les paragraphes suivants décrivent les indicateurs de qualité du portefeuille qu'il est couramment recommandé d'utiliser. Il est possible de se reporter à la sec-

tion consacrée aux modèles de rapports sur les portefeuilles de crédits pour une présentation utile et concise des rapports correspondants.

#### 4.2.2 Portefeuille à risque

Pour la plupart des prêts, l'indicateur du PORTEFEUILLE À RISQUE pour des périodes déterminées en fonction de la fréquence des remboursements (1 à 7 ou 8 à 14 jours pour les prêts devant faire l'objet de remboursements hebdomadaires, et 1 à 30 ou 31 à 60 jours pour les prêts donnant lieu à des remboursements mensuels, par exemple) satisfait aux trois critères définis plus haut et doit être le principal indicateur employé par le personnel des institutions de microfinance. Aux fins de la gestion interne, l'indicateur qu'il convient d'utiliser de préférence est le pourcentage de crédits en retard depuis au moins deux échéances, c'est-à-dire le PORTEFEUILLE À RISQUE DEPUIS PLUS DE 7 JOURS pour les prêts à échéances hebdomadaires et le PORTEFEUILLE À RISQUE DEPUIS PLUS DE 30 JOURS pour les prêts à échéances mensuelles. Lorsque les échéances ne tombent pas à intervalles réguliers, mieux vaut utiliser ce dernier indicateur. De nombreux manuels de gestion financière recommandent de retenir un retard de 90 jours pour les rapports diffusés à l'extérieur de l'institution, parce que la valeur prise par cet indicateur est généralement plus représentative du pourcentage des pertes à long terme<sup>10</sup>. La prise en compte d'une période plus longue permet en outre de mieux comparer les institutions de microfinance qui font un usage différent des prêts à court et à moyen terme.

Il convient d'évaluer le PORTEFEUILLE À RISQUE pour les prêts rééchelonnés séparément du portefeuille normal et de l'interpréter avec davantage de prudence. Ces prêts, pour lesquels on a pu déjà observer d'importants retards de paiement, présentent des risques bien supérieurs à ceux du portefeuille global.

La méthode de calcul du PORTEFEUILLE À RISQUE est décrite dans le texte d'accompagnement du rapport C1 à la fin de cet ouvrage : BALANCE ÂGÉE DU PORTEFEUILLE À RISQUE PAR AGENCE. Il ressort clairement des calculs que, dans certains cas, le PORTEFEUILLE À RISQUE n'est peut-être pas l'indicateur le plus utile, notamment pour les prêts collectifs (au niveau des villages).

Certaines institutions de microfinance offrant ce type de prêt autorisent les caisses villageoises à effectuer des remboursements partiels. Lorsqu'une caisse effectue un remboursement pour le compte de 33 de ses 35 membres, l'intégralité du prêt est normalement classée à risque sur la base de l'indicateur du PORTEFEUILLE À RISQUE, alors même que 33 clients ont payé en temps voulu. Si toutes les informations étaient disponibles, seul l'encours des prêts aux clients en retard serait considéré comme risqué. La plupart des méthodes employées pour les caisses de crédit villageoises n'entrent toutefois pas autant dans les détails.

PORTEFEUILLE À RISQUE,  
AU MOINS DEUX ÉCHÉANCES

Encours total des prêts dont le remboursement  
est en retard d'au moins deux échéances

Encours total de crédits

#### Pour ESSOR...

LE PORTEFEUILLE À RISQUE DEPUIS PLUS DE 30 JOURS  
est calculé comme suit :

$$\frac{60\,570}{910\,000} = 6,7\%$$

Chiffres extraits du rapport C5.

Dans le cas des caisses de crédit villageoises, le TAUX DE REMBOURSEMENT CONFORMÉMENT AU CALENDRIER est un meilleur indicateur de la qualité du portefeuille, puisqu'il divise le montant des remboursements reçus au cours de la période par le montant des remboursements exigibles conformément au calendrier établi dans le cadre du contrat de prêt initial. Les remboursements effectués avant ou après l'échéance introduisent certaines distorsions à court terme, de sorte qu'il faut interpréter les valeurs prises par l'indicateur sur de longues périodes (par exemple au moyen d'une moyenne mobile sur six mois). Le TAUX DE REMBOURSEMENT CONFORMÉMENT AU CALENDRIER ne dépend guère des principes comptables retenus (comme les directives en matière d'abandons de créances et la comptabilisation des produits non payés au titre des intérêts), du refinancement ou du rééchelonnement des prêts.

Avant d'utiliser de manière généralisée le PORTEFEUILLE CLASSÉ À RISQUE, on employait le plus souvent le MONTANT TOTAL DES IMPAYÉS pour déterminer la qualité du portefeuille. Ce dernier ne considère que le montant en arriéré et non l'encours total du crédit. Supposons, par exemple, qu'un unique remboursement de 100 dollars soit en retard au titre d'un prêt dont l'encours est de 1 000 dollars, le premier indicateur classe la totalité des 1 000 dollars à risque, tandis que le second ne considère que le montant impayé, soit 100 dollars. Le montant des impayés est le même, que l'encours du prêt soit de 200 ou de 1 000 dollars ; pourtant beaucoup s'accorderont à penser que la situation est plus préoccupante dans le cas du prêt de 1 000 dollars. Le MONTANT TOTAL DES IMPAYÉS ne devrait jamais être utilisé, car il ne présente aucun avantage sur les autres indicateurs de portefeuille qui ne soit largement contrebalancé par sa propension à sous-estimer les problèmes de remboursement.

#### *4.2.3 Taux de provision pour créances douteuses et taux d'abandon de créances*

Toutes les institutions de microfinance devraient constituer des provisions pour créances douteuses réalistes, qui donnent une image exacte à la fois du volume de leurs portefeuilles et de leurs coûts réels (puisque le retard de remboursement est un coût opérationnel). Il importe d'analyser les provisions régulièrement, voire même tous les mois si les systèmes en place s'y prêtent. De nombreuses techniques permettent de déterminer le montant requis des provisions<sup>11</sup>. Le présent guide pratique n'examine que la plus fondamentale, à savoir la constitution de provisions représentant un pourcentage qui augmente systématiquement avec l'ancienneté du prêt.

Le rapport C8 : BALANCE ÂGÉE DES PRÊTS ET CALCUL DES PROVISIONS récapitule les informations disponibles sur le portefeuille classé à risque. Les deux colonnes de droite définissent la provision qu'il convient de constituer sur la base de ces informations. La provision s'obtient en effet en multipliant le solde du prêt classé à risque pour chaque classe d'ancienneté par un pourcentage indiquant la probabilité de pertes sur créances irrécouvrables. Ce type de pourcentage est souvent établi par les autorités de contrôle. On a utilisé, aux fins du présent rapport, les pourcentages cou-

FIGURE 4.1

**Analyse des provisions pour créances douteuses***Période couverte par l'analyse : 1<sup>er</sup> janvier 1996 - 31 décembre 1996*

	Montant	Portefeuille	En pourcentage du portefeuille	Indicateur
1 Provision pour créances douteuses, début de période	25 000	654 000	3,8	Taux de provision
2 Crédits passés en perte durant la période	(22 000)	782 000	2,8	Taux d'abandon de créances
3 Nouvelles provisions allouées durant la période	31 200			
4 Provision pour créances douteuses, fin de période	34 200	910 000	3,8	Taux de provision

ramment employés, mais les institutions de microfinance devront consulter les autorités de leur pays. Si les réglementations locales ne précisent pas le pourcentage de chaque groupe de prêts en retard qu'il convient de retenir pour constituer des provisions, l'institution devra s'efforcer de définir une fourchette de pourcentages à partir des observations rassemblées sur un ensemble de prêts antérieurs et utiliser un système normalisé de 10, 25, 50 et 100 pour cent dans l'intervalle.

La figure 4.1 (ci-dessus) montre de quelle manière retraiter les provisions pour créances douteuses à chaque période. La provision en début de période figure dans le bilan (elle est de 25 000 dollars dans notre exemple). Il faut alors en soustraire le montant des prêts passés en perte au cours de la période, soit 22 000 dollars. La provision pour créances douteuses en fin de période doit correspondre au montant porté dans le bilan (rapport E1), c'est-à-dire 34 200 dollars. Il faut donc allouer un montant de 31 200 dollars en provision.

Ces nouvelles provisions sont constituées par un crédit au compte des provisions pour créances douteuses (compte 1310 dans le plan comptable du chapitre 2) et un débit au compte des dotations aux provisions pour créances douteuses (compte 5110). Les dotations aux provisions apparaissent donc comme une charge pendant la période durant laquelle a lieu le retraitement. Quand un prêt est passé en perte, il n'apparaît pas comme une charge (puisque le montant nécessaire a été imputé lors de la constitution des provisions) mais seulement comme une diminution du compte de provisions pour créances douteuses (1310), en contrepartie d'une réduction du compte d'encours de crédits à l'actif (1210).

L'analyse des provisions pour créances douteuses fait intervenir deux indicateurs importants. Le TAUX DE PROVISION POUR CRÉANCES DOUTEUSES est égal au rapport entre le montant des provisions pour créances douteuses (compte 1310) et l'encours brut de crédits (compte 1200). Le TAUX D'ABANDON DE CRÉANCES est égal au rapport entre le montant du principal passé en perte durant la période et l'encours brut moyen de crédits (compte 1200) qui, dans notre exemple, est égal à 782 000 (moyenne des portefeuilles de début et de fin de période)<sup>12</sup>.

TAUX DE PROVISION POUR CRÉANCES DOUTEUSES

$$\frac{\text{Provision pour créances douteuses}}{\text{Encours brut de crédits}}$$

TAUX D'ABANDON DE CRÉANCES

$$\frac{\text{Crédits passés en perte pendant la période}}{\text{Encours brut moyen de crédits pendant la période}}$$

Généralement, sur une longue période le TAUX D'ABANDON DE CRÉANCES doit avoir une valeur proche de celle du TAUX DE PROVISION POUR CRÉANCES DOUTEUSES. L'existence d'un écart significatif témoignerait d'une modification des résultats obtenus au plan des remboursements ou d'une politique de provisionnement inadéquate.

#### 4.2.4 Taux de rééchelonnement des prêts

De nombreuses institutions de microfinance découragent, voire même interdisent, de fréquents rééchelonnements des prêts. Lorsqu'une institution autorise cette procédure, elle doit alors suivre l'évolution des prêts rééchelonnés séparément du reste du portefeuille parce que les risques qu'ils présentent sont plus élevés (compte 1240 dans notre exemple de plan comptable). Pour ce faire, elle peut se fonder sur le TAUX DE RÉÉCHELONNEMENT DES PRÊTS, qui compare l'encours des crédits rééchelonnés à l'encours total. Une baisse soudaine de l'indicateur du PORTEFEUILLE CLASSÉ À RISQUE peut ainsi s'expliquer par une augmentation de ce ratio.

TAUX DE RÉÉCHELONNEMENT DES PRÊTS

Encours brut des prêts rééchelonnés

Encours brut de crédits

### 4.3 Indicateurs de rentabilité

Les indicateurs d'états financiers fondamentaux tels que le résultat net de l'exercice donnent une idée du niveau de rentabilité d'une institution. Toutefois, ils ne tiennent pas compte du fait que les produits de l'entreprise peuvent résulter de subventions ou provenir de ses opérations, que les emprunts qu'elle a contractés peuvent être bonifiés ou aux conditions du marché, ou encore que l'institution peut bénéficier d'une aide en nature. Une évaluation vraiment précise de la viabilité d'une institution doit être faite en anticipant sur l'arrêt éventuel de cet appui extérieur. Les trois principaux indicateurs de rentabilité décrits dans cette section (RENDEMENT RETRAITÉ DE L'ACTIF ; RENDEMENT RETRAITÉ DES FONDS PROPRES ; et PÉRENNITÉ FINANCIÈRE) sont donc établis à partir d'états financiers retraités afin de compenser l'effet des subventions extérieures.

*Une évaluation vraiment précise de la pérennité d'une institution doit être faite en anticipant sur l'arrêt éventuel de cet appui extérieur*

#### 4.3.1 Rendements retraités de l'actif et des fonds propres

Dans tous les cours élémentaires de gestion des entreprises, il est dit que l'objectif final des entreprises commerciales et industrielles (banques commerciales comprises) est de maximiser la richesse des actionnaires en maximisant les bénéfices. Le RENDEMENT DES FONDS PROPRES est le principal indicateur utilisé pour quantifier les résultats obtenus dans ce domaine. Il mesure le bénéfice (ou résultat net) de l'institution par rapport au niveau de ses fonds propres (c'est-à-dire les montants investis par les actionnaires). Le tableau 4.2 (page 57) développe l'équation de la relation entre le RENDEMENT DES FONDS PROPRES et quatre autres indicateurs couramment utilisés<sup>13</sup>.



TABLEAU 4.2

**Relation du rendement des fonds propres avec quatre autres indicateurs couramment utilisés**

MARGE BÉNÉFICIAIRE	x	RENDEMENT DE L'ACTIF	=	RENDEMENT RETRAITÉ DE L'ACTIF	x	MULTIPLICATEUR DES FONDS PROPRES	=	RENDEMENT RETRAITÉ DES FONDS PROPRES
$\frac{\text{Résultat net retraité}}{\text{Total retraité des produits}}$		$\frac{\text{Total retraité des produits}}{\text{Actif total (moyenne)}}$		$\frac{\text{Résultat net retraité}}{\text{Actif total (moyenne)}}$		$\frac{\text{Actif total (moyenne)}}{\text{Fonds propres totaux (moyenne)}}$		$\frac{\text{Résultat net retraité}}{\text{Fonds propres totaux (moyenne)}}$
(51 247)		412 140		(51 247)		827 576		(51 247)
412 140		827 576		827 576		193 424		193 424
-12,4 %	x	49,8 %	=	-6,2 %	x	4,28	=	-26,5 %

Pour ESSOR, les indicateurs sont calculés comme suit (données extraites du rapport D7) :

La MARGE BÉNÉFICIAIRE est le quotient du bénéfice net (ou déficit) dégagé par l'institution sur le total de ses produits. Ce bénéfice ou résultat net est généralement égal à la différence entre le montant total retraité des produits, et le montant total retraité des charges. (Le concept de produit retraité est expliqué dans la note du rapport D7 de la section consacrée aux modèles de rapports.) Le RENDEMENT DE L'ACTIF, parfois qualifié de rendement de l'institution, est le quotient du montant total des produits sur le total de l'actif.

Quand on multiplie la MARGE BÉNÉFICIAIRE par le RENDEMENT DE L'ACTIF, le dénominateur de la MARGE BÉNÉFICIAIRE (total retraité des produits) et le numérateur du RENDEMENT DE L'ACTIF s'annulent. On obtient ainsi le rapport entre le résultat net retraité, et la valeur moyenne de l'actif total, c'est-à-dire le RENDEMENT RETRAITÉ DE L'ACTIF. Dans notre exemple, ce rendement est négatif, ce qui signifie que l'institution opérerait à perte si elle n'avait accès qu'à des financements aux conditions du marché.

Le MULTIPLICATEUR DES FONDS PROPRES représente le « levier » de l'institution. Si celle-ci n'a pas de fonds empruntés, le MULTIPLICATEUR DES FONDS PROPRES est égal à 1. Si, par contre, elle peut obtenir des dépôts d'épargne, des prêts aux conditions du marché, des prêts à des conditions concessionnelles, et autres types d'engagements, comme dans notre exemple, elle exerce un effet de levier sur ses fonds propres et, disposant ainsi de ressources plus importantes, peut développer ses activités. Lorsque l'on fait le produit du RENDEMENT RETRAITÉ DE L'ACTIF, et du MULTIPLICATEUR DES FONDS PROPRES, l'actif total est éliminé au numérateur et au dénominateur, et il ne reste plus que le résultat net, retraité, et le total des fonds propres, c'est-à-dire le RENDEMENT RETRAITÉ DES FONDS PROPRES.

Le RENDEMENT RETRAITÉ DE L'ACTIF et le RENDEMENT RETRAITÉ DES FONDS PROPRES comparent le résultat net (ou

RENDEMENT RETRAITÉ DE L'ACTIF
$\frac{\text{Résultat net retraité des services financiers}}{\text{Actif total (moyenne)}}$
RENDEMENT RETRAITÉ DES FONDS PROPRES
$\frac{\text{Résultat net retraité des services financiers}}{\text{Fonds propres totaux (moyenne)}}$

bénéfice) retraité et les actifs de l'institution, c'est-à-dire l'investissement des actionnaires. Plus le montant des capitaux empruntés d'une institution rentable sera élevé et plus la différence entre ces deux indicateurs sera grande<sup>14</sup>.

Les institutions et les entreprises financières traditionnelles utilisent de préférence le RENDEMENT DES FONDS PROPRES pour comparer leurs résultats. Il leur faut poser en hypothèse que les institutions sur lesquelles portent les comparaisons opèrent sur un pied d'égalité, ont des structures institutionnelles, du capital et de l'actionariat similaires et qu'elles cherchent toutes à dégager des bénéfices. Ces hypothèses sont relativement valides dans le cas, disons, des banques commerciales américaines<sup>15</sup>, mais il n'est guère judicieux de se baser sur le RENDEMENT DES FONDS PROPRES pour comparer des institutions de microfinance, car celles-ci ont des structures de dettes et de fonds propres très diverses. Nombre d'entre elles ont d'importants fonds propres, constitués grâce aux fonds versés par des bailleurs de fonds ; d'autres ont des fonds propres limités, mais se financent au moyen de prêts concessionnels. Pour ces dernières, il vaut donc mieux retenir le RENDEMENT DE L'ACTIF. Les institutions de microfinance continuant à bénéficier de dons et de subventions et opérant dans des contextes économiques très variés, il est en outre recommandé de retraiter les états financiers avant de calculer le RENDEMENT DE L'ACTIF selon un procédé qualifié d'analyse du rendement de l'actif retraité<sup>16</sup>.

Le rapport D7 intègre la méthode du rendement de l'actif retraité dans le compte de résultat en divisant les montants retraités par la valeur moyenne de l'actif total de l'année. (Il présente une autre méthode d'analyse, qui consiste à diviser les montants retraités par la valeur moyenne de l'encours du portefeuille.) Le RENDEMENT RETRAITÉ DE L'ACTIF, soit -6,2 %, apparaît à la ligne intitulée *Rendement retraité des opérations de services financiers*. Les calculs effectués pour aboutir à ce résultat apparaissent dans la section consacrée à l'analyse de la situation en-dessous du compte de résultat.

#### 4.3.2 Rendement de l'actif et des fonds propres

Bien qu'il soit important d'examiner les indicateurs retraités du rendement de l'actif et des fonds propres pour se faire une idée exacte des perspectives à long

RENDEMENT DE L'ACTIF

Résultat net des services financiers

Actif total (moyenne)

RENDEMENT DES FONDS PROPRES

Résultat net des services financiers

Fonds propres totaux (moyenne)

terme de la pérennité financière d'une institution de microfinance, il est également utile de suivre l'évolution des valeurs nominales (non retraitées) de ces rendements. Les rendements nominaux étant des indicateurs d'entreprise types, ils sont généralement demandés par les banques et les investisseurs qui n'ont pas l'habitude de traiter avec des institutions de microfinance.

#### 4.3.3 Pérennité financière

L'indicateur de PÉRENNITÉ FINANCIÈRE est le plus couramment retenu pour analyser la viabilité d'une institution. Il

s'exprime généralement sous la forme du quotient des produits (hors subventions) par les charges d'exploitation et financières, ces dernières incluant certains coûts liés à l'inflation<sup>17</sup>. La définition proposée ici, à savoir le rapport entre le total retraité des produits financiers et le total retraité des charges financières, est conforme aux directives générales de retraitement des produits et des charges présentées dans le rapport D7 (voir la section consacrée aux rapports). Cet indicateur est très proche de la MARGE BÉNÉFICIAIRE.

#### 4.4 Indicateurs de solvabilité financière

Cette section décrit des indicateurs qui permettent de juger de la solidité et de la sécurité des institutions. L'intérêt que présentent presque tous ces indicateurs pour une institution donnée dépend dans une certaine mesure de la structure de son bilan et, le cas échéant, de la nature de ses capitaux empruntés.

##### 4.4.1 Multiplicateur des fonds propres

Le MULTIPLICATEUR DES FONDS PROPRES est un indicateur de levier financier, c'est-à-dire de la mesure dans laquelle l'institution exploite ses fonds propres pour accroître ses ressources disponibles en empruntant. Il mesure l'aptitude de l'institution à couvrir des pertes d'actif éventuelles. Par exemple, supposons que l'institution ne parvienne pas à recouvrer une partie importante de ses prêts en cours, dispose-t-elle de fonds propres suffisants pour couvrir ces pertes ? Dans la négative, elle ne sera pas en mesure d'honorer ses engagements (tels que l'épargne de ses clients et les emprunts contractés auprès de bailleurs de fonds ou de banques de développement) et sera techniquement en faillite. Afin de protéger les intérêts des parties en cause, les autorités de contrôle suivent de très près l'évolution du MULTIPLICATEUR DES FONDS PROPRES (et celui de l'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES, qui lui est étroitement associé).

##### 4.4.2 Indicateurs de risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité, c'est-à-dire le risque qu'une institution ne dispose pas des liquidités suffisantes pour honorer ses engagements, est un sujet de préoccupation important pour une institution financière bien gérée. Mais de tous les points traités dans ce chapitre, c'est également celui qui se prête le moins à l'analyse par

#### Pour ESSOR...

Le RENDEMENT DE L'ACTIF est égal à :

$$\frac{52\,640}{827\,576} = 6,4\%$$

Le RENDEMENT DES FONDS PROPRES est égal à :

$$\frac{52\,640}{193\,424} = 27,2\%$$

Les données sont extraites des rapports D1 et E1.

#### PÉRENNITÉ FINANCIÈRE

$$\frac{\text{Total retraité des produits des services financiers}}{\text{Total retraité des charges financières}}$$

#### Pour ESSOR...

La PÉRENNITÉ FINANCIÈRE est égale à :

$$\frac{412\,140}{463\,387} = 89\%$$

Les données sont extraites du rapport D7.

#### MULTIPLICATEUR DES FONDS PROPRES

$$\frac{\text{Actif total}}{\text{Fonds propres totaux}}$$

#### Pour ESSOR...

Le MULTIPLICATEUR DES FONDS PROPRES est égal à :

$$\frac{1\,000\,800}{251\,640} = 4,3$$

Les données sont extraites du rapport E1.

le biais d'un simple indicateur. Le meilleur moyen de gérer les liquidités consiste à effectuer des projections des flux de trésorerie, plus ou moins complexes selon les besoins et la structure de l'institution (pour plus de détails sur la manière d'effectuer de telles projections, se reporter à la section de l'opuscule traitant des rapports sur les flux de trésorerie).

Une institution de microfinance doit éviter d'avoir un volume de liquidités excessif ou insuffisant. Des liquidités excessives impliquent qu'elle exploite mal ses ressources puisque le rendement de ses prêts et investissements à long terme devrait, normalement, être plus élevé que celui de ses disponibilités et équivalents. En revanche, si ses liquidités sont insuffisantes, l'institution risque de ne pas être en mesure d'honorer ses engagements. Une institution de microfinance a besoin de liquidités pour régler ses dépenses, décaisser de nouveaux prêts, payer les montants prévus au titre des prêts existants et honorer les demandes de retrait des clients titulaires de comptes d'épargne ou de dépôts à terme.

Compte tenu des conditions dans lesquelles opèrent le plus souvent les institutions de microfinance, leur direction devrait généralement faire preuve d'une grande prudence, c'est-à-dire conserver des liquidités plus importantes que ne le ferait une banque commerciale. Si les banques commerciales peuvent immédiatement cesser leurs opérations de crédit en cas de pénurie de liquidités, les institutions de microfinance ont tout intérêt à éviter ce recours car cela risquerait d'inciter leurs clients à ne pas rembourser leurs emprunts. Les institutions qui dépendent du financement de bailleurs de fonds, dont le calendrier n'est pas toujours bien déterminé, doivent se doter de marges de liquidité confortables<sup>18</sup>.

L'indicateur de liquidité le mieux adapté à une institution dépend beaucoup du type d'institution dont il est question. Une institution qui mobilise de l'épargne vo-

lontaire sur livret a besoin de disposer de liquidités suffisantes pour faire face aux demandes de retrait de ses clients et doit donc utiliser un indicateur tel que le RATIO DE LIQUIDITÉ IMMÉDIATE. Si, par contre, la majeure partie de l'épargne qu'elle détient a été déposée à titre de garantie et est liée à l'encours de crédits, ce ratio présente moins d'intérêt. Il importe, pour calculer le RATIO DE LIQUIDITÉ IMMÉDIATE, d'exclure du dénominateur tout actif liquide correspondant à des subventions de bailleurs de fonds affectées à un usage spécial, ces dernières ne pouvant servir à couvrir les engagements.

Pour les institutions dont l'encours de crédits est en phase d'expansion, il est plus utile de recourir à un RATIO D'ADÉQUATION DES LIQUIDITÉS du style de ceux proposés notamment par Bartel et coll. ou par Christen qu'au RATIO

DE LIQUIDITÉ IMMÉDIATE<sup>19</sup>. Les RATIO D'ADÉQUATION DES LIQUIDITÉS permettent d'estimer la capacité de l'institution à faire face aux dépenses et à la demande de nouveaux prêts prévues sur une période d'un mois, par exemple. Il importe, pour calculer ces indicateurs, de commencer par établir des projections des flux de trésorerie et de synthétiser les informations obtenues.

RATIO DE LIQUIDITÉ IMMÉDIATE

$$\frac{\text{Liquidités}}{\text{Dettes à court terme}}$$

**Pour ESSOR...**

Le RATIO DE LIQUIDITÉ IMMÉDIATE est égal à :

$$\frac{42\ 000}{88\ 000} = 48\ %$$

Les données sont extraites du rapport E1.

### 4.4.3 Indicateurs du risque de taux

Lorsqu'une institution de microfinance utilise des dettes à court terme pour financer des prêts à plus long terme, elle s'expose à un risque de taux. Considérons, par exemple, une institution qui se sert des montants déposés à court terme par ses clients pour financer des crédits à douze mois. Si la situation économique évolue de telle façon que l'institution est contrainte d'augmenter le taux de rémunération de ses dépôts à terme pour éviter que les déposants ne retiennent leur argent et n'aillent le placer ailleurs, ses coûts augmenteront mais le produit des intérêts qu'elle perçoit sur ses prêts restera inchangé. Elle peut minimiser ce risque en assurant l'adéquation de l'actif et du passif, c'est-à-dire en synchronisant les échéances des dettes et des actifs qu'elles financent. Une institution dont les échéances ne sont pas synchronisées risque de devoir modifier la rémunération de ses dettes, par exemple en relevant le taux de rémunération des livrets d'épargne. Le taux d'intérêt de ses prêts restera gelé jusqu'à ce que les prêts aient été remboursés et que les fonds recouverts puissent être prêtés à un taux plus élevé.

#### RATIO D'IMPASSES DE TAUX

Le RATIO D'IMPASSES DE TAUX est le principal indicateur du risque de taux d'intérêt que peuvent utiliser les institutions de microfinance dont l'endettement à court terme est important. Il compare la valeur des éléments d'actif et de passif qui parviendront à échéance ou dont le taux d'intérêt peut être révisé à la hausse ou à la baisse pendant la période considérée.

L'analyse des impasses de taux est une technique standard des banques commerciales mais, comme elle ne revêt pour l'instant qu'un intérêt limité pour les opérations de microfinance et qu'elle est très complexe, elle n'est pas traitée dans le cadre de ce guide pratique<sup>20</sup>.

#### MARGE D'INTÉRÊT NETTE

La MARGE D'INTÉRÊT NETTE, couramment qualifiée de marge financière, est un indicateur plus fondamental, mais moins précis, du risque de taux. Elle permet de calculer le montant restant une fois que l'institution aura réglé la totalité des intérêts qu'elle doit, et de comparer le montant obtenu à l'actif total ou aux actifs productifs de l'institution (voir le paragraphe 4.1.1 pour une analyse du choix du dénominateur). En suivant cet indicateur dans le temps, on peut voir si cette marge se modifie et s'il convient de retraiter le taux d'intérêt perçu sur les prêts ou la rémunération de l'épargne. À l'instar de nombreux indicateurs, la MARGE D'INTÉRÊT NETTE est plus indiquée pour les banques

#### RATIO D'IMPASSES DE TAUX

$$\frac{\text{Actifs sensibles au taux d'intérêt}}{\text{Dettes sensibles au taux d'intérêt}}$$

#### Pour ESSOR...

Le RATIO D'IMPASSES DE TAUX est égal à :

$$\frac{640\ 000}{78\ 000} = 8,2\ \%$$

Les données sont extraites du rapport F3.

#### MARGE D'INTÉRÊT NETTE

$$\frac{\text{Intérêts perçus} - \text{intérêts versés}}{\text{Actifs productifs (moyenne)}}$$

#### Pour ESSOR...

La MARGE D'INTÉRÊT NETTE est égale à :

$$\frac{360\ 360 - 63\ 000}{784\ 650} = 37,9\ \%$$

Les données sont extraites des rapports D7 et E1.

commerciales, dont les capitaux sont pour une très large part des capitaux empruntés aux conditions du marché, que pour les institutions de microfinance. Lorsque ces dernières ont des fonds propres importants, bénéficient de prêts bonifiés, ou encore lorsque le taux d'inflation est élevé ou variable, cet indicateur ne fournit aucune information utile, et ne permet pas de comparer la situation de différentes institutions.

#### TAUX DE POSITION DE CHANGE

$$\left( 1 - \frac{\text{Éléments d'actif en une monnaie déterminée}}{\text{Dettes en cette même monnaie}} \right) \times 100 \%$$

#### Pour une institution...

... ayant emprunté 100 000 unités en monnaie étrangère, ayant 50 000 unités dans un compte bancaire libellé en cette même monnaie, mais ayant prêté le solde en monnaie nationale, le TAUX DE POSITION DE CHANGE serait égal à :

$$\left( 1 - \frac{50\,000}{100\,000} \right) \times 100\% = 50\%$$

Dans cet exemple, seulement 50 % des dettes sont protégés. Les 50 % restants sont exposés à un risque de change.

Les données seraient extraites du rapport E2.

#### RISQUE DE POSITION DE CHANGE

$$\frac{\text{Éléments d'actif en une monnaie déterminée} - \text{dettes en cette même monnaie}}{\text{Actifs productifs}}$$

#### Pour cette institution...

dont les actifs productifs se chiffrent à 500 000 unités, le RISQUE DE POSITION DE CHANGE est égal à :

$$\frac{50\,000 - 100\,000}{500\,000} = -10\%$$

Les données seraient extraites du rapport E2.

#### 4.4.4 Indicateurs du risque de change

Il existe un risque de change lorsque la part de l'actif d'une institution libellée en monnaie étrangère diffère beaucoup de la part de son passif libellée en cette même monnaie. Considérons, à titre d'exemple, le cas d'une institution de microfinance d'Amérique latine qui a contracté des emprunts en dollars auprès d'investisseurs internationaux et de banques de développement. Elle convertit ces fonds en sa monnaie nationale et les prête à ses clients à un taux d'intérêt déterminé de manière à couvrir une éventuelle dévaluation de la monnaie nationale par rapport à la monnaie étrangère. Or, il est toujours possible que les mouvements de taux de change soient plus importants que prévu et, donc, que la valeur des actifs du portefeuille de crédits diminue tandis que l'institution continue de devoir rembourser le montant intégral de sa dette.

C'est pourquoi les autorités de contrôle des banques s'assurent généralement du respect de l'équilibre de position de change.

#### TAUX DE POSITION DE CHANGE

Ce ratio se calcule de la même manière que le taux de disparité pour les taux d'intérêt. Un système de comptabilité en plusieurs monnaies permettant d'établir des comptes de position en devises suit de très près l'évolution de ce taux en comparant les éléments d'actif et de passif libellés en chaque monnaie utilisée. La disparité (ou l'écart net) entre l'actif et le passif pour chacune des monnaies est portée dans le compte de position.

#### RISQUE DE POSITION DE CHANGE

L'indicateur de risque de position de change mesure le volume des dettes en monnaie étrangère de l'institution par rapport à ses actifs productifs. Le TAUX DE POSITION DE CHANGE peut indiquer un risque élevé si l'institution a emprunté des capitaux libellés dans une devise forte pour les prêter en

monnaie nationale. Il n'y a toutefois guère lieu de s'inquiéter si le prêt en devise forte est d'un faible montant par rapport aux actifs productifs de l'institution.

#### 4.4.5 Un indicateur de risque d'inflation – le taux d'intérêt réel effectif

Une institution de microfinance doit prendre garde aux tendances inflationnistes et gérer ses actifs et fixer ses commissions en conséquence. Si l'inflation risque de s'accélérer, la direction pourra devoir relever les taux d'intérêt ou les commissions afin de maintenir le taux d'intérêt réel effectif (c'est-à-dire la différence entre le taux d'intérêt nominal effectif et le taux d'inflation) à un niveau adéquat.

(Les institutions qui risquent d'opérer dans des conditions d'inflation très rapide devront peut-être raccourcir la durée de leurs prêts, prêter en des monnaies plus stables, indexer la valeur des prêts sur une valeur stable quelconque ou même arrêter pendant un temps leurs opérations de crédit.) Pour calculer le taux d'intérêt nominal effectif, on ajoute au taux d'intérêt nominal les commissions et frais perçus par l'institution auprès de ses clients et l'on détermine le taux d'intérêt qui permettrait à l'institution d'engendrer un flux de revenus équivalent sur la base d'un amortissement dégressif<sup>21</sup>.

TAUX D'INTÉRÊT RÉEL EFFECTIF

$$\left( \frac{1 + \text{taux d'intérêt nominal effectif}}{1 + \text{taux d'inflation}} - 1 \right) \times 100 \%$$

**Pour ESSOR...**

Le TAUX D'INTÉRÊT RÉEL EFFECTIF est égal à :

$$\left( \frac{1 + 0,48}{1 + 0,12} - 1 \right) \times 100 \% = 32 \%$$

Les données sont extraites des rapports D7 et E1.

## 4.5 Indicateurs de croissance

La plupart des institutions de microfinance prospères connaissent des périodes de forte croissance. Cette section présente quatre indicateurs de croissance de base qu'une institution devrait suivre sur une base régulière (mensuelle ou trimestrielle) pour s'assurer qu'elle continue d'avoir les capacités nécessaires pour gérer son portefeuille.

Les indicateurs permettent de suivre la croissance du portefeuille de crédits, du nombre d'emprunteurs, de l'épargne et du nombre de déposants. Ils se calculent tous les quatre comme suit :

$$\text{Taux de croissance} = \frac{\text{Chiffre en fin de période} - \text{Chiffre en début de période}}{\text{Chiffre en début de période}} \times 100 \%$$

Il est nécessaire d'indiquer la périodicité des taux de croissance, annuelle ou mensuelle, par exemple. Il est possible d'exprimer sur une base annuelle les taux de croissance mensuels ou trimestriels pour en faciliter l'interprétation. L'annualisation des taux s'effectue comme suit :

$$\text{Croissance annuelle} = (1 + \text{croissance de la période})^{(12/m)} - 1$$

**Pour ESSOR...**

Les taux de croissance sont égaux à :

TAUX DE CROISSANCE ANNUELLE DU PORTEFEUILLE

$$\frac{910\ 000 - 654\ 000}{654\ 000} \times 100\ \% = 39\ \%$$

AUGMENTATION ANNUELLE DU NOMBRE D'EMPRUNTEURS

$$\frac{4\ 024 - 3\ 050}{3\ 050} \times 100\ \% = 32\ \%$$

CROISSANCE ANNUELLE DE L'ÉPARGNE

$$\frac{60\ 000 - 45\ 000}{45\ 000} \times 100\ \% = 33\ \%$$

AUGMENTATION ANNUELLE DU NOMBRE D'ÉPARGNANTS

$$\frac{629 - 520}{520} \times 100\ \% = 21\ \%$$

Les données sont extraites des rapports A6, C5 et E1.

où  $m$  est le nombre de mois de la période. Par exemple, un taux de croissance trimestriel de 2 % serait annualisé de la manière suivante :

$$(1 + 0,02)^4 - 1 = 8,25\ \%$$

Lorsqu'une institution a un taux de croissance peu élevé et que le nombre de périodes de calcul des intérêts est relativement limité, on peut obtenir une valeur approchée satisfaisante en multipliant le taux de croissance de la période par le nombre de périodes par an (par exemple, 2 % x 4 trimestres par an = 8 %).

## 4.6 Indicateurs d'impact

La notion d'impact touche à une différence fondamentale entre les institutions de microfinance et les institutions financières commerciales ordinaires. La majorité des institutions de microfinance ont en effet une vocation partiellement ou totalement sociale et n'ont donc pas pour seul but de maximiser le retour sur investissement. Bien que leurs missions respectives puissent être différentes, la plu-

part ont ainsi en commun d'offrir des services financiers aux pauvres et aux exclus. Cette section décrit des indicateurs visant à évaluer la mesure dans laquelle elles atteignent ces objectifs. Les indicateurs décrivent deux types d'impact. Trois d'entre eux (NOMBRE DE CLIENTS ACTIFS, VALEUR DE L'ENCOURS NET DE CRÉDITS et MONTANT DE L'ENSEMBLE DES COMPTES D'ÉPARGNE) ont trait à l'élargissement de la clientèle. Les autres concernent le degré de pauvreté et d'exclusion de la clientèle. Les indicateurs sont regroupés en trois catégories : clientèle, épargnants et emprunteurs touchés.

### 4.6.1 Clientèle touchée

Les indicateurs renseignant sur la clientèle sont au nombre de deux. Le premier, à savoir le NOMBRE DE CLIENTS ACTIFS, est simplement le nombre total des clients bénéficiant de services. Il faut néanmoins prendre soin de ne pas comptabiliser deux fois les clients qui ont contracté deux prêts en même temps ou ceux qui possèdent à la fois un compte d'épargne et un compte de prêt. Le deuxième, c'est-à-dire le POURCENTAGE DE CLIENTES, fait ressortir les disparités entre les hommes et les femmes mais peut, dans certains cas, induire en erreur. Les statistiques sont faussées lorsque les prêts aux entreprises familiales sont considérés avoir été consentis à un seul époux, même si la signature des deux époux est nécessaire pour la conclusion du contrat et s'ils participent tous les deux à l'activité économique. De plus, si les prêts accordés aux femmes sont d'un montant nettement inférieur



à ceux accordés aux hommes (ce qui est le cas lorsque les femmes ont la possibilité d'emprunter pour financer des activités commerciales, tandis que les hommes empruntent pour financer des activités de production), elles peuvent détenir une part de l'encours du portefeuille de crédits bien inférieure à ce que leur proportion dans la clientèle totale ne le laisse penser. Pour évaluer les différences qui existent au niveau des services procurés, il est bon de calculer chaque indicateur séparément pour les femmes et pour les hommes.

#### 4.6.2 *Épargnants touchés*

Le calcul du NOMBRE D'ÉPARGNANTS ACTIFS nécessite de prendre en compte le fait que certains clients sont titulaires de plus d'un compte d'épargne. Les institutions de microfinance offrant des services d'épargne volontaire et d'épargne obligatoire doivent suivre de près le nombre d'épargnants dans chaque catégorie. L'indicateur du MONTANT DE L'ENSEMBLE DES COMPTES D'ÉPARGNE est simplement la somme des montants de tous les dépôts d'épargne, information qu'il est aisé d'extraire du bilan. (Toutefois, quand l'épargne est détenue par un groupe villageois, cette information n'apparaît pas dans les états financiers de l'institution et il faut recourir à d'autres méthodes pour suivre l'évolution de l'indicateur.) Là encore, il est possible de dissocier l'épargne volontaire de l'épargne obligatoire. Le SOLDE MÉDIAN DES COMPTES D'ÉPARGNE est un indicateur de l'épargne du client type. Les valeurs médianes sont plus instructives que les moyennes lorsqu'on analyse des distributions aussi asymétriques que peuvent l'être celle des comptes d'épargne. Il est relativement facile de calculer la médiane avec un système informatique, puisqu'elle correspond au solde d'un compte tel que 50 % des comptes aient un solde moins élevé et 50 % un solde plus élevé. Il est toutefois sans doute plus facile de calculer la moyenne lorsqu'on ne dispose que d'un système manuel. Il suffit dans ce cas de diviser le MONTANT DE L'ENSEMBLE DES COMPTES D'ÉPARGNE par le NOMBRE D'ÉPARGNANTS ACTIFS.

#### 4.6.3 *Emprunteurs touchés*

Lorsqu'on calcule le NOMBRE D'EMPRUNTEURS ACTIFS, il faut veiller à ne pas comptabiliser deux fois les clients qui ont plus d'un prêt actif. L'indicateur de la VALEUR DE L'ENCOURS NET DE CRÉDITS est extrait du bilan.

Le TAUX DE PERTE DE CLIENTS est un indicateur important, bien que peu d'institutions de microfinance en suivent l'évolution. Il regroupe les clients qui n'empruntent plus à l'institution parce qu'ils sont mécontents de ses services, qu'ils n'ont plus besoin d'emprunter, que leur demande a été rejetée à la suite de difficultés de remboursement, ou parce que leurs besoins sont devenus trop importants pour pouvoir être satisfaits par l'institution en question. Il est important de suivre ces informations car une institution doit s'assurer une clientèle large et fiable.

TAUX DE PERTE DE CLIENTS

$$1 - \frac{\text{Nombre de prêts relâchés pendant la période}}{\text{Nombre de prêts remboursés pendant la période}}$$

Lorsque son taux de perte de clients est élevé, elle est contrainte d'en attirer de nouveaux, ce qui accroît ses risques et demande un surcroît d'effort à son personnel, pour des prêts d'un montant généralement plus faible. Sa capacité d'expansion s'en trouve aussi compromise car elle peut ne plus avoir de clients solides. Un taux de perte de clients élevé indique généralement l'existence de problèmes au niveau des services et exige donc un examen de la situation.

Le calcul du taux de perte de clients ne repose pas sur les données types des états de portefeuille. Le calcul de cet indicateur doit être effectué avec grand soin à partir des données extraites du système d'information. Le numérateur doit comporter l'ensemble des prêts autres que les premiers prêts accordés aux nouveaux clients.

Deux indicateurs permettent de suivre l'évolution du montant médian des prêts. Le premier analyse le MONTANT MÉDIAN DES PREMIERS PRÊTS (consentis par l'institution à un client). L'observation de cet indicateur permet d'isoler les effets de la nature des clients de ceux de la croissance de l'institution, les emprunteurs fidèles obtenant des prêts d'un montant systématiquement croissant, et de vérifier le niveau économique des nouveaux clients<sup>22</sup>. On peut donc compter que le second, à savoir le SOLDE MÉDIAN DES PRÊTS EN COURS, augmentera progressivement pour les emprunteurs fidèles. Cet indicateur fait intervenir le solde des prêts en cours plutôt que le montant initial des décaissements, ce qui permet d'obtenir une image plus fiable du niveau des services financiers fournis. Il n'est pas facilement comparable à l'indicateur du MONTANT MÉDIAN DES PREMIERS PRÊTS.

POURCENTAGE DES PRÊTS CONSENTIS  
AU GROUPE CIBLÉ

$$\frac{\text{Montant du portefeuille détenu par le groupe ciblé}}{\text{Encours total de crédits}}$$

Le POURCENTAGE DES PRÊTS CONSENTIS AU GROUPE CIBLÉ est un indicateur souple, utilisable pour une ou plusieurs catégories de clients ciblés :

- Une institution opérant à la fois en zone urbaine et en zone rurale peut suivre l'évolution du pourcentage des prêts décaissés dans les zones rurales n'ayant qu'un accès réduit aux services financiers.
- Une institution peut suivre l'évolution du pourcentage des prêts d'un montant inférieur à, disons, 300 dollars, que l'on peut considérer comme ciblant les clients les plus démunis.

#### 4.7 Indicateurs de productivité

Les indicateurs de productivité offrent en général davantage d'intérêt pour les gestionnaires que pour les autorités de contrôle externes. En effet, s'il est important d'employer de manière optimale les ressources et de fournir des services au moindre coût, la productivité n'a qu'un effet indirect sur les problèmes de sécurité et de solidité financière qui préoccupent les autorités de contrôle. Les indicateurs de productivité considérés ici sont regroupés en trois catégories : la productivité opérationnelle (utilisation du personnel et des équipements de bureau),

la productivité financière (utilisation des ressources financières) et l'efficacité. Les indicateurs de productivité sont tous le ratio entre un certain montant « sorti » par rapport à une unité « entrée ». Les indicateurs d'efficacité analysent l'emploi interne des ressources.

#### 4.7.1 Indicateurs de productivité opérationnelle

Trois de ces indicateurs concernent la productivité des agents de crédit et trois autres celle de l'agence.

La productivité des agents de crédit est définie par le nombre de dossiers qu'ils traitent (le nombre de clients dont ils s'occupent) et le montant de leur portefeuille (le montant des ressources dont ils sont responsables). Le meilleur indicateur du nombre de dossiers traités est le NOMBRE D'EMPRUNTEURS ACTIFS PAR AGENT DE CRÉDIT, qui inclut tous les clients dont les prêts n'ont pas été passés en perte. Les institutions qui offrent des prêts collectifs doivent inclure tous les emprunteurs bénéficiant d'un prêt de cette nature, même si elle considère qu'il s'agit d'un seul et même prêt. En sus de cet indicateur, une institution devrait suivre l'évolution des GROUPES D'EMPRUNTEURS ACTIFS PAR AGENT DE CRÉDIT. Le troisième indicateur, à savoir le MONTANT NET DE L'ENCOURS DE CRÉDITS PAR AGENT DE CRÉDIT, revêt une importance cruciale, car c'est de ce portefeuille qu'une institution de microfinance tire ses revenus. Plus il est important par rapport aux effectifs de l'institution, plus la productivité financière de cette dernière est élevée.

Les institutions de microfinance offrant des services décentralisés doivent aussi suivre la productivité de chacune de leurs agences. Les indicateurs utilisés sont similaires aux précédents, bien qu'ils soient susceptibles de présenter quelques différences fondamentales dans le cas des institutions fournissant à la fois des services d'épargne et de crédit. L'indicateur du NOMBRE D'EMPRUNTEURS ACTIFS PAR AGENCE doit prendre en compte tous les clients (épargnants et emprunteurs), tout en veillant à ce que les clients détenteurs de plusieurs comptes ne soient pas comptabilisés deux fois. Il est aussi important de suivre l'évolution du MONTANT NET DE L'ENCOURS DE CRÉDITS PAR AGENCE et du MONTANT D'ÉPARGNE PAR AGENCE.

#### 4.7.2 Indicateurs de productivité financière

Ces indicateurs analysent l'efficacité avec laquelle l'institution emploie ses ressources pour produire des revenus.

##### Pour ESSOR...

Les indicateurs de productivité sont égaux à :

NOMBRE D'EMPRUNTEURS ACTIFS PAR AGENT DE CRÉDIT

$$\frac{4\,024}{13} = 310$$

GROUPES D'EMPRUNTEURS ACTIFS PAR AGENT DE CRÉDIT

$$\frac{900}{13} = 69$$

MONTANT NET DE L'ENCOURS DE CRÉDITS PAR AGENT DE CRÉDIT

$$\frac{875\,800}{13} = 67\,370$$

NOMBRE D'EMPRUNTEURS ACTIFS PAR AGENCE

$$\frac{4\,024}{2} = 2\,012$$

MONTANT NET DE L'ENCOURS DE CRÉDITS PAR AGENCE

$$\frac{875\,800}{2} = 437\,900$$

MONTANT NET DE L'ÉPARGNE PAR AGENCE

$$\frac{60\,000}{2} = 30\,000$$

Les données sont extraites des rapports C4, C5 et E1.

## ÉCART DE RENDEMENT

Rendement théorique – rendement effectif

**Pour ESSOR...**

L'ÉCART DE RENDEMENT est égal à :

$$48 \% - \frac{360\ 360}{782\ 000} = 48 \% - 46,1 \% = 1,9 \%$$

Les données sont extraites des rapports D1 et E1.

## RENDEMENT DES ACTIFS PRODUCTIFS

$$\frac{\text{Produits financiers}}{\text{Actifs productifs (moyenne)}} \times 100 \%$$

**Pour ESSOR...**

Le RENDEMENT DES ACTIFS PRODUCTIFS est égal à :

$$\frac{412\ 140}{784\ 650} \times 100 \% = 52,5 \%$$

Les données sont extraites des rapports D7 et E1.

## RENDEMENT DU PORTEFEUILLE

$$\frac{\text{Produits des services de crédit}}{\text{Encours net de crédits (moyenne)}}$$

**Pour ESSOR...**

Le RENDEMENT DU PORTEFEUILLE est égal à :

$$\frac{407\ 760}{782\ 000} \times 100 \% = 52,1 \%$$

Les données sont extraites du rapport E1.

## ÉCART DE RENDEMENT

Cet indicateur est particulièrement utile et devrait faire l'objet d'un suivi régulier dans toutes les institutions. Il mesure la différence entre les intérêts qu'une institution devrait théoriquement percevoir et le montant des intérêts qu'elle perçoit effectivement au cours d'une période donnée. Lorsque l'ÉCART DE RENDEMENT est trop élevé, il faut examiner la situation, car l'institution peut avoir un problème de retards de remboursements, faire l'objet de fraudes ou éprouver des difficultés de nature comptable.

Le rendement théorique est le taux d'intérêt appliqué au solde d'un prêt en cours qui produirait le même revenu que la méthode de calcul utilisée par l'institution. Si cette dernière suit la méthode de l'amortissement dégressif, le taux d'intérêt nominal et le rendement théorique sont équivalents<sup>23</sup>. Le rendement effectif est obtenu à partir des états financiers en divisant le produit des intérêts pour une période donnée par l'encours net moyen du portefeuille de crédits pour la même période.

## RENDEMENT DES ACTIFS PRODUCTIFS ET RENDEMENT DU PORTEFEUILLE

Deux autres indicateurs sont proposés pour évaluer la productivité financière : le rendement des actifs productifs et le rendement du portefeuille<sup>24</sup>. Le choix de l'indicateur dépend de la façon dont se finance l'institution. Les établissements financiers utiliseront de préférence le rendement des actifs productifs qui rapporte la totalité des revenus financiers (intérêts, commissions et pénalités de retard liés aux opérations de crédit ainsi que le revenu des investissements) à la valeur moyenne des actifs productifs, telle qu'elle est définie au paragraphe 4.1.1. Cet indicateur mesure la productivité de la gestion des ressources de l'institution.

Le RENDEMENT DU PORTEFEUILLE est toutefois un indicateur plus fiable de l'évolution de la situation pour la plupart des institutions de microfinance. Lorsqu'un bailleur de fonds effectue des versements importants, mais peu fréquents, à une institution, le RENDEMENT DES ACTIFS PRODUCTIFS fluctue selon le calendrier des versements en question, sur lequel l'institution ne peut guère agir. Le RENDEMENT DU PORTEFEUILLE compare le produit des services de crédit (c'est-à-dire tous les revenus à l'exception de ceux des investissements) à la valeur moyenne de l'encours

de crédits. Contrairement au RENDEMENT DES ACTIFS PRODUCTIFS, il ne mesure donc que la productivité du portefeuille de crédits. Une baisse de rendement (si l'on suppose que le taux d'intérêt effectif reste le même) indique que les résultats du portefeuille sont médiocres.

#### 4.7.3 Indicateurs d'efficacité

Cinq indicateurs d'efficacité sont proposés. Il est important de suivre l'évolution du POURCENTAGE D'AGENTS DE CRÉDIT DANS LES EFFECTIFS pour s'assurer que l'institution profite d'économies d'échelle en augmentant la proportion des agents de crédit, qui sont essentiellement ceux qui génèrent des revenus<sup>25</sup>.

Le RATIO DES CHARGES D'EXPLOITATION est le plus important de tous les indicateurs d'efficacité considérés ici. Il compare les charges d'exploitation de l'institution (mensuelles ou annuelles) et l'encours moyen de son portefeuille de crédits pour la même période. Les charges d'exploitation sont définies, à cette fin, de la même manière que dans le compte de résultat (en ce sens qu'elles incluent les salaires, les frais de gestion, l'amortissement et les frais généraux, mais non les frais financiers et les provisions pour créances douteuses).

Les institutions qui ont une proportion élevée d'emprunts portant intérêt auprès de diverses sources doivent suivre l'évolution du COÛT MOYEN DES CAPITAUX EMPRUNTÉS. Il se peut qu'il faille modifier le niveau des intérêts et des commissions applicables aux opérations de crédit en fonction de l'évolution du coût moyen des capitaux empruntés.

Les institutions qui consentent des prêts collectifs peuvent voir l'efficacité de leurs opérations fortement augmenter (ou diminuer) sous l'effet de la variation de la TAILLE MOYENNE DES GROUPES. Les institutions qui emploient diverses méthodes ne devraient inclure que ceux de leurs clients qui font partie d'un groupe pour calculer cet indicateur.

Enfin, il est important pour les institutions dont les opérations sont assurées par leurs agences, le siège fournissant uniquement des services d'appui administratif à ces dernières, de calculer la CONTRIBUTION DU SIÈGE AUX FRAIS GÉNÉRAUX (ou encore le pourcentage des effectifs totaux employés au siège). La valeur de cet indicateur doit diminuer lorsque les économies d'échelle augmentent.

#### Indicateurs d'efficacité

POURCENTAGE D'AGENTS DE CRÉDIT DANS LES EFFECTIFS

$$\frac{\text{Nombre d'agents de crédit}}{\text{Nombre total d'employés}} \times 100 \%$$

RATIO DES CHARGES D'EXPLOITATION

$$\frac{\text{Montant total des charges d'exploitation}}{\text{Valeur moyenne nette de l'encours du portefeuille}} \times 100 \%$$

COÛT MOYEN DES CAPITAUX EMPRUNTÉS

$$\frac{\text{Intérêts versés}}{\text{Montant moyen des emprunts portant intérêt}} \times 100 \%$$

TAILLE MOYENNE DES GROUPES

$$\frac{\text{Nombre total de clients actifs appartenant à des groupes}}{\text{Nombre total de groupes actifs}}$$

CONTRIBUTION DU SIÈGE AUX FRAIS GÉNÉRAUX

$$\frac{\text{Charges d'exploitation du siège}}{\text{Montant total des charges d'exploitation}} \times 100 \%$$

#### Pour ESSOR...

Les indicateurs d'efficacité sont égaux à :

POURCENTAGE D'AGENTS DE CRÉDIT DANS LES EFFECTIFS

$$\frac{13}{24} \times 100 \% = 54 \%$$

RATIO DES CHARGES D'EXPLOITATION

$$\frac{285\,300}{782\,000} \times 100 \% = 36,5 \%$$

COÛT MOYEN DES CAPITAUX EMPRUNTÉS

$$\frac{63\,000}{625\,580} \times 100 \% = 10,1 \%$$

TAILLE MOYENNE DES GROUPES

$$\frac{3\,500}{900} = 3,9$$

CONTRIBUTION DU SIÈGE AUX FRAIS GÉNÉRAUX

$$\frac{26\,000}{285\,300} \times 100 \% = 9,1 \%$$

Les données sont extraites des rapports B4, D3 et E1.

## Notes

1. Voir SEEP Network, *Financial Ratio Analysis of Microfinance Institutions* (New York : PACT Publications, 1995, p. 35).

2. Ce paragraphe et le paragraphe 4.1.3 sont largement inspirés de SEEP Network, *Financial Ratio Analysis of Microfinance Institutions* (New York : PACT Publications, 1995).

3. Pour éviter une double comptabilisation, les dépôts utilisés pour mobiliser des fonds de garantie non rémunérés ne doivent pas être inclus dans les actifs productifs. Par exemple, une institution peut exiger le dépôt d'un montant de 100 000 dollars en contrepartie de l'octroi d'un prêt de 500 000 dollars (ratio de levier de 5 pour 1). Elle peut alors utiliser les 500 000 dollars pour financer ses prêts, mais non le dépôt de 100 000 dollars, car ce dernier lui sert de garantie en cas de non remboursement. Or, si l'on fait la somme des dépôts et du montant du portefeuille, on arrive à la conclusion que les actifs productifs de l'institution se chiffrent à 600 000 dollars ; mais comme la direction ne peut utiliser le montant de 100 000 dollars en dépôt, les actifs productifs ne doivent, en fait, être évalués qu'à 500 000 dollars.

4. Dans certains cas exceptionnels, il peut être plus judicieux d'utiliser le portefeuille de crédits comme dénominateur. Une institution recevant, de temps à autre, des montants importants d'un bailleur de fonds, par exemple, verrait ses fonds excédentaires bloqués dans des investissements jusqu'à ce qu'ils puissent être absorbés par suite de l'expansion du programme. Or, ces fonds seraient inclus dans des calculs faisant intervenir soit les actifs productifs, soit les actifs totaux, et l'évaluation de l'efficacité de l'institution s'en trouverait réduite.

5. Margaret Bartel *et coll.*, *Financial Management Ratios I : Analyzing Profitability in Microcredit Programs* (New York ; PACT Publications, 1994, p. 6).

6. Le CGAP a financé la constitution d'une base de données sur les résultats financiers des institutions de microfinance, pour aider les responsables des différentes institutions à comparer leurs résultats à ceux de programmes similaires. Les informations qui y sont incluses sont publiées tous les semestres dans *MicroBanking Bulletin*. Les institutions de microfinance fournissent des données financières et des informations sur leurs pratiques comptables, leurs agences, la structure de leurs engagements, les arriérés de paiement, etc. et, en contrepartie, peuvent comparer leurs propres résultats à ceux de tout un groupe d'institutions similaires. Bien que les renseignements fournis restent confidentiels, le *MicroBanking Bulletin* fournit à un auditoire plus vaste des statistiques sur des groupes comparables d'institutions de microfinance. Pour plus de détails, contacter MicroBanking Bulletin, Calmeadow ; 733 15<sup>th</sup> Street, NW, Suite 700 ; Washington, DC 20005 (tél. : 202-347-0039, fax : 202-347-0078 ; courriel : [Microbanking@calmeadow.com](mailto:Microbanking@calmeadow.com) ; [www.calmeadow.com](http://www.calmeadow.com)).

7. Les techniques de suivi des portefeuilles sont en passe de devenir le sujet privilégié des études consacrées à la microfinance. Elles sont examinées en détail dans l'ouvrage de Katherine Stearns, *The Hidden Beast : Delinquency in Microenterprise Credit Programs* (Discussion Paper Series, document 5, Washington, ACCION, 1991) et dans presque tous les documents cités à l'annexe 3.

8. Ces trois critères ont été proposés par William Tucker dans une étude non publiée, « Measuring Village Bank Delinquency » qui peut être obtenue en s'adressant à Community Finance, Inc. (tél. : 410-727-8240, courriel : tuckerCFI@aol.com).

9. Katherine Stearns, « Discussion Paper Series », Document 5, Washington, ACCION, 1991. L'auteur décrit, dans cette monographie, vingt indicateurs utilisés par des programmes traitant avec des microentreprises pour mesurer les impayés. Or, ces indicateurs produisent des résultats très différents les uns des autres.

10. Voir par exemple Robert Peck Christen, *Banking Services for the Poor : Managing for Financial Success* (Washington, ACCION, 1997) et l'étude de la Banque interaméricaine de développement, *Technical Guide for the Analysis of Microenterprise Finance Institutions* (Washington, ACCION, 1994).

11. Différentes méthodes de détermination d'un niveau de provision adéquat sont décrites au paragraphe 2.2.2 de l'étude de Robert Peck Christen, *Banking Services for the Poor : Managing for Financial Success* (Washington, ACCION, 1997).

12. Les calculs des valeurs moyennes du portefeuille doivent toujours être effectués à partir des montants mensuels. Par souci de simplicité, l'exemple retenu ici n'utilise que les soldes de début et de fin de période.

13. Ces indicateurs financiers sont analysés de manière détaillée dans tous les ouvrages traitant de gestion bancaire. Voir par exemple le chapitre 4 de Timothy W. Koch, *Bank Management* (3<sup>e</sup> édition, Dryden Press, 1995).

14. Prenons, par exemple, le cas d'une institution dont les capitaux empruntés se chiffrent à 400 000 dollars et les fonds propres à 100 000 dollars. Son multiplicateur des fonds propres est égal à 5 et un rendement de l'actif de 20 % équivaut à un rendement des fonds propres de 100 %. Cette relation est évidemment aussi valable dans l'autre sens, et les pertes ont le même effet multiplicateur. Si, dans notre exemple, le rendement de l'actif est de -20 %, les pertes absorbent 100 % des fonds propres. C'est pourquoi les autorités de contrôle accordent autant d'importance à l'adéquation des fonds propres aux besoins (voir section 4.4.1).

15. Bien que la direction de ces institutions se fonde généralement sur le RENDEMENT DES FONDS PROPRES, les autorités de contrôle préfèrent examiner le RENDEMENT DE L'ACTIF ; ce dernier indicateur montre en effet dans quelle mesure la direction a pu exploiter les actifs de l'institution pour générer des revenus et ne favorise donc pas les institutions à fort levier financier (Margaret Bartel *et coll.*, *Financial Management Ratios I : Analyzing Profitability in Microcredit Programs*, New York : PACT Publications, 1994, p.10).

16. Pour une étude détaillée des méthodes d'évaluation de la rentabilité et un modèle de rendement de l'actif retraité au titre des subventions, le lecteur peut se reporter à la section 2.4 de l'étude de Robert Peck Christen, *Banking Services for the Poor : Managing for Financial Success* (Washington, ACCION, 1997).

17. L'indice de recours aux subventions mis au point par Jacob Yaron dans *Assessing Development Finance Institutions : A Public Interest Analysis* (Banque mondiale, *Discussion paper* 174, Washington, 1992) est une variante plus complexe de cet indicateur.

18. Les bailleurs de fonds pourraient limiter ces problèmes de liquidité en adaptant leurs méthodes de financement aux conditions dans lesquelles opèrent les institutions de mi-

crofinance. Il ont fréquemment pour principe de ne pas laisser leurs capitaux « oisifs » et ne considèrent pas que la constitution de réserves liquides est un emploi valable de leurs ressources. Ils sont aussi parfois peu enclins à allouer de nouveaux fonds à une institution tant que celle-ci n'a pas épuisé ses ressources antérieures et, ce faisant, encouragent les institutions de microfinance à opérer, comme elles le font couramment, avec des réserves liquides dangereusement faibles.

19. Margaret Bartel *et al.*, *Financial Management Ratios II : Analyzing for Quality and Soundness in Microcredit Programs* (New York, PACT Publications, 1994, p.10) ; et Robert Peck Christen, *Banking Services for the Poor : Managing for Financial Success* (Washington, ACCION, 1997, paragraphe 4.3.2). R. P. Christen analyse en détail la question de la gestion des liquidités.

20. Pour une étude concise de l'analyse des impasses de taux, voir Margaret Bartel *et coll.*, *Financial Management Ratios II : Analyzing for Quality and Soundness in Microcredit Programs* (New York ; PACT Publications, 1994, pp. 7-9). Pour une étude plus détaillée, voir Robert Peck Christen, *Banking Services for the Poor : Managing for Financial Success* (Washington, ACCION, 1997, paragraphe 4.1). Tous les manuels de gestion bancaire couramment employés consacrent en outre au moins un chapitre à ce type d'analyse. Voir par exemple le chapitre 8 de Timothy W. Koch, *Bank Management* (3<sup>e</sup> édition, Dryden Press, 1995).

21. Pour une explication détaillée du calcul des taux d'intérêt effectifs, se reporter à l'Étude spéciale n° 1 du CGAP (Washington, Banque mondiale, 1997).

22. Le montant des prêts étant manifestement loin d'être un indicateur parfait de la situation économique de la clientèle, il doit être interprété avec prudence. Une institution pourrait souhaiter mettre au point d'autres indicateurs pour les intégrer dans ses procédures standards d'analyse des prêts et, partant, suivre leur évolution relativement aisément.

23. Le calcul du rendement ne prend en compte ni les commissions ni l'épargne obligatoire qui influent sur ce que l'on qualifie souvent de taux d'intérêt effectif. Le rendement n'est calculé que pour établir des projections des produits d'intérêts. Pour plus de détails sur le mode de calcul des rendements, se reporter à l'Étude spéciale n° 1 du CGAP (Washington, Banque mondiale, 1997).

24. Ces deux indicateurs peuvent augmenter non pas parce que la productivité s'est améliorée, mais parce que les taux d'intérêt demandés aux clients ont augmenté. Il importe donc d'effectuer une analyse des tendances pour déterminer si les taux d'intérêt ont changé.

25. Pour plus d'informations sur cet indicateur, voir David Ferrand, *Financial Analysis of Micro-Finance Institutions* (Londres : Intermediate Technology Publications, 1997) et Charles Waterfield et Ann Duval, *CARE Savings and Credit Sourcebook* (New York : PACT Publications, 1997, notamment les chapitres 9 et 11).



# Élaboration et mise en place d'un système d'information de gestion

---

*Ce chapitre décrit les différentes étapes de l'élaboration et de la mise en place d'un système d'information de gestion. Il examine les quatre phases du processus – conceptualisation, évaluation et conception, programmation et installation, et maintenance – en renvoyant fréquemment le lecteur à d'autres parties du manuel pour plus de détails.*

L'élaboration d'un système d'information de gestion est une tâche complexe pour une institution de microfinance<sup>1</sup>. Il faut du temps pour conceptualiser, concevoir, programmer, tester et mettre en œuvre un tel système. Les responsables de l'institution qui envisagent d'élaborer un système d'information de gestion informatique doivent fixer des objectifs réalistes.

Avant de pouvoir élaborer un système d'information, une institution doit se poser plusieurs questions fondamentales : quels sont ses objectifs ? Comment s'acquitte-t-elle de ses fonctions ? Comment évalue-t-elle ses résultats ? La création d'un système efficace, adapté aux besoins de l'institution, suppose donc une approche intégrée et prospective.

L'approche décrite ici est graduelle et suffisamment générale pour prendre en compte les multiples options offertes – système manuel ou informatique, système standard ou système personnalisé, système de base ou système doté de multiples programmes accessoires.

Le processus comporte quatre phases qui sont décrites en détail dans ce chapitre :

- *Phase 1 : Conceptualisation.* L'institution définit ses besoins, effectue une première évaluation des diverses possibilités, puis prépare un document d'orientation dans lequel elle présente une ligne d'action.
- *Phase 2 : Évaluation détaillée et conception.* L'institution évalue avec soin les systèmes qu'elle pourrait acquérir. Si elle décide de modifier un système existant ou d'élaborer un système personnalisé, elle doit alors régler les problèmes de conception.
- *Phase 3 : Programmation et installation du système.* L'institution programme (perfectionne ou adapte) le système qu'elle a choisi et l'installe.
- *Phase 4 : Maintenance du système et examen du système d'information de gestion.* Dans cette dernière phase, l'institution examine les tâches qui doivent être accomplies une fois le système élaboré et installé – maintenance, modifications et examens périodiques – pour s'assurer qu'il fonctionne bien.

*Ce chapitre décrit les différentes étapes de la mise en place d'un système d'information de gestion*

## 5.1 Phase 1 : Conceptualisation

Cette phase consiste à :

- définir les besoins de l'institution ;
- déterminer ce qui est faisable compte tenu des technologies existantes et des ressources humaines et financières disponibles ;
- procéder à une évaluation initiale des diverses possibilités – acquisition d'un système prêt à l'emploi, adaptation d'un système standard ou encore élaboration d'un système maison.

À l'issue de cette phase, un rapport est préparé, qui guide le déroulement de la deuxième phase.

*Les étapes de la phase de conceptualisation :*

*1. Constituer*

*un groupe de travail*

*2. Définir les besoins*

*3. Déterminer*

*ce qui est faisable*

*4. Évaluer les*

*différentes possibilités*

*5. Consigner les*

*conclusions du groupe*

*de travail*

### 5.1.1. Étape 1 : Constitution d'un groupe de travail

Il est nécessaire, pour commencer, de constituer un groupe de travail qui interviendra et donnera son avis tout au long de la phase initiale du processus, et de s'assurer que l'institution participe largement à la définition de ses besoins d'information. Si, du fait de leur compétence et par leurs conseils, les programmeurs et consultants extérieurs peuvent contribuer utilement au processus, il faut aussi que les utilisateurs de l'information – c'est-à-dire des personnes qui connaissent bien l'institution, ses procédures, sa philosophie et sa culture – soient étroitement associés à cette phase initiale, qui est cruciale. Le groupe de travail doit se réunir régulièrement, au moins une fois par semaine, pendant quatre à six semaines.

Il doit comprendre un représentant bien informé de chaque service, le chargé des audits internes et des membres du personnel à chaque niveau hiérarchique, de la direction générale au personnel de terrain. Il doit aussi comprendre plusieurs membres du service de système d'information, choisis pour leur capacité d'écoute, qui seront chargés de documenter les interventions du groupe de travail et de coordonner les activités techniques.

Une institution qui dispose de compétences internes limitées peut souhaiter engager un consultant extérieur ; il lui faut toutefois, dans ce cas, insister sur le fait que ce dernier aura un rôle purement consultatif et ne participera pas à la prise de décision. Comme les premières phases ne doivent pas être exécutées à la hâte, il est préférable d'engager un consultant local pour un ou deux jours par semaine, plutôt qu'à plein temps. Il est utile aussi de consulter l'auditeur externe de l'institution, bien que son appartenance au groupe de travail ne soit pas nécessaire.

Le groupe de travail doit être dirigé par un cadre supérieur, qui connaît bien l'institution et a de l'ascendant. Dans une grande institution, il est bon qu'une personne influente, comme le directeur général ou le président du Conseil d'administration, prenne fait et cause pour le projet, pour appuyer le processus, veiller à ce qu'il soit pris au sérieux et lever les obstacles administratifs.

### 5.1.2 Étape 2 : Définition des besoins

La définition des besoins est une étape cruciale. Elle fournit des renseignements qui serviront par la suite à l'examen des solutions pouvant être adoptées. Bien conduite, elle épargnera bien des ennuis et assurera le succès du processus tout entier.

DOSSIERS D'INFORMATION SUR LES PRINCIPES DIRECTEURS  
ET LES PROCÉDURES EN VIGUEUR

Que l'institution envisage d'élaborer un système maison ou d'acquérir un système préexistant, elle doit réunir tous les documents de référence décrivant ses principes directeurs et ses procédures dans quatre grands domaines (encadré 5.1, page 76) :

- Comptabilité
- Opérations de base
- Contrôle interne
- Paramètres du système

Il se peut que, dans certains de ces domaines, il n'existe pas de documents de référence ou que ceux-ci soient dépassés, incomplets ou contradictoires. Il se peut aussi que les informations nécessaires ne soient pas consignées par écrit, mais n'existent que dans la mémoire du personnel de l'institution, auquel cas le personnel clé devra participer aux autres étapes de la première phase, et le groupe de travail devra leur consacrer davantage de temps.

Il n'est toutefois pas nécessaire à ce stade de produire des documents explicatifs ou de réviser ceux qui existent, car les principes directeurs et les procédures peuvent être modifiés aux stades de l'élaboration et de l'installation du nouveau système ; les documents de référence ne devront être révisés que lorsque les éléments fondamentaux du système auront été bien définis.

DÉFINITION DES BESOINS ET DES FLUX D'INFORMATION

Les documents de référence concernant les principes directeurs et les procédures à suivre peuvent servir à établir un diagramme de circulation de l'information au sein de l'institution, qui permettra de répondre aux questions suivantes :

- Où les données sont-elles recueillies ?
- Où sont-elles traitées ?
- Qui a besoin de quelles informations ?
- Quelles décisions faut-il prendre ?
- Quelles informations sont nécessaires pour prendre ces décisions ?
- Quand les décideurs en ont-ils besoin ?
- Où les informations sont-elles stockées ?
- En quoi la réorganisation des procédures peut-elle améliorer leur efficacité ?
- Quels sont les points critiques et domaines cruciaux pour lesquels un changement de procédure pourrait considérablement améliorer l'efficacité et la qualité des services ?

Un programmeur de base de données a besoin d'un diagramme de circulation de l'information, indiquant où les données sont recueillies, transformées, utilisées pour

*Bien conduite, la  
définition des besoins  
épargnera bien des  
ennuis et assurera le  
succès du processus  
tout entier*

## ENCADRÉ 5.1

**Types de documents à réunir***Principes directeurs et procédures – comptabilité*

- Plan comptable
- Copies de tous les formulaires comptables (bordereaux, virements, récépissés, livrets)
- Copies de tous les états financiers les plus récents
- Copies des derniers états financiers vérifiés
- Manuel des principes comptables (traitant, entre autres, des intérêts courus, des abandons de créances, des obligations fiscales, des actifs improductifs et de la correction des erreurs)
- Évaluation des rapprochements entre grand livre et livres auxiliaires
- Informations sur les restrictions et les obligations imposées par les bailleurs de fonds et les organismes de réglementation

*Principes directeurs et procédures – opérations de base*

- Organigramme de l'institution
- Diagramme de la circulation de l'information et organigramme fonctionnel
- Copies de tous les formulaires utilisés pour recueillir des informations sur les clients et pour analyser, approuver et décaisser les crédits
- Principes régissant la gestion de trésorerie
- Procédures pour les opérations bancaires et les opérations par chèques
- Ordres de paiement et paiement des salaires
- Procédures concernant les opérations de crédit
- Procédures concernant les opérations d'épargne
- Procédures contractuelles
- Procédures d'attribution de numéros aux clients

*Procédures de contrôle interne*

- Description des postes
- Autorisation des prêts
- Ordre de paiement
- Émission de chèques
- Tenue de la base de données sur les clients
- Traitement des bordereaux d'entrée et de sortie
- Situation quotidienne (documents d'entrée, opérations traitées et trésorerie)
- Soldes quotidiens à la clôture indiqués par les guichetiers et les opérateurs
- Compensation quotidienne des comptes d'attente et des éléments exceptionnels
- Procédures de sauvegarde quotidienne et périodique
- Conservation des supports physiques sur lesquels est sauvegardé le système
- Conservation des documents traités
- Conservation des documents vierges (chèques, quittances numérotées)
- Rapprochement bancaire
- Dispositifs d'accès par mot de passe et annulation du mot de passe

*Paramètres du système*

- Description de tous les types de comptes de prêt et d'épargne
- Listes de codes utilisés pour désigner l'objet des prêts, des codes géographiques et des codes du personnel
- Informations détaillées sur le calcul des intérêts, des pénalités et des commissions
- Modèles d'enregistrement des produits des prêts et de l'épargne (pour l'établissement des calendriers d'amortissement et le calcul des intérêts)
- Exercice comptable
- Procédures d'attribution des numéros de comptes
- Structure des dispositifs de sécurité et niveaux d'accès

la prise de décision et stockées, pour comprendre le déroulement d'un processus tel que le décaissement d'un prêt et créer un programme facilitant ce processus. L'institution qui engage le programmeur doit, à cet égard, préparer des documents expliquant le processus en question car, sinon, elle ne pourra tenir le programmeur pour responsable du résultat final. Il n'est pas difficile d'établir un diagramme de circulation de l'information. Si, toutefois, cette opération n'est pas réalisée avec soin, on risque de se retrouver avec une série de schémas que seul l'analyste de système pourra comprendre. Les directives ci-après devraient faciliter l'obtention de résultats exploitables.

Premièrement, il est essentiel de comprendre que la schématisation du système d'information est un processus subjectif – la physionomie du système dépend de

celui qui l'observe. Il s'ensuit que, si cette tâche peut être confiée à une seule personne, celle-ci doit en consulter beaucoup d'autres, en particulier les utilisateurs. L'analyste de système doit demander à ces derniers de quelle manière ils procèdent et pourquoi ils agissent comme ils le font, de quelles informations ils ont besoin, ce qu'ils font de ces informations et pourquoi, à qui ils transmettent leurs informations et rapports et pourquoi. Il est important de déterminer la manière dont les utilisateurs perçoivent leur rôle dans le processus. L'analyste peut tracer des schémas pendant qu'il s'entretient avec les utilisateurs, ces derniers pouvant ainsi en vérifier l'exactitude, opération qu'ils devront répéter une fois qu'un projet aura été élaboré.

Deuxièmement, il est important de déterminer où commence et où finit tel ou tel processus. L'opération de décaissement d'un prêt peut être considérée comme terminée lorsque le client reçoit le chèque ou lorsque le dossier de prêt est déposé. Là encore, cette décision est subjective ; l'important est qu'elle fasse l'objet d'un consensus. L'analyste de système pourrait physiquement suivre le déroulement du processus en posant des questions à chaque étape.

Troisièmement, l'analyste de système ne doit pas se contenter d'établir un diagramme de circulation de l'information. Après avoir établi un organigramme fonctionnel, il doit prendre du recul pour déterminer les points critiques du système et ceux auxquels sont prises des décisions. Si le système n'est pas informatisé, l'analyste doit évaluer l'impact de l'informatisation sur le système. En quoi serait-il différent si les données étaient stockées, traitées et transmises par ordinateur ? Si le système est déjà informatisé, l'analyste doit se demander comment un environnement différent (par exemple, un réseau ou un système client-serveur) pourrait influencer sur les processus. Il faut, à ce stade, faire preuve de créativité et d'ouverture d'esprit ; et il peut être utile de demander à un consultant extérieur d'analyser la situation et de formuler des recommandations.

*Suggestions de procédures à schématiser :*

- *demande de prêt, approbation ou rejet*
- *remboursement d'un prêt (y compris retards, calculs, annulations)*
- *ouverture d'un compte d'épargne*

#### ÉVALUATION DU SYSTÈME EXISTANT

Le groupe de travail doit analyser le système existant même si l'institution envisage de le remplacer complètement. Il est important d'identifier ses points faibles et de savoir pourquoi les utilisateurs n'en sont pas satisfaits, pour que le nouveau système puisse répondre aux besoins ainsi mis en lumière. Pour ce faire, il est utile de répondre aux questions ci-après :

- De quel type de système s'agit-il : manuel, informatisé, ou hybride ?
- Quelles connaissances faut-il avoir pour l'utiliser et en assurer la maintenance ?
- Quels sont les points forts et les points faibles du système ?
- Le système peut-il être développé ou amélioré ?
- Les utilisateurs en sont-ils satisfaits ?
- Quelles sont les causes de mécontentement ?

#### PROJECTION DES BESOINS FUTURS

L'une des tâches essentielles du groupe de travail consiste à déterminer les besoins futurs. Toute ONG envisageant de devenir sous peu une institution financière officielle a grand intérêt à investir dans un système d'information de gestion qui sa-

*L'une des principales missions du groupe de travail : déterminer jusqu'où doit aller l'informatisation*

tisera à ses besoins après sa mutation. Le pire à éviter est de changer de système en pleine période d'expansion. Une planification prospective et un « surinvestissement » dans l'immédiat peuvent parer à bien des déboires par la suite.

Un système d'information de gestion doit avoir une durée de vie minimale de cinq ans et pouvoir s'adapter aux besoins de l'institution engendrés par son expansion. Pour prévoir ces besoins, il est bon d'examiner le plan stratégique de l'institution, le cas échéant, et répondre à diverses questions. Par exemple :

- Quel est le rythme de croissance envisagé ?
- De quelle manière les produits financiers devraient-ils évoluer ?
- Quels nouveaux produits financiers l'institution prévoit-elle d'offrir ?
- S'attend-on à ce que des problèmes de centralisation ou de décentralisation se manifestent ?
- Quelles sont les réorganisations prévues ?
- Quels sont les changements prévisibles dans le déroulement des opérations ?

Il peut être difficile de répondre précisément à toutes ces questions. L'essentiel, toutefois, est de répondre aux deux questions cruciales suivantes : s'attend-on à ce que l'institution reste stable (abstraction faite de toute expansion) ? Et l'institution a-t-elle une culture d'innovation, autrement dit est-elle encline à modifier ses produits et ses procédures et à explorer de nouvelles voies, ou bien a-t-elle tendance à s'en tenir aux opérations qui ont déjà fait leurs preuves ? Une institution qui modifie souvent ses procédures et ses produits financiers a intérêt à choisir une formule lui permettant de se doter des capacités internes nécessaires pour pouvoir transformer et adapter son système (voir l'encadré 5.2, page 79).

### *5.1.3 Étape 3 : Détermination de ce qui est faisable*

Une fois les besoins de l'institution définis, il reste à évaluer ce qui est faisable. En tout état de cause, l'institution de microfinance doit informatiser son système d'information de gestion autant que possible. Aussi, l'une des principales tâches du groupe de travail consiste à déterminer jusqu'à quel point l'institution peut pousser cette opération. Pour ce faire, il doit examiner la question sous l'angle des ressources humaines disponibles, des aspects technologiques et des aspects financiers.

#### RESSOURCES HUMAINES DISPONIBLES

La présence d'un personnel compétent en informatique est une condition nécessaire à la réussite de la mise en place de nouvelles technologies informatiques. Le groupe de travail doit donc se poser les questions suivantes :

- Qui sera chargé de gérer le nouveau système ? Existe-t-il un département des systèmes d'information compétent, ou bien faudra-t-il en créer un ou renforcer l'existant ?
- Est-il possible de faire appel à des consultants locaux capables de fournir un appui continu ? Ces consultants sont-ils compétents et fiables, et leurs services sont-ils d'un coût abordable ?

## ENCADRÉ 5.2

**Même les bons systèmes doivent un jour être remplacés : l'exemple de l'ADEMI**

L'ADEMI, en République dominicaine, est l'un des premiers grands programmes de microfinance d'Amérique latine ; c'est aussi l'un des premiers à avoir adopté un système d'information. En 1984, il a mis au point un système de base de données suffisamment perfectionné pour pouvoir imprimer automatiquement les contrats de prêt et les bordereaux de remboursement et pour permettre aux directeurs d'avoir directement accès aux états des comptes à partir de leur ordinateur.

Il y a quatre ans, l'ADEMI a été incitée à moderniser son système en raison des progrès technologiques et de l'accroissement du nombre de ses prêts, déjà supérieur à 18 000. Le travail a été exécuté presque entièrement par le personnel chevronné de son département du système d'information. L'ADEMI a de nouveau opté pour le système d'exploitation avancé UNIX, de préférence aux systèmes plus courants basés sur PC.

Le nouveau système d'information de gestion permet à tous les bureaux de Saint-Domingue et aux bureaux régionaux d'être connectés en ligne. Les agences qui ne sont pas reliées au système d'information transmettent au bureau régional des relevés d'opérations tous les deux ou trois jours. Ces informations sont ensuite entrées dans le système et des rapports sont établis et communiqués aux agences qui les comparent avec les informations produites par les systèmes qu'elles tiennent indépendamment pour vérifier l'exactitude des données saisies.

Depuis que le système d'information de gestion a été mis au point, son principal concepteur a quitté l'ADEMI, mais il continue d'assurer l'essentiel de la maintenance sur la base d'un contrat à quart temps. Les procédures et les produits financiers de l'ADEMI changent régulièrement, ce qui oblige à modifier le logiciel en conséquence.

- Le personnel actuel possède-t-il les compétences requises ou bien faudra-t-il recruter d'autres personnes ?
- Dans quelle mesure sera-t-il nécessaire de former les utilisateurs ? Cette formation sera-t-elle assurée en interne ou par une source extérieure ?
- L'institution emploie-t-elle déjà des programmeurs de système ? Envisage-t-elle d'en recruter de nouveaux ? Les programmeurs locaux sont-ils compétents ? Quel est leur niveau de rémunération ?
- Le personnel du département de la comptabilité est-il suffisant ? Est-il capable de gérer un système complexe ? Est-il capable de tenir les informations à jour<sup>3</sup> ?
- Compte tenu des services d'appui disponibles, jusqu'où peut-on pousser le degré de complexité du système informatique au siège ? Dans les agences ?

## ASPECTS TECHNOLOGIQUES

Le groupe de travail doit examiner de nombreuses questions techniques pour déterminer s'il est possible d'informatiser le système d'information :

- Le circuit électrique permet-il l'installation d'ordinateurs au siège ? Dans les agences ?
- Le système téléphonique peut-il assurer les services de télécommunications internes envisagées ? L'accès au système de messagerie électronique est-il suffisant si un appui technique international est envisagé ?

*Lorsque l'on établit le budget d'un système d'information de gestion ou que l'on compare les prix de différents systèmes, il est important de considérer le coût total, y compris celui de la maintenance et de l'appui technique*

- Jusqu'où l'institution doit-elle pousser le processus d'informatisation ? Faut-il informatiser toutes les opérations au siège ? Celles des agences ?
- Faut-il installer un réseau ? Dans l'affirmative, quel type de réseau ? Le système doit-il permettre d'effectuer les opérations de guichet, c'est-à-dire permettre au personnel d'utiliser leur ordinateur lorsqu'ils traitent avec leurs clients, ou seulement les opérations de back-office, dans lesquelles les informations sont saisies à partir de registres-papier ?
- Le matériel existant peut-il être réutilisé ou doit-il être remplacé ? Quel matériel l'institution a-t-elle les moyens d'acheter ?

#### ASPECTS FINANCIERS

Lorsque l'on établit le budget d'un système d'information de gestion ou que l'on compare les prix de différents systèmes, il est important de considérer le coût total, y compris celui de la maintenance et de l'appui technique, avant de prendre une décision. Le coût du logiciel peut être très faible par rapport à celui de l'assistance technique nécessaire, par exemple, pour configurer le système, transférer les données ou former le personnel. Pour un système très répandu de gestion de portefeuilles de microcrédits, il est possible de se procurer le logiciel pour seulement 500 dollars, mais il faut aussi conclure un contrat d'assistance technique pour l'installer, configurer le système et former le personnel, ce qui coûtera en moyenne 50 000 dollars à l'institution. Le coût annuel de l'appui technique ou des mises à jour du programme est souvent égal ou supérieur au coût initial du logiciel.

Combien coûte un système d'information de gestion ? Il est difficile de répondre à cette question. C'est un peu comme si l'on demandait combien coûte une voiture. La réponse dépend de plusieurs facteurs :

- Quelle sera son utilisation ? Par exemple, une voiture peut servir à faire les courses, activité ponctuelle et de courte durée, aller au travail, activité courante et répétitive, ou courir un grand prix. La décision d'achat n'est pas la même dans chaque cas.
- Quel sera le nombre d'utilisateurs ? Pour transporter de nombreux passagers, il faut un véhicule approprié.
- Combien de temps le système doit-il durer ? Le choix ne sera pas le même s'agissant d'un système qui doit durer longtemps ou d'un système provisoire.
- Quelle somme l'acheteur peut-il et veut-il dépenser ? Les prix varient énormément. Souvent, l'acheteur limite l'éventail des options en ne considérant que les systèmes accessibles à sa bourse. Il se peut que son budget ne lui permette d'acquiescer qu'un véhicule d'occasion ou bas de gamme, et non un véhicule de luxe.
- Les options revêtent-elles beaucoup d'importance ? Des vitres électriques ou un régulateur de vitesse sont des options coûteuses qui n'existent peut-être même pas pour le modèle envisagé.

De toute évidence, les circonstances, les besoins et les ressources disponibles diffèrent trop d'une institution à une autre pour qu'il soit possible de suggérer un



chiffre précis. L'essentiel est que, lorsqu'elle établit son budget, l'institution prenne en compte les éléments suivants :

- Achat du matériel (serveurs, ordinateurs, imprimantes, cartes réseau, sources d'électricité d'appoint, générateurs, unité de sauvegarde sur bande, câbles)
- Amélioration de l'infrastructure (circuit électrique, sécurité, espaces de travail, contrôle de la température et de l'humidité)
- Augmentation des factures d'électricité et des primes d'assurance
- Coût de la licence d'utilisation du logiciel (qui peut être fonction du nombre d'utilisateurs ou d'installations ; les versions réseau coûtent souvent plus cher)
- Coût de la personnalisation du logiciel
- Assistance technique pour l'installation (appui technique pour la configuration et l'installation du système et le transfert des données)
- Augmentation des dépenses de personnel pendant la période d'installation (personnel temporaire, heures supplémentaires, primes)
- Coût de la formation du personnel (supports et instructeurs, heures supplémentaires, personnel temporaire)
- Coût de l'appui technique (charges mensuelles ou annuelles)
- Coût des mises à niveau, des améliorations et des modifications ultérieurement apportées au logiciel
- Coût de la mise à niveau du matériel
- Coût de l'appui technique périodiquement nécessaire pour réparer ou mettre à niveau les ordinateurs
- Augmentation des dépenses de personnel due au recrutement de nouveaux collaborateurs ou aux augmentations de salaires nécessitées par l'accroissement des responsabilités

Le budget dépendra donc des choix effectués en ce qui concerne l'informatisation du siège et des agences, l'informatisation des opérations de guichet ou de back-office et l'informatisation du système de comptabilité ou du système de gestion du portefeuille, ainsi que du choix entre l'acquisition d'un logiciel personnalisé ou d'un logiciel standard et des services d'une société de services et d'ingénierie informatique locale ou internationale. Étant donné le faible coût des systèmes de comptabilité, il ne serait guère justifié de ne pas informatiser les opérations comptables au siège. Les systèmes de gestion de portefeuille restent relativement onéreux, mais il peut être justifié d'y recourir car, pour survivre, une institution doit pouvoir obtenir rapidement des informations précises sur la situation de ses prêts.

L'installation d'un système d'information de gestion peut coûter cher, mais l'absence d'information est encore plus coûteuse. Pour une institution d'une certaine taille, les avantages d'un tel investissement peuvent rapidement dépasser le coût du système, même si celui-ci est élevé. La meilleure stratégie est d'investir à long terme. En payant plus aujourd'hui pour un système qui durera plus longtemps, l'institution peut réduire ses coûts annuels moyens.

*L'installation d'un système d'information de gestion peut coûter cher, mais l'absence d'information est encore plus coûteuse*

*Si elle ne dispose pas d'un appui technique rapide et sûr, l'institution peut se trouver forcée d'opérer sans son système*

#### 5.1.4 Étape 4 : Évaluation des différentes possibilités

Après avoir défini les besoins de l'institution et déterminé ce qui est faisable, le groupe de travail est en mesure d'évaluer diverses solutions possibles (cette section ne s'adresse pas aux institutions qui ont choisi de ne pas informatiser leurs opérations). Bon nombre des questions examinées auront permis de réduire l'éventail des possibilités. Par exemple, la décision d'acheter un système intégré élimine la plupart des programmes de comptabilité ainsi que les systèmes de gestion de portefeuille ne disposant pas de modules de comptabilité adéquats. Les contraintes budgétaires peuvent aussi exclure la plupart des systèmes qui doivent bénéficier d'un appui international ainsi que de nombreux systèmes locaux.

Pour informatiser le système, il est possible de retenir l'une des trois options ci-après :

- Achat d'un système standard
- Modification d'un système existant
- Élaboration d'un système personnalisé

Une institution peut décider d'adopter une démarche différente pour son système de comptabilité et son système de gestion du portefeuille. Par exemple, elle peut acheter un logiciel de comptabilité « clé-en-main », mais élaborer un système maison pour gérer son portefeuille. Le choix entre ces différentes possibilités dépend essentiellement de trois facteurs :

- Quelle somme est-elle disposée à investir ?
- Est-elle prête à faire preuve de souplesse et à adapter ses principes directeurs et ses procédures au système considéré ?
- L'appui technique offert pour le système considéré est-il fiable ?

La réponse aux deux premières questions dépend des coûts relatifs du système, de sa personnalisation, et de son adaptation aux principes directeurs et aux procédures de l'institution. La réponse à la troisième, à savoir la fiabilité de l'appui technique, revêt une importance cruciale. Un système peut tomber en panne pour diverses raisons et il faut avoir des connaissances techniques pour le remettre en route. Si elle ne dispose pas d'un appui rapide et sûr, l'institution peut se trouver forcée d'opérer sans son système. Le choix de l'une des trois options considérées dépend donc des réponses apportées aux trois questions précédentes (voir le tableau 5.1, page 83).

De plus en plus de systèmes d'information sont élaborés localement, pour l'environnement opérationnel local et ont un appui technique local. Comme ils sont très nombreux et ne présentent qu'un intérêt limité en dehors de leur contexte spécifique, il n'est pas possible de les présenter dans le cadre de ce manuel. L'annexe 4 passe brièvement en revue plusieurs systèmes qui bénéficient d'un appui international et sont utilisés par des institutions de microfinance dans plusieurs pays, en indiquant les personnes à contacter.

#### ACHAT D'UN SYSTÈME STANDARD « CLÉ-EN-MAIN »

Avant de choisir un logiciel de système d'information de gestion, l'institution de microfinance – et la société de services et d'ingénierie informatique qui fournira

l'appui technique – doivent déterminer, sur la base d'un examen approfondi, si le logiciel considéré peut être employé avec les méthodes de l'institution, présentes et futures. Dans l'idéal, le système d'information de gestion devrait être indissociable des procédures opérationnelles de l'institution. Mais, le plus souvent, celles-ci diffèrent tellement des procédures sur lesquelles est basé le logiciel standard qu'il est impossible de résoudre les incompatibilités. De surcroît, les systèmes se distinguent les uns des autres non seulement par leur philosophie et leur approche fondamentales, mais aussi par leurs caractéristiques et leurs capacités. Avant de faire un choix, l'institution doit donc savoir exactement quelles fonctionnalités elle attend de son système d'information de gestion et dans quelle mesure elle est disposée à adapter ses propres procédures.

Pour évaluer un logiciel aussi complexe, il est souvent plus simple de procéder par élimination plutôt que d'examiner chaque programme pour décider s'il satisfera pleinement aux besoins de l'institution. Cette opération nécessite deux étapes. La première, décrite ici, consiste à procéder à une évaluation initiale pour limiter le choix à un petit nombre de programmes prometteurs, qui seront examinés plus en détail dans la seconde étape.

Au cours de l'évaluation initiale, le groupe de travail doit examiner attentivement tous les documents de référence fournis par la société informatique, en utilisant, si possible, les démos ou des versions tests du logiciel. L'accent doit être mis sur les problèmes fondamentaux de compatibilité (notamment les types de produits financiers et des méthodes de calcul des intérêts pouvant être acceptées par le système), plutôt que sur des points plus techniques (comme les méthodes de calcul des pénalités), parfois difficiles à évaluer à partir de la documentation de base.

Il importe de noter avec soin tous les domaines susceptibles d'être source d'incompatibilités pour pouvoir les examiner par la suite avec le fournisseur. Il est par-

*Au cours de l'évaluation initiale, le groupe de travail doit examiner attentivement tous les documents de référence fournis par la société informatique, en utilisant, si possible, les démos ou versions tests du logiciel*

TABLEAU 5.1

**Comparaison des options**

Option	Avantages	Inconvénients
Achat d'un système standard « clé-en-main »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût faible à moyen</li> <li>• Erreurs d'exécution relativement peu nombreuses</li> <li>• Mise en œuvre rapide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessite un appui technique extérieur</li> <li>• Risque de ne pas être parfaitement adapté aux principes directeurs et aux procédures de l'institution</li> <li>• Ne peut pas être modifié à mesure que l'institution évolue</li> </ul>
Modification d'un système existant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreurs d'exécution relativement peu nombreuses</li> <li>• Mise en œuvre moyennement rapide</li> <li>• Peut être adapté de près aux principes directeurs et aux procédures de l'institution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût moyen à élevé</li> <li>• Nécessite un appui technique extérieur</li> <li>• Coût élevé des modifications ultérieures</li> </ul>
Élaboration d'un système personnalisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui technique interne</li> <li>• Peut être complètement adapté aux principes directeurs et aux procédures de l'institution</li> <li>• Peut être modifié à mesure que l'institution évolue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût élevé</li> <li>• Nécessite une opération de débogage</li> <li>• Longue période d'élaboration</li> </ul>

*Il peut devenir nécessaire d'écrire de longues séquences de programmation si l'institution ne veut pas modifier son mode de fonctionnement et ses conventions comptables*

fois possible de remédier aux problèmes en exploitant certaines caractéristiques du logiciel qui ne sont pas décrites ou en apportant à ce dernier des modifications relativement mineures. Mais il arrive que des incompatibilités apparemment mineures obligent à remanier complètement le logiciel, ce qui l'élimine d'office. Il est souvent difficile de savoir à l'avance quelles incompatibilités peuvent amener à exclure un système ou peuvent être surmontées aisément.

Il est encore plus important d'obtenir des informations sur l'appui technique que d'évaluer les caractéristiques et les capacités du système. En effet, celui-ci aura beau présenter toutes les caractéristiques requises, il sera inutile s'il n'est pas possible d'obtenir un appui technique rapide et fiable. Lorsqu'un groupe de travail évalue un logiciel utilisé dans une autre institution, il est bon qu'il observe sur place pendant plusieurs jours la manière dont fonctionne le système et demande aux utilisateurs s'ils en sont satisfaits ainsi que de l'appui technique dont ils bénéficient. Si l'institution en question est trop éloignée pour que cela soit réalisable, il peut contacter les utilisateurs par téléphone ou par courrier. Pour évaluer la qualité et la rapidité de l'appui technique, le groupe de travail doit insister sur les trois points suivants :

- Quel est le délai d'intervention en cas de problèmes techniques graves (rendant le système inutilisable) ?
- Les problèmes techniques sont-ils résolus efficacement ?
- Combien coûte l'appui technique ? (Les services d'un technicien venu de l'étranger peuvent coûter très cher.)

Si le système franchit cette première étape, l'institution et la société de services et d'ingénierie informatique doivent alors se pencher sur la question de la compatibilité du système (section 5.2.1).

#### MODIFICATION D'UN SYSTÈME EXISTANT

De nombreux logiciels sont disponibles sous deux formes : une version standard, qui ne peut être personnalisée que dans la limite des options de configuration offertes par le logiciel, et une version personnalisée, dans laquelle le fournisseur incorpore des modules ou des sous-programmes ne figurant pas dans la version standard dont il modifie les sous-programmes ou en insère de nouveaux selon les spécifications du client.

Un logiciel nécessitera probablement des modifications importantes s'il est relativement nouveau, s'il n'est encore employé que dans un petit nombre d'institutions ou de contextes opérationnels (pays ou types d'institution), ou s'il n'a jamais été adapté pour pouvoir traiter des méthodes de crédit très variées. Même quand ses fonctionnalités sont extrêmement complètes, il peut devenir nécessaire d'écrire de longues séquences de programmation si l'institution ne veut pas modifier son mode de fonctionnement et ses conventions comptables.

Alors même que les modifications requises paraissent mineures, la version personnalisée coûte souvent beaucoup plus cher que la version standard en raison de la difficulté de cette opération. Le code source d'un système d'information com-

plexe ne peut être modifié que par quelques personnes – de préférence, les programmeurs initiaux. Toute modification, aussi minime soit-elle, doit être testée et soigneusement déboguée car elle peut avoir des répercussions sur d'autres segments du programme apparemment indépendants. En outre, l'adaptation d'un logiciel peut être source de difficultés pour la société de services et d'ingénierie informatique qui lui apportera ultérieurement des améliorations. Si une modification demandée par une institution n'est pas compatible avec le programme installé dans un autre établissement, la société informatique doit conserver une multiplicité de codes source pour pouvoir procéder à des améliorations ultérieures, et les opérations de mise à niveau – ou même la correction des bogues – deviennent cauchemardesques.

Il est fréquemment nécessaire – et souhaitable – d'adapter un logiciel aux besoins d'une institution. Toutefois, dans la majorité des cas, il importe que cette opération se limite aux aspects essentiels du logiciel et soit soigneusement préparée en raison de son coût et du risque de boguage.

#### ÉLABORATION D'UN SYSTÈME PERSONNALISÉ

Bien que de nombreuses institutions de microfinance utilisent des systèmes de comptabilité standard, la majorité préfèrent se doter d'un système de gestion de portefeuille personnalisé, et ce pour diverses raisons : elles ne trouvent aucun système qui leur convient sur le marché ; elles préfèrent avoir un système totalement adapté à leurs opérations ; et/ou elles craignent de ne pouvoir modifier un système commercial en fonction de leurs besoins futurs<sup>4</sup>. C'est là une décision logique, voire inévitable. Sans doute s'avérera-t-il cependant moins nécessaire de créer de nouveaux systèmes personnalisés au fur et à mesure que s'accroîtra le nombre de systèmes élaborés pour répondre à la demande de logiciels de microfinance spécialisés.

L'élaboration d'un système d'information personnalisé est une tâche considérable. Il faut au moins six mois à un programmeur pour concevoir et développer les sous-programmes essentiels d'un système de complexité moyenne. Le débogage du système et la mise en place de toutes les fonctions secondaires (production de rapports, routines de correction d'erreurs, mode d'opération convivial) prennent en général six mois de plus.

Les programmeurs veulent souvent se lancer immédiatement dans l'élaboration du système. Or, si ce dernier n'est pas bien conçu au départ, cette opération peut prendre beaucoup plus de temps, car il faudra remanier des éléments importants. Dans le pire des cas – ce qui n'est pas si rare – le système ne fonctionnera jamais convenablement. On ne saurait trop insister sur la nécessité de croiser méthodiquement besoins et conception du système (voir l'encadré 5.3, page 86).

Rien n'empêche que le système personnalisé soit un système maison ; dans ce cas, l'institution possède le code source et est assurée d'avoir un appui technique, mais cela peut, à terme, lui revenir fort cher. Il est aussi possible de confier l'élaboration du système à une société indépendante, auquel cas il importe de régler

*Si le système n'est pas bien conçu au départ, son élaboration peut prendre beaucoup plus de temps*

*On ne saurait trop  
insister sur la nécessité  
de croiser  
méthodiquement  
besoins et conception  
du système*

#### ENCADRÉ 5.3

#### **L'évaluation rigoureuse des besoins conditionne le succès d'un système d'information de gestion : le cas de PRODEM**

Les institutions de microfinance doivent disposer de systèmes d'information capables de : répondre aux besoins de catégories très différentes d'usagers ; gérer un grand nombre de données ; et s'adapter à l'évolution des besoins. Se doter de tels systèmes sans alourdir les coûts peut poser un véritable dilemme. PRODEM, organisation non gouvernementale bolivienne affiliée à ACCION, qui compte plus de 27 000 clients grâce à un réseau de 40 agences, a relevé ce défi et s'est dotée des moyens internes nécessaires pour mettre au point un système d'information adapté à ses opérations.

PRODEM a commencé par engager sept nouveaux employés, spécialistes de la question. Cette équipe a travaillé avec les différentes catégories d'utilisateurs en vue d'identifier leurs besoins en matière de gestion de l'information. Au sein des agences, les chargés de clientèle devaient pouvoir gérer les portefeuilles et les liquidités au niveau local et suivre les données d'information sur les flux de trésorerie et les dépenses, les indicateurs de viabilité et les comptes de caisse. Aux niveaux régional et national, les agents de crédit avaient besoin d'un système capable de consolider les soldes et d'établir rapidement des statistiques. Troisième groupe concerné, les auditeurs et les contrôleurs affichaient des besoins différents ; leur avis a également été sollicité. Ainsi, les besoins de ces différentes catégories d'usagers ont été pris en compte dans la conception du système d'information.

La participation des utilisateurs à l'élaboration du système a permis une conception collant aux besoins. De surcroît, les utilisateurs se reconnaissent dans ce nouvel outil et sont donc prêts à l'accepter et à l'intégrer à leurs activités. En outre, la formation nécessaire s'en est trouvée écourtée. Grâce à son service interne de spécialistes, PRODEM est en mesure d'actualiser et d'adapter régulièrement son système d'information pour répondre aux besoins des usagers et développer ses services-clients. En effet, après avoir acquis une certaine expérience du système, les usagers peuvent en identifier les lacunes et proposer des améliorations qui leur permettront de travailler mieux et plus vite.

Le nouveau système d'information a permis à PRODEM de proposer de nouveaux produits financiers et de nouveaux services, tels que des prêts aux conditions et aux échéanciers adaptés à la trésorerie de ses clients. Le système permet, par exemple, aux chargés de clientèle de suivre la trésorerie d'un client sur plusieurs cycles de prêts et d'adapter le tableau d'amortissement aux besoins de l'intéressé.

*Source* : Eduardo Bazoberry, directeur exécutif de PRODEM.

la question de la propriété du code source, et de négocier avec le plus grand soin le coût et la disponibilité de l'appui technique (voir l'encadré 5.4, page 87).

#### *5.1.5 Étape 5 : Préparation du rapport d'évaluation des besoins*

Le groupe de travail a presque achevé sa tâche. Il a identifié les besoins d'information de l'institution, déterminé ce qui était faisable et effectué une évaluation initiale des options possibles dans ces conditions. Il a peut-être recommandé l'adoption de systèmes hybrides, manuels et automatisés, établi une liste de cinq ou six logiciels de comptabilité et de gestion de portefeuille compatibles, élaborés locale-

ment ou nécessitant l'appui de sociétés étrangères. À moins, bien sûr, qu'il n'ait conclu que l'institution devait acheter un logiciel de comptabilité et élaborer son propre logiciel de gestion de portefeuille.

Le groupe de travail peut, sur la base de ses conclusions préliminaires, préparer un rapport sur les solutions proposées, leurs coûts estimés et le temps probablement nécessaire à leur mise en place, et présenter ce rapport à la direction pour examen et approbation. Cette dernière devra alors établir un ordre de priorité et de préférence et devra approuver un plan d'action pour le déroulement des phases suivantes, et le financement des dépenses afférentes à la phase 2.

Il faudra ensuite former l'équipe du projet de système d'information, qui devra être composée à la fois d'utilisateurs et de programmeurs ; de nombreux membres du groupe de travail en feront sans doute partie, mais il importe que les spécialistes des systèmes d'information y soient plus largement représentés. Le chef de

#### ENCADRÉ 5.4

##### **Sous-traitance de l'élaboration d'un système personnalisé à une société de services et d'ingénierie informatique : le cas de COMPARTAMOS**

COMPARTAMOS, une institution mexicaine offrant des services de crédit en milieu rural, fournit ses services à 35 000 clients par le biais de ses 11 agences et envisage de développer largement ses opérations. Au terme de sa planification stratégique, COMPARTAMOS a décidé qu'il lui fallait, en priorité, se doter d'un système d'information de gestion et déléguer des responsabilités aux bureaux régionaux et aux agences.

Après avoir évalué les besoins de l'institution et défini les spécifications du système d'information de gestion, son personnel a choisi un logiciel commercial de comptabilité développé par une société locale qui assure aussi un appui technique. Le programme coûte 4 000 dollars et la maintenance 1 000 dollars par an. Il est utilisé depuis plusieurs années par d'autres institutions, à la grande satisfaction de leur personnel.

COMPARTAMOS n'a en revanche pas trouvé de système adéquat pour gérer son portefeuille de crédits, et a donc décidé d'élaborer un système personnalisé pouvant répondre à ses besoins actuels et futurs. Ce système, qui devra pouvoir gérer les comptes de 300 000 clients, fonctionnera en réseau sous Windows NT au siège et de manière indépendante dans les agences ; chacune des agences sera équipée d'un ordinateur et d'une imprimante, et transférera chaque jour ses données au siège par modem. Cet équipement devrait suffire aux agences puisque les versements sont effectués auprès des banques commerciales locales.

Sachant que la sous-traitance de l'élaboration de logiciels s'est souvent soldée par la production de systèmes fonctionnant mal, sinon pas du tout, COMPARTAMOS a conclu un accord original avec la société de services et d'ingénierie informatique à laquelle elle a confié l'élaboration du système. Celle-ci a accepté que les concepteurs du système travaillent dans une agence pendant un an pour se familiariser avec les méthodes de travail et les procédures opérationnelles de l'institution, son type d'organisation et le mode de circulation de l'information. Quand le système sera en place, la maintenance sera assurée par les spécialistes des systèmes d'information de COMPARTAMOS, qui ont totalement accès au code source aux termes de l'accord conclu avec la société informatique.

Comptant largement développer ses opérations, COMPARTAMOS a choisi d'investir massivement dans son système d'information de gestion. La stratégie novatrice qu'elle a adoptée à cette fin sera probablement couronnée de succès.

l'équipe de projet devra être un membre de l'institution, et non un consultant extérieur. Il devra jouir du soutien total du conseil d'administration et de la direction et avoir suffisamment d'autorité pour faire progresser les opérations. Il rapportera directement à la direction.

## 5.2 Phase 2 : Évaluation détaillée et conception du système

*Étapes de la phase d'évaluation et de conception :*

- *évaluation détaillée des logiciels*
- *mise au point de la structure du système*
- *mise au point du plan de système d'information de gestion*

Dans la phase 2, l'équipe du projet s'appuie sur les résultats des recherches effectuées lors de la phase 1 pour formuler les décisions qui seront exécutées dans la phase 3. Les étapes sont peu nombreuses, mais critiques. Il faut procéder à l'examen technique détaillé de tous les logiciels considérés (ce qui peut prendre une semaine par logiciel), puis concevoir le système dans son ensemble à un niveau de détail poussé – structures des tables de la base de données, informations à recueillir, règles à appliquer, formats des rapports à produire. Enfin, il faut établir un plan d'exécution détaillé, un calendrier et un budget.

### 5.2.1 Étape 1 : Évaluation détaillée des logiciels

Les logiciels identifiés par le groupe de travail dans la phase 1 doivent maintenant faire l'objet d'une évaluation détaillée. Si l'institution est complexe et a un large éventail de produits financiers, il est préférable que l'équipe du projet de système d'information se réunisse pendant trois à cinq jours avec une ou deux personnes compétentes de la société de services et d'ingénierie informatique. Si l'institution est moins complexe et n'offre guère plus d'un ou deux produits de prêt, cette évaluation peut, à tout le moins, ne prendre qu'une journée et être effectuée par un seul représentant de la société informatique. Lorsque le logiciel considéré nécessite un appui technique de l'étranger, son évaluation risque d'être coûteuse.

Avant l'évaluation, tous les documents de référence rassemblés sur les principes directeurs et les procédures de l'institution doivent être communiqués à la société de services et d'ingénierie informatique. Les représentants de cette dernière souhaiteront probablement suivre une procédure standard, mais l'équipe de projet devra s'assurer que toutes les questions posées lors de l'évaluation initiale, ainsi que celles soulevées par la suite au sujet des systèmes de comptabilité et de gestion du portefeuille, seront examinées avec la plus grande attention.

En général, une institution de microfinance peut espérer obtenir de meilleurs résultats du logiciel qu'elle envisage d'utiliser si elle est disposée à :

- accepter que le système ne réponde qu'à 80-90 % de ses besoins ; plus elle sera exigeante, plus le système sera complexe et moins il aura de chances de fonctionner sans problèmes ;
- adapter certaines de ses règles aux normes du système d'information ; ce type de système n'a pas toujours toute la souplesse souhaitée ;



- accepter qu'un moins grand nombre d'opérations soient réalisées automatiquement par le système ; par exemple, une institution qui déduit systématiquement une commission de 3 % du principal d'un prêt avant son décaissement au titre de la constitution du dossier de financement, pourrait souhaiter que le logiciel soit programmé de manière à entrer cette déduction automatiquement, pour réduire le temps de saisie des données. Mais, si elle décide par la suite de modifier le taux ou le mode de traitement de cette commission, la correction au niveau du logiciel ira rarement de soi ; et pire encore si cette opération implique une modification du code source, auquel cas la société de services et d'ingénierie informatique lui facturera ses services.

#### ÉVALUATION DES SYSTÈMES DE COMPTABILITÉ

Grâce à l'harmonisation des règles comptables, l'informatisation d'un système de comptabilité pose peu de problèmes de conception. C'est pourquoi les sociétés de services et d'ingénierie informatique ont entrepris de développer ce type de logiciels de manière à exploiter le vaste marché des systèmes de comptabilité informatiques. Les institutions de microfinance ont un large choix car elles n'ont pas besoin d'un système conçu spécifiquement pour les opérations de microfinance ou même de crédit commercial. Elles peuvent opter pour n'importe quel logiciel standard comportant toutes les fonctions nécessaires.

Une multitude de programmes de comptabilité destinés aux petites entreprises sont commercialisés dans les pays occidentaux. Ces logiciels, qui intègrent souvent de nombreuses options, ont une orientation graphique (ils opèrent généralement sous Windows) et sont bon marché – ils coûtent généralement moins de 200 dollars. Les plus utilisés sont notamment Maestria, Ciel, Peachtree Accounting et ACCPAC Accounting (ces deux derniers logiciels ne sont disponibles qu'en version anglaise). L'achat d'un logiciel de ce type peut être la meilleure solution pour une institution de microfinance, et ce pour les raisons suivantes :

- le logiciel coûte beaucoup moins cher qu'un système maison ;
- il existe déjà un manuel de l'utilisateur bien conçu pour chacun de ces logiciels, tandis que ce n'est souvent pas le cas pour les systèmes personnalisés ou maison, les programmeurs concentrant leurs efforts sur le développement et la maintenance du logiciel plutôt que sur l'élaboration d'un bon manuel de l'utilisateur ;
- le logiciel a fait ses preuves. La version 5.0 d'un logiciel commercial sera beaucoup plus fiable qu'un logiciel maison ou élaboré localement. Un logiciel commercial a en effet été testé sur un vaste marché qui a pu juger de son utilité ;
- l'achat d'un logiciel commercial permet d'obtenir l'appui technique d'une société de services et d'ingénierie informatique bien établie. Par contre, rien ne garantit à l'institution qui fait appel à un programmeur local, ou à un programmeur indépendant chargé d'élaborer un logiciel maison, que celui-ci pourra se charger de l'appui technique et de la maintenance. Lorsqu'elle achète un logiciel à une société commerciale, elle est toutefois pratiquement sûre de pouvoir bénéficier d'un appui et d'une mise à niveau continue.

*Une multitude de programmes de comptabilité destinés aux petites entreprises sont commercialisés dans les pays occidentaux*

S'il est probable qu'un logiciel de comptabilité commercialisé satisfera aux besoins d'une institution de microfinance, nombre de ces logiciels ont été mis au point pour des marchés occidentaux, de sorte qu'ils peuvent, à certains égards, ne pas répondre aux besoins de leurs utilisateurs dans d'autres parties du monde. Il est important d'examiner les domaines dans lesquels des incompatibilités risquent d'exister pour décider si le logiciel considéré doit être rejeté ou non. Les exemples ci-après décrivent certains types d'incompatibilités :

- *Le nombre maximum de chiffres pouvant constituer un nombre.* Prenons un logiciel conçu pour accepter un numéro comptant au maximum huit chiffres (la valeur maximale est de 99 999 999). Si 99 millions de dollars est un montant important, il n'en sera pas de même pour 99 millions d'une unité monétaire très dévaluée.
- *La possibilité de modifier le format des rapports.* Si, dans certains logiciels, le format des rapports est facile à modifier, dans d'autres, cette opération est plus compliquée et ces modifications peuvent nécessiter une aide extérieure.
- *L'absence de système de conversion des monnaies.* De nombreuses institutions de microfinance reçoivent un financement ou un appui technique de bailleurs de fonds et d'organismes internationaux et doivent produire des rapports financiers dans deux monnaies – leur monnaie nationale et une monnaie étrangère. Les programmes de comptabilité qui existent sur le marché n'acceptent pas tous l'emploi de plusieurs monnaies. Il est possible de contourner ce problème d'une manière relativement peu coûteuse en établissant des comptes en monnaie nationale à partir du système de comptabilité, puis en saisissant les rapports financiers définitifs dans un tableur pour opérer la conversion dans la monnaie étrangère sur la base d'un taux de change unique.
- *Différence de format de date.* Si le programme utilise un format de date différent de celui appliqué dans le pays de l'institution, celle-ci doit s'assurer de la faisabilité de la modification. Cela ne pose généralement pas de problème lorsque le programme de comptabilité opère sous Windows, l'interface autorisant de modifier le format de date.

Qu'elle ait décidé d'acheter ou d'élaborer un logiciel de comptabilité, l'institution doit prendre en considération les éléments suivants :

- Le plan comptable et les formats de rapport doivent permettre de modifier les numéros des comptes ; il faut, en effet, que les utilisateurs puissent ajouter des caractères aux numéros de compte types pour identifier les centres de coût ou les fonds, et avoir ainsi la possibilité de créer facilement des rapports sur les centres de coût ou sur l'origine et l'emploi des fonds versés par les bailleurs de fonds (voir la section 2.3).
- Le programme doit empêcher les utilisateurs de passer facilement d'une période comptable à une autre. Lorsqu'un utilisateur peut aisément entrer des opérations dans n'importe quelle période comptable, l'intégrité des comptes peut être compromise. Pour pallier ce problème, les programmes obligent généra-

lement les utilisateurs à inscrire les opérations sur le grand livre ou à imprimer le grand livre avant de passer à une autre période comptable.

- Il faut systématiquement protéger par un mot de passe l'accès aux logiciels financiers, tels que les logiciels de comptabilité, afin d'empêcher toute utilisation non autorisée et de ne permettre qu'aux utilisateurs agréés d'accéder à certaines fonctions.
- Un programme de comptabilité doit permettre d'imprimer toutes les données requises pour les audits, et notamment les registres des opérations comme le grand livre.
- L'utilisation du logiciel doit être intuitive et logique du point de vue comptable. Le logiciel doit être accompagné d'un bon manuel de l'utilisateur et bénéficier d'un solide appui technique. Les comptables de l'institution pourront ainsi le maîtriser plus facilement.

#### ÉVALUATION DES SYSTÈMES DE GESTION DE PORTEFEUILLE

Un système de gestion du portefeuille recouvre des informations et produit des rapports sur l'état et les résultats des comptes des clients. Il constitue la principale source d'information pour la majeure partie du personnel de l'institution de microfinance et s'avère la composante du système d'information la plus délicate à élaborer.

Le système de gestion du portefeuille d'une institution de microfinance est un outil complexe et il mérite d'être conçu avec soin de manière à être adapté à l'institution et à ses produits financiers. Toutes les institutions de microfinance accordent des prêts, reconnus pour être les produits les plus complexes à suivre par le système. Certaines offrent aussi d'autres produits, tels que les comptes d'épargne, les dépôts à terme, les comptes de chèques, les virements, les cartes de crédit ou les polices d'assurance. Le système doit donc pouvoir prendre en compte tous ces produits (et leurs sous-produits) auxquels s'appliquent des règles très différentes, notamment en ce qui concerne les taux d'intérêt, le calcul des intérêts, les plafonds autorisés et les conditions de prêt, la définition des retards de paiement et les garanties admissibles.

Un produit financier a de nombreux paramètres qui, globalement, déterminent deux de ses aspects essentiels : le calendrier d'amortissement et les mesures à prendre si le client ne le respecte pas. La diversité étonnante des méthodes employées à cet égard explique pourquoi les systèmes clé-en-main de gestion de portefeuille suivent souvent des procédures différentes de celles des institutions.

Cette diversité s'explique dans une large mesure par le fait que, lors de leur création, les institutions de microfinance ont, en général, adopté des méthodes faciles à appliquer et rationnelles, et non des méthodes logiques au plan financier et comparables à celles des banques commerciales. Or, il leur est difficile maintenant d'opérer un changement de méthodes, car le mode de traitement des prêts ne peut pas être transformé rétroactivement. Ce problème se pose lorsqu'on met en place un nouveau système de gestion de portefeuille utilisant de nouvelles mé-

*Le système de gestion du portefeuille s'avère la composante du système d'information la plus délicate à élaborer*

thodes de calcul. Si le portefeuille existant est traité par le nouveau système, les clients peuvent, soudainement, apprendre qu'il leur faut désormais acquitter des montants différents au titre du principal, des intérêts ou des pénalités.

Étant donné la complexité et l'importance de la gestion du portefeuille de crédits, une institution qui souhaite acquérir un logiciel doit étudier avec soin les points suivants :

- Numérotation des comptes
- Méthodes de décaissement
- Calendriers d'amortissement
- Calcul des intérêts
- Calcul des commissions
- Indexation
- Calcul des pénalités
- Liens avec l'épargne
- Procédures de rééchelonnement et d'abandon de créances

Le reste de cette section est consacré à l'analyse de ces différents points et examine les problèmes soulevés par les principes et procédures de l'institution par rapport aux fonctionnalités du logiciel de gestion de portefeuille. Des explications supplémentaires sont présentées en italique si besoin est.

Pour nombreux qu'ils soient, les points considérés ne couvrent pas tous les sujets qu'il est nécessaire d'examiner. Il est donc recommandé d'effectuer l'évaluation en collaboration avec des experts techniques de la société de services et d'ingénierie informatique.

*Numérotation des comptes.* Il est essentiel de bien choisir le système de numérotation des comptes car celui-ci influe sur l'efficacité de la gestion de l'information et peut engendrer des incompatibilités avec le système de gestion de portefeuille.

- Un chiffre-clé sera-t-il utilisé pour indiquer le type de compte (crédits, épargne, dépôts à terme) ou de produit (prêts de groupe, crédit rural, épargne forcée) ?  
*Il est utile d'utiliser un chiffre-clé pour indiquer le type de produit – par exemple, 1 pour les prêts de groupe, 2 pour les prêts individuels, 3 pour les comptes d'épargne. Il peut même être nécessaire d'utiliser deux chiffres pour les comptes plus complexes, le premier indiquant le produit (compte d'épargne, prêt) et le second le sous-produit.*
- Est-il possible d'incorporer un chiffre de contrôle ?  
*Le numéro d'un compte devant être entré à de multiples reprises dans l'ordinateur, il est facile de commettre une erreur. L'affectation d'un chiffre de contrôle permet de vérifier que les données seront bien saisies dans le compte voulu. Considérons, par exemple, le numéro de compte 23406-5 : le dernier chiffre (5) sert de contrôle ; il est égal à la somme des chiffres du numéro du compte ( $2+3+4+0+6 = 15$ ), sans le chiffre des dizaines. En cas d'erreur de frappe, le chiffre de contrôle ne correspond plus à la somme calculée et l'opération ne peut être effectuée. Les systèmes*

*complexes pondèrent les caractères numériques en fonction de la position qu'ils occupent dans le numéro de compte et peuvent donc détecter les inversions de chiffres (par exemple, 24306-5, au lieu de 23406-5).*

- Combien de comptes sera-t-il possible de traiter ?  
*Un système de numérotation à cinq chiffres, par exemple, permet de traiter 99 999 comptes.*
- De quelle manière peut-on utiliser des séries de numéros pour différentes agences ?  
*Une institution comptant plusieurs agences peut assigner à chacune d'elles des séries de numéros différents. Par exemple, l'agence 1 numérotera ses comptes de 00001 à 29 999, l'agence 2 (plus petite que l'agence 1) de 30 000 à 49 999, et l'agence 3 (de taille encore plus limitée) de 50 000 à 55 000. Cette méthode permet de savoir, uniquement sur la base de son numéro, quelle agence gère un prêt.*
- Est-il possible d'établir un lien entre le numéro de compte et le code du client ? D'indiquer le cycle des prêts du client ?  
*Lorsqu'une institution offre un seul produit financier, elle peut utiliser le même numéro pour le code du client et le numéro de compte. Un numéro de séquence indique le nombre de prêts souscrits par le client ; par exemple, dans NNNNN-CC, NNNNN est le code du client et CC indique le nombre de prêts qu'il a obtenu.*
- Quel sera le format de numérotation employé pour chaque compte ?  
*On pourrait envisager un format du type TT-NNNNN-C, où TT est le code descriptif du type de produit, NNNNN un numéro de séquence pour ce type de produit, et C le chiffre de contrôle généré par l'ordinateur pour ce compte.*
- Les numéros seront-ils attribués par les employés ou par le système ? S'ils le sont manuellement, de quelle manière le système permettra-t-il de corriger les numéros attribués par erreur ?  
*Les numéros doivent, dans la mesure du possible, être générés par le système de manière à ne pas attribuer le même numéro à différents comptes.*

#### *Méthodes de décaissement*

- Sous quelle forme les décaissements sont-ils effectués : en espèces, par chèque, en nature, par une combinaison de ces trois moyens de paiement, ou par le biais d'un virement au compte courant ou au compte d'épargne du client ?  
*Lorsqu'il est possible d'utiliser plusieurs modes de décaissement, il est important de se référer au plan comptable et d'adopter un moyen d'indiquer le mode de décaissement retenu. Par exemple, lorsque le décaissement se fait par chèque, le montant en question doit être porté au crédit du compte chèques du client, tandis que s'il est versé en espèces, il doit être porté au crédit du compte caisse du guichet.*
- Des sommes sont-elles déduites du montant du prêt qui a été approuvé ? À quel moment ? (voir plus loin la section consacrée au calcul des commissions)  
*En général, un client ne reçoit pas l'intégralité du montant du prêt. L'institution de microfinance prélève habituellement une commission initiale au moment du décaissement du prêt, plutôt qu'au moment de son approbation, au cas où le client ne recevrait pas le montant accordé.*

- Le prêt est-il décaissé en une seule fois ou en plusieurs tranches ?  
*La programmation requise pour pouvoir traiter un prêt décaissé en plusieurs tranches est plus complexe ; il faut pouvoir, par exemple, obtenir le montant de la tranche à décaisser, et comparer le montant antérieurement décaissé majoré du montant de la nouvelle tranche au montant total approuvé au titre du prêt. Tous les logiciels ne permettent pas de réaliser cette opération.*
- Quel type d'approbation ou d'autorisation est nécessaire pour effectuer les décaissements ? Certaines conditions doivent-elles être remplies au préalable ? De quelle manière peut-on s'assurer qu'elles ont été remplies ?  
*Il est possible de vérifier au moyen d'un système informatique si toutes les procédures nécessaires ont été suivies, mais il faut pour cela un logiciel plus complexe, voire un code source plus personnalisé.*
- Un accord de prêt devient-il caduc si le client ne demande pas à ce que le prêt lui soit versé dans un certain délai ? Dans l'affirmative, quel est ce délai ?  
*Pour des raisons de sûreté et de sécurité, il est conseillé de fixer à un mois maximum la période de validité de l'accord de prêt. En effet, la situation du client pouvant se modifier radicalement, il peut être souhaitable de revoir la situation. Cette manière de procéder réduit aussi le risque de détournement par les employés des prêts non décaissés.*
- Le produit offert par l'institution est-il une ligne de crédit pouvant donner lieu à des décaissements ou à des remboursements à un moment quelconque, dès lors que le montant approuvé n'est pas dépassé ?  
*Le logiciel permet-il de gérer les lignes de crédit, qui doivent être traitées différemment des autres produits ?*

*Calendrier d'amortissement.* Le logiciel devra pouvoir calculer le calendrier d'amortissement. Il est donc essentiel d'examiner attentivement comment celui-ci est établi.

- Quelle est la périodicité des remboursements : versements quotidiens, hebdomadaires, mensuels, remboursement unique à l'échéance ?
- Quelle est la structure des versements périodiques ? Par exemple, certains remboursements ne couvrent-ils que les intérêts et certains autres les intérêts et le principal ?
- Le montant des versements périodiques est-il uniforme ou variable ?
- Une période de grâce est-elle prévue entre la date à laquelle le prêt est décaissé et celle du premier remboursement ?
- Comment la date du premier remboursement est-elle fixée ? Les versements suivants sont-ils échelonnés régulièrement ?
- Dans quelles proportions les versements sont-ils affectés au remboursement du principal, des intérêts, des commissions et des pénalités ? Est-il possible de modifier manuellement cette répartition automatique ?  
*Il est nécessaire d'avoir un mécanisme de répartition automatique du montant des remboursements qui ne sont pas effectués conformément au calendrier initial ou sont partiels. Normalement, le montant versé est imputé, premièrement, au paiement*

*des pénalités, ensuite aux intérêts échus, puis au principal exigible, puis aux intérêts courus (mais non encore exigibles) et enfin au principal non encore exigible.*

- L'institution de microfinance applique-t-elle des formules de bonification d'intérêt ou d'autres incitations pour récompenser les clients qui remboursent leurs emprunts en temps voulu ou de manière anticipée ?

*Un système de gestion de portefeuille standard ne peut probablement pas traiter des formules novatrices de ce genre.*

*Calcul des intérêts.* Le calcul des intérêts n'est pas aussi simple qu'il y paraît à première vue. Pour que le système de gestion du portefeuille fonctionne de la manière souhaitée, il faut prendre en considération de multiples facteurs mineurs. L'institution doit s'assurer de la manière dont deux fonctions essentielles sont exécutées. Premièrement, de quelle manière les paiements d'intérêts sont-ils calculés en temps normal, c'est-à-dire lorsque le calendrier d'amortissement standard est respecté ? Le système génère-t-il un calendrier d'amortissement correct ? Deuxièmement, comment les intérêts sont-ils calculés lorsque les remboursements ne sont pas effectués aux dates prévues au calendrier ? En cas de remboursement anticipé, les intérêts sont-ils réduits ? En cas de remboursement tardif, les intérêts sont-ils majorés ? Si la date du paiement coïncide avec un jour férié, les intérêts sont-ils majorés si le client paie le lendemain ? Les questions posées ci-après concernent les aspects essentiels du calcul des intérêts :

- De quelle manière les intérêts sont-ils calculés (intérêts sur capital restant dû, intérêts constants) ?
- À quel moment les intérêts sont-ils perçus (à l'occasion de chaque remboursement, au moment du décaissement du prêt) ?
- Les intérêts sont-ils perçus uniquement sur le principal ?
- Quel est le taux d'intérêt officiel, et sur quelle période s'applique-t-il (s'agit-il d'un taux mensuel, d'un taux révisable toutes les quatre semaines, d'un taux annuel) ?
- Tous les prêts d'une même catégorie sont-ils assortis du même taux d'intérêt, ou bien le taux est-il fixé au moment de l'approbation du prêt ?

*Dans certains logiciels, le taux d'intérêt doit être le même pour tous les prêts.*

- Qui décide du taux d'intérêt applicable à un prêt ? Existe-t-il une procédure de contrôle et de suivi des opérations ?

*La possibilité de modifier les taux d'intérêt applicables aux prêts entraîne des possibilités de fraude.*

- Le taux d'intérêt est-il fixé pour toute la durée du prêt ? Peut-il être ajusté à tout moment, ou bien s'agit-il d'un taux flottant défini par référence à un indice extérieur ? De quelle manière les variations du taux influent-elles sur le calendrier d'amortissement ?

*La modification du taux d'intérêt durant la période du prêt pose des problèmes dans la plupart des systèmes. Le montant des paiements change en même temps que le taux d'intérêt.*

- Les intérêts sont-ils calculés sur la base d'une année de 360 jours ou de 365 jours (ou sur une autre base) ?

*Le nombre de jours retenu comme base influe sur le montant des intérêts.*

- Comment les intérêts sont-ils calculés si le client ne respecte pas le calendrier de remboursement ?

*Les systèmes les plus exacts calculent les intérêts sur le nombre de jours écoulés depuis le dernier versement. Toutefois, de nombreuses institutions de microfinance calculent les intérêts simplement par période de remboursement (une semaine ou un mois), même si le client paie en avance ou en retard.*

- Une période de grâce s'applique-t-elle au calcul des intérêts ? Au paiement des intérêts ?
- Des intérêts courent-ils sur les prêts ? Dans l'affirmative, quand sont-ils calculés ? Quotidiennement ? À la fin du mois ? Calcule-t-on les intérêts courus sur les prêts non remboursés ? À quel moment les intérêts courus sont-ils suspendus ou le processus inversé ?
- Les intérêts courent-ils à partir de la date d'établissement du dossier de prêt ou à partir de la date à laquelle le client reçoit les fonds ?

#### *Calcul des commissions*

- Une commission initiale est-elle perçue lorsqu'un nouveau prêt est consenti ? S'agit-il d'un montant fixe ou d'un pourcentage ? Sur quelle base est-elle calculée ? Le pourcentage est-il constant ou bien varie-t-il en fonction du montant du prêt ? Existe-t-il un plancher ou un plafond pour ce type de commission ?

*Il est en général préférable que la commission initiale soit calculée manuellement puis entrée dans le système, car il est alors plus facile d'en modifier le mode de calcul.*

- Si le prêt est décaissé en plusieurs tranches, la commission initiale est-elle calculée sur le montant total ou sur le montant de chaque décaissement ?
- Des frais de gestion sont-ils perçus au titre des prêts ? Comment sont-ils déterminés ? Constituent-ils une charge à payer ?

*Les frais de gestion doivent généralement être automatiquement calculés par le système car ils se rapportent à un grand nombre de transactions. La plupart des logiciels standards ne calculent pas automatiquement les frais de gestion.*

#### *Indexation*

- Le solde du principal est-il indexé sur la base d'un mécanisme externe ?  
*Il faudra programmer le système de manière à pouvoir entrer le coefficient d'indexation et convertir les soldes et les transactions de la manière voulue.*
- Les prêts sont-ils remboursés uniquement en espèces ou peuvent-ils être également réglés en nature ? De quelle manière les remboursements en nature sont-ils pris en compte par le système de comptabilité ?

#### *Calcul des pénalités*

- Dans quelles conditions un prêt est-il considéré comme en retard ?
- Quel est le traitement appliqué aux paiements d'intérêts en retard ?



- Quelle est la méthode de calcul des pénalités (montant fixe par jour, pourcentage imputé au principal échu, pourcentage imputé à l'encours du prêt) ?
- Quand une pénalité est-elle imposée (le lendemain de la date prévue au calendrier pour le remboursement ou un nombre déterminé de jours ouvrables après cette même date) ?
- Lorsqu'une période de grâce est autorisée, la pénalité est-elle calculée à partir de la date prévue au calendrier pour le remboursement ou à partir de la date d'expiration de la période de grâce ?
- Quelle est la procédure suivie pour décider s'il faut appliquer la pénalité ou la passer en perte ? Qui peut autoriser cette décision ? Existe-t-il un mécanisme de contrôle et de suivi des opérations ?

#### *Liens avec les comptes d'épargne*

- Un lien est-il établi entre les comptes d'épargne et les crédits ?
- Un compte d'épargne est-il bloqué (inaccessible) en totalité ou en partie tant que le prêt n'est pas entièrement remboursé ?
- Quelles sont les conditions de déblocage du compte d'épargne (le prêt est intégralement remboursé, l'épargne sert à financer le dernier remboursement du prêt, le prêt doit être remboursé aux dates prévues, le solde du compte d'épargne doit être supérieur à un certain pourcentage de l'encours du prêt, etc.) ?
- Un dépôt d'épargne doit-il être effectué avant que le prêt ne puisse être approuvé ?
- Une partie du montant du prêt approuvé est-elle conservée sur un compte d'épargne ?
- Des dépôts d'épargne supplémentaires doivent-ils être effectués pendant la durée du prêt ? Ces dépôts représentent-ils un montant fixe ou bien un pourcentage du montant à rembourser ?
- Les montants en retard peuvent-ils être prélevés sur le compte d'épargne ? Dans quelles conditions ?

#### *Procédures de rééchelonnement et d'abandon de créances*

- Quelle est la procédure de rééchelonnement d'un prêt ?
- Qu'advient-il des commissions, des pénalités et des intérêts exigibles en cas de rééchelonnement ? Ces montants viennent-ils majorer le principal ou sont-ils passés en perte ?
- À quel stade un prêt est-il passé en perte ?
- Quelle est la procédure d'autorisation à suivre pour passer un prêt en perte ? Est-il procédé à un contrôle et à un suivi des opérations ?
- Le système de gestion du portefeuille continue-t-il de suivre les abandons de créance dans un compte hors bilan ?

#### ÉTABLISSEMENT DE PASSERELLES ENTRE LE SYSTÈME DE COMPTABILITÉ ET LE SYSTÈME DE GESTION DU PORTEFEUILLE

On s'attend en général à ce qu'il existe de parfaites correspondances entre un système informatique de gestion du portefeuille (qui suit les comptes des différents clients)

*Une institution visant un système souple et peu coûteux ne peut espérer établir des passerelles entre son système de comptabilité et son système de gestion du portefeuille*

et un système informatique de comptabilité (qui suit les activités à un niveau moins détaillé), de sorte que toutes les opérations entrées dans le premier soient automatiquement prises en compte dans le second. Si les logiciels et les systèmes d'exploitation informatiques facilitent l'établissement de passerelles entre les deux systèmes, cette opération est coûteuse et nécessite une maintenance. Une institution visant un système souple et peu coûteux, sans avoir à recourir à un programmeur pour en assurer la maintenance, ne peut espérer établir de passerelles entre son système de comptabilité et son système de gestion du portefeuille.

Les comptes des clients et le système de comptabilité sont « reliés » par le biais des comptes du grand livre. Les soldes des comptes de prêt et d'épargne des clients doivent correspondre aux soldes des comptes du grand livre correspondants. La somme des soldes des comptes des clients étant égale à la somme des soldes inscrits dans le grand livre, il importe de rapprocher régulièrement (au moins une fois par mois) les comptes des clients et les comptes du grand livre pour s'assurer que les données nécessaires sont enregistrées dans les deux séries de comptes.

Le rapprochement des comptes est une opération laborieuse lorsque le système n'est pas informatisé, car force est de faire la somme des soldes des comptes des clients à partir des montants entrés dans des dossiers établis manuellement, tels que les fiches de compte. Quand en revanche les comptes des clients sont informatisés, cette somme est facile à calculer, bien qu'il demeure malaisé de détecter les anomalies et d'effectuer les ajustements. C'est pourquoi nombreux sont ceux qui préconisent l'établissement de passerelles entre les comptes des clients et les comptes correspondants du grand livre.

Toutefois, les petites institutions ont probablement intérêt à ne pas établir de passerelle informatique entre les comptes des clients et ceux du grand livre. Elles ont ainsi un niveau de contrôle supplémentaire, les utilisateurs disposent d'un système plus souple et sont moins tributaires du système informatique ; elles y gagnent aussi au niveau du coût car elles n'ont pas besoin de services de programmation supplémentaires ou d'un appui technique. Les comptes peuvent être traités par un logiciel de comptabilité peu onéreux opérant de manière indépendante, tandis que les comptes des clients figurent sur une base de données programmée, qui permet de produire un registre des opérations présentant des données détaillées sur les prêts décaissés, les remboursements effectués, les ajustements apportés aux pièces justificatives du journal et les dépôts d'épargne. Il est possible de rapprocher les totaux et les montants des différentes transactions, d'une part, et les montants comptabilisés et ceux inscrits sur les récépissés, d'autre part. Ces procédures donnent des informations plus fiables sur les comptes des clients si elles sont exécutées quotidiennement, toute irrégularité étant identifiée et corrigée le jour même.

### *5.2.2 Étape 2 : Mise au point de la structure du système*

À ce stade, l'équipe de projet aura déterminé s'il faut acheter un programme standard, modifier un programme existant ou élaborer un nouveau logiciel pour le

système de comptabilité et pour le système de gestion du portefeuille. Ayant analysé avec soin tous les détails de chaque système, elle est prête à superviser la production d'un projet de structure comprenant les éléments suivants :

- Description et diagramme de la saisie et du stockage des données de base.
- Description et organigramme du personnel nécessaire et de ses fonctions.
- Description et exemples de toutes les sorties d'imprimantes et des rapports qui seront générés par le système.
- Définition de tous les indicateurs générés par le système.
- Liste détaillée des fonctionnalités requises pour les produits financiers.
- Description et diagramme de la circulation des informations et des rapports traités par le système.
- Description des procédures de contrôle interne et de confirmation des flux d'informations.
- Procédures de sécurité concernant l'accès des utilisateurs au système et la sauvegarde des données.

### 5.2.3 Étape 3 : Mise au point du plan du système d'information de gestion

L'équipe doit présenter aux utilisateurs, pour approbation, tous les éléments des spécifications du système. Elle doit établir un plan détaillé de mise en œuvre du système, ainsi que le calendrier et le budget de l'opération. La direction doit ensuite approuver le plan et autoriser l'affectation des ressources monétaires et humaines nécessaires.

## 5.3 Phase 3 : Programmation et installation du système

La phase 3 peut être la plus longue s'il est décidé, à la phase 2, d'élaborer et de mettre à l'essai un logiciel, que ce soit en modifiant un programme existant ou en créant un nouveau. L'installation et le transfert des données risquent également de prendre du temps, si l'institution est de taille importante.

Cette phase comporte plusieurs étapes qui peuvent être assez longues, mais n'exigent pas nécessairement d'être accomplies en séquence. Il importe donc de les poursuivre en parallèle dans la mesure du possible, pour réduire la durée totale du processus. L'ordre, le calendrier et la durée des différentes étapes doivent être précisés dans le plan établi par l'équipe de projet.

### 5.3.1 Étape 1 : Développement du logiciel

La modification d'un programme existant ou l'élaboration d'un logiciel personnalisé prend une semaine à un an. Il est donc salutaire d'avoir un plan précis des différentes étapes de l'élaboration du logiciel, qui offre aux utilisateurs de fréquentes occasions de fournir leurs observations en retour. À mesure que l'opération progresse et que les problèmes et le champ des possibilités se précisent, il peut s'avérer nécessaire de réviser les paramètres définis dans la phase 2.

### *Étapes de la phase de programmation et d'installation :*

- *développer le logiciel*
- *installer le matériel*
- *préparer et réviser les documents de référence*
- *configurer le système*
- *le mettre à l'essai*
- *transférer les données*
- *former le personnel*
- *utiliser les deux systèmes en parallèle*

*Il faut élaborer  
des routines  
de contre-vérification  
indépendantes*

### *5.3.2 Étape 2 : Installation du matériel*

L'installation du matériel informatique relatif à un nouveau système est à même de prendre beaucoup de temps et nécessite un important effort de planification prospective, en particulier pour décider des équipements qui seront achetés. Outre le choix et l'achat des ordinateurs, des imprimantes, des dispositifs électriques, des unités de sauvegarde, des logiciels, des câbles et des autres périphériques, le plan doit couvrir :

- l'alimentation électrique, y compris les prises de terre ;
- les dispositifs d'alimentation de secours ;
- les raccordements téléphoniques ;
- le câblage du réseau ;
- les dispositifs de contrôle de la température, de la poussière et de l'humidité ;
- le réaménagement des espaces de travail, en particulier des guichets ;
- les systèmes de sécurité des serveurs et des terminaux et l'accès à ces installations ;
- les dispositifs de sécurité contre le vol ;
- les extincteurs d'incendie.

### *5.3.3 Étape 3 : Préparation et révision des documents de référence*

Une fois la conception du système achevée et son élaboration entreprise, il faut commencer à préparer tous les documents afférents au système. Ces documents contribueront largement à sa bonne utilisation, en particulier dans les grandes institutions décentralisées ou dans celles qui sont en pleine expansion. Ils serviront aussi le cas échéant à la formation des nouveaux employés et aideront le personnel à gérer convenablement des situations nouvelles.

À ce stade, les documents relatifs aux principes et procédures de l'institution sont révisés de manière à incorporer les changements introduits par le nouveau système, et les documents concernant le système sont préparés (l'encadré 5.1, page 76, indique les points pour lesquels des documents de référence doivent être établis).

### *5.3.4 Étape 4 : Configuration du système*

La plupart des logiciels qui sont utilisés par plus d'une institution comportent des options de configuration permettant d'adapter le système aux besoins des institutions qui l'emploient. Les options de configuration sont généralement pilotées par menu et accessibles à l'administrateur du système habilité à remplir cette fonction. Les options de configuration moins couramment employées sont activées par des codes spéciaux entrés dans un fichier de configuration par un technicien qui connaît bien le logiciel.

L'opération de configuration consiste principalement à :

- installer la structure du plan comptable ; pour réaliser cette opération cruciale, il peut être nécessaire d'adapter le plan comptable de l'institution au logiciel ;
- définir les produits financiers, qui, chacun, suivent une multitude de règles

(plafonds, planchers, méthodes de calcul des intérêts, liaisons entre les comptes, traitement des impayés sur crédits). Si le logiciel est complexe, la liste des options n'en sera que plus longue (voir la section 5.2.1) ;

- établir des conventions de numérotation des comptes des clients et des comptes de crédits et d'épargne ;
- établir des liaisons entre les agences, par exemple, pour leur permettre d'échanger et de regrouper leurs informations.

### 5.3.5 Étape 5 : Mise à l'essai

L'étape suivante consiste à tester le système en utilisant des données réelles. Les séries chronologiques des derniers mois, établies pour 50 à 100 comptes, sont entrées dans le système pour chaque catégorie de produits.

Cette phase d'essai a un double objectif. Elle permet, premièrement, d'élaborer une stratégie pour convertir les données ou entrer les données initiales pour tous les comptes actifs (voir la section 5.3.6) et, deuxièmement, d'étudier attentivement le comportement du système :

- Les calendriers d'amortissement, les intérêts, les pénalités et les impayés sont-ils convenablement calculés ?
- Le système tombe-t-il en panne sans raison apparente ?
- Le réseau fonctionne-t-il convenablement ?
- Le système permet-il de corriger les erreurs d'enregistrement des données ?
- Le système est-il convivial, ou bien pose-t-il des problèmes à régler d'urgence ?

Il faut élaborer des routines de contre-vérification indépendantes pour vérifier que le système fonctionne bien.

Ces programmes ont pour fonction de détecter les champs de données vides, les données dont la valeur se situe hors des limites minimales et maximales, les numéros séquentiels, les numéros de comptes ou de clients attribués plus d'une fois, les fichiers redondants et les orphelins (c'est-à-dire les fiches d'une table de la base des données qui ne correspondent à aucune autre fiche dans les autres tables), et vérifier l'exactitude du calcul des intérêts, des pénalités et des arriérés. Les erreurs sont fréquentes dans les bases de données, en raison des bogues du logiciel, des bases des données corrompues et des erreurs de saisie. Sans ces routines de vérification, le nombre de données erronées se multiplie, ce qui amoindrit la confiance du personnel dans le système.

### 5.3.6 Étape 6 : Transfert des données

Le transfert des données est l'un des grands impondérables de l'installation d'un système d'information de gestion. Il nécessite la prise de décisions prudentes et réfléchies et doit être effectué, de préférence, sous la direction d'un expert rompu à cette opération. Les institutions qui installent un logiciel commercial ont intérêt à s'assurer les conseils d'un technicien connaissant bien le système. Les risques

*Le transfert des données est l'un des grands impondérables de l'installation d'un système d'information de gestion*

sont en effet énormes : une décision malencontreuse peut faire perdre des semaines car il faut alors réintroduire les données dans le système, et peut causer des mois de déconvenues parce que les soldes et les calculs ne correspondent pas à la réalité.

Le premier problème tient simplement au volume des données à saisir. L'introduction de noms et de données socio-économiques sur les clients prend du temps. Dans certains cas, ces informations existent déjà sur des fichiers informatiques, mais l'ancien et le nouveau systèmes ne requièrent généralement pas le même type de données ou, du moins, ne les stockent pas de la même manière. Il est souvent tentant de transférer électroniquement des données incomplètes pour les compléter ensuite manuellement ; toutefois, cette opération doit être effectuée par un technicien et reviendra plus cher que s'il est recouru aux services d'employés chargés de la saisie des données, qui eux procéderaient manuellement.

Les données financières posent un problème plus important encore. Dans la plupart des institutions de microfinance, elles présentent des carences, parfois graves. L'installation d'un nouveau système d'information de gestion se transforme alors en un audit exhaustif. Si cette opération peut offrir certains avantages, elle n'en augmente pas moins considérablement le coût du système. Force est d'établir une concordance entre les soldes initiaux inscrits dans le grand livre et les soldes détaillés des livres dans lesquels sont tenus les différents comptes d'épargne et de prêt. Les données financières doivent être entrées par petits groupes (moins de 50 comptes à la fois) et les totaux pour chaque groupe être vérifiés manuellement par rapport aux dossiers établis manuellement dans l'ancien système, puis comparés aux listes imprimées par le nouveau système.

Le transfert des données pose fréquemment un troisième problème, celui de l'incompatibilité de traitement des prêts entre l'ancien et le nouveau système. Or, l'installation d'un nouveau système ne doit pas entraîner la modification des opérations relatives aux prêts en cours : une institution ne saurait modifier ses règles à mi-parcours dans le cadre d'un arrangement contractuel. Ce hiatus est parfois incontournable. Les institutions dont les prêts se renouvellent assez rapidement (en moins de six mois, par exemple) auront peut-être intérêt à continuer de suivre les prêts en cours au moyen de l'ancien système jusqu'à leur remboursement, et à n'entrer dans le nouveau logiciel de gestion du portefeuille que les prêts qui viennent d'être approuvés.

Il est difficile de prévoir la durée et la difficulté du transfert des données, même après avoir soigneusement évalué la situation. L'exemple ci-après permet toutefois de se faire une idée : il a fallu une douzaine de semaines de travail pour entrer les données dans le nouveau système d'information de gestion d'une institution servant 4 000 clients et gérant quelque 10 000 comptes (épargne, crédits et parts sociales). Quatre employés ont été affectés à cette opération, qu'ils ont accomplie en trois semaines de travail intensif sous la supervision presque constante d'un technicien familier du logiciel.

### 5.3.7 Étape 7 : Formation

Un système d'information de gestion toutes fonctions est un système complexe et nécessite de profondes modifications des procédures opérationnelles de l'institution, de sorte que l'ensemble du personnel doit recevoir une formation approfondie. Cette opération demande normalement à un formateur une à deux semaines de travail, selon la complexité du système et le nombre de personnes à former.

Le mieux est de répartir les utilisateurs en groupes, généralement par service. Bien qu'il faille donner à tous les utilisateurs une vue d'ensemble du fonctionnement du système, la formation dispensée à chaque groupe doit être axée sur les questions les plus pertinentes par rapport à ses fonctions. Là encore, la durée de la formation varie en fonction de la complexité du système et de l'expérience acquise par le personnel dans le cadre de systèmes analogues. Il est préférable d'organiser des séances de formation quotidiennes de une à deux heures.

Le programme de formation doit porter sur les points suivants :

- Organisation du système, maintenance et procédures de sauvegarde
- Ouverture et clôture des comptes des clients ; modification et correction des données relatives aux clients
- Opérations concernant l'épargne et les crédits
  - Approbation et décaissement des crédits
  - Ouverture de comptes d'épargne
  - Réception des paiements et des dépôts
- Correction des erreurs d'enregistrement des opérations
- Opérations du grand livre
- Utilisation de modules spécialisés (comptes de créances, comptes de dettes, investissements, salaires, immobilisations)
- Clôture quotidienne, mensuelle et annuelle
- Production d'états et de rapports
- Générateurs d'états
- Procédures de sécurité et de contrôle interne
- Procédures de relance du système et de récupération des données

### 5.3.8 Étape 8 : Utilisation des deux systèmes en parallèle

Il convient d'utiliser le nouveau système parallèlement à l'ancien pour contrôler sa fiabilité, vérifier si les calculs sont exacts et s'assurer que les méthodes employées sont compatibles avec les contrats de prêt. L'institution risque d'être amenée à engager du personnel supplémentaire ou garder les employés temporaires recrutés pour effectuer le transfert des données.

Pendant cette phase, l'institution doit entrer autant de données que possible dans chaque système et comparer soigneusement les résultats. Toute divergence doit être évaluée et expliquée. Toute erreur ou bogue détecté dans le nouveau système doit être noté avec soin et corrigé.

*Il convient d'utiliser  
le nouveau système  
parallèlement à l'ancien*

Ces opérations en parallèle mériteraient normalement d'être poursuivies pendant au moins deux mois, c'est-à-dire jusqu'à ce que pratiquement tous les clients aient effectué au moins un paiement et que deux soldes de clôture en fin de mois aient été calculés. Lorsque l'institution est sûre que le nouveau système fonctionne bien, elle peut cesser d'utiliser l'ancien, mais toutes les sorties et tous les fichiers de données doivent être stockés avec soin pour qu'il soit possible de s'y reporter ultérieurement.

*La responsabilité  
de la société  
informatique ne  
se limite pas  
à l'installation  
du système*

#### **5.4 Phase 4 : Maintenance du système et examen du système d'information de gestion**

La responsabilité de la société informatique ne se limite pas à l'installation du système, mais s'étend aussi à la fourniture d'un appui rapide et fiable en cas de panne. Les sociétés qui vendent leurs logiciels dans le monde entier n'auront une équipe technique dans un pays que si le marché y est suffisamment important. A défaut, elles procureront un appui technique par courrier électronique, téléphone ou télécopie. Un autre recours pour les institutions utilisant ce type de logiciels internationaux est d'employer un technicien très compétent ou de conclure un contrat avec une société locale de conseil informatique susceptible de lui fournir un appui permanent.

Le coût de l'appui technique dépend de la stabilité et de la fiabilité du système ; un système relativement nouveau qui n'a pas été testé de façon approfondie nécessitera un appui beaucoup plus important. En principe, plus l'institution utilisera et connaîtra son système d'information de gestion, plus elle sera en mesure de résoudre les problèmes, et moins l'appui technique sera cher. Le coût des révisions et des modifications requises par suite de l'évolution ou de la modification des procédures de l'institution n'est généralement pas inclus dans le calcul du coût de cet appui technique. Les sociétés de services et d'ingénierie informatique facturent aussi les mises à niveau du code source ou les modifications apportées au système pour le personnaliser.

Enfin, il est nécessaire de procéder à des examens réguliers du programme pour que le système continue à bien fonctionner, soit adapté aux principes directeurs et aux procédures de l'institution, et réponde à ses besoins d'information et de gestion. Il est recommandé de procéder à ce type d'examen tous les trois ans.

#### **Notes**

1. Ce chapitre se fonde sur l'étude de Graham Perrett, « Outline for Designing a Financial Management Information System » (préparée pour Freedom from Hunger, 1996) et sur des documents internes établis par Peter Marion pour FINCA International.

2. Bien que le terme de *restructuration* soit parfois utilisé dans le sens de réduction des effectifs, ceux qui l'ont proposé initialement entendaient par là la transformation des



modes de fonctionnement pour tirer parti des nouvelles technologies. L'objectif était de permettre au personnel de prendre des décisions en élargissant son accès à l'information et en simplifiant les procédures administratives. Voir Michael Hammer et James Champy, *Reengineering the Corporation* (Harper Business, 1993).

3. Lorsqu'une institution s'informatise, il est crucial qu'elle dispose d'un personnel compétent, non seulement dans son service de système d'information, mais aussi dans le service de la comptabilité. Le service de système d'information peut assurer le fonctionnement d'un système, mais seul le service de la comptabilité est apte à veiller à ce que les informations qui y sont contenues soient à jour et exactes.

4. Pour les raisons indiquées dans la section 5.2.1, il est beaucoup plus facile de trouver sur le marché un bon logiciel de comptabilité qu'un bon logiciel de gestion du portefeuille.



# Présentation générale des logiciels et des technologies des systèmes d'information de gestion

---

Le guide pratique postule que le succès de l'élaboration d'un système d'information de gestion dépend de trois facteurs fondamentaux. La présente annexe traite de deux d'entre eux : l'existence de bonnes communications entre la direction et le personnel qui s'occupe du système, et des attentes réalistes des technologies de l'information. Elle fournit aux dirigeants qui envisagent de mettre en place des systèmes d'information de gestion les renseignements techniques dont ils ont besoin pour bien communiquer avec le personnel informatique, et prendre des décisions judicieuses en ce domaine.

## **Passage à un système automatisé**

Une institution de microfinance de moyenne ou grande taille comptant sur un développement de ses activités peut procéder de diverses manières pour automatiser son système d'information de gestion. Elle peut, bien sûr, décider d'employer un système totalement manuel, mais cela n'est pas recommandé. Elle peut se contenter d'informatiser son système de comptabilité, en installant l'un des nombreux logiciels qui ont fait leurs preuves sur le marché. Elle peut aussi n'informatiser que les opérations passant par son siège, et continuer d'employer des systèmes manuels dans ses agences, soit parce qu'elle souhaite limiter ses coûts à leur niveau en évitant d'y employer des techniciens, soit parce que ces dernières souffrent de nombreuses coupures de courant ou que le volume de leurs activités est trop faible pour justifier leur automatisation. Toutefois, d'importantes erreurs sont généralement commises, et les informations sont produites avec un certain retard lorsque les données sont entrées dans le système au siège sur la base des dossiers préparés manuellement. Toute institution de microfinance ayant atteint une certaine taille doit sérieusement envisager d'informatiser son système d'information intégralement, au siège et dans les agences, en procédant, si nécessaire, par étapes (voir l'encadré A1.1, page 108).

Il est d'autant plus difficile de planifier la mise en place d'un système d'information de gestion que le secteur de l'informatique évolue rapidement, de nouvelles sociétés apparaissant sans cesse sur le marché tandis que d'autres disparaissent tout aussi rapidement. Quelles options s'offrent aux institutions de microfinance qui doivent gérer les portefeuilles de leurs clients et tenir une comptabilité ?

Le cadre et l'architecture informatiques dont a besoin une institution de microfinance dépendent de ses coûts d'exploitation, des méthodes qu'elle emploie

## ENCADRÉ A1.1

**Stratégie d'informatisation suivie par la FECECAM**

La FECECAM est un réseau mutualiste béninois constituée de 90 caisses d'épargne et de crédit agricole. En 1993, elle comptait environ 80 000 clients, et les caisses effectuaient manuellement toutes les écritures comptables et opérations de suivi de portefeuille. Elle a toutefois entrepris de s'informatiser progressivement. Les bureaux régionaux suivent maintenant un plan comptable type, regroupent les données des caisses locales et les transmettent au bureau national. Dès qu'une caisse compte plus de 2 000 clients, ses systèmes de comptabilité et de suivi du portefeuille sont informatisés, de sorte que les guichetiers puissent accéder à la base de données à partir de leur ordinateur lorsqu'ils traitent avec un client.

En 1997, 30 caisses étaient totalement informatisées. Les 60 autres continuaient d'employer des systèmes manuels, et envoyaient leurs informations aux bureaux régionaux qui les saisissaient dans la base de données informatique.

La stratégie d'informatisation progressive du réseau, qui a permis de normaliser les données parallèlement à l'automatisation des systèmes des caisses locales ayant un certain volume d'activité, a donné d'excellents résultats. L'organisation dispose d'informations précieuses à tous les niveaux d'exploitation et les opérations sont plus efficaces.

pour fournir ses services financiers, de ses objectifs et principes institutionnels, de sa structure, et des flux d'information. C'est en fonction de ces facteurs qu'elle doit choisir entre l'installation d'un ordinateur de back-office unique et celle d'un réseau informatique (voir la section consacrée ci-après aux opérations en réseau). La technologie informatique permet une approche radicalement nouvelle des services aux clients en créant de nouvelles possibilités. Il est donc important que l'institution envisage les opérations dans une perspective totalement nouvelle et, à cette fin, collabore avec un consultant ou des spécialistes des systèmes d'information pour décider des applications informatiques qui répondront le mieux à ses besoins, en fonction de sa situation.

Les choix sont complexes et ne cessent d'évoluer. Certains principes fondamentaux peuvent toutefois contribuer à rendre la situation un peu moins confuse :

- Des améliorations sont sans cesse apportées aux outils du type base de données. Cela ne signifie pas que les institutions doivent repousser l'élaboration de leur système jusqu'à ce qu'une nouvelle et meilleure version soit devenue disponible ; il faudra bien sûr procéder à des mises à niveau (ce dont il faudra tenir compte dans les plans d'équipement), mais cela ne sera certainement pas nécessaire tous les ans. En fait, comme pour d'autres types d'investissement, les institutions ne mettront à niveau ou ne développeront leurs systèmes que lorsque les avantages de l'opération justifieront le coût d'achat des équipements et matériels et la reconversion du personnel.
- Les ordinateurs personnels (PC) ne cessent eux aussi de s'améliorer. Ils sont maintenant beaucoup plus puissants qu'ils ne l'étaient il y a cinq ans – et bien moins chers. Là encore, les institutions n'ont pas intérêt à remettre à plus tard l'achat

d'un système. Les PC actuels sont bien assez performants pour satisfaire aux besoins de la plupart des institutions de microfinance.

- Il est crucial de pouvoir compter sur un appui technique pour remédier aux problèmes qui pourront surgir au niveau du matériel et du logiciel, et il est absolument essentiel que les institutions de microfinance investissent dans des ressources humaines ayant de solides qualifications techniques et capables de fournir de bons conseils.
- L'informatisation du système doit être guidée par les principes de gestion fondamentaux appliqués dans tous les domaines d'activités. Il est important de définir les résultats souhaités : dans quelle voie l'institution s'engage-t-elle, et comment saura-t-elle qu'elle a atteint son objectif ? Quels indicateurs peut-elle utiliser pour évaluer l'augmentation de la productivité, les réductions de coût, et les améliorations apportées aux services et aux procédures internes ? Il est important d'établir, par tout document utile, les résultats souhaités et les spécifications de la structure de la base de données pour responsabiliser les programmeurs.

### **Bases de données informatiques**

Il faut que les responsables et autres personnes impliquées dans la définition du système comprennent les aspects fondamentaux de la structure d'une base de données pour pouvoir communiquer efficacement avec les programmeurs et les analystes pendant la phase de conception. Il faut aussi qu'ils comprennent les difficultés que pourrait présenter la modification de la structure de la base de données à une date ultérieure, ainsi que les conséquences d'une telle modification.

Une base de données est l'outil informatique le mieux adapté au stockage et à la présentation des données financières dont ont besoin les institutions de microfinance. Elle est utile aux institutions qui doivent brasser un volume important de renseignements et de données chronologiques. Elle peut produire des rapports complexes à partir de nombreuses informations. Plus important, une base de données permet de créer des systèmes d'information fonctionnels. Elle organise les informations sur la base de leurs caractéristiques (telles que les dates de remboursement des prêts, effectives ou inscrites au calendrier) et des liens entre ces caractéristiques. La structure maintient ces liens par le biais de variables clés.

Une base de données se distingue aussi par le fait qu'elle nécessite l'application systématique de règles bien définies. Une institution habituée à suivre des décisions ou des règles subjectives peut avoir des difficultés à adopter une telle manière de procéder.

La section ci-après décrit la manière dont se présente une base de données. Pour les institutions de microfinance qui entreprennent de définir une structure, il est tout à fait recommandé de commencer par examiner la manière dont sont organisés les fichiers de l'un des logiciels disponibles sur le marché pour identifier les informations à fournir (une liste de logiciels de ce type figure à l'annexe 4). Les insti-

tutions qui demandent à un programmeur ou à une société informatique de créer une base de données adaptée à leurs propres structures doivent avoir conscience des principaux problèmes que peut poser cette opération (voir l'encadré A1.2).

#### ENCADRÉ A1.2

#### Recommandations concernant le choix d'un logiciel de base de données

- Avant de sélectionner un programmeur ou une société, il est indispensable de s'enquérir de ses performances auprès de plusieurs de ses clients. Ces derniers sont-ils satisfaits des logiciels qu'il (elle) leur a achetés ? Le programme a-t-il été élaboré dans les délais impartis ? Le programmeur a-t-il rapidement répondu aux appels motivés par des situations d'urgence ou les besoins de maintenance ?
- Il est recommandé, dans la mesure du possible, d'acheter un logiciel de base de données déjà employé par plusieurs autres institutions, même s'il est nécessaire de le modifier ou d'en élargir la portée. Un système établi sur la base d'un programme existant a bien plus de chances de fonctionner correctement. Lorsqu'une institution envisage d'acquérir un système déjà utilisé par une autre institution, il lui faut consacrer suffisamment de temps à l'examen de son fonctionnement et demander à ses utilisateurs s'ils en sont satisfaits.
- Il ne faut pas s'attendre à ce qu'un logiciel fonctionne toujours parfaitement. Du fait de la complexité de la programmation, même les programmes les plus courants ont des failles (ou bogues). Un programme se compose de nombreuses sections de séquences d'instructions indépendantes, qui chacune ne s'exécute que dans des conditions particulières. Il peut arriver qu'une section comportant une erreur ne soit que rarement exécutée, et paralyse un système qui semblait fonctionner correctement (par exemple, en fin d'exercice, lorsque des opérations particulières sont accomplies).
- Il faut savoir que l'institution acquiert en fait une licence d'utilisation du logiciel, et non pas le logiciel lui-même, car cela a d'importantes conséquences. Une institution acquérant une licence d'utilisation du logiciel peut compter devoir dépendre du programmeur initial longtemps après l'installation du programme. En effet, la plupart des programmeurs vendent non pas le code source du programme mais une copie exécutable, qualifiée de version compilée. Lorsque les programmeurs ou sociétés vendant les licences d'utilisation conservent le code source, ils sont les seuls capables d'apporter des corrections ou des modifications au logiciel<sup>1</sup>.
- Pour déterminer le coût du système, il importe de prendre en compte non seulement le coût initial d'achat du logiciel ou de la licence d'utilisation mais aussi les coûts qui devront probablement être assumés ultérieurement. Les ajouts, modifications, voire même les corrections des erreurs du programme initial sont souvent facturés au client sur la base d'un taux horaire élevé, ce qui accroît sensiblement le coût total du logiciel.
- Il est important de ne pas accepter sans discuter les recommandations d'un programmeur. Il n'existe pas de solution *a priori*. Les avis fournis par les programmeurs sont souvent dictés davantage par leurs préférences que par les besoins de l'institution. Ils peuvent opter pour un certain langage de programmation ou préconiser un système en réseau plus onéreux alors que l'institution se satisferait volontiers d'un système d'ordinateurs autonomes. Il est donc recommandé d'obtenir plusieurs avis et, si possible, celui d'un spécialiste impartial.

1. Les programmeurs modifient le code source dans leur copie, puis recompilent le programme pour fournir au client une nouvelle version exécutable. Les programmeurs et les sociétés informatiques protègent leurs codes sources, car c'est de ces derniers que dépendent leurs moyens d'existence ; il leur faut en effet empêcher autrui de modifier ou de vendre leur programme. Il arrive qu'un client puisse acheter le code source, bien qu'il lui faille, dans ce cas, probablement acquitter un prix plus élevé et s'engager par un instrument légal à ne communiquer le code source à quiconque. Lorsqu'il n'est pas protégé par de solides contrats ou droits d'auteur, un programmeur n'est guère enclin à accepter de fournir son code source. (Le mieux dans ce cas est de l'embaucher dans l'institution.) Le fait que d'autres programmeurs aient accès au code source ne garantit d'ailleurs pas qu'ils pourront corriger ou modifier le système. La seule personne comprenant réellement la logique de la programmation est le programmeur initial.

### *Éléments d'une base de données*

Une base de données se compose de cinq éléments informatiques : tables, formulaires, requêtes, fiches et commandes de programmation. Les tables permettent de stocker les données ; les formulaires permettent aux utilisateurs de saisir les données, de les éditer et de les visualiser ; les requêtes servent à rechercher des données et à en rendre compte ; les fiches décrivent le format utilisé pour présenter les données sur papier ou à l'écran ; et les commandes de programmation permettent de personnaliser la base de données pour l'adapter à un système particulier.

Les tables sont la fondation d'une base de données. Leur structure et leur mise en relation en forment le modèle conceptuel qui définit le type d'informations pouvant y être stocké. Ce modèle définit et maintient également les relations entre les tables. En un sens, il joue un rôle similaire aux fondations d'une maison puisque la totalité des formulaires, requêtes et fiches dépendent de lui. Il sert aussi de carte routière lorsqu'il s'agit de relier les données entre elles puisque la totalité des formulaires, requêtes et fiches s'y réfèrent pour stocker ou extraire des informations. Si le modèle conceptuel est mal structuré, les utilisateurs auront du mal à stocker ou extraire des informations. S'il est modifié parce que les besoins de ses utilisateurs ont changé, il faudra probablement aussi modifier les formulaires, requêtes, et fiches.

Fondamentalement, le modèle conceptuel est une interprétation de la structure du système et des besoins de l'utilisateur. Le programmeur de la base de données se fonde sur des descriptions et diagrammes du système et les besoins des utilisateurs pour concevoir une structure qui produira les informations requises. Il faut donc que les institutions prennent le temps d'analyser le système en détail et de préparer toutes les informations nécessaires sur sa structure et les besoins correspondants. Il est également crucial de faire participer le plus grand nombre d'utilisateurs possible à cette opération de manière à prendre en compte différentes perspectives.

### *Exemple de modèle conceptuel de base de données*

Pour expliquer ce qu'est un modèle conceptuel de base de données, nous considérerons ici un simple système de suivi des prêts. Les responsables de la conception du système ont identifié quatre éléments de base – le client, le prêt, le calendrier du prêt, et les remboursements au titre du prêt – et identifié les informations qu'ils souhaitent stocker ou extraire pour chacun de ces éléments.

- Client : personne qui a obtenu un prêt
  - nom : nom du client
  - adresse : adresse du client
  - sexe : masculin ou féminin
  - date de naissance : date de naissance du client
- Prêt : prêt consenti au client
  - montant du prêt : montant du prêt reçu par le client
  - taux d'intérêt annualisé : taux d'intérêt du prêt exprimé sur une base annuelle

- nombre de tranches de remboursement : nombre de périodes sur lesquelles le client doit rembourser le prêt
- fréquence de l'échéance : mensuelle, hebdomadaire, etc.
- type de calcul des intérêts : intérêts sur capital restant dû ou intérêts constants
- date de décaissement : date à laquelle le montant du prêt est versé au client
- numéro du chèque : numéro du chèque présenté au client
- Calendrier du prêt : calendrier établi pour le remboursement du montant du prêt par le client
  - date : date à laquelle le paiement inscrit au calendrier est exigible
  - montant du principal : montant exigible au titre du principal
  - montant des intérêts : montant exigible au titre des intérêts
- Versements au titre du prêt : versements effectués par le client au titre du prêt
  - date : date à laquelle le versement a lieu
  - numéro du récépissé : numéro du récépissé fourni lors du versement
  - montant du principal : montant du versement affecté au remboursement du principal
  - montant des intérêts : montant du versement affecté au paiement des intérêts

Les informations portées dans les colonnes relatives à chacun des éléments décrivent l'élément en question. Le client est identifié par son nom, son adresse, son sexe et sa date de naissance. Le calendrier du prêt est décrit par la date d'exigibilité du paiement, et par les montants dus au titre du principal et des intérêts. Chaque fiche apparaît séparément, comme indiqué dans le diagramme (voir la figure A1.1 ci-dessous). Les informations relatives à une fiche sont portées en ligne, tandis que les champs des données apparaissent en colonne. C'est de cette manière qu'une base de données stocke les informations.

Comment le programmeur s'y prend-il pour créer un modèle conceptuel ? Il commence par analyser la configuration requise, puis élabore une structure par le biais d'un processus qualifié de « normalisation ». Pour ce faire, il s'efforce de décomposer les données jusqu'à leur niveau le plus élémentaire et de créer une structure qui réduise le plus possible le volume des données nécessaires, évite toute duplication à l'entrée des données, et facilite le stockage et la recherche des informations.

Dans notre exemple, le programmeur a décidé que la base de données serait structurée en quatre tables présentées comme indiqué à la figure A1.1. Il ventile les informations du client pour faciliter le tri et la recherche des données. Pour ce faire, il crée deux champs de données pour le nom du client : *nomfamille* et *prénom*, et deux autres champs pour son adresse : *boîtepostale* et *ville*.

FIGURE A1.1

### Comment une table de base de données stocke les informations

	<i>Nom</i>	<i>Adresse</i>	<i>Sexe</i>	<i>Date de naissance</i>
Fiche 1	John Mengi	BP 1089, Moshi	masculin	17 mai 1954
Fiche 2	Rose Swai	BP 114, Moshi	féminin	2 janvier 1955



Après avoir identifié et créé les champs de données, le programmeur de la base de données décide comment il va organiser les relations entre les tables. Le document de conception du système lui permet de noter les relations ci-après :

- Un client peut contracter un grand nombre d'emprunts au fil des années.
- Un seul prêt peut donner lieu à de nombreux versements au fil des années.
- Un seul prêt peut donner lieu à l'inscription de nombreux remboursements au calendrier au fil des années.

Ceci posé, le programmeur trace un diagramme des relations entre les quatre tables du système (voir la figure A1.2 ci-dessous). Le nombre des fiches d'une table liées à des fiches d'une autre table est indiqué par les étiquettes portées sur les lignes reliant les tables.

- Client-prêt : Un client peut être le bénéficiaire de plusieurs prêts, reliés par un champ *clientid*. Cette relation est indiquée par l'étiquette 1-M (de un à multiples) sur la ligne qui relie les deux tables.
- Prêt-versements effectués : un prêt peut donner lieu à plusieurs versements, reliés par un champ *prêtid*.
- Prêt-versements prévus au calendrier : un prêt peut donner lieu à l'inscription de plusieurs versements au calendrier, reliés par un champ *prêtid*.

Pour présenter et maintenir ces relations, le programmeur crée des champs clés et des index. Un index est un fichier spécial qui facilite le tri et la recherche d'informations. Si les index sont altérés ou supprimés, il devient impossible de poursuivre le tri des tables, les relations avec d'autres tables sont compromises, et le modèle conceptuel devient instable et parfois inexploitable. Notre programmeur a créé deux champs clés : *clientid* et *prêtid*. En plaçant *clientid* à la fois dans la table client et dans la table prêt, il a établi un lien entre les champs et n'est donc pas obligé d'enregistrer également le nom du client dans la table prêt<sup>1</sup>. Les tables sont maintenant finies (voir la figure A1.3, page 114).

Le programmeur crée alors des formulaires et les relie aux tables de la base de données pour faciliter l'entrée, l'affichage et la modification des données. Il for-

FIGURE A1.2

### Relations entre les tables de la base de données présentées à titre d'exemple

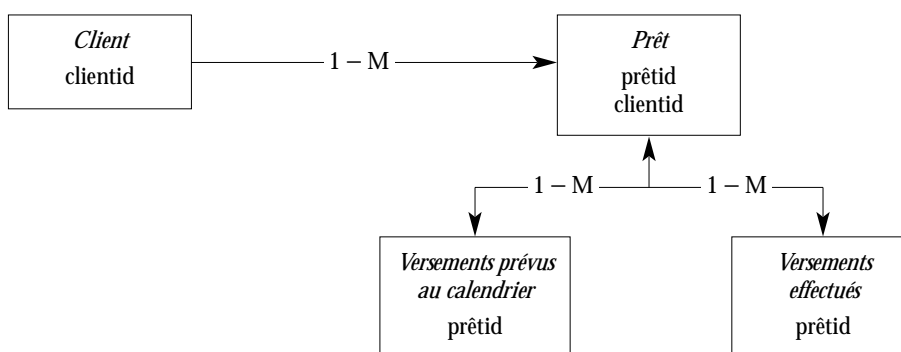


FIGURE A1.3

**Tables de la base de données présentée à titre d'exemple**

<i>Nom de la table</i>	<i>Champ</i>	<i>Type de champ</i>	<i>Taille</i>	<i>Indexé</i>	<i>Description</i>
Client	clientid	texte	10	oui	tri/maintien lien
	nomfamille	texte	30	oui	nom de famille
	prénom	texte	15		prénom
	boitepostale	texte	30		boîte postale, adresse
	ville	texte	20		ville, adresse
	sexe	texte	1		féminin (F)/masculin (M)
	datenaissance	date			date de naissance
Prêt	prêtid	texte	10	oui	tri/maintien lien
	clientid	texte	10	oui	tri/maintien lien
	montantprêt	nombre	9		montant du prêt
	taux	nombre	4		taux d'intérêt annuel
	tranches	nombre	3		nombre de tranches de remboursement
	typetranche	texte	10		type de tranche (mois)
	typeintérêt	texte	17		type d'intérêt (uniforme)
	datedécais	date			date de décaissement du prêt
chèqueno	texte			numéro du chèque	
Prêtcalen	prêtid	texte	10	oui	tri/maintien lien
	date	date			date du versement prévue au calendrier
	montprinc	nombre	10		montant du principal
	montints	nombre	10		montant des intérêts
Prêtpai	prêtid	texte	10	oui	tri/maintien lien
	date	date			date effective du versement
	récepisno	texte	5		numéro de récépissé
	montprinp	nombre	10		remboursement du principal
	montint	nombre	10		remboursement des intérêts

mule des requêtes pour pouvoir établir des fiches en retenant les formats convenus au stade de la conception. Enfin, il écrit le code du programme en fonction de ce qui a été décidé pour les flux d'informations, le contrôle des données et le processus de prise de décision. Après avoir créé un prototype du programme de base de données, le programmeur effectue une démo et rassemble des informations en retour sur la base des documents qui ont servi à la conception. Des améliorations sont apportées au programme qui est alors présenté sous sa forme finale et soumis à des essais sur le terrain.

Une fois le modèle conceptuel adopté, il est difficile de le modifier, surtout si les travaux de préparation des formulaires, requêtes, fiches et commandes du programme ont bien avancé. Aussi minime qu'elle puisse paraître, une modification des pratiques institutionnelles peut exiger une transformation radicale du modèle conceptuel – opération coûteuse et longue. Prenons l'exemple d'une institution

qui décide d'effectuer des prêts de groupe six mois après avoir installé sa base de données. Ce type de prêt n'ayant pas été pris en compte au départ, il ne peut être traité avec le modèle conceptuel en place. Pour administrer les prêts de groupe, il est nécessaire de créer une table spéciale, et de la relier à la table des clients. Il faut créer de nouveaux formulaires et modifier les formulaires existants. Les requêtes doivent être modifiées, le format des fiches revu, et de nouvelles fiches créées. Enfin, il est nécessaire de modifier le code du programme pour pouvoir prendre en compte les nouveaux flux d'information et processus décisionnels. Or, il aurait été possible d'éviter les dépenses et la perte de temps occasionnée par ces modifications en se montrant plus prévoyant.

## **Réseau informatique**

Une institution de microfinance qui décide de s'informatiser ou de poursuivre le processus d'automatisation engagé, peut choisir l'un des quatre grands types d'architecture existants pour PC : un système d'ordinateurs autonomes, un réseau poste à poste reliant plusieurs ordinateurs, un réseau local opérant à partir d'un serveur, et un réseau longue distance permettant l'interconnexion d'équipements éloignés les uns des autres.

Un réseau – qui relie plusieurs ordinateurs ou postes pour leur permettre de s'échanger des informations et des ressources – présente de nombreux avantages, mais s'avère aussi plus complexe. Nombre d'institutions pourraient hésiter à se doter d'un réseau, jugeant qu'il est trop coûteux et exige un appui technique très important. Or, la technologie des réseaux informatiques évolue rapidement depuis quelques années. Autrefois, pour exploiter un réseau DOS, il fallait un logiciel réseau spécial, tel que Novell ou LANtastic. À présent, les systèmes d'exploitation permettent à l'utilisateur d'exploiter des réseaux simples sans trop dépendre d'une assistance technique. Il est possible de relier deux ordinateurs, uniquement par le biais de Windows 3.11 ou de Windows 95. Ces réseaux intégrés dans les systèmes d'exploitation regroupent par ailleurs de nombreux programmes supplémentaires – logiciels de messagerie électronique et de calendrier – en un seul système.

### *Ordinateurs autonomes*

Les ordinateurs autonomes non connectés en réseau constituent l'architecture informatique la plus couramment utilisée par les institutions de microfinance. Même lorsqu'une institution utilise plusieurs ordinateurs, ceux-ci opèrent rarement en réseau. Les informations sont transmises sur disquette et, souvent, conservées en de multiples endroits, ce qui réduit l'efficacité du processus. Il est néanmoins tout à fait possible à une institution de microfinance d'utiliser un seul ordinateur pour stocker les transactions relatives aux comptes de ses clients et les soldes de 1 000 à 2 000 prêts actifs, et c'est la solution que devraient normalement retenir les agences dont le volume d'opérations est limité.

### *Réseau poste à poste*

Lorsqu'une institution de microfinance possède plus d'un ordinateur et utilise Windows 3.11 (ou une version subséquente de Windows), elle n'a aucune raison de ne pas créer un simple réseau poste à poste en reliant les différents ordinateurs par des cartes de réseau (installées à l'intérieur de la machine) et des câbles. Toute personne assise devant l'un des terminaux a accès aux informations non protégées situées sur une autre machine, même si cette dernière est utilisée au même moment par quelqu'un d'autre. Il est toutefois possible d'empêcher un utilisateur d'avoir accès aux informations protégées enregistrées sur une autre machine et de mettre en place des contrôles pour autoriser les utilisateurs, selon le cas, à modifier les données, enregistrer de nouvelles informations ou seulement lire les informations stockées.

Un réseau simple de ce type accroît l'efficacité de l'information. Souvent, plusieurs personnes ont besoin des mêmes informations au même moment. Un gestionnaire peut souhaiter examiner les informations relatives aux transactions effectuées antérieurement avec un client alors même que la personne chargée de la saisie des données entre des informations sur les montants recouverts. S'il opère en réseau, le gestionnaire peut accéder à la base de données et examiner les comptes des clients à partir de son propre terminal. Les informations essentielles sont stockées en un endroit précis, mais peuvent être obtenues par tous ceux qui en ont besoin. Toutefois, lorsque plus d'une personne est autorisée à modifier les informations, il est important d'installer sur le réseau des programmes complexes qui assurent l'intégrité des données.

Un système en réseau poste à poste n'est pas recommandé pour une institution de microfinance qui prévoit d'élargir le champ de ses opérations, mais peut être une bonne solution pour les petites institutions souhaitant tirer profit des options qu'il lui offre.

### *Réseau local opérant à partir d'un serveur*

Les institutions de microfinance désireuses de développer leurs opérations ou dont les opérations sont déjà volumineuses peuvent accroître leur efficacité en installant un réseau local opérant à partir d'un serveur (LAN). Un serveur est un ordinateur disposant d'un processeur plus rapide, d'une mémoire plus importante et de plus d'espace sur son disque dur qu'un ordinateur autonome, ce qui lui permet de traiter un plus grand nombre d'opérations et de stocker plus d'informations<sup>2</sup>. Les cartes de réseau et les câbles relient le serveur aux différents ordinateurs et permettent d'obtenir à partir de ces derniers des informations (telles que les comptes des clients) stockées sur le serveur. Ces informations sont généralement protégées par un logiciel de réseau et l'application de la base de données.

### *Réseaux à longue distance*

Les réseaux locaux relient des ordinateurs situés dans le même bâtiment, au moyen de câbles. Les réseaux à longue distance relient des ordinateurs au moyen de lignes

téléphoniques. Le système de réservation des compagnies aériennes, pour exemple, opère sur un réseau de ce type, qui permet à des opérateurs indépendants d'avoir accès aux mêmes données. La plupart des institutions de microfinance n'ont ni les capacités techniques, ni les capacités financières nécessaires pour faire fonctionner ces réseaux à longue distance en « temps réel ». Dans leur cas, le meilleur moyen de transférer les données consiste à les transmettre par modem à la fin de la journée pour les inclure dans la base de données principale. Il leur serait bien sûr possible de les envoyer une fois par semaine ou par mois sur disquette, mais cette manière de procéder aurait pour effet de retarder la préparation des rapports sur les opérations globales. Aucune de ces méthodes n'est, techniquement, comparable à un réseau longue distance mais, elles donnent de bons résultats, même si elles ne permettent pas à une agence de traiter avec les clients d'une autre agence<sup>3</sup>.

### *Choix d'un type de réseau*

Le cadre dans lequel opère une institution de microfinance – le volume de ses opérations, le coût de ces dernières et la méthode employée pour fournir les services financiers – est déterminant pour le choix du type de réseau. Les quatre exemples ci-après montrent les diverses manières dont des institutions de microfinance opérant dans des cadres différents utilisent l'informatique, dont certaines sont plus intéressantes que d'autres.

- *Opérations de back-office.* Une petite institution de microfinance procède à ses transactions avec ses clients en dehors de l'agence, sur la place du marché, dans une banque commerciale ou dans une salle qu'elle a louée à l'école. Les agents de crédit inscrivent à la main les transactions sur des formulaires de recouvrement ou des bordereaux imprimés, qu'ils rapportent à l'agence où les informations sont alors saisies dans l'ordinateur de back-office.
- *Système mobile.* Les agents de crédit, organisés en équipes de deux, couvrent quatre marchés où ils procèdent aux transactions avec leurs clients. Une fois qu'ils ont conclu une transaction, ils l'enregistrent sur un ordinateur portable et non sur un formulaire imprimé – en l'entrant directement dans le système des comptes des clients. Lorsqu'ils ont terminé de traiter avec les clients, ils rentrent à l'agence, branchent leur portable sur l'ordinateur central, et téléchargent les données des transactions de la journée. L'ordinateur principal de l'agence compile les transactions de la journée et imprime des rapports.
- *Opérations au guichet.* Les transactions avec les clients sont effectuées à l'agence par l'un des nombreux guichetiers, et chaque agence opère indépendamment des autres. L'institution de microfinance utilise dans ce cas, sur un réseau local, un logiciel qui permet aux guichetiers d'afficher sur l'écran les comptes des clients enregistrés dans la base de données et d'entrer directement des informations pendant qu'ils traitent avec un client. Le logiciel permet aux utilisateurs de traiter les transactions ou de créer des rapports à partir de n'importe quel terminal connecté au réseau.

- *Opérations à longue distance.* Une institution de microfinance est installée dans un centre urbain important, doté de réseaux de communications fiables. Elle compte un siège et plusieurs petites agences situées en divers points de la ville. Ses agences ont, chacune, un ordinateur unique qu'elles utilisent pour traiter les comptes des clients. Elles gèrent les transactions avec leurs clients et une petite caisse, mais c'est le siège qui assure toutes les fonctions de comptabilité. Pendant les heures d'ouverture des guichets, les agences entrent les transactions dans les fiches du système des comptes clients, après quoi elles téléchargent ces informations au siège par modem.

## **Systemes d'exploitation**

Quelques grandes institutions de microfinance peuvent posséder un macro-ordinateur opérant, en mode Unix, sur un réseau longue distance (comme, dans ce cas, elles ont généralement un service informatique employant de nombreux techniciens, le présent guide pratique ne s'adresse pas à elles). La plupart des institutions emploient toutefois des ordinateurs personnels (PC), compatibles IBM, pour gérer leurs informations. Fondamentalement, quatre systèmes d'exploitation peuvent être installés sur PC : DOS, Windows 3.x<sup>4</sup>, Windows 95, et Windows NT.

### *DOS*

Bien que plusieurs sociétés informatiques offrent des systèmes d'exploitation DOS, Microsoft détient la majeure partie du marché (avec MS-DOS). DOS est le système le plus utilisé depuis plus de dix ans, mais ne permet pas aux nouveaux matériels informatiques actuellement disponibles sur le marché d'être pleinement exploités. Il ne pourra jamais dépasser la limite de gestion de 640 Ko imposée pour la mémoire conventionnelle, qui ne peut être contournée par l'installation de mémoire supplémentaire, et ne pourra jamais non plus exploiter la puissance des processeurs à 32 bits d'adressage (486 et plus). Par conséquent, bien que DOS soit encore utilisé par de nombreux ordinateurs dans le monde entier, ses jours sont comptés. Les systèmes d'exploitation qui seront employés à l'avenir utiliseront, comme Windows, des technologies dont l'architecture repose sur des processeurs 32 bits et qui n'auront pas de limites de mémoire conventionnelle. Les sociétés informatiques ne créeront plus d'applications pour DOS, et il deviendra difficile d'obtenir un appui technique.

### *Windows 3.x*

Windows 3.x est une interface graphique utilisateur pour DOS. Elle permet à l'utilisateur de ne pas avoir à employer les commandes du DOS en lui offrant un environnement plus graphique et plus facile à manier. C'est toujours le DOS, et non Windows, qui continue de faire fonctionner l'ordinateur, mais l'interface

donne à l'utilisateur l'impression que c'est Windows qui assure le fonctionnement du système. Windows 3.x permet l'utilisation simultanée de plusieurs applications (mode multitâches). La version Windows 3.11 a fait ses preuves et continue de donner de très bons résultats, car de nombreuses applications sont conçues pour opérer dans cet environnement, mais, comme les versions de Windows 3.x sont liées au DOS par une architecture reposant sur des processeurs 16 bits, leurs perspectives d'avenir sont limitées. Windows 3.x opère de manière satisfaisante sur les ordinateurs équipés de processeurs 386 et de 8 Mo de mémoire vive (RAM – c'est-à-dire la mémoire dont ont besoin les logiciels pour pouvoir réaliser leurs tâches) ; il constitue donc un système d'exploitation attrayant pour les institutions dont le matériel n'est pas extrêmement récent.

### *Windows 95*

Windows 95 se rapproche du type de système d'exploitation qui sera utilisé à l'avenir, mais son point faible tient à ce qu'il doit être compatible avec les anciennes applications. Microsoft ne pouvait pas, à ce stade, produire un système d'exploitation entièrement nouveau qui ne permettrait pas d'utiliser de nombreuses applications écrites pour DOS. La compagnie a préféré élaborer un système d'exploitation hybride qui permet d'exécuter des applications DOS, les applications Windows 16 bits et les applications Windows 32 bits. Windows 95 est la passerelle entre l'environnement DOS et un nouveau système d'exploitation qui n'aura plus de liens avec cet environnement. Les nouveaux ordinateurs qui pourront être achetés par les institutions de microfinance seront équipés de Windows 95. Ce dernier est donc le système le mieux adapté aux besoins actuels des institutions de microfinance, mais il exige un processeur 486 et au moins 16 Mo de mémoire vive pour pouvoir fonctionner correctement.

### *Windows NT*

Windows NT est en train de devenir le système d'exploitation standard des PC opérant en réseau et commence, au niveau opérationnel, à faire concurrence à UNIX (le système d'exploitation type des gros ordinateurs, qui occupait une position prédominante dans les entreprises avant l'arrivée du PC). Windows NT n'a pas les points faibles de Windows 95 car il ne cherche pas à assurer la compatibilité avec les versions antérieures. Créé en tant que système d'exploitation réel à 32 bits, et ne pouvant exécuter que les applications 32 bits de la dernière génération, ce système d'exploitation est moins sujet à des arrêts fatals que les autres. Windows NT, installé sur des ordinateurs personnels équipés de processeurs Pentium, est une solution efficace en termes de coûts pour les grandes institutions de microfinance qui envisagent de se doter d'un réseau. Il présente de bonnes options de sécurité et, s'il est bien employé, devrait permettre aux institutions d'exploiter les nouvelles technologies de logiciels pour les réseaux opérant à partir de serveurs.

## Sécurité

Dans un système d'information informatisé, le concept de *sécurité* recouvre la protection des données, le contrôle de l'accès aux données, et la lutte contre la fraude au moyen de programmes superviseurs. Si ceux-ci ne peuvent garantir qu'il ne se produira aucune utilisation frauduleuse ou perte de données, ils doivent du moins permettre de réduire l'ampleur des problèmes. Ils servent, d'une certaine manière, à gérer les risques. Un système de sécurité peut ne pas empêcher un comptable de créer de faux comptes clients et d'opérer un système en chaîne, mais il lui compliquera certainement la tâche – et facilitera la détection des irrégularités par un administrateur attentif. Les programmes superviseurs ne suffisent pas en eux-mêmes. Pour lutter de manière efficace contre la fraude, il faut à la fois utiliser les options de sécurité du système d'information, appliquer les contrôles internes et responsabiliser l'équipe d'encadrement.

Les informations stockées sur les systèmes informatiques étant exposées à deux types de menace, il existe deux grands mécanismes de sécurité :

- le mécanisme de sécurité du système – qui empêche quiconque n'y étant pas autorisé d'accéder aux données et aux programmes des utilisateurs (tels que ceux employés pour le décaissement ou le remboursement des prêts et les retraitements de comptes) ;
- le mécanisme de sécurité des données – qui doit prévenir toute perte de données ou d'informations par suite d'une erreur matérielle ou d'indexage, ou autre.

### *Sécurité du système*

Le mécanisme de sécurité du système permet de ne donner accès à certaines fonctions du système qu'aux utilisateurs qui y sont autorisés, généralement en exigeant l'entrée d'un mot de passe. Il vise aussi à empêcher des informaticiens avertis d'accéder aux données fondamentales enregistrées dans les tables des bases de données.

L'intégrité de ces tables peut être facilement détruite si les données qui y figurent ne sont pas codées. Même un novice possédant quelques connaissances élémentaires en matière de bases de données peut accéder aux données si celles-ci ne sont pas stockées avec un code ou si les tables ne sont pas protégées par un mode de passe. Il lui est alors possible d'entrer de fausses informations sur les versements et d'altérer l'état d'un compte.

Plusieurs méthodes peuvent être employées pour empêcher l'accès non autorisé aux comptes des clients. Premièrement, les programmeurs de la base de données peuvent décourager les utilisateurs d'examiner ou de manipuler les données des tables en codant les informations financières importantes ou en exigeant l'utilisation de mots de passe. Le codage a toutefois l'inconvénient de ralentir le fonctionnement de la base de données parce que le micro-processeur doit procéder à des calculs supplémentaires. Deuxièmement, certains nouveaux programmes de base de données imposent l'attribution d'un mot de passe à chaque table, que l'utilisa-



teur doit entrer s'il veut ouvrir la table en question. Troisièmement, les données peuvent être stockées normalement dans une table de sorte que les informations puissent être affichées directement, mais la table en question est dotée d'un champ supplémentaire, qui contient une clé de chiffrement, ou total de contrôle, pour les informations portées dans l'enregistrement. Si une personne modifie les données qui figurent dans l'enregistrement, par exemple en modifiant l'encours d'un prêt ou un taux d'intérêt, le total de contrôle cesse d'être valide et le système peut détecter et indiquer l'infraction.

Les programmeurs des bases de données utilisent aussi des mots de passe au niveau du système et des utilisateurs pour empêcher les personnes non autorisées d'y accéder. Lorsque le système est protégé par un mot de passe, le programme exige que l'utilisateur entre un mot de passe général lorsqu'il exécute la procédure d'entrée en communication. S'il ne peut fournir le mot de passe correct, il ne peut pas entrer dans le système.

L'emploi par un utilisateur d'un mot de passe, qui lui est affecté personnellement ou est associé au poste qu'il occupe, peut être le seul contrôle requis. À l'inverse, il peut devoir être utilisé en même temps que d'autres mots de passe établis au niveau du système et, ce faisant, offrir une méthode de contrôle générale et spécifique. Il est possible d'associer un mot de passe à un nom ou à un poste pour réduire les droits d'accès de l'utilisateur à certains types de fonctions ou d'opérations du programme. Par exemple, l'association d'un mot de passe aux fonctions des chargés des opérations de caisse pourrait conférer à ces derniers un accès limité aux données ce qui les empêcherait d'approuver des décaissements ou d'ajuster l'encours des prêts. En cas d'infraction, un message automatique pourrait apparaître sur l'écran, pour indiquer aux utilisateurs que leurs droits d'accès ne leur permettent pas d'effectuer l'opération tentée. Il est aussi possible de contrôler l'accès aux données en ne laissant apparaître sur les écrans des utilisateurs que les options auxquelles ils ont le droit d'accéder.

Ces différentes options sont toutes aussi valides ; l'intérêt qu'elles peuvent présenter pour une institution dépend de la structure de cette dernière. Il est utile d'attribuer des mots de passe par catégories d'emploi dans les institutions où les tâches sont organisées par service. Il vaut mieux attribuer un mot de passe par utilisateur dans les structures qui sont organisées par tâche.

L'attribution de mots de passe aux utilisateurs peut non seulement empêcher toute personne non autorisée d'avoir accès au système ou aux données, mais aussi permettre de déterminer, aux fins du contrôle et du suivi des opérations, l'utilisateur qui a procédé à certaines transactions financières ou approuvé une décision donnée. Il est possible de créer un journal témoin au moment de la sauvegarde des transactions financières dans le système, par exemple en sauvegardant également les informations sur la saisie des données telles que l'identité de l'utilisateur, l'heure et la date de l'opération. La direction n'a alors plus qu'à imprimer ce journal pour voir qui a entré la transaction financière, ce qui est important en cas de dépistage d'actions frauduleuses. Les utilisateurs prennent en outre généralement davan-

tage garde à ne pas entrer de données erronées ou à ne pas communiquer leurs mots de passe s'ils savent que la saisie des données peut leur être imputée. Il serait bon de constituer des journaux témoins pour :

- toutes les transactions financières (versements relatifs à des prêts, dépôts, retraits) ;
- les ajustements des comptes des clients (bordereaux du journal) ;
- les fonctions relatives aux comptes des clients (ouverture ou fermeture d'un compte de prêt) ;
- les approbations enregistrées dans la base de données (pour les prêts).

Combien de types de droits d'accès une institution doit-elle avoir ? Cela dépend, en fait, du nombre de domaines fonctionnels du modèle conceptuel de sa base de données. Elle peut décider d'établir un seul type de droit d'accès pour les décaissements de prêt – ou plusieurs, selon les montants qui doivent être décaissés. Une agence qui remplit quatre fonctions pourrait définir quatre types de droits d'accès : pour le chargé des opérations de caisse, l'agent de crédit, le comptable, et le directeur. Dans ce cas encore, la décision dépend des besoins de l'institution. Il est généralement souhaitable d'avoir de cinq à sept types de droits d'accès.

### *Intégrité des données*

Les mécanismes de protection de l'intégrité des données visent à protéger les données de toute perte accidentelle – par suite de la corruption de fichiers d'information, de la suppression de fichiers, du reformatage du disque dur, du vol de l'ordinateur, d'un incendie, ou même du renversement de café sur le clavier. Les institutions ne peuvent bien sûr pas prévenir toutes ces éventualités, mais elles peuvent éviter de perdre trop de données en sauvegardant fréquemment leurs informations, en les stockant dans un endroit sûr et en utilisant les options du menu qui leur permettent de recréer les fichiers d'information ou de réparer les tables.

Aux nombreux intéressés qui s'enquière de la fréquence à laquelle doivent avoir lieu ces opérations de sauvegarde des données, il est généralement demandé quel volume d'information ils sont prêts à réintroduire dans le système. Une institution financière devrait sauvegarder ses informations tous les jours. S'il n'est pas utile de conserver l'ensemble de ces sauvegardes quotidiennes, il importe néanmoins, à la fin de chaque mois, de sauvegarder la totalité des informations et de les conserver indéfiniment. Il est important de sauvegarder les données de manière très régulière, et même de faire exécuter une sauvegarde automatique par le programme de base de données à la fin de la journée. Dans l'idéal, deux copies des informations devraient être sauvegardées, mais une seule d'entre elles conservée sur place. Ce faisant, l'institution n'aurait pas à craindre de perte de données par suite du vol d'un ordinateur, d'un incendie ou d'un problème de disque dur. Il serait aussi souhaitable d'avoir un système de tenue de dossiers manuel qui puisse être utilisé à la place du système informatique.

## Langage de programmation

Les langages de programmation évoluent parallèlement aux systèmes d'exploitation, DOS, Windows 3.x et maintenant les nouvelles versions de Windows. Les langages couramment employés autrefois pour les bases de données (tels que Dbase, FoxPro, Clipper) font place à de nouveaux langages « orientés objet » (comme C et Visual Basic), qui produisent des logiciels dont la maintenance est généralement plus facile à assurer. Les institutions de microfinance qui entreprennent de mettre au point un nouveau système peuvent donc exploiter les nouvelles technologies, se doter d'un système d'information moins coûteux et dont la maintenance est plus facile à assurer.

Les nouveaux langages de programmation permettent d'élaborer plus rapidement et plus facilement des logiciels de meilleure qualité, de sorte que les programmeurs doivent passer moins de temps à écrire des séquences pour l'interface utilisateur (ce que l'utilisateur voit sur son écran) et peuvent consacrer plus de temps à écrire des séquences pour transformer les données en informations utiles. Leur productivité s'en trouve accrue et les logiciels qu'ils produisent sont moins coûteux et plus performants. Les nouveaux langages permettent aussi aux programmeurs de recourir à des programmes multi-usages au lieu de créer de nouvelles séquences pour chaque action, comme c'était autrefois le cas. Les séquences en question sont donc plus faciles à exploiter, expliquer et maintenir.

Deux types de problèmes se posent actuellement au niveau de la programmation. Premièrement, nombre de programmeurs ne sont pas assez disciplinés pour évaluer de manière très détaillée les besoins de leurs clients et se lancent fréquemment tête baissée dans la formulation du code source. Deuxièmement, le demande de programmeurs est supérieure au nombre de programmeurs chevronnés. De nombreux techniciens dont les qualifications sont marginales se mettent sur le marché et la qualité de la programmation se détériore. Il est important de travailler avec des programmeurs qui sont non seulement d'excellents codeurs mais aussi comprennent les applications financières.

## Pour préparer l'avenir

En règle générale, il importe que les institutions de microfinance prennent leurs décisions concernant l'achat de matériel, le recrutement de programmeurs, les systèmes d'exploitation, la configuration de leurs réseaux et les langages de programmation en fonction de leurs besoins futurs. Que fera l'institution dans cinq ans ? De quelle manière peut-elle exploiter les technologies actuelles, et quel intérêt ces dernières présenteront-elles à l'avenir ? Nombre d'institutions de microfinance ont la possibilité de se doter de nouveaux systèmes qui leur serviront pendant longtemps. Pour pouvoir se procurer le système le plus fiable et le plus efficace possible au plan des coûts, il est important qu'elles obtiennent l'avis de spécia-

listes informatiques et d'autres institutions de microfinance ayant entrepris de mettre au point des logiciels de comptabilité et d'analyse financière.

## Notes

1. Il s'agit d'une base de données relationnelle : les données sont organisées en tables distinctes reliées par des champs clés. Chaque table contient des informations se rapportant à un fichier particulier, comme le fichier des clients ou le fichier des prêts. La base de données place des informations connexes dans des tables distinctes en suivant le modèle conceptuel et en utilisant des champs clés.

2. On confond souvent les concepts de mémoire et d'espace du disque dur. L'espace du disque dur sert à stocker les informations pour de longues périodes ; c'est là qu'elles se trouvent lorsque l'ordinateur est éteint. La mémoire sert à stocker des informations pour de courtes périodes ; c'est d'elle dont le logiciel a besoin pour pouvoir exécuter ses tâches lorsque l'ordinateur est allumé. Ces deux concepts sont généralement décrits en termes de mégaoctets, c'est-à-dire en millions d'éléments d'information, ce qui explique en partie la confusion. La mémoire compte généralement de 8 à 32 mégaoctets, tandis qu'un disque dur en compte habituellement plus de 100 et peut même atteindre un gigaoctet (1 000 mégaoctets).

3. Les clients auraient la possibilité de rembourser leurs prêts dans n'importe quelle agence, mais ces dernières ne pourraient toutefois pas nécessairement leur fournir d'informations précises sur leurs remboursements et l'encours de leur emprunt. Ils auraient aussi la possibilité d'effectuer dans n'importe quelle agence des dépôts sur leur comptes d'épargne ainsi que des retraits, bien que, dans ce cas, il faille obtenir par téléphone l'autorisation de l'agence dans laquelle leur compte a été ouvert, pour éviter qu'ils ne procèdent le même jour à plusieurs retraits à partir d'agences différentes.

4. Windows 3.x recouvre toutes les versions 3 (3.0, 3.1, 3.11, et Windows pour Workgroups).

# Le plan comptable

---

Cette annexe décrit les comptes du plan comptable présenté à titre d'illustration au chapitre 2, en s'attachant plus particulièrement à ceux qui se rapportent aux activités de microfinance<sup>1</sup>, et donne un exemple de plan comptable en langue française (plan comptable inspiré de celui de la BCEAO, Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest à destination des Systèmes financiers décentralisés) [voir tableau A2.1, pages 132 à 134]. Il est important de bien comprendre ce que recouvrent les principaux comptes pour pouvoir calculer correctement les indicateurs présentés au chapitre 4.

## Comptes d'actif

L'actif recouvre les éléments de patrimoine qui appartiennent à l'institution, ou qui lui sont dus – c'est-à-dire des éléments dans lesquels l'institution a investi ses ressources dans le but de dégager des recettes à une date future. Dans le bilan, l'actif est toujours égal à la somme des dettes et des fonds propres.

Il existe deux catégories d'actifs : les actifs à court terme et les actifs à long terme.

- *Les actifs à court terme* recouvrent les disponibilités et les valeurs mobilières négociables, les comptes clients, les créances, et les stocks qui, pour une activité normale, auront un délai de rotation de 12 mois maximum.
- *Les actifs à long terme* recouvrent les éléments corporels et incorporels qui ne peuvent être rapidement convertis en disponible. Il s'agit, par exemple, des terrains, constructions, installations techniques, matériel et outillage, meubles et automobiles – qui sont tous considérés comme des actifs immobilisés – et des investissements ou des créances détenues pendant plus d'un an. L'encours d'un prêt non exigible avant 12 mois est considéré comme un actif à long terme.

### 1000 DISPONIBILITÉS ET COMPTES ASSIMILÉS

Ensemble des montants que peut immédiatement utiliser l'institution, comme les espèces, les soldes des comptes chèques, et les fonds déposés dans des comptes de dépôt à vue non rémunérés ou assortis de taux d'intérêt peu élevés.

1050 Réserves à la banque centrale – réserves déposées à la banque centrale en contrepartie d'engagements tels que l'épargne de la clientèle ; seules les institutions financières réglementées sont tenues de constituer ces réserves.

1100 Placements à court terme – fonds déposés auprès d'une institution financière, exigibles à moins d'un an, qui dégagent des intérêts pour l'organisme.

### 1200 ENCOURS DE CRÉDITS

1210 Encours – encours total de crédits (dus à l'institution par ses emprunteurs) à un moment donné.

*Note* : Crédits en retard, improductifs – encours total des crédits en retard ; ce montant apparaît au bilan. La plupart des systèmes de comptabilité ne permettent pas de tenir, pour les crédits en retard, un compte distinct dans lequel seraient inscrits les crédits en retard jusqu'à leur remboursement. Les systèmes de gestion du portefeuille devraient néanmoins pouvoir fournir le montant total des crédits improductifs pour qu'il soit possible de l'inscrire au bilan. Les crédits improductifs ne sont pas enregistrés dans un compte distinct parce qu'il est difficile de procéder aux ajustements nécessaires lorsque le système comptable n'est pas informatisé.

1240 Crédits restructurés – encours des crédits dont les conditions initiales ont été renégociées. Il peut s'agir de crédits refinancés ou de crédits rééchelonnés. Le refinancement d'un prêt implique la formulation d'un nouvel accord de prêt avant que le précédent ne devienne caduc – ce nouvel accord pouvant donner lieu à un accroissement du montant du principal, à un allongement de la durée du prêt, ou à toute autre modification des conditions du prêt. Le rééchelonnement d'un prêt implique la modification des délais de paiement et/ou des montants des versements exigibles sur le crédit en cours. Un crédit est généralement restructuré de manière à ce que l'emprunteur ne soit plus en retard et puisse plus facilement effectuer ses remboursements dans les délais prescrits. Cette opération est fortement déconseillée car elle a pour effet de masquer le caractère douteux des créances en cause. C'est d'ailleurs pour cela qu'il importe de suivre les crédits restructurés séparément des autres crédits qui composent le portefeuille.

### 1300 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

1310 Provisions pour créances douteuses – montant passé en provision pour couvrir des pertes futures sur l'encours de crédits. Lorsque cette provision est constituée (ou modifiée), un montant (qualifié de dotation aux provisions pour créances douteuses) est enregistré en tant que charge dans le compte de résultat (voir le compte 5110). Le montant de cette dotation aux provisions est alors porté au bilan en tant qu'élément d'actif négatif sur le compte de provision pour créances douteuses, ce qui a pour effet de réduire l'encours net de crédits. Les pertes effectives, c'est-à-dire les abandons de créances, sont inscrites uniquement dans le bilan (et non dans le compte de résultat), en déduction des provisions pour créances douteuses et du solde de l'encours de crédits correspondant (par exemple, le compte 1210). À l'issue de l'opération, la valeur nette de l'encours inscrite au bilan reste inchangée, puisque la provision avait déjà été constituée (et versée), à moins que la somme passée en perte ne soit supérieure au montant de la provision.

*Note* : Encours net de crédits – somme de l'encours de tous les crédits dus à l'institution, c'est-à-dire de tous les crédits décaissés et non encore rem-

boursés ou passés en perte, nette du montant de la provision pour créances douteuses (qui apparaît au bilan). Le montant de l'encours de crédits ne recouvre que le principal, et non les intérêts échus ou attendus.

1320 Provisions pour pertes sur intérêts – montant passé en provision pour couvrir les intérêts à recevoir en retard que l'institution a déjà enregistré comme un produit dans un système de comptabilité d'engagement. Ce compte fonctionne selon les mêmes principes que celui de la provision pour créances douteuses. Il n'existe pas dans les systèmes de comptabilité de caisse.

#### 1400 INTÉRÊTS ET COMMISSIONS À RECEVOIR

Dans un système de comptabilité d'engagement, les intérêts et les commissions sont enregistrés comme produits au moment où ils sont engagés et non lorsque le client les verse, comme c'est le cas dans le système de comptabilité de caisse (voir la section 2.2).

#### 1600 PLACEMENTS À LONG TERME

Placements peu liquides, tels que les actions, les obligations et les billets à ordre qu'il est prévu de détenir au moins un an.

#### 1700 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Comptes dont le numéro se termine par un 0 (par exemple, 1710) : valeur brute – immobilisations corporelles comptabilisées à leur coût d'acquisition.

Comptes dont le numéro se termine par un 1 (par exemple, 1711) : amortissements – somme des amortissements comptabilisés pour l'exercice en cours et les exercices antérieurs (voir le compte 5630 ci-après).

*Note* : Immobilisations corporelles, nettes – coût ou valeur comptabilisée des immobilisations corporelles diminué(e) des montants cumulés au titre de l'amortissement (poste du bilan).

## Comptes de dettes

Les dettes recouvrent ce que l'institution doit à des tiers sous forme d'engagements monétaires ou sous forme d'une obligation de leur fournir des biens et des services à une date future.

#### 2100 INTÉRÊTS À PAYER

Ce compte ne doit être tenu que dans les systèmes de comptabilité d'engagement. Il n'en est pas moins recommandé d'inscrire, même dans les systèmes de comptabilité de caisse, les intérêts à payer au titre d'engagements importants et donnant lieu à des décaissements peu fréquents, tels que les crédits à long terme des banques de développement dont les intérêts ne doivent être réglés qu'une fois par an. Cette manière de procéder permet d'établir des prévisions de charges.

**2200 DÉPÔTS DES CLIENTS**

Épargne volontaire et forcée des clients déposée par ces derniers auprès de l'institution et qui doit être reversée au déposant, en général à vue.

**2300 EMPRUNTS, COURT TERME**

Montant dû par l'institution aux banques ou à d'autres prêteurs et exigible à moins d'un an.

**2400 EMPRUNTS, LONG TERME**

Montant dû par l'institution aux banques ou à d'autres prêteurs et exigible à plus d'un an.

**2600 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE, PROGRAMMES**

Produits encaissés mais non liés à l'exercice en cours. Par exemple, lorsque les commissions relatives à un crédit sur deux ans sont versées au début de la période du crédit, il est possible de comptabiliser la moitié de leur montant sur l'exercice en cours et de reporter la constatation du solde à un exercice ultérieur.

**2700 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE, SUBVENTIONS**

Montants reçus, mais réservés à un usage ultérieur. Ces montants sont enregistrés dans le bilan en tant que dettes car ils doivent normalement être reversés aux organismes de financement si les programmes en cause ne sont pas réalisés. Leur constatation est reportée à l'exercice durant lequel le service ou le bien est fourni. Lorsqu'une institution reçoit des fonds d'affectation spéciale ou réservés à un usage ultérieur, elle contracte l'obligation (charge) de fournir les services décrits dans l'accord de subvention. Lorsqu'elle s'acquitte de cette obligation, elle subit certaines dépenses qu'elle finance par les produits comptabilisés d'avance qui sont alors considérés comme les produits de subventions.

**Comptes de fonds propres**

Les fonds propres de l'institution sont égaux à la différence entre le total de l'actif et le total de ses dettes. Ils sont parfois qualifiés de valeur nette, ou d'actif net. Les fonds propres représentent la valeur de l'institution. Ils peuvent inclure les sommes versées par les investisseurs ou les bailleurs de fonds et les bénéfices non distribués. Toute institution de microfinance constituée en société a des fonds propres et tient les comptes ci-après :

**3010 CAPITAL SOUSCRIT NON VERSÉ**

Capital investi par les actionnaires de l'institution.

**3030 DOTATION EN CAPITAL, EXERCICE EN COURS**

Montant total des apports en liquidités, capitalisés, reçus par l'institution.



**3100 GAINS (PERTES) DE CHANGE**

Ajustement au titre des bénéfices/(pertes) résultant des fluctuations de monnaies étrangères.

**3200 BÉNÉFICE NON DISTRIBUÉ, EXERCICE EN COURS**

Montant total des bénéfices (ou des pertes) générés pendant l'exercice en cours.

Si l'institution de microfinance est une ONG, elle est dotée de subventions plutôt que d'un capital souscrit non versé :

**3010 SUBVENTIONS NON AFFECTÉES**

Subventions fournies par les bailleurs de fonds, non affectées à un usage particulier.

**3020 SUBVENTIONS, PROGRAMMES DE CRÉDIT**

Subventions devant être utilisées pour financer les programmes de crédit.

**3030 SUBVENTIONS, PROGRAMMES HORS CRÉDIT**

Subventions devant être utilisées pour financer les programmes hors crédit.

**3200 EXCÉDENT/(DÉFICIT)**

Montant des bénéfices (ou pertes) accumulés depuis la constitution de l'institution.

**Comptes de produits****4000 PRODUIT DES INTÉRÊTS**

Montants versés par les clients au titre des emprunts effectués sur une période déterminée. Dans un système de comptabilité de caisse, il s'agit des intérêts payés par les clients pendant la période considérée. Dans un système de comptabilité d'engagement, il s'agit des intérêts dus par le client sur les crédits générés pendant la période considérée, quel que soit le montant des intérêts effectivement payés au cours de cette même période.

**4100 AUTRES PRODUITS FINANCIERS**

Produits des services de crédit d'autres types, tels que les commissions, frais et pénalités.

**4200 COMMISSIONS PERÇUES (HORS CRÉDIT)**

Comptabilisées séparément des produits des services financiers.

**4400 SUBVENTIONS D'EXPLOITATION**

Comptabilisées séparément des produits d'exploitation.

## Comptes de charges

### 5010 INTÉRÊTS SUR EMPRUNTS

Intérêts versés par l'institution aux banques et autres institutions financières au titre des fonds qu'elle leur a empruntés.

### 5020 INTÉRÊTS SUR L'ÉPARGNE DE LA CLIENTÈLE

Intérêts versés aux clients à titre de rémunération de leurs dépôts d'épargne.

### 5110 DOTATIONS AUX PROVISIONS POUR CRÉANCES DOUTEUSES

Dotation aux provisions constituées pour couvrir les créances potentiellement irrécouvrables : leur montant est fonction du taux d'impayés observé pour les exercices antérieurs et des conditions en vigueur. La dotation aux provisions pour créances douteuses accroît le montant de la provision pour créances douteuses, c'est-à-dire le compte de bilan qui est la contrepartie de l'encours brut de crédits. Une dotation aux provisions pour créances douteuses (charge comptable) est considérée comme une charge directe du programme de crédit lorsqu'elle est constituée, bien que, à cette date, les créances n'aient pas encore été passées en perte en tant que créances irrécouvrables.

### 5120 DOTATIONS AUX PROVISIONS POUR PERTES SUR INTÉRÊTS

Dans un système de comptabilité d'engagement, cette dotation aux provisions joue le même rôle que le compte 5110, et permet d'ajuster le montant des intérêts à recevoir en fonction des pertes attendues.

*Note :* Charges d'exploitation – Le compte de résultat regroupe toutes les charges d'exploitation, c'est-à-dire les dépenses associées à la gestion du portefeuille de crédits, qu'il s'agisse de crédits en cours ou de placements et de dépôts. Sont enregistrés à ce titre la quasi-totalité des coûts des institutions offrant un seul type de produit<sup>2</sup>, la totalité des coûts directs des opérations financières et une part adéquate des frais généraux des institutions multiservices.

### 5630 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Charge annuelle comptable déterminée par la durée de vie utile de chaque actif. Par exemple, pour un actif dont la durée de vie utile est estimée à cinq ans, en application de la méthode de l'amortissement linéaire qui est la plus couramment employée, une charge correspondant au cinquième de la valeur comptable initiale de l'actif sera comptabilisée à chaque période. L'amortissement représente une diminution de la valeur des immobilisations corporelles due à la consommation d'une fraction de durée de vie utile à chaque période comptable. En théorie, les terrains ne se déprécient pas d'une année sur l'autre, de sorte qu'ils ne font l'objet d'aucun amortissement.

### 5700 DÉPENSES LIÉES AUX PROGRAMMES

Dépenses liées aux programmes d'une institution offrant plusieurs types de produits qui se distinguent des services financiers qu'elle offre par ailleurs.

**Notes**

1. Les définitions des comptes sont calquées sur celles présentées dans SEEP Network, *Financial Ratio Analysis of Microfinance Institutions* (New York : PACT Publications, 1995).

2. Les frais de services de consultants ou les évaluations payées par l'institution de microfinance, parce que commandités par le bailleur de fonds, font exception à la règle et sont considérés comme des charges exceptionnelles.

TABLEAU A2.1

**Plan comptable inspiré de celui de la BCEAO (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) à destination des systèmes financiers décentralisés**

*Classe 1*

Opérations avec les institutions financières

- 10. Encaisses et comptes ordinaires
  - 101 Caisse
  - 102 Organe financier/caisse centrale
  - 103 Banque compte à vue
  - 104 Autres comptes de disponibilités
  - 105 Chèques et effets à l'encaissement
- 11. Comptes de dépôts à terme
  - 111 Organe financier/caisse centrale
  - 112 Banque
- 12. Comptes courants
  - 121 Organe financier/caisse centrale
  - 122 Banque
- 13. Emprunts à terme
  - 131 Organe financier/caisse centrale
  - 132 Banque ou autre
  - 138 Intérêts courus sur emprunts

*Classe 2*

Opérations avec les membres

- 20. Crédits sains
  - 201 Court terme
  - 202 Moyen terme
  - 203 Long terme
  - 208 Créances rattachées
- 21. Créances en souffrance
- 22. Dépôts des membres
  - 221 Dépôt à vue
  - 222 Dépôt à terme
  - 228 Dettes rattachées
- 29. Provision pour dépréciation des crédits en souffrance

*Classe 3*

Opérations diverses

- 30. Stocks
- 31. Titres de placement
- 32. Avances au personnel
- 33. Débiteurs divers
- 34. Comptes de régularisation actif
- 35. Créiteurs divers
- 36. Comptes de régularisation passif
- 39. Provision pour dépréciation des comptes de la classe 3
  - 390 Provision pour dépréciation des stocks
  - 391 Provision pour dépréciation des titres
  - 393 Provision pour dépréciation des créiteurs divers

*Classe 4*

Immobilisations

- 40. Immobilisations incorporelles
  - 401 Frais immobilisés
  - 402 Valeurs immobilisées

TABLEAU A2.1 (suite)

**Plan comptable inspiré de celui de la BCEAO (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) à destination des systèmes financiers décentralisés**

- 41. Immobilisations corporelles
  - 411 Terrains et aménagements de terrains
  - 412 Constructions
  - 413 Autres immobilisations corporelles
- 42. Immobilisations en cours
- 43. Dépôts et cautionnement
- 44. Immobilisations financières
  - 441 Titres immobilisés
- 48. Amortissement des immobilisations
  - 480 Amortissement des immobilisations incorporelles
  - 481 Amortissement des immobilisations corporelles
- 49. Provision pour dépréciation des terrains
  - 4911 Provision pour dépréciation des terrains
  - 4932 Provision pour dépréciation des titres immobilisés

*Classe 5*

Provisions, fonds propres et assimilés

- 50. Subvention d'équipement
- 51. Provisions pour risques et charges
- 52. Report à nouveau
- 53. Réserves facultatives
- 54. Réserve générale
- 56. Résultat de l'exercice

*Classe 6*

- 60. Charges financières
  - 601 Charges d'intérêts
    - 6011 Intérêts sur dépôts à vue
    - 6012 Intérêts sur dépôts à terme
    - 6013 Intérêts sur refinancement
    - 6014 Intérêts sur emprunts à terme
  - 602 Autres charges financières
    - 6021 Commissions
    - 6022 Charges nettes/cession de valeurs mobilisées de placement
- 61. Achats et services extérieurs
  - 611 Achats
    - 6111 Variations de stock
  - 612 Eau et électricité
  - 613 Location
  - 614 Entretien et réparation
  - 615 Primes d'assurance
- 62. Autres services extérieurs
  - 621 Publicité et relations publiques
  - 622 Transports et déplacements
  - 623 Frais postaux et de télécommunications
  - 624 Services bancaires
  - 625 Frais de formation et d'éducation, d'études et de recherche
  - 626 Divers
- 63. Impôts et taxes

*(Suite du tableau page 134)*

TABLEAU A2.1 (suite)

**Plan comptable inspiré de celui de la BCEAO (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) à destination des systèmes financiers décentralisés**

---

64.	Charges de personnel
641	Frais de personnel
642	Charges sociales
65.	Autres charges
651	Remboursements de frais
652	Pertes sur créances irrécouvrables
653	Charges diverses
66.	Dotations aux amortissements et aux provisions
661	Dotations aux amortissements
662	Dotations aux provisions
67.	Charges exceptionnelles
671	Valeur comptable des éléments d'actifs cédés
672	Autres charges exceptionnelles
<i>Classe 7</i>	
70.	Produits financiers
701	Produits d'intérêts
7011	Intérêts sur crédits à court terme
7012	Intérêts sur crédits à moyen et long termes
7013	Intérêts sur dépôts à terme
702	Autres produits financiers
7021	Commissions
7022	Produit des participants
7023	Produits des valeurs mobilières de placement
7024	Produit net cession des valeurs mobilières de placement
71.	Autres produits
711	Variations des stocks
712	Production immobilisée
713	Produits divers
714	Subventions d'exploitation
76.	Reprise sur amortissements et provisions
761	Reprise sur amortissements
762	Reprise sur provisions
77.	Produits exceptionnels
771	Produit de cession des éléments d'actif
772	Quote-part des subventions virées au compte de résultat
773	Autres produits exceptionnels

---

# Études portant sur les indicateurs financiers et la gestion financière

---

Depuis quelques années, un certain nombre d'études de qualité ont été publiées, qui commencent à combler le vide constaté dans le domaine de la gestion financière des institutions de microfinance. La présente annexe passe en revue celles qui revêtent le plus d'intérêt pour des institutions de microfinance ayant décidé d'acquérir ou de mettre au point un système d'information de gestion, et ayant entrepris d'identifier les principaux indicateurs dont il leur faut assurer le suivi.

SEEP Network, *Financial Ratio Analysis of Micro-Finance Institutions*, 1995. 40 pages. S'adresser à PACT Publications, 777 United Nations Plaza, New York, NY 10017, télécopie : 212-696-9748, courriel : books@pactpub.org, site Internet : www.pactpub.com.

La première partie de cette brève étude décrit les rapports de base qui doivent être produits par tous les systèmes de comptabilité, quels qu'ils soient (bilan, comptes de résultat et situation du portefeuille), et fournit d'utiles définitions des termes qui y sont employés. La deuxième partie présente un cadre composé de 16 ratios financiers fondamentaux, regroupés en trois sections – les ratios de viabilité financière, les ratios d'efficacité des opérations, et les ratios de qualité du portefeuille. Elle donne les formules précises de tous ces ratios, qui proviennent, pour la plupart, des rapports financiers de la première partie, et explique rapidement comment les interpréter.

Robert Peck Christen, *Banking Services for the Poor : Managing for Financial Success – An Expanded and Revised Guidebook for Microfinance Institutions*, 1997. 278 pages. S'adresser à ACCION Publications, 731 15<sup>th</sup> Street, N.W., Washington, D.C. 20005, télécopie : 202-393-5115, site Internet : www.accion.org.

Ce manuel détaillé met les techniques de gestion financières complexes employées par les établissements bancaires à la portée des institutions de microfinance, et fournit des informations détaillées sur certains points spécifiques qui ne sont abordés dans aucune autre publication consacrée à la microfinance. Il constitue un outil indispensable pour toute institution de microfinance qui envisage de diversifier ses ressources pour cesser d'être totalement tributaire de subventions. Le chapitre 1 esquisse les principales difficultés auxquelles se heurtent ces institutions – remboursements des prêts, couverture des coûts, obtention de ressources aux conditions du marché, et prises de participation du secteur privé. Le chapitre 2 présente les techniques comptables à même d'être employées pour ajuster les données au titre de l'inflation et des subventions et pour déterminer le niveau requis pour les provisions pour créances douteuses. Le chapitre 3 fournit des conseils détaillés sur la manière de fixer les taux d'intérêt à un niveau approprié en tenant compte de la

structure du capital, du respect des normes prudentielles sur l'adéquation des fonds propres et du niveau d'endettement. Le chapitre 4 décrit les techniques de gestion de bilan, telles que la marge nette d'intérêt, l'analyse des écarts et la gestion des liquidités, techniques rarement employées par les institutions de microfinance. Le chapitre 5 traite de la productivité des opérations, identifie certains aspects administratifs fondamentaux caractéristiques des organisations efficaces, et donne des conseils sur la manière de fixer le prix des produits aux institutions qui offrent plusieurs produits financiers. Enfin, le chapitre 6 expose une méthode de planification des opérations et de modélisation des projections financières, différente de celle axée sur les projets, qui est généralement utilisée.

David Ferrand, *Financial Analysis of Micro-Finance Institutions : An Introductory Guide*, 1997. 101 pages et un tableur Excel sur disquette. S'adresser à Intermediate Technology Publications, 103/105 Southampton Row, London WC1B 4HH, Royaume-Uni, télécopie : +44 0171-436-2013, courriel : itpubs@itpubs.org.uk.

Cette publication est utile aux dirigeants chargés de sélectionner les différents indicateurs qui seront utilisés par leur institution. Elle présente une liste exhaustive et soigneusement compilée de 86 ratios utilisables par des institutions de microfinance. Elle commence par clairement exposer l'utilité et les limites de l'analyse des ratios financiers, puis présente une série de ratios de rentabilité financière, de liquidité, d'adéquation du capital, de qualité du portefeuille, d'efficacité des opérations, ainsi que des ratios décrivant l'étendue des services (offre de services aux pauvres), l'efficacité des opérations des agences, et la productivité des agents de crédit. Son auteur cherche, ce faisant, à déterminer, au-delà des ratios couramment employés, la productivité interne de l'institution et la mesure dans laquelle elle s'acquitte de sa mission. Les différents indicateurs sont replacés dans un cadre stratégique et opérationnel général. Bien que l'auteur ne donne aucun exemple numérique, il fournit un tableur qui calcule automatiquement les ratios, une fois saisies les données financières de base.

Margaret Bartel et al., *Fundamentals of Accounting for Microcredit Programs*, GEMINI, 1994. 46 pages. S'adresser à PACT Publications, 777 United Nations Plaza, New York, NY 10017, télécopie : 212-696-9748, courriel : books@pactpub.org.

Ce manuel d'initiation décrit les concepts et principes comptables de base, et fournit des directives sur la manière d'établir un plan comptable ainsi que les différents états financiers que doit produire toute ONG offrant des services de crédit. S'il n'apporte aucun élément nouveau à ceux qui ont une formation comptable de base, il présente, sous forme d'exposé général, d'utiles informations à ceux qui n'ont pas cette formation. Il forme un ensemble avec les deux manuels ci-après consacrés aux ratios financiers.

Margaret Bartel et al., *Financial Management Ratios I : Analyzing Profitability in Microcredit Programs*, et *Financial Management Ratios II : Analyzing for Quality and Soundness in Microcredit Programs*, GEMINI, 1994. 42 pages et 48 pages.



S'adresser à PACT Publications, 777 United Nations Plaza, New York, NY 10017, télécopie : 212-696-9748, courriel : books@pactpub.org.

Le premier de ces deux manuels explique rapidement l'importance de l'analyse des ratios financiers et décrit les 11 principaux ratios utilisés pour évaluer les rendements, l'efficacité opérationnelle et l'autosuffisance financière. Le second présente 11 ratios calculés pour évaluer les risques associés au crédit et aux taux d'intérêt, la liquidité, le levier opérationnel, l'adéquation du capital par rapport aux besoins, les coûts marginaux et le seuil de rentabilité. Les deux manuels proposent plusieurs séries d'exercices pratiques pour permettre au lecteur de s'entraîner à calculer les ratios et donnent des exemples concrets de calcul des formules en utilisant des chiffres fictifs. Ils ne fournissent toutefois que des indications limitées sur la manière d'interpréter les ratios.

Joanna Ledgerwood et Kerri Moloney, *Accounting : Facilitator's Guide* et *Finance : Study Guide*, Calmeadow, 1996. 153 pages et 130 pages. S'adresser à PACT Publications, 777 United Nations Plaza, New York, NY 10017, télécopie : 212-696-9748, courriel : books@pactpub.org.

Ces deux guides traitent des mêmes sujets que les manuels de M. Bartel, mais de manière bien plus complète et exhaustive. Ils couvrent en outre la plupart des informations de l'étude du SEEP Network, *Financial Ratio Analysis of Micro-Finance Institutions*. Ils ont un but pratique et exposent toute une gamme de problèmes ainsi que leurs solutions. Les auteurs ont, ce faisant, cherché à présenter un programme de formation en comptabilité et en gestion financière pouvant être utilisé de manière indépendante.

Martin Holtmann et Rochus Mommartz, *Technical Guide for Analyzing the Efficiency of Credit-Granting NGOs*, Development and Finance, 1996. 146 pages. S'adresser à IPC Consulting, Am Eisernen Schlag 31, D-60431, Francfort-sur-le-Main, Allemagne, télécopie : 49-69-951 437-25, courriel : ipc\_gmbh@compuserve.com.

Banque interaméricaine de développement, *Guide for the Analysis of Microenterprise Finance Institutions*, juin 1994. 64 pages. Pour obtenir la version du guide en langue anglaise ou espagnole, s'adresser à Microentreprise, Inter-American Development Bank, téléphone : 202-623-2509, télécopie : 202-623-1463.

Ces deux guides sont assez similaires, bien que l'étude de la BID soit plus concise et concrète. Ils s'adressent tous deux à des évaluateurs externes des institutions de microfinance et accordent une place privilégiée aux modifications du format et aux ajustements des états financiers nécessaires pour pouvoir analyser la situation financière de ces institutions d'une manière plus précise que ne le permettrait un simple examen des informations disponibles. Ils expliquent les fondements théoriques d'un grand nombre d'indicateurs et techniques utilisées dans le présent guide pratique.



# Logiciels de systèmes d'information commercialisés sur une base internationale

---

Cette annexe présente des informations sur un petit nombre de logiciels dont l'emploi a donné de bons résultats dans plusieurs pays, et qui ont été élaborés par des sociétés désireuses de développer leurs opérations à l'échelle internationale<sup>1</sup>. Il existe également de nombreux logiciels mis au point par des sociétés locales, mais pour identifier ces derniers, les institutions de microfinance doivent procéder à des recherches localisées – notamment en s'adressant à d'autres institutions ou à des sociétés de services et d'ingénierie informatique, à des bailleurs de fonds et à des consultants. Dans certains cas, les systèmes utilisés par d'autres institutions de microfinance et des banques commerciales pourront être achetés et personnalisés à un prix sensiblement inférieur à celui des systèmes connus dans le monde entier présentés ici, et bénéficieront en outre d'un meilleur appui.

La présente annexe a pour objet de décrire en termes généraux les logiciels disponibles sur une base internationale, en se fondant sur les informations fournies par les sociétés informatiques. Il incombera à chaque institution de microfinance d'en évaluer la qualité ou de déterminer dans quelle mesure ils répondent à leurs besoins (voir le chapitre 5).

## **Le système de micro-crédit de la FAO**

### *Propriétaire*

Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

### *Langues*

- Anglais
- Français
- Espagnol

Des versions spéciales du logiciel existent en russe et en thaïlandais. Le système se prête aisément à une traduction en d'autres langues.

### *Installations actuelles*

En mars 1997, ce système était utilisé par plus de 900 bureaux (sièges et agences) d'intermédiaires financiers variés, tels que des mutuelles de crédit, des institutions spécialisées dans le crédit agricole, d'importantes coopératives et des banques commerciales.

### *Pays dans lesquels le système est utilisé*

Le système est utilisé dans plus de 20 pays d'Asie, d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes, d'Europe de l'Est, et de l'ex-Union soviétique.

### *Principaux aspects et caractéristiques*

- Logiciel bon marché conçu pour automatiser les opérations bancaires d'intermédiaires financiers de petite et moyenne taille et pour fonctionner sur PC.
- Peut fonctionner sur un système de postes individuels autonomes, ou sur un réseau à postes multiples.
- Système d'opérations de guichet (les données sont entrées au moment de la transaction).
- La Version Standard RunTime Edition (SRTE) 2.0 du système intègre en un seul logiciel le traitement des prêts, des comptes d'épargne, des dépôts à terme, des comptes courants, ainsi que les informations sur les clients et le grand livre. Elle permet également de procéder à des vérifications et des contrôles internes et de produire toute une série de rapports de gestion.
- La version Extended (EXTE) du système permet d'apporter d'importantes modifications au système d'information et de le personnaliser en donnant accès à certaines parties du code source. Les institutions dont les procédures diffèrent nettement de celles sur lesquelles sont basés les systèmes standards auront probablement intérêt à employer cette version du logiciel.

### *Principaux avantages et inconvénients*

- L'élaboration du système de micro-crédit de la FAO a pris près de 10 ans, ce qui a évité aux utilisateurs de se heurter à de graves problèmes opérationnels.
- Outre qu'il est relativement fiable et pose peu de problèmes, le système est d'un prix abordable.
- Le logiciel est convivial : il est facile de le configurer pour répondre aux besoins d'une institution, de l'installer sur un PC, de l'employer pour saisir les informations qui ont été recueillies manuellement, et de l'utiliser.
- La FAO insiste sur la nécessité de former des ressources humaines pour assumer toutes les fonctions concernant le logiciel, de manière à bénéficier d'un appui adéquat sur place. La diffusion du système dans de nouvelles régions se heurte toujours à l'insuffisance de services d'appui qualifiés.

### *Appui technique*

- Une trentaine de personnes ont, actuellement, dans le monde entier, les qualifications requises, à des degrés divers, pour fournir un appui technique à l'installation et à la personnalisation du système. L'achat du logiciel donne droit à bénéficier de l'appui technique d'un fournisseur agréé par téléphone, télécopie ou courrier électronique pendant trois mois. La FAO recommande également de passer un contrat avec un service d'appui agréé en vue d'obtenir son aide durant la phase d'installation et de personnalisation, et de conclure un accord

d'appui technique de longue durée avec un fournisseur compétent une fois la garantie expirée.

- Des cours de formation sont organisés pour les versions SRTE 2.0 et EXTE par les fournisseurs de services d'appui agréés. Il est possible d'obtenir des informations sur les adresses et les prix en s'adressant directement à l'organisateur ou à la FAO.

#### *Gamme de prix*

- Le prix actuellement demandé pour la version SRTE 2.0 est de 800 dollars pour chaque installation. Le droit d'accès à la version EXTE est de 8 000 dollars pour les nouveaux acquéreurs et de 4 000 dollars, donc moitié moins cher, pour les institutions ayant une version antérieure de EXTE qu'ils souhaitent mettre à niveau. Outre ce droit d'accès, les institutions doivent acquitter un droit de licence par site et par installation (400 dollars par site pour les 10 premiers sites, 250 dollars par site pour le 11 au 100<sup>e</sup> site, et 200 dollars par site au-delà de 100). Un nombre illimité d'utilisateurs peut se servir du logiciel dans chaque site.
- L'utilisateur et le fournisseur de services d'appui conviennent du prix des services requis après l'expiration de la garantie de trois mois.

#### *Personnes à contacter*

R. A. J. Roberts

Chef, AGSM

FAO, Rome, Italie

Téléphone : (39) 6 52253817

Télécopie : (39) 6 52256850

Courriel : Richard.Roberts@fao.org

Pekka Husi

Fonctionnaire principal,

Financements ruraux

AGSM/FAO, Rome, Italie

Téléphone: (39) 6 52253463

Télécopie : (39) 6 52256850

Courriel : Pekka.Husi@fao.org

## **Grameen Accounts**

#### *Propriétaire*

Grameen Trust, Computer Services Unit

#### *Langues*

- Anglais

#### *Installations actuelles*

Grameen Bank, 152 agences et bureaux régionaux

#### *Pays dans lesquels le système est utilisé*

- Bangladesh
- Népal

*Principaux aspects et caractéristiques*

Ce logiciel permet de traiter les opérations de comptabilité des agences et bureaux régionaux de la Grameen Bank. Les utilisateurs saisissent les récépissés quotidiens, et le logiciel produit un état des transactions journalières, l'état des disponibilités, un livre de caisse et un livre de banque, la balance générale, le grand livre, les produits et les charges, le bilan, les écarts budgétaires, etc. Il comporte diverses options qui permettent de saisir des données épisodiques (telles qu'un nouvel intitulé de compte, des écritures d'ajustement, de nouveaux services, et des codes de projet). Le logiciel comporte un système de sécurité à plusieurs niveaux d'accès.

*Principaux avantages et inconvénients*

Le logiciel est utilisé avec succès sur le terrain depuis trois ans, parallèlement au logiciel Grameen Banker, ainsi que dans certains des bureaux régionaux de la banque. Il a été modifié à plusieurs reprises, et une nouvelle version est en préparation.

*Appui technique*

Il existe des programmes de formation intensive organisés à l'intention des responsables d'agences, ainsi que des programmes de formation internationaux.

*Gamme de prix*

300 dollars par copie

*Personne à contacter*

Computer Services Unit

Grameen Trust

Grameen Bank Bhaban

Mirpur-2, Dhaka-1216, Bangladesh

Téléphone : (880) 9005350 ou 9005257-68 (poste 1243 ou 1214)

Télécopie : (880) 806319

Courriel : g\_csu@grameen.com

**Grameen Banker***Propriétaire*

Grameen Trust, Computer Services Unit

*Langues*

- Anglais

*Installations actuelles*

Grameen Bank, 138 agences

*Pays dans lesquels le système est utilisé*

- Bangladesh
- Népal

*Principaux aspects et caractéristiques*

Ce logiciel qui fonctionne sous DOS et sous Windows permet d'assurer le suivi des opérations de microfinance. Il examine les informations relatives à chaque emprunteur, et génère un relevé des montants remboursés par tranches sur une base quotidienne et mensuelle, suit les opérations traitées chaque mois et les activités de clôture en fin d'exercice. Le logiciel permet de déterminer les intérêts par quatre méthodes différentes (méthodes du solde effectif, de l'intérêt fixe, des échéances constantes et calcul de l'intérêt sur le capital restant dû). Il peut aussi gérer les opérations d'épargne, y compris l'épargne collective des particuliers et des centres, et les opérations de prêt à des groupes. Le logiciel comporte un système de sécurité à plusieurs niveaux d'accès.

*Principaux avantages et inconvénients*

Ce logiciel donne de bons résultats sur le terrain depuis trois ans. Il a été modifié à plusieurs reprises, et une nouvelle version est en préparation.

*Appui technique*

Il existe des programmes de formation intensive organisés à l'intention des responsables d'agences, ainsi que des programmes de formation internationaux.

*Gamme de prix*

300 dollars par copie

*Personne à contacter*

Computer Services Unit

Grameen Trust

Grameen Bank Bhaban

Mirpur-2, Dhaka-1216, Bangladesh

Téléphone : (880) 9005350 ou 9005257-68 (postes 1243 ou 1214)

Télécopie : (880) 806319

Courriel : g\_csu@grameen.com

**IPC Banking System***Propriétaire*

IPC GmbH

*Langues*

- Albanais

- Anglais
- Espagnol
- Français
- Portugais
- Russe

Ce programme peut être traduit en d'autres langues et employer plusieurs langues en parallèle.

#### *Installations actuelles*

Le logiciel est utilisé par 11 institutions comptant au total 38 agences ; il est aussi utilisé pour suivre les crédits dans une cinquantaine d'établissements.

#### *Pays dans lesquels le système est utilisé*

- Albanie
- Bolivie
- Brésil
- Colombie
- Costa Rica
- El Salvador
- Ouganda
- Paraguay
- Russie
- Ukraine

#### *Principaux aspects et caractéristiques*

- Fonctionne sur PC autonome et sur des réseaux gérés par Novell ou Windows NT.
- Modules : suivi des prêts, épargne, dépôts à terme, comptabilité.
- Permet de traiter l'ensemble du processus de prêt : l'enregistrement de la demande, l'analyse de cette demande, la production intégrée de l'accord de prêt et de l'échéancier de remboursement (pour une large gamme de programmes de remboursements), diverses procédures de calcul des intérêts (simples, composés, sur 365 ou 360 jours, et plusieurs mécanismes d'arrondis), le suivi des arriérés (production automatique d'un rapport journalier) ; et de gérer un système de prêt variable, et un module de base pour les prêts à des groupes.
- Module d'épargne dont les options de calcul des intérêts offrent à l'utilisateur la possibilité de définir les paramètres, d'employer des tables de taux d'intérêt variables, et de fixer les commissions ; comporte aussi un module de signature.
- Traite toute la gamme des opérations de guichet, y compris le suivi des versements en espèces et par chèques, le suivi des activités des caissiers et la fourniture de monnaie d'appoint.
- Système de comptabilité comportant une interface avec d'autres modules.
- Système d'information complet, satisfaisant tous les besoins d'informations grâce à une série de rapports dont l'intérêt n'est plus à démontrer.



*Principaux avantages et inconvénients*

- Fruit d'une expérience accumulée sur une période de 10 ans dans le domaine des opérations de microfinance.
- Peut être rapidement modifié pour satisfaire aux exigences d'une institution ou d'un pays.
- Reflète une profonde connaissance de différents systèmes juridiques, fiscaux, et d'adresse.

*Appui technique*

- Le personnel d'IPC peut se rendre sur place pour installer et configurer le système, et assurer une formation.
- Il est possible de conclure un contrat de maintenance qui couvre l'apport de modifications et les mises à niveau.

*Gamme de prix*

- Les prix dépendent du type de contrat, de l'ampleur des modifications requises, et du nombre d'installations.
- Le système est généralement installé dans le cadre d'un projet ; hors projet, le montant minimum d'un contrat est de 50 000 dollars.

*Personne à contacter*

Per Noll  
IPC GmbH  
Am Eisernen Schlag 31  
60431 Francfort-sur-le-Main, Allemagne  
Courriel : ipc\_sys@compuserve.com

**Micro Finance 2000 et Credit Union 2000**

(applications jumelles destinées aux institutions de microfinance et aux mutuelles de crédit)

*Propriétaire*

DBS Consult (Pty.) Ltd.

*Langues*

- Anglais
- Bahasa, Indonésie
- Français

*Installations actuelles*

Soixante-dix sites

*Pays dans lesquels le système est utilisé*

- Afrique du Sud
- Bénin
- Cameroun
- Ghana
- Indonésie
- Malawi
- Togo

*Principaux aspects et caractéristiques*

- Application élémentaire conviviale pour les opérations d'épargne et de crédit, avec le grand livre intégré.
- Cinq niveaux de sécurité exigeant des mots de passe.
- Enregistrement des opérations dans les registres clients et le grand livre au moment où elles sont réalisées pour éviter toute perte de données par suite d'une panne d'électricité.
- Accepte de volumineuses informations sur les clients, grâce à la définition de nouveaux champs par les utilisateurs.
- Nombre illimité de produits d'épargne et de prêt définis par les utilisateurs.
- Calcul des intérêts par la méthode de l'amortissement dégressif ou linéaire.
- Prêts à des groupes.
- Attribution des intitulés et définition des commissions par les utilisateurs.
- Intégration du livre de paie pour les institutions de microfinance et les mutuelles de crédit.
- Production d'une large gamme de rapports, dont les états financiers types, la situation des prêts en arriéré, et la liste des soldes des clients. Établissement d'un jeu de rapports financiers sous Windows, dont un bilan, un compte de résultat avec une analyse de marge, des statistiques sur les membres de l'institution, ainsi que des rapports sur les disponibilités et situation des prêts en retard.
- Calcul de 38 ratios de performance.
- Contrôle et suivi exhaustifs des opérations grâce à la production automatique de rapports quotidiens, hebdomadaires, en fin de mois, en fin de trimestre et en fin d'année.
- Permet d'exporter des données vers Excel, Quattro Pro et Lotus.

*Principaux avantages et inconvénients*

- Fonctionne sur n'importe quel matériel équipé d'un processeur 286 et plus, sous DOS, Windows 3.1, ou Windows 95.
- S'adapte aux logiciels plus perfectionnés de DBS.
- Utilise des imprimantes standards.
- Logiciel à la fois convivial et permettant à l'utilisateur de définir une large gamme de paramètres et de produits.

*Appui technique*

- Appui fourni à distance par téléphone, télécopie et courrier électronique ; le coût de cet appui est inclus dans le prix de la licence d'utilisation du logiciel.
- DBS constitue des partenariats avec des entités locales, de préférence les réseaux des utilisateurs, pour fournir un appui local dans les langues utilisées.

*Gamme de prix*

Le prix demandé est de 700 dollars par an et par utilisateur, pour trois ans (soit 2 100 dollars au total) ; ce tarif inclut la fourniture d'un appui technique à distance et les actualisations du logiciel.

*Personne à contacter*

DBS Consult  
P.O. Box 16132  
Vlaeberg 8018, Afrique du Sud  
Téléphone : (27 21) 4234938  
Télécopie : (27 21) 4274179  
Courriel : infodbs@dbs.co.za  
Site Internet : www.dbs.co.za

**Reliance Credit Union Management System***Propriétaire*

CUSA Technologies, Inc. (CTI)

*Langues*

- Anglais
- Espagnol

Une version française est en préparation.

*Installations actuelles*

Plus de 100 sites aux États-Unis

*Pays dans lesquels le système est utilisé*

Est en cours d'installation à Porto Rico, en Amérique centrale et en Australie (26 mutuelles de crédit comptant plus de 150 agences).

*Principaux aspects et caractéristiques*

- Transactions en ligne au guichet
- Traitement des prêts
  - Préparation du prêt étape par étape
  - Suivi des garanties

- Suivi des assurances
- Prise en compte des tiers garants
- Nantissement
- Décaissements multiples
- Impression laser des documents
- Prêts à des groupes
- Nombre illimité de types de prêt
- Remboursements par tranches pouvant aller d'un jour à un an
- Prêts hypothécaires
  - Constitution de l'hypothèque
  - Options à 360 et 365 jours
  - Comptes de garantie bloqués
  - Traitement en ligne de la demande de prêt
  - Suivi des prêts en retard
  - Suivi des prêts passés en perte
  - Prêts à taux d'intérêt variable
  - Prêts aux étudiants
  - Rapports des agences de renseignements commerciaux
  - Questions des agences de renseignements commerciaux
- Grand livre intégré
  - Suivi et amortissement des actifs
  - Enregistrement sur la période en cours ou la précédente
  - Écriture automatique de chèques aux fournisseurs et aux bénéficiaires
  - Recherche des paiements, des chèques aux fournisseurs
  - Comptabilité d'agence intégrale
  - Suivi des investissements
  - Rapprochement bancaire
  - Téléchargeable sur PC
  - Nombre de comptes d'épargne illimité par membre
  - Gestion des certificats
  - Comptes de clubs
  - Système de file d'attente des travaux
  - Vérification des coffres-forts
  - Impression laser des formulaires
- Modules spéciaux
  - Réponse vocale
  - Traitement des transactions par chambre de compensation automatisée
  - Traitement des transactions à des guichets automatiques (GAB), sur réseau ou en ligne
  - Gestion de bilan
  - Traitement des cartes de crédit
  - Création de rapports personnalisés
  - Traitement électronique du livre de paie
  - Préparation de rapports pour les autorités

- Impression laser des relevés
- Impression laser des chèques
- Gestion des dossiers sur disque optique
- Traitement des tirages sur parts
- Branchements sur le centre de service commun
- Écran tactile
- Vérification des signatures et des photos

#### *Principaux avantages et inconvénients*

Le système est écrit dans un langage de la quatrième génération (Progress) doté de son propre dispositif de gestion de la traduction, de sorte qu'il est plus facilement « adaptable » dans différentes régions.

#### *Appui technique*

Appui technique sur Internet et par téléphone, en anglais, douze heures par jour du lundi au samedi, à partir des États-Unis. CTI est en train de mettre en place un centre d'appui (distributeur) de langue espagnole à Porto Rico.

#### *Gamme de prix*

Les prix sont fonction des modules, du volume des actifs de l'institution, et du nombre d'utilisateurs, mais peuvent être aménagés selon les circonstances dans le cadre d'accords spéciaux. Le système a été conçu pour des institutions de taille importante mais est adaptable au PC, pour un coût moins élevé.

#### *Personne à contacter*

Van R. Gusdorff  
Vice President for International Business Development  
CUSA Technologies, Inc.  
17500 Liberty Lane  
New Berlin, WI 53146, États-Unis  
Téléphone : (1) 414 9385941  
Télécopie : (1) 414 9385942  
Courriel : VanG@CUSA.com

## **SiBanque**

#### *Propriétaire*

Centre international de crédit mutuel (CICM)

#### *Langues*

- Anglais
- Français

Le système sera peut-être traduit en d'autres langues.

*Installations actuelles*

Une centaine de bureaux relevant de huit institutions

*Pays dans lesquels le système est utilisé*

- Burundi
- Cameroun
- Congo, Rép. du
- Guinée
- Mali
- Sénégal

*Principaux aspects et caractéristiques*

- Conçu pour traiter des opérations de guichet et de back-office
- Offre la totalité des services de gestion d'une mutuelle de crédit
- Configuration sur la base des paramètres
- Système convivial

*Appui technique*

Il est possible de conclure un contrat permettant d'obtenir des services de maintenance d'urgence.

*Gamme de prix*

Le logiciel lui-même ne coûte rien, mais la société facture la formation obligatoire qu'elle assure au personnel avant l'installation du système, de même que le contrat de maintenance.

*Personne à contacter*

Yann Gauthier  
CICM  
88-92 rue Cardinet  
75017 Paris, France  
Téléphone : (33) 1 44011190  
Télécopie : (33) 1 44011275

**Small Loans Manager***Propriétaire*

Global Software Support Ltd.

*Langues*

- Anglais
- Espagnol (en préparation)

*Installations actuelles*

Treize institutions

*Pays dans lesquels le système est utilisé*

- Afrique australe
- Belize
- Égypte
- Guyana

*Principaux aspects et caractéristiques*

Small Loans Manager (SLM) est un logiciel de gestion des prêts écrit pour DOS. Il ne comporte ni module d'épargne ni lien avec un module de comptabilité. Il se caractérise par :

- une base des données contenant le nom et l'adresse des clients ;
- une base des données de gestion des contacts avec les clients ;
- un système d'approbation et de comptabilisation des prêts, d'établissement des calendriers de prêts et de calcul des intérêts par la méthode des amortissements dégressifs, dégressifs annuels et amortissement constant ;
- des intérêts sur la période de grâce ;
- des périodes en mois ou semaines ;
- le calcul des intérêts sur une base journalière ou par période ;
- des intérêts de pénalisation ;
- une analyse des décaissements par région et branche d'activité ;
- une analyse de l'impact social (création de revenu et d'emplois).

*Principaux avantages et inconvénients*

- Envergure et souplesse des méthodes de calcul du calendrier de remboursement des prêts.
- Production de rapports complets, comprenant tous les indicateurs types de rendement et de qualité des prêts : taux de remboursement, taux d'impayés, taux d'abandon de créances, indicateurs du portefeuille à risque, analyse matricielle et graphique détaillée des décaissements de prêts, rapports et prévisions concernant le portefeuille et la trésorerie.
- Il est possible de commander une disquette de démonstration présentant toutes les caractéristiques du SLM.

*Appui technique*

Le SLM est généralement fourni dans le cadre d'un contrat donnant droit à 5-15 jours de services de consultant, le nombre de jours exact dépendant des impératifs d'installation, de la formation, du transfert des systèmes existants et des modifications nécessaires. Un accord de maintenance facturé sur une base annuelle est généralement conclu, qui assure la poursuite de l'appui technique fourni à partir du Royaume-Uni.

*Gamme de prix*

Le logiciel SLM coûte 500 livres sterling. Les services de consultant, qu'il est recommandé d'utiliser, se montent à 300 livres sterling par jour, plus les frais de déplacements et les dépenses accessoires. Un contrat type couvrant le logiciel et cinq jours de services de formation et de consultation se chiffre à environ 3 000 livres sterling.

*Personne à contacter*

Nigel Derby  
Global Software Support Ltd.  
Bellingdon Road  
Chesham, Bucks  
HP5 2HA Royaume-Uni  
Téléphone : (44) 1494774556  
Télécopie : (44) 1494791444  
Courriel : NDerby.gss@dial.pipex.com

**Solace for Workgroups***Propriétaire*

Solace Technologies Pty. Ltd.

*Langues*

Anglais

Le système intègre des programmes accessoires de traduction qui permettent à deux langues (y compris des caractères à deux octets) de résider simultanément en mémoire. La traduction de l'interface utilisateur est effectuée dans le cadre de la personnalisation du système.

*Installations actuelles*

Treize sites

*Pays dans lesquels le système est utilisé*

- Afrique du Sud
- Australie
- Nouvelle-Zélande
- Zimbabwe

*Principaux aspects et caractéristiques*

- Le système est centré sur les clients ou sur les membres ; il est possible d'afficher toutes les activités et relations d'un client sur un écran en n'ayant à faire qu'un minimum de recherches.



- Les clients sont des particuliers, des trusts, des sociétés ou des groupes.
- Intégration d'une interface graphique utilisateur début 1998 ; il permet une navigation en mode texte à partir de menus sur lesquels l'utilisateur peut pointer et cliquer, et exploiter les fonctions de connectivité normales de Windows.
- Windows 95, Windows NT, UNIX, AS400.
- Possibilités de réseaux multisites, multi-utilisateurs.
- Comptes d'épargne : nombre illimité de produits, définissables par l'utilisateur.
- Comptes de prêt : nombre illimité de produits, définissables par l'utilisateur, y compris les prêts à des groupes.
- Comptes courants (de chèques).
- Comptes de capital (indéfini et souscrit).
- Impression des livres de comptes et des récépissés.
- Gestion des agences.
- Commissions et programmes de prêts à plusieurs taux d'intérêt, définissables par l'utilisateur.
- Situation et gestion de la trésorerie.
- Programme perfectionné de constitution de dossiers ; formules de prêt multiples ; et dispositif de contrôle du crédit.
- Liens avec des dispositifs de garantie de prêt et de multiples garanties réelles.
- Système développé de gestion des relations (clients, emprunteurs, garants, débiteurs hypothécaires, agents).
- Système développé de vérification et de contrôle en ligne.
- Système développé de gestion des comptes et des clients.
- Traitement d'opérations financières complexes, y compris l'établissement du grand livre et du livre de caisse.
- Services de guichet.
- Système central et en ligne d'information de la clientèle.
- Production d'un grand nombre de rapports de gestion, administratifs et opérationnels (plus de 200 rapports résidents et des rapports définis par les utilisateurs).
- Option intégrée de production de lettres.
- Impression automatique de chèques.
- Profil flexible des modalités de sécurité d'accès.
- Gestion intégrée de la messagerie.
- Champs définis par les utilisateurs pour les informations facultatives.
- Possibilité d'adaptation aux caractéristiques locales.

#### *Principaux avantages et inconvénients*

- Logiciel solide comportant de nombreuses fonctions et pouvant être mis à niveau pour exploiter le système intégral d'opérations bancaires multi-agences de Solace RBS.
- Peut être aisément adapté à l'ampleur des opérations, et fonctionne aussi bien sur des réseaux couvrant un grand nombre d'agences traitant des volumes im-

portants et comptant plus de 200 utilisateurs que sur un ordinateur bloc-notes utilisé par une seule personne.

- Système centré sur le client et non sur le compte (toutes les informations relatives à un client et aux comptes et emprunts de ce même client peuvent être obtenues à partir d'un seul affichage).
- Existe en plusieurs langues.
- Système de gestion de base de données relationnelle stable, se prêtant aisément à la récupération des données et à des vérifications.
- Appui technique peu coûteux sur Internet.
- Logiciel non commercialisé sous forme standard ; son installation couvre certaines opérations de mise en place. L'acquéreur peut, pour un montant additionnel, demander sa personnalisation et la conversion des données.

#### *Appui technique*

- DBS (dans le monde entier par Internet)
- DBS s'efforce de faciliter la mise en place d'une infrastructure technique locale adaptée lorsque le volume des opérations le justifie, généralement en association avec un partenaire local.

#### *Gamme de prix*

Le prix est déterminé par : le prix d'achat du logiciel Solace, soit 3 000 dollars par utilisateur, le coût de mise en route et le coût annuel de l'appui technique (au niveau des installations et des utilisateurs) qui dépend des besoins et des conditions.

#### *Personne à contacter*

DBS Consult  
P.O. Box 16132  
Vlaeberg 8018, Afrique du Sud  
Téléphone : (27 21) 423 4938  
Télécopie : (27 21) 427 4179  
Courriel : infodbs@dbs.co.za  
Site Internet : www.dbs.co.za

### **Note**

1. Il existe de nombreux autres logiciels commercialisés sur une base internationale. Ceux qui sont décrits dans la présente annexe ont été découverts dans le cadre de plusieurs enquêtes et leur description nous a été fournie en réponse à nos demandes d'information.

# Modèles de rapport



# Table des matières

<b>Catégorie A : Rapports sur l'épargne</b>	<b>4</b>
<b>Catégorie B : Rapports sur l'activité de crédit</b>	<b>12</b>
<b>Catégorie C : Rapports sur la qualité du portefeuille</b>	<b>23</b>
<b>Catégorie D : Rapports de compte de résultat</b>	<b>35</b>
<b>Catégorie E : Rapports de bilan</b>	<b>49</b>
<b>Catégorie F : Tableaux sur les flux de trésorerie</b>	<b>57</b>
<b>Catégorie G : États récapitulatifs</b>	<b>63</b>

## Catégorie A : Rapports sur l'épargne

Les institutions de microfinance qui mobilisent de l'épargne dans des comptes de dépôt doivent produire une série de rapports sur cette épargne. Toutefois, si

celle-ci est mobilisée et détenue pour le compte de groupes, dans le cadre de caisses villageoises, par exemple, les rapports développés présentés ici n'auront pas lieu d'être. Des systèmes de tenue des dossiers devront être établis au niveau des groupes villageois, mais l'institution n'aura généralement qu'à rassembler le minimum d'informations requis pour les rapports statistiques et non pour les états financiers.

Les statistiques et les indicateurs concernant l'épargne figurent non seulement dans les rapports de la présente catégorie, mais aussi dans les rapports simplifiés de la catégorie G.

### Rapports sur l'épargne

- A1 : MOUVEMENTS DU COMPTE D'ÉPARGNE
- A2 : RAPPORT DE GUICHET SUR L'ÉPARGNE
- A3 : COMPTES D'ÉPARGNE ACTIFS PAR AGENCE ET PAR PRODUIT
- A4 : COMPTES D'ÉPARGNE INACTIFS PAR AGENCE ET PAR PRODUIT
- A5 : DÉPÔTS À TERME ARRIVANT À ÉCHÉANCE
- A6 : RAPPORT SUR LA CONCENTRATION DE L'ÉPARGNE

## A1 : MOUVEMENTS DU COMPTE D'ÉPARGNE

*Utilisateurs :* Personnel de terrain

*Périodicité :* Sur demande

*Groupement :* Compte unique

Ce rapport, qui est similaire à un relevé bancaire, énumère les opérations dont a fait l'objet un compte d'épargne donné. Il permet de vérifier l'exactitude de toutes les écritures et décrit la situation du compte à la date considérée. Il convient également d'y indiquer les intérêts dus au client à la date de clôture.

Ce rapport doit contenir des renseignements essentiels sur le compte, tels que le nom de son titulaire, le type de compte dont il s'agit, le taux d'intérêt qui lui est appliqué, le solde minimum qui doit être maintenu, et les liens éventuels avec d'autres comptes. Il est important que le client comprenne toutes les informations qui y sont présentées, car le rapport est le principal document utilisé en cas de différend sur les mouvements intervenus. Le rapport doit donc clairement identifier toutes les opérations, et éviter, si possible, d'employer des termes techniques.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Mouvements du compte d'épargne*

Rapport n° A1

Imprimé le : 08/10/96 13:50

Préparé par : A. Wong

Numéro de compte : 11-26554-4

Nom du client : M. Tan

Numéro du client : 2315

Date d'ouverture : 12/06/96

Produit : Épargne sur livret

Solde minimum : 50,00

Taux d'intérêt : 8,0 %

Lié au compte de crédit : 01-25587-3

Date	Avis paiement	Libellé de l'opération	Dépôt	Retrait	Intérêt versé	Solde	Jours d'inactivité
14/06/96	11055	Dépôt au guichet 203	200,00			200,00	
14/07/96	12033	Transfert pour remboursement du crédit		50,00		150,00	30
14/08/96	12788	Dépôt au guichet 205	80,00			230,00	30
17/08/96	12801	Dépôt au guichet 202	30,00			260,00	27
30/09/96	12933	Intérêt 3 <sup>e</sup> trimestre			4,00	264,00	
06/10/96	13056	Retrait au guichet 203		40,00		224,00	49
08/10/96		Solde de clôture				224,00	2

*Intérêts courus au 8/10/96 :* 0,50

## A2 : RAPPORT DE GUICHET SUR L'ÉPARGNE

*Utilisateurs :* Personnel de terrain

*Périodicité :* Hebdomadaire

*Groupe ment :* Agence

De nombreux systèmes d'information sont des systèmes de back-office, en ce sens que les données ne sont pas entrées dans l'ordinateur au moment où les opérations ont lieu. Les employés traitant l'opération écrivent sur un reçu les informations qui seront saisies ultérieurement. Les guichetiers peuvent utiliser le RAPPORT DE GUICHET SUR L'ÉPARGNE pour déterminer la situation du compte d'épargne d'un client et tenir à jour les informations relatives à son compte. Ce rapport hebdomadaire indique le solde à la date considérée et la date de l'opération la plus récente (information qui permet de mettre à jour le livret d'épargne si le client ne l'avait pas avec lui lors de sa dernière visite) et comporte, pour chaque jour de la semaine, une colonne dans laquelle le guichetier peut enregistrer les montants déposés ou retirés.

Le rapport est généralement présenté avec un format paysage pour que les guichetiers aient suffisamment de place pour noter certaines remarques.



*Rapport de guichet sur l'épargne*  
 Agence : District Ouest

Rapport n° A2  
 Imprimé : 8/10/96 13:50  
 Préparé par : A. Wong

N° compte	Nom client	Solde compte	Derniers intérêts	Dernière opération comptable	08/10 Lun.		09/10 Mar.		10/10 Mer.		11/10 Jeu.		12/10 Ven.	
					Dépôt	Retrait	Dépôt	Retrait	Dépôt	Retrait	Dépôt	Retrait	Dépôt	Retrait
01-23399-2	L. Aceituno	419,25	8,50	15/9/96										
01-23422-4	J. Enriquez	1 050,00	15,25	28/9/96										
01-23430-1	A. Sidibe	941,30	13,00	14/8/96										
02-21399-8	J. Leon	636,50	9,25	29/8/96										
02-21412-8	F. Tan	450,00	8,00	3/10/96										
02-21453-3	M. Torres	400,00	7,40	2/10/96										
02-22455-7	C. Koukponou	275,00	2,50	30/7/96										

## A3 : COMPTES D'ÉPARGNE ACTIFS PAR AGENCE ET PAR PRODUIT

*Utilisateurs :* Directeurs d'agence

*Périodicité :* Mensuelle

*Groupement :* Agence

Ce rapport énumère tous les comptes d'épargne actifs d'une agence, par type de produit d'épargne. Il indique, pour chaque compte, son numéro, le nom du client, le solde à la date considérée, le montant des intérêts courus, la date de la dernière opération, et si le compte est lié à un ou plusieurs prêts en cours. La colonne intitulée nombre de jours inactifs peut être établie de manière à n'indiquer que les chiffres excédant un nombre de jours donné, de manière à attirer l'attention sur les comptes les plus inactifs. La colonne intitulée derniers intérêts comptabilisés pourra servir à vérifier que l'information est bien entrée dans le livret d'épargne lors de la visite suivante du client.

Le rapport peut présenter tous les produits d'épargne, en indiquant les sous-totaux pour chaque produit, de la manière décrite ici, ou consacrer un rapport distinct à chaque produit, comme dans le rapport A4.

## Institution de microfinance ESSOR

Page 1

*Comptes d'épargne actifs*

Agence : District Ouest  
Information au : 31/12/96

Rapport n° A3  
Imprimé : 8/01/97 13:50  
Préparé par : A. Wong

N° compte	Nom client	Numéro client	Solde compte	Derniers intérêts comptabilisés	Date dernière opération	Nombre jours inactifs	Intérêts courus	Compte lié
<i>Produit 20 - Livret d'épargne</i>								
01-23399-2	H. Lomard	2556	419,25	8,50	15/09/96		2,50	90-2554-4
01-23422-4	C. Koukponou	2341	1 050,00	15,25	28/09/96		4,60	90-2476-3
01-23430-1	J. Alvarez	2044	941,30	13,00	14/08/96		4,20	
01-23432-1	C. Kwesi	1865	636,50	9,25	29/06/96	98	3,80	90-1587-1
01-23435-2	D. Lwande	1566	450,00	8,00	03/10/96		2,40	
01-23446-1	A. Fatma	1944	400,00	7,40	02/10/96		2,50	91-9833-1
01-23448-8	S. Allen	2453	275,00	2,50	30/07/96	68	1,80	
<i>Produit 20 - Sous-total</i>		354	47 500				1 230,00	
<i>Produit 21 - Club d'épargne</i>								
02-23432-1	Justo Perez	1865	636,50	9,25	29/07/96	68	3,80	90-1587-1
02-23435-2	Carlos Albano	1566	450,00	8,00	03/10/96		2,40	
02-23446-1	Maria Aguilar	1944	400,00	7,40	02/10/96		2,50	91-9833-1
<i>Produit 21 - Sous-total</i>		275	10 000				205,00	
<i>Total général</i>		629	57 500				1 435,00	

## A4 : COMPTES D'ÉPARGNE INACTIFS PAR AGENCE ET PAR PRODUIT

*Utilisateurs :* Responsables d'agence  
*Périodicité :* Sur demande  
*Groupement :* Agence et produit

La plupart des institutions de microfinance considèrent qu'un compte d'épargne est inactif lorsqu'il ne fait l'objet d'aucune opération pendant une période déterminée. Ce rapport fournit des informations sur les comptes inactifs : numéro du compte, nom du client, solde, et date de la dernière opération. La dernière colonne indique les intérêts qui, dans le cas de certains comptes inactifs, continuent de courir.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Comptes d'épargne inactifs*

Agence : District Ouest

Produit : Livret d'épargne

Date : 31/12/96

Rapport n° A4

Imprimé : 8/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

N° compte	Nom client	Numéro client	Solde compte	Date dernière opération	Nombre jours inactifs	Intérêts courus
01-23399-2	M. Torres	1944	419,25	15/09/95	388	
01-23422-4	L. Aceituno	2556	1 050,00	28/09/95	375	
01-23430-1	J. Leon	1865	941,30	14/08/95	413	
01-23432-1	F. Tan	2341	636,50	29/08/95	399	
01-23435-2	C. Koukponou	1566	450,00	03/10/95	370	
01-23446-1	M. Sidibe	2044	400,00	02/10/95	369	
01-23448-8	A. Andrew	2453	275,00	30/07/95	429	
<i>Total général</i>	87 comptes		2 500,00			

## A5 : DÉPÔTS À TERME ARRIVANT À ÉCHÉANCE

*Utilisateurs :* Directeurs d'agence

*Périodicité :* Mensuelle

*Groupement :* Agence

Pour pouvoir planifier les flux de trésorerie, il est essentiel d'effectuer des projections de dépôts à terme arrivant à échéance de manière à anticiper des demandes de retrait importantes. Le présent rapport regroupe les comptes arrivant à échéance par date d'échéance, et indique les totaux partiels des comptes arrivant à échéance durant une certaine période. Les colonnes de droite fournissent des informations permettant de déterminer la probabilité que le titulaire du compte conserve ses fonds dans ce compte, et donc que l'institution pourra continuer de les utiliser. La colonne intitulée compte prorogé indique si le compte a été prorogé au moins une fois. Dans ce cas, la colonne intitulée nombre de jours en dépôt indique le nombre de jours pendant lesquels au moins une partie des fonds est restée en compte.

Les données sur l'étude du cas d'ESSOR ne couvrant pas les dépôts à terme, il n'existe aucune correspondance entre les données du présent rapport et celles figurant dans d'autres rapports.

## Institution de microfinance ESSOR

Page 1

*Dépôts à terme arrivant à échéance*

Agence : District ouest

Produit : Certificat de dépôt à 90 jours

Rapport n° A5

Imprimé : 08/10/96 13:50

Préparé par : A. Wong

N° compte	Nom client	Numéro client	Solde compte	Date échéance	Taux d'intérêt (%)	Compte prorogé	Nombre jours en dépôt
<i>Comptes arrivant à échéance dans 1 à 15 jours</i>							
11-23422-4	L. Aceituno	2556	1 000,00	12/10/96	18,0	Oui	250
11-23430-1	J. Leon	1865	750,00	15/10/96	18,0	Non	
11-23432-1	J. Enriquez	2341	636,50	15/10/96	18,0	Oui	172
11-23435-2	F. Tan	1566	450,00	17/10/96	18,0	Oui	120
11-23446-1	C. Koukponou	2044	400,00	20/10/96	19,0	Non	
11-23448-8	F. Sidibe	2453	275,00	22/10/96	19,0	Oui	380
<i>Sous-total – 1 à 15 jours</i>			6 comptes	3 511,50			
<i>Comptes arrivant à échéance dans 16 à 30 jours</i>							
11-23455-2	C. Andres	1633	450,00	03/11/96	19,0	Oui	120
11-23546-1	A. LaPierre	2134	400,00	04/11/96	19,0	Non	
<i>Total</i>	27 comptes		14 500,00				

## A6 : RAPPORT SUR LA CONCENTRATION DE L'ÉPARGNE

*Utilisateurs :* Directeurs d'agence, personnel de direction

*Périodicité :* Trimestrielle

*Groupement :* Agence et produit

Ce rapport ventile les comptes d'épargne par montant des dépôts. La direction de l'institution peut utiliser les informations qu'il fournit pour déterminer, par exemple, si une forte proportion de l'épargne émane d'un pourcentage relativement faible de déposants, ainsi que le nombre de comptes dont le montant est inférieur au seuil minimum de rentabilité. Le rapport regroupe les comptes par taille des dépôts et indique, pour chaque catégorie, le nombre de comptes et le total des montants en dépôt, ainsi que le pourcentage du total des comptes et des dépôts qui y sont inclus. Il suffit généralement de constituer de cinq à sept catégories aux fins de cette analyse.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Rapport sur la concentration de l'épargne*

Agence : District ouest

Au 31 décembre 1996

Rapport n° A6

Imprimé : 08/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Taille du compte	Comptes		Solde		Solde moyen
	Nombre	%	Solde	%	
<i>Produit 20 - Épargne sur livret</i>	354	100	47 500	100	134
Moins de 50	110	31	2 850	6	26
51-100	89	25	6 650	14	75
101-200	74	21	8 075	17	109
201-300	28	8	7 600	16	268
301-400	39	11	12 825	27	329
Plus de 400	14	4	9 500	20	671
<i>Produit 21 - Club d'épargne</i>	275	100	10 000	100	36
Moins de 10	69	25	500	5	7
11-20	55	20	900	9	16
21-30	47	17	1 200	12	26
31-50	47	17	2 100	21	45
51-100	30	11	1 800	18	60
Plus de 100	28	10	3 500	35	127
<i>Tous produits</i>	629	100	57 500	100	91
Moins de 50	327	52	7 550	13	23
51-100	119	19	8 450	15	71
101-200	88	14	9 825	17	112
201-300	42	7	9 350	16	222
301-400	39	6	12 825	22	329
Plus de 400	14	2	9 500	17	671

## **Catégorie B : Rapports sur l'activité de crédit**

### **Rapports sur l'activité de crédit**

- B1 : ÉCHÉANCIER DES REMBOURSEMENTS DE CRÉDITS
- B2 : MOUVEMENTS DU COMPTE DE CRÉDIT
- B3 : SITUATION GLOBALE DU CLIENT
- B4 : RAPPORT SUR LES MEMBRES DU GROUPE
- B5 : RAPPORT DE GUICHET SUR LES CRÉDITS
- B6 : PRÊTS ACTIFS PAR AGENT DE CRÉDIT
- B7 : CLIENTS EN ATTENTE PAR AGENT DE CRÉDIT
- B8 : RAPPORT SUR LES VERSEMENTS JOURNALIERS PAR AGENT DE CRÉDIT
- B9 : CONCENTRATION DU PORTEFEUILLE

Les rapports sur les portefeuilles de crédits, qui sont parmi les plus complexes à élaborer, sont aussi les plus utiles à la gestion courante d'une institution de microfinance. Cette catégorie regroupe des rapports sur les activités de crédit, tandis que la suivante porte sur la qualité du portefeuille. Les rapports inclus ici comprennent des rapports sur les prêts pris individuellement, pour décrire aux clients la situation de leurs comptes, et des rapports de gestion courante employés par le personnel de terrain pour accroître l'efficacité de leurs activités quotidiennes.

## B1 : ÉCHÉANCIER DES REMBOURSEMENTS DE CRÉDITS

*Utilisateurs :* Clients, personnel de terrain  
*Périodicité :* Sur demande  
*Groupement :* Prêt unique

Certains types de prêts sont relativement standards, et les variables qui déterminent l'échéancier des remboursements ne changent guère. D'autres produits offrent une grande souplesse. L'échéancier des remboursements contribue à définir la forme du contrat de prêt et fournit les informations dont le système d'information a besoin pour suivre les commissions et les dates de remboursement, et produire le rapport sur la qualité du portefeuille (voir catégorie C).

L'ÉCHÉANCIER DES REMBOURSEMENTS DE CRÉDITS devrait inclure des informations essentielles sur les prêts, telles que des renseignements sur l'emprunteur, les conditions du prêt et le taux d'intérêt. Comme il est important que le client comprenne ce rapport, ce dernier doit identifier tous les montants perçus et tous les paiements effectués, en évitant dans la mesure du possible d'employer des termes techniques.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Échéancier des remboursements de crédits*

Nom du client : C. Koukponou  
 Numéro du client : 2315  
 Numéro du prêt : 01-24454-4  
 Date d'approbation : 12/06/96  
 Échéance : 6 mois

Rapport n° B1  
 Imprimé : 26/06/96 13:50  
 Date du rapport : 26/06/96  
 Préparé par : A. Wong  
 Produit : Crédit de trésorerie  
 Montant approuvé : 450,00  
 Taux d'intérêt : 36,0 %  
 Commission : 3,0 %  
 Épargne : 10,0 %

Date	Montant décaissé	Principal	Comm.	Épargne	Intérêt	Paiement total	Solde prêt	Solde épargne
14/06/96	450,00						450,00	0,00
14/07/96		75,00	2,25	7,50	13,50	98,25	375,00	7,50
14/08/96		75,00	2,25	7,50	11,25	96,00	300,00	15,00
14/09/96		75,00	2,25	7,50	9,00	93,75	225,00	22,50
14/10/96		75,00	2,25	7,50	6,75	91,50	150,00	30,00
14/11/96		75,00	2,25	7,50	4,50	89,25	75,00	37,50
14/12/96		75,00	2,25	7,50	2,25	87,00	0,00	45,00
<i>Total général</i>		450,00	13,50	45,00	47,25	555,75		

## B2 : MOUVEMENTS DU COMPTE DE CRÉDIT

*Utilisateurs :* Clients, personnel de terrain

*Périodicité :* Sur demande

*Groupement :* Prêt unique

Ce rapport sert à vérifier l'exactitude des écritures passées pour les opérations relatives à un compte donné et fait état de la situation du prêt à la date indiquée. Il doit présenter le détail des coûts que le client aura à assumer s'il décide de rembourser intégralement son prêt.

Le rapport doit inclure des informations essentielles sur le prêt, telles que des renseignements sur l'emprunteur, les conditions du prêt et le taux d'intérêt. Il est important que le client le comprenne, car c'est essentiellement sur cette base que les différends concernant les mouvements du compte seront réglés. Il doit donc clairement identifier tous les montants dus et les paiements effectués en évitant, dans la mesure du possible, d'employer des termes techniques.

La colonne intitulée *nombre de jours écoulés depuis le dernier versement* est particulièrement utile. Un client peut être en retard de deux échéances mais, si seulement cinq jours se sont écoulés depuis son dernier versement, la situation n'est peut-être pas aussi grave que s'il n'avait effectué aucun versement depuis 50 jours.



*Mouvements du compte de crédit*

Nom du client : C. LaPierre  
 Numéro du client : 2315  
 Numéro du prêt : 01-24454-4  
 Date d'approbation : 12/06/96  
 Échéance : 6 mois

Produit : Crédit de trésorerie  
 Montant approuvé : 450,00  
 Taux d'intérêt : 36,0 %  
 Commissions : 3,0 %  
 Épargne : 10,0 %

Rapport n° B2  
 Imprimé : 8/10/96 13:50  
 Préparé par : A. Wong

Date	Avis de versement	Description	Décaissement	Versement reçu	Principal	Com-missions	Épargne liée	Intérêts	Pénalités	Solde du prêt	Versement calendrier	Montant en retard	Nombre versements en retard	Jours dernier versement
14/6/96	11055		450,00							450,00				
14/7/96	12033			98,25	75,00	2,25	7,50	13,50		375,00	98,25	0		
14/8/96	12788									375,00	96,00	96,00	1,0	30
17/8/96	12801			100,13	75,00	2,25	7,50	12,38	3,00	300,00		0		33
14/9/96	12933	Transféré du compte d'épargne		50,00	36,28	1,09	3,63	9,00		263,72	93,75	43,75	0,5	27
20/9/96	13056			60,68	40,50	1,22	4,05	7,91	7,00	223,22		0		34
8/10/96										223,22				

*Montant à régler pour fermer le compte :*

Solde du prêt : 223,22  
 Intérêts dus : 4,46  
 Commissions dues : 6,70  
 Pénalités dues : 0,00  
 Montant total : 234,38

## B3 : SITUATION GLOBALE DU CLIENT

*Utilisateurs :* Clients, personnel de terrain  
*Périodicité :* Sur demande  
*Groupement :* Client unique

Le système devra produire un rapport sur la SITUATION GLOBALE DU CLIENT, indiquant la situation de tous les comptes de prêt et d'épargne actifs du client, l'historique de tous les comptes clos de ce même client, et la situation de ce dernier en tant que garant de prêts actifs. Le personnel de terrain se basera sur ce rapport avant de décider s'il approuvera un nouveau prêt ou de définir les mesures à prendre pour les prêts les plus en retard.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Situation du client*

Information au 12 janvier 1997  
 Nom du client : Torres, Juan S.  
 Numéro du client : 10032  
 Adresse : 1932 Av. Milagros  
 Petionville  
 Date d'inscription : 2 mars 94  
 Agence : District ouest  
 Agent de crédit : 11 : J. Rodriguez

Rapport n° B3  
 Imprimé : 12/01/97 13:50  
 Préparé par : A. Wong

*Situation actuelle des comptes*

	Compte	Solde	Impayés
Compte de prêt	71-10035-4	310	0,0
Compte d'épargne	01-23441-8	57	
Garant de :			

*Historique des comptes*

	Compte	Montant	Date de clôture	Situation
Compte de prêt	71-00356-2	250	11 nov. 95	100 %
Compte d'épargne				
Garant de :				

## B4 : RAPPORT SUR LES MEMBRES DES GROUPES

*Utilisateurs :* Personnel de terrain*Périodicité :* Sur demande*Groupement :* Groupe

Dans les institutions qui offrent des prêts collectifs à des groupes, le système d'information devra produire un rapport indiquant tous les membres de chacun des groupes, ainsi que toute autre information pertinente contenue dans le système sur lesdits groupes et leurs membres. La structure du rapport dépendra du mode de crédit aux groupes retenu.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Rapport sur les membres des groupes*

Agence : District ouest

En décembre 1996

Rapport n° B4

Imprimé : 12/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Numéro groupe	Nom groupe	Numéro client	Nom client	Sexe	Numéro prêt	Montant prêt	Date décaissement	Solde	Impayés
103	Alliance	23114	L. Aceituno	M	71-23004-6	150	3 février 96	70	0,0
		23115	J. Enquirez	M	71-23220-5	150	4 mars 96	78	0,0
		23116	F. Tan	M	71-23221-4	150	4 mars 96	78	0,0
		23117	C Koukponou	M	71-23340-9	150	1 avril 96	91	0,0
<i>Total</i>			4 membres	4/0		600		317	
104	Ensemble pour toujours	25611	A. Aceituno	F	71-23004-6	220	3 février 96	150	0,0
		25612	M. Pena	F	71-23220-5	250	4 mars 96	160	0,0
		25613	S. Sanchez	F	71-23221-4	250	4 mars 96	160	0,0
		25614	M. Mendez	F	71-23340-9	300	1 avril 96	210	1,0
<i>Total</i>			4 membres	0/4		1 020		680	

**B5 : RAPPORT DE GUICHET SUR LES CRÉDITS**

*Utilisateurs :* Personnel de terrain  
*Périodicité :* Hebdomadaire  
*Groupement :* Agence

Dans les systèmes de back-office, les données ne sont pas saisies dans l'ordinateur au moment où les remboursements sont effectués. Lorsqu'il reçoit un versement, l'employé remplit un récépissé, et les informations qu'il y porte sont entrées ultérieurement dans l'ordinateur. Il est, de ce fait, souvent difficile de calculer les intérêts et les pénalités dues par le client, puisque leur montant est souvent déterminé par la date de versement. Les guichetiers ou les agents de crédit qui encaissent les versements sur le terrain peuvent utiliser le RAPPORT DE GUICHET SUR LES CRÉDITS pour déterminer le montant dû par le client. Ce rapport hebdomadaire indique, pour chaque jour de la semaine, le montant des intérêts et des pénalités que devra acquitter un client s'il effectue un versement ce jour-là. Le rapport fait aussi état du montant du capital en retard et des échéances à venir.

**B6 : PRÊTS ACTIFS PAR AGENT DE CRÉDIT**

*Utilisateurs :* Personnel de terrain  
*Périodicité :* Hebdomadaire  
*Groupement :* Agent de crédit

Ce rapport est l'un des deux principaux utilisés par les agents de crédit pour suivre la situation de leurs clients, l'autre étant C2 : CRÉDITS EN RETARD PAR AGENT DE CRÉDIT. Il doit être établi sur une base hebdomadaire et les agents de crédit doivent toujours l'avoir avec eux.

Le rapport donne la liste de tous les crédits actifs figurant dans le dossier d'un agent de crédit, en fournissant, pour chacun, les informations relatives à la période initiale (montant, date de décaissement et échéance), la prochaine échéance et la situation du prêt à la période considérée. Lorsqu'un prêt est en retard, le rapport fait état du montant du principal et des intérêts en retard pour que l'agent de crédit puisse indiquer à son client combien il doit au total.

Les institutions fournissant une formation personnalisée ou des services d'assistance technique peuvent modifier la structure de ce rapport pour y inclure des informations sur d'autres services, tels que le calendrier des cours ou des séances d'assistance technique organisé(e)s sur le terrain.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Rapport de guichet sur les crédits*

 Agence : District ouest  
 Période : Semaine du 4 au 8 janvier 1997

Rapport n° B5

 Imprimé : 4/01/97 13:50  
 Préparé par : A. Wong

Numéro compte	Nom client	Taux d'intérêt (%)	Solde prêt	Principal en retard	Nombre versem. en retard	Date dernier versem.	Montant prochain versem.	Date prochain versem.	04/01		05/01		06/01		07/01		08/01	
									Int	Pén	Int	Pén	Int	Pén	Int	Pén	Int	Pén
01-23399-2	C. Koukponou	36	419,25		0,0	15 déc.	100,00	15 jan.	8,4		8,8		9,2		9,6		10,1	
01-23422-4	D. Sidibe	36	1 050,00	88,00	1,0	30 nov.	150,00	16 jan.	35,7	7,0	36,8	8,0	37,8	9,0	38,9	10,0	39,9	11,0
01-23430-1	L. Wong	36	941,30			21 déc.	120,00	21 jan.	13,2		14,1		15,1		16,0		16,9	
02-21399-8	D. Loum	30	636,50	70,00	2,0	2 nov.	75,00	9 fév.	34,0	15,0	34,5	16,0	35,0	17,0	35,5	18,0	36,1	19,0
02-21412-8	C. Perez	30	450,00			26 déc.	65,00	24 fév.	3,4		3,8		4,1		4,5		4,9	
02-21453-3	M. Torres	30	400,00			21 déc.	70,00	18 fév.	4,7		5,0		5,3		5,7		6,0	
02-22455-7	D. Andrews	30	275,00	50,00	1,5	4 nov.	37,50	9 fév.	14,2	13,0	14,4	14,0	14,7	15,0	14,9	16,0	15,1	17,0

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Prêts actifs par agent de crédit*

 Agence : District ouest  
 Agent de crédit : Juana Alvarez

Date du rapport : 25/04/96

Rapport n° B6

 Imprimé : 26/04/96 13:50  
 Préparé par : A. Wong

Numéro compte	Nom client	Décaissements			Prochain versement		Solde prêt	Nombre versements en retard	Impayés		Jours écoulés depuis dernier versement	Net d'épargne
		Montant	Date	Échéance	Montant	Date			Principal	Intérêts		
90-00020-5	A. Dupont	360	02/08/94	9	40	02/05	313	3,5	140	8,50	56	282
90-00024-5	C. Miller	270	04/12/94	12	23	04/05	235	3,0	68	5,00	24	217
90-00048-5	C. Koukponou	540	24/06/94	9	60	24/05	280	0,0	0	0,00		257
90-00052-5	D. Loum	230	01/02/95	10	23	01/05	190	2,2	51	3,50	12	130
90-00053-5	F. Wong	180	03/02/95	4	11	28/04	140	0,0	0	0,00		40
90-00077-5	D. Tan	270	02/01/95	6	11	29/04	235	1,0	11	1,00	6	215
<i>Total général</i>	363 prêts actifs						87 000		2 350	745		72 500

## B7 : CLIENTS EN ATTENTE PAR AGENT DE CRÉDIT

*Utilisateurs :* Personnel de terrain, directeurs d'agence  
*Périodicité :* Hebdomadaire  
*Groupement :* Agent de crédit

Généralement, un individu devient client actif et a un dossier affecté à un agent de crédit lorsque sa première demande de prêt est préparée. Ce prêt n'est toutefois inclus dans la liste des prêts actifs que lorsqu'il est décaissé. Les clients qui ont fini de rembourser un prêt et en attendent un autre ne figurent pas non plus dans la liste des clients ayant un prêt actif (bien que l'agent de crédit s'en occupe déjà). Le présent rapport a pour objet d'éviter que les clients n'aient à attendre trop longtemps avant de recevoir un prêt. Il permet aussi de s'assurer que les dossiers des clients qui soldent leurs emprunts sont traités comme il se doit et que le taux de perte de clients (voir chapitre 4) est calculé correctement.

Le rapport fournit des indications sur les prêts obtenus antérieurement par les clients et la manière dont ils ont été remboursés, pour qu'il soit plus facile de déterminer si le client mérite ou non d'obtenir un nouveau prêt. Il indique également le stade atteint par le processus d'approbation du prêt et combien de jours ce processus a déjà pris.

## Institution de microfinance ESSOR

Page 1

*Clients en attente par agent de crédit*

Agence : District ouest  
 Date du rapport : 25/04/96  
 Agent de crédit : Juana Alvarez

Rapport n° B7  
 Imprimé : 26/04/96 13:50  
 Préparé par : A. Wong

Numéro client	Nom client	Prêt antérieur			Jours sans prêt	Prêt préparé ?	Prêt approuvé ?
		Montant	Date réglé	À temps (%)			
2546	A. Dupont	450	2 avril	100	23	O	O
2549	H. Lomard	670	8 avril	95	17	O	N
2560	C. Koukponou	940	20 avril	100	5	N	N
2568	J. Alvarez	500	18 avril	108	7	N	N
2590	C. Kwesi	350	22 avril	79	3	N	N
2596	D. Lwande	450	19 avril	92	6	N	N
2602	A. Fatma	280	18 avril	97	7	N	N
2613	S. Allen	400	9 avril	100	16	O	N

## B8 : RAPPORT SUR LES VERSEMENTS JOURNALIERS PAR AGENT DE CRÉDIT

*Utilisateurs :* Personnel de terrain  
*Périodicité :* Quotidienne  
*Groupement :* Agent de crédit

Ce rapport donne la liste des clients ayant fait un versement à une date spécifique, pour que les agents de crédit vérifient si leurs clients ont effectué un remboursement depuis le dernier rapport sur les impayés. Lorsque le volume des opérations est suffisamment important, il faut produire ce rapport pour chaque agent de crédit. La situation actuelle de chaque prêt est indiquée dans les colonnes de droite.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Rapport sur les versements journaliers par agent de crédit*

Agence : District ouest  
 Agent de crédit : Juana Alvarez  
 Versements reçus le : 25 avril 1996

Rapport n° B8  
 Imprimé : 26/04/96 13:50  
 Préparé par: A. Wong

Numéro compte	Nom client	Reçu	Montant payé	Principal	Intérêts	Pénalités	Solde	Montant en retard	Versements en retard
90-00020-5	A. Dupont	1254	54,00	45,00	9,00		900,00		
90-00024-5	C. Miller	1298	87,34	76,00	6,34	5,00	634,00	150,00	2,0
90-00048-5	C Koukponou	1422	123,80	120,00	3,80		380,00		
90-00052-5	D. Loum	1243	99,05	90,00	4,55	4,50	455,00	75,00	1,0
90-00053-5	FWong	1278	64,80	55,00	9,80		980,00		
90-00077-5	D. Tan	1420	73,75	68,00	5,75		575,00		
90-00083-5	C. Perez	1401	35,90	33,00	2,90		290,00		
90-00092-6	A. Sidibe	1287	57,55	56,00	1,55		155,00		
Total général	31 versements		559,00	411,00	134,00	14,00			

## B9 : CONCENTRATION DU PORTEFEUILLE

*Utilisateurs :* Cadres de direction  
*Périodicité :* Trimestrielle  
*Groupement :* Ensemble de l'institution

Pour diversifier les risques, il faut que la direction suive régulièrement la répartition du portefeuille selon des critères tels que le type d'activité économique, le lieu géographique, et la taille du prêt. Ce rapport offre une présentation normalisée aux fins de cette analyse. La distribution du portefeuille est examinée sur la base du nombre et du montant des crédits en portefeuille et du pourcentage de chaque catégorie qu'ils représentent.

## Institution de microfinance ESSOR

Page 1

*Concentration du portefeuille*

Agence : District ouest  
 Au 31 décembre 1996

Rapport n° B9  
 Imprimé : 8/01/97 13:50  
 Préparé par : A. Wong

Secteur	Prêts		Portefeuille		En retard	
	Nombre	%	Montant	%	Montant	%
Production	1 610	74	396 720	76	38 628	9,7
Textiles	675	31	177 480	34	21 298	12,0
Chaussures	131	6	36 540	7	1 462	4,0
Ouvrages bois/métal	392	18	104 400	20	11 484	11,0
Préparations alimentaires	196	9	31 320	6	2 192	7,0
Artisanat	131	6	20 880	4	626	3,0
Autres	87	4	26 100	5	1 566	6,0
Services	348	16	88 740	17	11 380	12,8
Services de transport	239	11	62 640	12	8 770	14,0
Autres services	109	5	26 100	5	2 610	10,0
Commerce	218	10	36 540	7	1 517	4,2
<i>Total</i>	2 176	100	522 000	100	51 525	9,9

Montant initial du prêt	Prêts		Portefeuille		En retard	
	Nombre	%	Montant	%	Montant	%
Moins de 100	261	12,0	26 100	5,0	783	3,0
101-200	326	15,0	41 760	8,0	2 506	6,0
201-300	435	20,0	67 860	13,0	5 429	8,0
301-400	522	24,0	52 200	10,0	6 264	12,0
401-600	261	12,0	41 760	8,0	4 176	10,0
601-800	218	10,0	109 620	21,0	12 058	11,0
Plus de 800	152	7,0	182 700	35,0	20 309	11,1
<i>Total</i>	2 176	100,0	522 000	100,0	51 525	9,9



## Catégorie C : Rapports sur la qualité du portefeuille

Les rapports inclus dans cette catégorie portent sur les indicateurs de la qualité du portefeuille (qui font l'objet d'une étude approfondie dans le chapitre 4). Plusieurs d'entre eux fournissent des informations développées sur des prêts ou des clients particuliers, d'autres des informations sur le portefeuille de crédits d'un agent de crédit donné, d'autres encore sur les opérations d'une agence. La plupart d'entre eux indiquent la situation des crédits en retard et la balance âgée du portefeuille à risque.

### Rapports sur la qualité du portefeuille

- C1 : BALANCE ÂGÉE DÉVELOPPÉE DU PORTEFEUILLE À RISQUE PAR AGENCE
- C2 : CRÉDITS EN RETARD PAR AGENT DE CRÉDIT
- C3 : CRÉDITS EN RETARD PAR AGENCE ET PAR PRODUIT
- C4 : ÉTAT RÉCAPITULATIF DU PORTEFEUILLE À RISQUE PAR AGENT DE CRÉDIT
- C5 : ÉTAT RÉCAPITULATIF DU PORTEFEUILLE À RISQUE PAR AGENCE ET PAR PRODUIT
- C6 : HISTORIQUE DÉVELOPPÉ DES CRÉDITS EN RETARD PAR AGENCE
- C7 : RAPPORT SUR LES ABANDONS DE CRÉANCES ET LES MONTANTS RECOUVRÉS
- C8 : BALANCE ÂGÉE DES CRÉDITS ET CALCUL DES PROVISIONS
- C9 : RAPPORT SUR L'INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL



Ce rapport évalue le montant des crédits à risque et les classe par ancienneté. Il doit détailler tous les prêts pour chaque type de produit de prêt et inclure soit les prêts improductifs, soit les prêts rééchelonnés, mais non les deux à la fois, car la combinaison de ces deux types de données ne fournit aucun renseignement valable<sup>1</sup>. Le rapport se présente comme suit :

- Les colonnes 1 à 3 fournissent des informations sur le compte. Le montant initial du prêt, figurant dans la colonne 3, sert non pas à calculer le montant du portefeuille à risque, mais à évaluer le pourcentage du prêt qui a été remboursé.
- La colonne 4 indique le capital restant dû uniquement.
- La colonne 5 indique le principal échu selon l'échéancier de remboursement initial, mais non payé<sup>2</sup>. Si le client a effectué un versement partiel, le montant impayé est enregistré dans cette colonne. Par exemple, si un client n'a remboursé que 30 dollars au lieu des 50 dollars prévus, la différence, soit 20 dollars, est considérée comme en retard. Un montant impayé doit être inscrit dans la colonne des montants en retard le lendemain de la date de l'échéance, même si l'institution ne commence à imposer des pénalités qu'à l'issue d'une période de grâce de, disons, 3 jours ouvrables ; cette pratique ne modifie pas la balance âgée des crédits.
- La colonne 6 fait état des intérêts échus selon l'échéancier de remboursement initial, mais non payés. Les prêts dont le principal est réglé en une seule fois, et dont seuls les intérêts doivent être réglés à intervalles réguliers, sont considérés en retard si un versement au titre des intérêts est en retard, même si le paiement du principal ne l'est pas, et le montant intégral du principal est classé à risque<sup>3</sup>. C'est le cas, par exemple, du dernier prêt de la liste (Cerreta).
- La colonne 7 indique le pourcentage du prêt en retard, c'est-à-dire le quotient du montant en retard par l'encours du prêt, ou encore du montant de la colonne 5 par celui de la colonne 4.
- Les colonnes 8 à 11 indiquent depuis combien de temps le prêt est en retard, en l'inscrivant dans l'une des périodes définies par l'institution.

Les catégories définies par la balance âgée des crédits devraient normalement correspondre à la périodicité des remboursements. Par exemple, si l'institution applique habituellement un échéancier de remboursement hebdomadaire, les périodes définies pourraient être de 1 à 7 jours, 8 à 14 jours, 15 à 21 jours, 21 à 28 jours, et plus de 28 jours. En cas de versements mensuels, les périodes pourraient être, comme dans notre exemple, de 1 à 30 jours, de 31 à 60 jours, de 61 à 90 jours, et plus de 90 jours. La période limite durant laquelle un prêt peut être en retard est fonction de la politique d'abandon de créances de l'institution. Le nombre de périodes considéré doit être suffisamment élevé pour permettre d'identifier rapidement une amélioration ou une dégradation de la situation sans généralement toutefois dépasser cinq ou six pour éviter de rendre la situation confuse.

Le rapport fait état de tous les prêts pour lesquels un remboursement est en retard, et reporte le solde intégral des prêts en retard dans la colonne correspondant à la période écoulée depuis l'échéance du paiement le plus en retard (colonnes 8 à 11). Il fait alors la somme des montants portés dans ces colonnes, qu'il divise en-

suite par le montant total du portefeuille pour obtenir le pourcentage du portefeuille en retard de 1 à 30 jours, de 31 à 60 jours, et ainsi de suite. Les dernières lignes du rapport présentent divers pourcentages cumulés, tels que le pourcentage du portefeuille en retard de plus de 60 jours (somme des colonnes 10 et 11).

#### C2 : CRÉDITS EN RETARD PAR AGENT DE CRÉDIT

*Utilisateurs :* Personnel de terrain, directeurs d'agence  
*Périodicité :* Hebdomadaire  
*Groupement :* Agent de crédit

Ce rapport est le plus important de ceux utilisés par les agents de crédit. Il doit être distribué au personnel au moins une fois par semaine, pour lui permettre d'en exploiter sans tarder les informations et suivre la progression des prêts en retard. Il fournira toutes les informations utiles au suivi des clients telles que les numéros de téléphone auxquels il est possible de les contacter, le cas échéant.

Ce rapport est similaire au rapport B6 : PRÊTS ACTIFS PAR AGENT DE CRÉDIT, mais procure plus de détails sur les impayés (comme les paiements d'intérêts en retard) et permet d'attirer l'attention des agents de crédit sur les prêts en retard. Il est utile d'établir un rapport distinct sur les prêts en retard lorsque les modalités de prêt impliquent un nombre de clients très élevé (300 prêts nécessitent six pages de sortie d'imprimante), mais cela n'est pas forcément nécessaire lorsque le nombre de dossiers est plus réduit.

#### C3 : CRÉDITS EN RETARD PAR AGENCE ET PAR PRODUIT

*Utilisateurs :* Directeurs d'agence  
*Périodicité :* Hebdomadaire  
*Groupement :* Agence

Ce rapport est essentiellement utilisé par les directeurs d'agence pour suivre les crédits les plus en retard traités dans leur agence. Il indique les caractéristiques fondamentales du prêt, telles que sa source de financement, le secteur économique du client, et l'agent de crédit qui en assume la responsabilité. La colonne intitulée *nombre de jours depuis le dernier versement* est indicative des efforts de suivi – un prêt peut être en retard de trois échéances, mais la situation est moins grave si le client a récemment effectué un remboursement que s'il n'a rien payé depuis 90 jours. La colonne intitulée *crédit net de l'épargne* donne l'encours du prêt moins le montant de l'épargne obligatoire. Cette épargne, à laquelle le client ne peut toucher, sert de garantie au prêt.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Crédits en retard par agent de crédit*

Agence : District ouest  
 Agent de crédit : Juana Alvarez  
 Au 25 avril 1996

Rapport n° C2  
 Imprimé : 26/04/96 13:50  
 Préparé par : A. Wong

Numéro compte	Nom client	Numéro téléphone	Décaissements		Solde prêt	Nombre versements en retard	Impayés		Date dernier versement	Jours écoulés depuis versement	Crédit net de l'épargne
			Montant	Échéance			Principal	Intérêts			
90-00020-5	J. Alvarez	715-4532	360	9	313	3,5	80	8,50	4 mars	56	282
90-00024-5	C. Kwesi	345-4435	270	12	235	3,0	41	5,00	23 avril	6	217
90-00048-5	D. Lwande	715-4532	540	9	280	2,7	71	5,40	5 avril	24	257
90-00033-5	A. Fatma	345-4435	230	10	190	2,2	60	3,50	23 avril	6	130
90-00024-5	S. Allen	715-4532	180	16	140	1,5	21	3,00	2 avril	27	40
90-00027-5	H. Lomard	345-4435	270	24	235	1,0	23	3,00	23 avril	6	215
<i>Total, clients dont les versements sont en retard</i>			38		10 440		2 350	7,45			8 100

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Crédits en retard par agence et par produit*

Agence : District ouest  
 Produit : Crédits de trésorerie  
 Au 31 décembre 1996

Rapport n° C3  
 Imprimé : 8/01/97 13:50  
 Préparé par : A. Wong

Numéro compte	Nom client	Numéro téléphone	Agent de crédit	Décaissement		Solde prêt	Impayés		Nombre versements en retard	Jours écoulés depuis versement	Crédit net de l'épargne
				Montant	Date		Principal	Intérêts			
90-00020-5	A. Dupont	715-4532	11	360	30/11/94	313	80	8,50	3,5	242	82
90-00024-5	C. Miller	345-4435	12	270	13/12/94	235	41	5,00	3,0	6	217
90-00048-5	C. Koukponou	715-4532	12	540	05/01/95	280	71	5,40	2,7	24	257
90-00033-5	D. Loum	345-4435	14	230	13/12/94	190	60	3,50	2,2	6	130
90-00024-5	F. Wong	715-4532	11	180	30/11/94	140	21	3,00	1,5	27	40
90-00027-5	D. Tan	345-4435	12	270	13/12/94	235	23	3,00	1,0	6	215
<i>Total, clients dont les paiements sont en retard</i>			247			51 678	9 450	9,23			43 500

## C4 : ÉTAT RÉCAPITULATIF DU PORTEFEUILLE À RISQUE PAR AGENT DE CRÉDIT

*Utilisateurs :* Personnel de terrain, directeurs d'agence

*Périodicité :* Hebdomadaire

*Groupement :* Agence

Ce rapport indique le nombre et le montant des crédits classés à risque par classe d'ancienneté pour chaque agent de crédit d'une agence. Il fournit aussi des informations sur l'agence tout entière et, à titre de comparaison, sur d'autres agences et sur l'ensemble de l'institution. Les institutions de petite taille peuvent combiner ce rapport et le rapport C5.

**Institution de microfinance ESSOR***État récapitulatif du portefeuille à risque par agent de crédit*

Période : Semaine du 4 au 8 janvier 1997

Agence/ agent de crédit	Nombre de comptes	Encours de crédits	Prêts à jour			
			Nombre	%	Montant	%
11 : J. Alvarez	363	87 000	325	89,5	76 560	88,0
12 : C. Kwesi	267	64 000	227	85,0	55 040	86,0
13 : D. Lwande	300	72 000	285	95,0	67 680	94,0
14 : A. Fatma	379	91 000	341	90,0	83 720	92,0
15 : S. Allen	204	49 000	188	92,0	43 610	89,0
16 : H. Lomard	371	89 000	345	93,0	78 765	88,5
17 : C. Jones	292	70 000	257	88,0	65 100	93,0
Agence de District ouest	2 176	522 000	1 968	90,4	470 475	90,1
Agence de District est	1 848	388 000	1 589	86,0	341 440	88,0
Toutes agences	4 024	910 000	3 557	88,4	811 915	89,2

**Institution de microfinance ESSOR***État récapitulatif du portefeuille à risque par agence et par produit*

Période : Semaine du 4 au 8 janvier 1997

Agence/ produit	Nombre de comptes	Encours de crédits	Prêts à jour			
			Nombre	%	Montant	%
Agence District ouest	2 176	522 000	1 968	90,4	470 475	90,1
Crédits à jour/improductifs	2 071	496 812	1 883	90,9	450 324	90,6
Crédits rééchelonnés	105	25 188	85	81,0	20 151	80,0
Agence District est	1 848	388 000	1 589	86,0	341 440	88,0
Crédits à jour/improductifs	1 794	376 660	1 547	86,2	333 040	88,4
Crédits rééchelonnés	54	11 340	42	77,8	8 400	74,1
Toutes agences	4 024	910 000	3 557	88,4	811 915	89,2
Crédits à jour	3 865	873 472	3 430	88,7	783 364	89,7
Crédits rééchelonnés	159	36 528	127	79,9	28 551	78,2

## C5 : ÉTAT RÉCAPITULATIF DU PORTEFEUILLE À RISQUE PAR AGENCE ET PAR PRODUIT

*Utilisateurs :* Directeurs d'agence, cadres de direction

*Périodicité :* Hebdomadaire

*Groupement :* Ensemble de l'institution

Ce rapport, comme le rapport C4, indique le nombre et le montant des crédits classés à risque par classe d'ancienneté. Il présente ces informations par agence et pour l'ensemble de l'institution et sépare les données sur les prêts remboursés conformément au calendrier et sur les prêts improductifs des données sur les prêts rééchelonnés. Il ne ventile pas les données par agent de crédit pour réduire le volume d'informations fournies. Les institutions de petite taille peuvent combiner ce rapport et le rapport C4. Il est possible d'établir un rapport similaire pour ventiler le portefeuille à risque par produit et comparer, de la même manière, les résultats obtenus par les agences pour un produit spécifique plutôt que pour le portefeuille.

Page 1

Rapport n° C4  
Imprimé : 8/01/97 13:50  
Préparé par : A. Wong

1-30 jours				31-60 jours				61-90 jours				Plus de 90 jours			
Nbre	%	À risque	%	Nbre	%	À risque	%	Nbre	%	À risque	%	Nbre	%	À risque	%
12	3,3	3 480	4,0	5	1,4	1 305	1,5	9	2,5	2 100	2,4	12	3,3	3 555	4,1
14	5,2	2 560	4,0	6	2,2	960	1,5	7	2,6	2 100	3,3	13	4,9	3 340	5,2
8	2,7	1 800	2,5	3	1,0	1 080	1,5	3	1,0	1 260	1,8	1	0,3	180	0,3
6	1,6	2 275	2,5	4	1,1	910	1,0	9	2,4	2 100	2,3	19	5,0	1 995	2,2
10	4,9	1 960	4,0	3	1,5	1 330	2,7	3	1,5	2 100	4,3	0	0,2	0	0,0
11	3,0	5 340	6,0	5	1,3	1 335	1,5	9	2,4	2 520	2,8	1	0,3	1 040	1,2
7	2,4	700	1,0	6	2,1	1 050	1,5	9	3,1	2 100	3,0	13	4,5	1 050	1,5
68	3,1	18 115	3,5	32	1,5	7 970	1,5	49	2,3	14 280	2,7	59	2,7	11 160	2,1
92	5,0	19 400	5,0	46	2,5	13 580	3,5	28	1,5	7 760	2,0	92	5,0	5 820	1,5
160	4,0	37 515	4,1	78	1,9	21 550	2,4	77	1,9	22 040	2,4	152	3,8	16 980	1,9

Page 1

Rapport n° C5  
Imprimé : 8/01/97 13:50  
Préparé par : A. Wong

1-30 jours				31-60 jours				61-90 jours				Plus de 90 jours			
Nbre	%	À risque	%	Nbre	%	À risque	%	Nbre	%	À risque	%	Nbre	%	À risque	%
68	3,1	18 115	3,5	32	1,5	7 970	1,5	49	2,3	14 280	2,7	59	2,7	11 160	2,1
58	2,8	15 815	3,2	27	1,3	6 920	1,8	45	2,2	12 792	3,3	58	2,8	10 960	2,8
10	9,5	2 300	9,1	5	4,8	1 050	0,3	4	3,8	1 488	0,4	1	1,0	200	0,1
92	5,0	19 400	5,0	46	2,5	13 580	3,5	28	1,5	7 760	2,0	92	5,0	5 820	1,5
87	4,9	18 400	4,9	43	2,4	12 640	3,4	24	1,3	6 760	1,8	92	5,2	5 820	1,5
5	9,3	1 000	8,8	3	5,6	940	8,3	4	7,4	1 000	8,8	0	0,0	0	0,0
160	4,0	37 515	4,1	78	1,9	21 550	2,4	77	1,9	22 040	2,4	152	3,8	16 980	1,9
145	3,8	34 215	3,9	70	1,8	19 560	2,2	69	1,8	19 552	2,2	151	3,9	16 780	1,9
15	9,4	3 300	9,0	8	5,0	1 990	5,4	8	5,0	2 488	6,8	1	0,6	200	0,5

## C6 : HISTORIQUE DÉVELOPPÉ DES CRÉDITS EN RETARD PAR AGENCE

*Utilisateurs :* Directeurs d'agence

*Périodicité :* Hebdomadaire

*Groupement :* Agence

Le directeur d'agence utilise ce rapport pour procéder à un suivi régulier des crédits les plus en retard. Le rapport donne le détail des mouvements enregistrés au cours des 90 derniers jours pour voir si le client honore ses engagements envers l'institution. Lorsque le système permet de saisir des informations sur les efforts de recouvrement, telles que la présentation d'avis d'impayés au client ou à ses garants, lesdits renseignements peuvent être inclus dans le rapport, et le directeur de l'agence peut s'assurer que les procédures de recouvrement sont bien respectées. Par exemple, dans le cas du premier crédit en retard, la lettre de recouvrement n° 1 a été présentée il y a 43 jours, la lettre n° 2, il y a 30 jours, et la lettre n° 3, il y a 10 jours. Or aucun versement n'a été effectué depuis 75 jours.



*Historique développé des crédits en retard*

Agence : District ouest

Au 11 janvier 1997

Rapport n° C6

Imprimé : 12/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Date	Reçu	Réalisé				Prévu au calendrier		En retard	Versements	Jours écoulés depuis versement
		Principal	Solde	Intérêts	Pénalités	Principal	Solde			
Compte n° 71-00034-1	Justo Leon									
9 novembre 96			636			35	601	35	1,0	
9 décembre 96			636			35	566	70	2,0	
9 janvier 97			636			35	531	105	3,0	
	Lettres présentées : 1 : 43 jours		2 : 30 jours		3 : 10 jours	75 jours depuis dernier versement				
Compte n° 71-00045-1	Vicente Uyuni									
15 octobre 96			730				670	60	3,0	45
25 novembre 96	35003	40	690	11	8	20	650	40	2,0	85
15 décembre 96	36221	30	660	11	10	20	630	30	1,5	
	Lettres présentées : 1 : 15 jours		2 :		3 :	40 jours depuis dernier versement				

## C7 : RAPPORT SUR LES ABANDONS DE CRÉANCES ET SUR LES MONTANTS RECOUVRÉS

*Utilisateurs :* Directeurs d'agence, personnel de direction

*Périodicité :* Mensuelle

*Groupement :* Agence

Le rapport sur les abandons de créances énumère les prêts passés en perte à une date donnée, généralement la fin du mois ou du trimestre. Le rapport doit indiquer le numéro de compte, le nom du client, le nombre de jours depuis lequel le prêt est en retard, et le montant du principal, des intérêts et des pénalités passés en perte.

Il doit aussi indiquer, dans une section distincte, les versements reçus pendant cette période au titre de crédits antérieurement passés en perte.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Rapport sur les abandons de créances et les montants recouverts*

Agence : District ouest

Rapport n° C7

Imprimé : 26/04/96 13:50

Préparé par : A. Wong

Pour le mois de mars 1996

Numéro de compte	Nom client	Décaissements		Soldes			Jours en retard	Date abandon de créances
		Date	Montant	Principal	Intérêts	Pénalités		
71-20334-5	Andrews	5 mars 95	285	175	48	21	120	31 mars 96
71-20452-3	Koukponou	10 mai 95	230	190	42	19	144	31 mars 96
71-20489-1	Tan	22 mai 95	190	80	21	14	138	31 mars 96
71-20503-8	Perez	12 juin 95	350	320	67	34	149	31 mars 96
<i>Total général</i>	4 prêts			765	178	88		

*Montants recouverts au titre de crédits antérieurement passés en perte*

Numéro de compte	Nom client	Date abandon de créances	Montant passé en perte	Montant versement	Date versement	Reçu
71-20452-3	Sanches	10 janvier 96	285	100	10 mars 96	100456
71-20489-1	Torres	15 octobre 95	150	55	14 mars 96	100823
<i>Total général</i>	2 versements			155		

## C8 : BALANCE ÂGÉE DES CRÉDITS ET CALCUL DES PROVISIONS

*Utilisateurs :* Directeurs d'agence, cadres de direction

*Périodicité :* Trimestrielle

*Groupement :* Agence

Ce rapport récapitule les informations sur le portefeuille à risque présentées dans plusieurs autres rapports, et indique le montant de la provision pour créances douteuses sur la base des pourcentages généralement utilisés. La section 4.2.3 explique en détail la manière de calculer des provisions adéquates et les méthodes de provisionnement.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Balance âgée des crédits et calcul des provisions*

Agence : District ouest

Au 31 décembre 1996

Rapport n° C8

Imprimé : 8/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Classe d'ancienneté	Prêts		Principal classé à risque		Provision pour créances douteuses	
	Nombre	%	Montant	%	%	Montant
<i>Prêts à jour et prêts improductifs</i>						
1-30 jours	58	2,8	15 815	3,2	10	1 582
31-60 jours	27	1,3	6 920	1,4	25	1 730
61-90 jours	45	2,2	12 792	2,6	50	6 396
Plus de 90 jours	58	2,8	10 960	2,2	100	10 960
Total, prêts en retard	188	9,1	46 487	9,4		
Prêts à jour	1 883	90,9	450 324	90,6		
<i>Total portefeuille</i>	2 071	100	496 812	100		20 668
<i>Total, prêts en retard de plus de 30 jours</i>	130	6,3	30 672	6,2		
<i>Prêts rééchelonnés</i>						
1-30 jours	10	9,5	2 300	9,1	25	575
31-60 jours	5	4,8	1 050	4,2	50	525
61-90 jours	4	3,8	1 488	5,9	100	1 488
Plus de 90 jours	1	1,0	200	0,8	100	200
Total, prêts en retard	20	19,0	5 038	20,0		
Prêts à jour	85	81,0	20 151	80,0		
<i>Total portefeuille</i>	105	100	25 188	100		2 788
<i>Total, prêts en retard de plus de 30 jours</i>	10	9,5	2 738	10,9		

## C9 : RAPPORT SUR L'INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL

*Utilisateurs :* Personnel de terrain, directeurs d'agence  
*Périodicité :* Mensuelle  
*Groupement :* Agence

Lorsqu'une institution a un programme d'intéressement du personnel, le système doit produire un rapport indiquant les résultats de chaque membre du personnel en fonction des critères retenus, leur note globale et, éventuellement, le montant de leur prime<sup>4</sup>.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Rapports sur l'intéressement du personnel*

Agence : District ouest  
 Période : Décembre 1996

Rapport n° C9  
 Imprimé : 12/01/97 13:50  
 Préparé par : A. Wong

Agent de crédit	Prêts approuvés	Montant approuvé	Montant moyen prêt	Solde principal	Prêts actifs	Portefeuille à risque (%)	Note globale	Prime
11. J. Alvarez	34	10 200	300	87 000	363	12,0	59	88,50
12. C. Kwesi	44	11 000	250	64 000	267	14,0	76	114,00
13. D. Lwande	43	13 760	320	72 000	300	6,0	93	139,50
14. A. Fatma	16	3 200	200	91 000	379	8,0	97	145,50
15. S. Allen	24	6 480	270	49 000	204	11,0	45	67,50
16. H. Lomard	38	11 780	310	89 000	371	11,5	63	94,50
17. C. Jones	41	13 325	325	70 000	292	7,0	89	133,50
Moyenne pour l'agence	34	9 964	282	74 571	311	9,9	75	111,86
Moyenne générale	36	9 900	275	71 000	296	11,5	63	63,00

## Catégorie D : Rapports de compte de résultat

Le compte de résultat est l'un des grands rapports que produisent tous les systèmes de comptabilité, sous des formes toutefois très diverses. L'ordre dans lequel les informations sur les produits et les charges sont présentées est déterminé par la structure de l'institution et les grands indicateurs financiers dont elle suit l'évolution.

L'ordre des rubriques, mais aussi le regroupement des informations, peut différer d'un système à un autre. Par exemple, un rapport peut regrouper les produits et les charges par centre de profit (agences) ou par programme (crédit, formation). Il peut présenter des données pour des périodes différentes afin de faire ressortir les tendances. Il peut comparer les résultats aux montants prévus au budget pour la même période, de manière à permettre aux cadres de direction d'évaluer leurs résultats par rapport aux objectifs. Enfin, il peut présenter les données à plusieurs niveaux de détail, selon les lecteurs visés.

Les comptes de résultat suivent généralement le plan comptable, de manière à satisfaire aux impératifs des audits. Aux fins de l'analyse, toutefois, il est possible de les présenter de manière légèrement différente pour faire ressortir les points sur lesquels la direction souhaite porter son attention. Les institutions de micro-finance doivent considérer un certain nombre de facteurs, tels que l'effet de l'inflation sur leurs fonds propres et les avantages procurés par les prêts concessionnels, ce qu'il n'est pas toujours aisé de faire à partir d'un plan comptable formel. Le rapport D7 est un compte de résultat retraité.

Les sept rapports qui composent cette catégorie décrivent les variantes les plus courantes de la présentation des données sur les produits et les charges. Les institutions pouvant avoir besoin de présenter leurs données de manières encore différentes, il est important d'avoir un système d'information souple, capable de générer de nouveaux types de compte de résultat.

### Rapports de compte de résultat

D1 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ

D2 : COMPTE DE RÉSULTAT DÉVELOPPÉ

D3 : COMPTE DE RÉSULTAT PAR AGENCE ET PAR RÉGION

D4 : COMPTE DE RÉSULTAT PAR PROGRAMME

D5 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ, RÉSULTATS ET PRÉVISIONS

D6 : COMPTE DE RÉSULTAT DÉVELOPPÉ, RÉSULTATS ET PRÉVISIONS

D7 : COMPTE DE RÉSULTAT RETRAITÉ

## D1 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ

*Utilisateurs :* Actionnaires, bailleurs de fonds  
*Périodicité :* Trimestrielle  
*Groupement :* Ensemble de l'institution

Ce rapport est présenté sous la forme habituellement utilisée par les institutions de microfinance, qui est celle qu'elles doivent utiliser à moins qu'elle ne soit pas conforme aux normes de comptabilité nationales. Au lieu de présenter simplement tous les produits, puis toutes les charges, il regroupe les produits en produits des services financiers, subventions et produits des services non financiers, et les charges en coût des ressources, charges d'exploitation des services financiers et charges d'exploitation des services non financiers. Ces regroupements, ainsi que l'ordre dans lequel les rubriques sont présentées, permettent de calculer les résultats intermédiaires, qualifiés de *soldes intermédiaires de gestion*<sup>5</sup>.

La structure de ce rapport facilite l'analyse du rendement de l'actif présentée dans le rapport D7. Il importe ici de noter que toutes les charges et tous les produits relatifs aux services financiers apparaissent avant les dons et les produits et charges relatifs aux services non financiers.

Ce type de compte de résultat contient généralement au moins deux colonnes (une par période), de manière à faciliter les comparaisons dans le temps. Le modèle présenté ici comporte une colonne pour l'exercice considéré et une autre pour l'exercice précédent. De nombreux comptes de résultat comportent une colonne pour chaque mois de l'exercice.

Le compte abrégé est destiné aux acteurs externes, c'est-à-dire les actionnaires et les bailleurs de fonds, les autres parties prenantes devant, quant à elles, se reporter aux comptes de résultat, résultats et prévisions (rapports D5 et D6).

L'annexe 2 fournit des explications sur nombre de rubriques apparaissant dans ce rapport.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Compte de résultat simplifié*

Rapport n° D1

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Information pour janvier-décembre 1995 et janvier-décembre 1996

	1996 Résultats	1995 Résultats
<i>Produits financiers</i>		
Produits des intérêts sur crédits	360 360	289 000
Commissions sur crédits et commissions sur services bancaires	32 400	26 000
Pénalités au titre des crédits	15 000	14 000
<i>Total, produit des crédits</i>	407 760	329 000
Produits des placements	4 380	3 700
Produits d'autres services financiers	0	0
<i>Total, autres produits</i>	4 380	3 700
<i>Total, produits financiers</i>	412 140	332 700
<i>Charges financières sur fonds empruntés</i>		
Intérêts sur dettes	60 500	56 000
Intérêts sur dépôts	2 500	2 000
<i>Total, charges financières</i>	63 000	58 000
<i>Produit net bancaire</i>	349 140	274 700
Dotations aux provisions pour créances douteuses	31 200	27 000
<i>Marge financière nette</i>	317 940	247 700
<i>Charges d'exploitation, services financiers</i>		
Salaires et charges sociales	162 000	147 000
Frais administratifs	120 000	110 000
Dotations aux amortissements	3 000	2 800
Autres charges	300	300
<i>Total, charges d'exploitation, services financiers</i>	285 300	260 100
<i>Résultat d'exploitation, services financiers</i>	32 640	(12 400)
<i>Subventions d'exploitation pour services financiers</i>		
Subventions, financement des crédits	20 000	20 000
Subventions, immobilisations	0	5 000
Subventions, opérations	0	15 000
Subventions non affectées	0	0
<i>Total, subventions d'exploitation pour services financiers</i>	20 000	40 000
<i>Résultat net, services financiers</i>	52 640	27 600
<i>Produits des services non financiers</i>		
	50 000	45 000
<i>Charges d'exploitation, services non financiers</i>		
Salaires et charges sociales	60 000	53 000
Frais administratifs	15 000	13 500
Dotations aux amortissements	2 000	1 800
Autres charges	500	400
<i>Total des charges d'exploitation, services non financiers</i>	77 500	68 700
<i>Résultat d'exploitation, services non financiers</i>	(27 500)	(23 700)
<i>Subventions d'exploitation pour services non financiers</i>		
Subventions, immobilisations	4 000	0
Subventions, opérations	25 000	25 000
Subventions non affectées	0	0
<i>Total, subventions d'exploitation pour services non financiers</i>	29 000	25 000
<i>Résultat net, services non financiers</i>	1 500	1 300
<i>Bénéfice (produits moins charges)</i>	54 140	28 900

## D2 : COMPTE DE RÉSULTAT DÉVELOPPÉ

*Utilisateurs :* Cadres de direction  
*Périodicité :* Mensuelle  
*Grouperment :* Ensemble de l'institution

Le COMPTE DE RÉSULTAT DÉVELOPPÉ diffère nettement du compte simplifié présenté dans le rapport D1. Il suit la structure du plan comptable et non celle des flux financiers du compte simplifié. Tous les comptes de produits sont présentés dans l'ordre, suivis des comptes de charges. Lorsque les comptes sont décomposés par programme, il est possible de fournir des détails supplémentaires, comme cela a été fait dans l'exemple d'ESSOR pour les produits des crédits.

Le compte de résultat contient généralement au moins deux colonnes (une par période) de manière à faciliter les comparaisons dans le temps. Le modèle présenté ici comporte une colonne pour l'exercice considéré et l'autre pour l'exercice précédent. Ce rapport étant souvent produit sur une base mensuelle, il comprend dans ce cas une colonne pour chaque mois. Il est possible de porter les données relatives aux principaux comptes sur un graphique pour tracer les tendances mensuelles.



**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Compte de résultat développé*

Rapport n° D2

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Informations pour janvier-décembre 1995 et janvier-décembre 1996

Numéro de compte	Catégorie	1996 Résultats	1995 Résultats
4000	<i>Produits des intérêts sur crédits</i>	360 360	289 000
4010	Produits des intérêts, crédits productifs	315 000	245 000
	10 Crédit de groupe 1	247 000	187 000
	11 Crédit de groupe 2	28 000	21 500
	12 Crédits individuels	13 000	8 400
	13 Crédits aux petites entreprises	27 000	28 100
4020	Produits des intérêts, crédits improductifs	35 000	29 000
	10 Crédit de groupe 1	8 300	6 200
	11 Crédit de groupe 2	1 500	1 800
	12 Crédits individuels	21 000	17 500
	13 Crédits aux petites entreprises	4 200	3 500
4040	Produits des intérêts, crédits rééchelonnés	10 360	15 000
	10 Crédit de groupe 1		
	11 Crédit de groupe 2		
	12 Crédits individuels	8 100	12 300
	13 Crédits aux petites entreprises	2 260	2 700
4100	<i>Autres produits des crédits</i>	47 400	40 000
4120	Produits des commissions sur crédits	21 500	17 600
	10 Crédit de groupe 1	18 000	14 500
	11 Crédit de groupe 2	1 900	1 100
	12 Crédits individuels	1 400	1 000
	13 Crédits aux petites entreprises	200	1 000
4122	Produits des commissions sur services bancaires	8 400	7 200
	10 Crédit de groupe 1		
	11 Crédit de groupe 2		
	12 Crédits individuels	8 400	7 200
	13 Crédits aux petites entreprises		

*à reproduire pour tous les comptes de produits et de charges*

## D3 : COMPTE DE RÉSULTAT PAR AGENCE ET PAR RÉGION

*Utilisateurs :* Cadres de direction  
*Périodicité :* Trimestrielle  
*Groupement :* Ensemble de l'institution

Lorsque le plan comptable d'une institution permet d'établir une comptabilité par centre de profit, le compte de résultat peut être présenté sur cette base, comme dans le présent rapport. Les chiffres des activités de la région sont égaux aux chiffres portés dans les colonnes des différentes agences. Les montants apparaissant dans la colonne intitulée « Total » sont égaux à la somme des chiffres portés dans la colonne consacrée au siège et dans celles des régions.

Cette présentation suit celle des flux financiers adoptée dans le rapport D1, de manière à faciliter l'analyse des résultats financiers de chaque centre de profit.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Compte de résultat par agence et par région*

Rapport n° D3  
 Imprimé : 26/01/97 13:50  
 Préparé par : A. Wong

Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 1996

	Total	Siège	Région A	Agence A1	Agence A2	Région B
<i>Produits financiers</i>						
Produits des intérêts sur crédits	360 360	179 360	129 000	55 000	74 000	52 000
Commissions sur crédits et commissions sur services bancaires	32 400	8 100	19 000	8 000	11 000	5 300
Pénalités au titre des crédits	15 000	10 770	3 500	2 000	1 500	730
<i>Total, produits des crédits</i>	407 760	198 230	151 500	65 000	86 500	58 030
Produits des placements	4 380	4 380				
Produits d'autres services financiers	0	0				
<i>Total, autres produits</i>	4 380	4 380	0	0	0	0
<i>Total, produits financiers</i>	412 140	202 610	151 500	65 000	86 500	58 030
<i>Charges financières sur fonds empruntés</i>						
Intérêts sur dettes	60 500	15 500	33 000	14 000	19 000	12 000
Intérêts sur les dépôts	2 500	0	1 500	800	700	1 000
<i>Total, charges financières</i>	63 000	25 000	34 500	14 800	19 700	3 500

à reproduire pour tous les comptes de produits et de charges

## D4 : COMPTE DE RÉSULTAT PAR PROGRAMME

*Utilisateurs :* Cadres de direction  
*Périodicité :* Trimestrielle  
*Groupement :* Ensemble de l'institution

Dans les institutions dont le plan comptable se prête à l'établissement de codes par programme, comme indiqué à la section 2.4.1, le compte de résultat peut être présenté sur la base des programmes en question (services financiers, formation, marketing). Les produits et les charges sont alors présentés en colonne pour chaque programme. Les charges relatives au siège (frais généraux) sont soit inscrites dans une colonne intitulée frais généraux, soit réparties entre les programmes par une procédure d'allocation déterminée<sup>6</sup>.

La présentation retenue dans le rapport D1 ne fait intervenir que deux « programmes », les services financiers et les services non financiers, entre lesquels les frais généraux ont été répartis avant la production du rapport. La présentation du rapport D4 permet de ventiler les programmes dans une plus large mesure et d'indiquer séparément les frais généraux.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Compte de résultat par programme*

Rapport n° D 4

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Information pour janvier-décembre 1996

Numéro de compte	Catégorie	Total produits	Prog 01 : Siège	Prog 10 : Crédit groupe 1	Prog 11 : Crédit groupe 2	Prog 12 : Crédits individuels	Prog 13 : Crédit petites entreprises
4000	<i>Produits des intérêts sur crédits</i>	360 360	0	255 300	29 500	42 100	33 460
4010	Produits des intérêts, crédits productifs	315 000	0	247 000	28 000	13 000	27 000
4020	Produits des intérêts, crédits improductifs	35 000	0	8 300	1 500	21 000	4 200
4040	Produits des intérêts, crédits rééchelonnés	10 360	0	0	0	8 100	2 260
4100	<i>Autres produits des crédits</i>	47 400	0	20 200	2 200	20 300	4 700
4120	Produits des commissions	21 500	0	18 000	1 900	1 400	200
4122	Produits des commissions sur services	8 400	0	0	0	8 400	0
4124	Produits sur frais de clôture	2 500	0	0	0	0	2 500
4130	Produits des pénalités	15 000	0	2 200	300	10 500	2 000
4140	Produits des autres commissions	0	0	0	0	0	0

*à reproduire pour tous les comptes de produits et de charges*

## D5 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ, RÉSULTATS ET PRÉVISIONS

*Utilisateurs :* Conseil d'administration

*Périodicité :* Mensuelle

*Groupement :* Ensemble de l'institution

Ce rapport fournit les mêmes informations que le rapport D1 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ, pour une seule période. Il indique, en sus des résultats, les montants budgétisés pour la période considérée (généralement sur une base mensuelle ou annuelle jusqu'à ce jour) ainsi que les résultats en pourcentage des montants prévus. Ce rapport permet au conseil d'administration de comparer les résultats obtenus aux montants budgétisés approuvés. Le personnel de l'institution doit suivre l'évolution des résultats budgétaires au moyen du compte développé présenté dans le rapport D6.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Compte de résultat simplifié, résultats et prévisions*

Rapport n° D5

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Informations pour janvier-décembre 1995 et janvier-décembre 1996

	1996 Résultats	1995 Résultats	Pourcentage du montant budgétisé
<i>Produits financiers</i>			
Produits des intérêts sur crédits	360 360	380 000	94,8
Commissions sur les crédits et commissions sur les services bancaires	32 400	35 000	92,6
Pénalités au titre des crédits	15 000	10 000	150,0
<i>Total, produits des crédits</i>	407 760	425 000	95,9
Produit des placements	4 380		87,6
Produits d'autres services financiers	0	0	
<i>Total, autres produits</i>	4 380	5 000	87,6
<i>Total, produits financiers</i>	412 140	430 000	95,8
<i>Charges financières sur fonds empruntés</i>			
Intérêts sur dettes	60 500	60 000	100,8
Intérêts sur dépôts	2 500	2 100	119,0
<i>Total, charges financières</i>	63 000	62 100	
<i>Produit net bancaire</i>	349 140	367 900	
Dotations aux provisions pour créances douteuses	31 200	30 000	104,0
<i>Marge financière nette</i>	317 940	337 900	
<i>Charges d'exploitation, services financiers</i>			
Salaires et charges sociales	162 000	157 000	103,2
Frais administratifs	120 000	118 000	101,7
Dotations aux amortissements	3 000	3 000	100,0
Autres charges	300	500	60,0
<i>Total, charges d'exploitation services financiers</i>	285 300	278 500	102,4
<i>Résultat d'exploitation, services financiers</i>	32 640	59 400	
<i>Subventions d'exploitation pour services financiers</i>			
Subventions, financement des crédits	20 000	20 000	100,0
Subventions, immobilisations	0	3 000	0,0
Subventions, opérations	0	15 000	0,0
Subventions non affectées	0	0	
<i>Total, subventions d'exploitation pour services financiers</i>	20 000	38 000	52,6
<i>Résultat net, services financiers</i>	52 640	97 400	
<i>Produits des services non financiers</i>			
	50 000	60 000	83,3
<i>Charges d'exploitation, services non financiers</i>			
Salaires et charges sociales	60 000	57 000	105,3
Frais administratifs	15 000	16 000	93,8
Dotations aux amortissements	2 000	2 500	80,0
Autres charges	500	500	100,0
<i>Total des charges d'exploitation, services non financiers</i>	77 500	76 000	102,0
<i>Résultat d'exploitation, services non financiers</i>	(27 500)	(16 000)	
<i>Subventions d'exploitation pour services non financiers</i>			
Subventions, immobilisations	4 000	4 000	100,0
Subventions, opérations	25 000	25 000	100,0
Subventions non affectées	0	10 000	0,0
<i>Total, subventions d'exploitation pour services non financiers</i>	29 000	39 000	74,4
<i>Résultat net, services non financiers</i>	1 500	23 000	
<i>Bénéfice (produits moins charges)</i>	54 140	81 400	

## D6 : COMPTE DE RÉSULTAT DÉVELOPPÉ, RÉSULTATS ET PRÉVISIONS

*Utilisateurs :* Directeurs d'agence, cadres de direction

*Périodicité :* Mensuelle

*Grouperment :* Agence et ensemble de l'institution

Le personnel de l'institution doit suivre de très près l'évolution des produits et des charges par rapport aux montants prévus. Lorsque des écarts sont observés, il peut être nécessaire d'effectuer des retraitements en milieu d'exercice, voire même de réviser le plan d'exploitation annuel. La présentation de ce rapport suit le plan comptable parce que c'est généralement sur cette base que le budget est établi. La première colonne indique le montant réalisé de chaque compte, la colonne du milieu le montant prévu pour la même période, et la dernière le montant effectif en pourcentage du montant prévu.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Compte de résultat développé, résultats et prévisions*

Rapport n° D6

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Informations pour janvier-décembre 1996

Numéro compte	Catégorie	Réel	Budget	Pourcentage du budget
4000	<i>Produits des intérêts sur crédits</i>	360 360	380 000	94,8
4010	Produits des intérêts, crédits productifs	315 000	340 000	92,6
4020	Produits des intérêts, crédits improductifs	35 000	20 000	175,0
4040	Produits des intérêts, crédits rééchelonnés	10 360	20 000	51,8
4100	<i>Autres produits des crédits</i>	47 400	45 000	105,3
4120	Produits des commissions	21 500	22 900	93,9
4122	Produits des commissions sur services bancaires	8 400	9 000	93,3
4124	Produits sur frais de clôture	2 500	3 000	83,3
4130	Produits des pénalités	15 000	10 000	150,0
4140	Produits des autres commissions	0	100	0,0

*à reproduire pour tous les comptes de produits et de charges*

## D7 : COMPTE DE RÉSULTAT RETRAITÉ

*Utilisateurs :* Cadres de direction, conseil d'administration

*Périodicité :* Mensuelle

*Groupement :* Ensemble de l'institution

L'un des rapports financiers les plus importants, à savoir le compte de résultat retraité, est en fait l'un de ceux que les auditeurs n'examinent jamais. Pour une institution de microfinance, la question de la viabilité financière revêt une importance cruciale ; or, les pratiques comptables normalisées ne permettent pas de décrire avec exactitude la façon dont une institution peut fonctionner de manière durable une fois qu'elle cesse de recevoir des ressources des bailleurs et des subventions. Le système de comptabilité doit donc produire un compte de résultat retraité, qui prend en compte les subventions reçues par l'institution, pour déterminer sa viabilité financière. La présentation de ce modèle de compte de résultat suit celle de la première moitié du rapport D1 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ, c'est-à-dire jusqu'à la marge nette des services financiers. Ce résultat intermédiaire fait alors l'objet de trois retraitements :

- *Le retraitement du coût bonifié des ressources.* Nombre d'institutions empruntent des fonds à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché. Le retraitement indiqué ici compense cette subvention implicite et permet d'estimer la capacité de l'institution à mobiliser des ressources aux conditions du marché. Le taux d'intérêt qui doit être retenu pour calculer la subvention prête à controverse. Il a été suggéré, notamment, d'utiliser le taux d'inflation, le taux interbancaire des emprunts, le taux de base des banques, ou le taux que, selon les estimations, l'institution devrait payer pour pouvoir emprunter sur le marché (et qui est probablement plus élevé que le taux de base). L'objet du présent exercice étant de déterminer la situation dans laquelle se trouvera l'institution lorsqu'elle se procurera ses ressources sur le marché, le meilleur taux d'intérêt de référence est le taux que l'institution compte devoir payer pour obtenir un prêt aux conditions du marché<sup>7</sup>. Dans tous les cas, la subvention est égale au produit de la moyenne de l'encours de chaque emprunt contracté par l'institution à des conditions concessionnelles par l'écart entre le taux retenu et le taux d'intérêt effectivement payé (figure 1).

FIGURE 1

**Retraitement du coût bonifié des ressources**

Source financement concessionnel	Solde moyen	Taux d'intérêt (%)	Taux référence (%)	Bonification
Banque nationale de développement	200 000	8	18	20 000
Fonds multilatéral d'investissement	322 080	11	18	22 546
Total	522 080			42 546

- *Le retraitement des fonds propres au coût de l'inflation.* Pour rester viable, une institution doit accroître le montant de ses fonds propres (moins le montant net des immobilisations, qui ne se dévalorisent généralement pas du fait de l'inflation) d'un facteur au moins égal au taux d'inflation, pour être sûre de ne pas se décapitaliser<sup>8</sup>. Ce retraitement prend en compte les baisses de valeur des fonds propres en multipliant la valeur moyenne desdits fonds propres par le taux d'inflation (figure 2)<sup>9</sup>. Il n'indique toutefois pas combien coûtera à l'avenir un accroissement du volume des fonds propres. En effet, si l'institution envisage d'accroître ses fonds propres pour financer son expansion, elle devra peut-être offrir aux investisseurs un rendement sensiblement supérieur au taux d'inflation, auquel cas il importe de se fonder sur un taux d'intérêt de référence plus élevé pour procéder au retraitement<sup>10</sup>.

FIGURE 2

**Retraitement de la valeur des fonds propres au coût de l'inflation**

	Solde moyen
Total fonds propres, services financiers	193 424
Moins immobilisations nettes, services financiers	15 583
Fonds propres moins immobilisations, services financiers	177 841
Multiplié par taux d'inflation annuel (%)	12,0
Retraitement au titre de l'inflation	21 341

- *Le retraitement au titre des subventions en nature.* Les institutions de microfinance reçoivent parfois des subventions en nature qui n'apparaissent pas dans leurs états financiers, tels que des immobilisations, des espaces de bureau ou des conseils techniques (figure 3).

FIGURE 3

**Retraitement pour les subventions en nature**

	Montant
Subventions en nature	
Espaces de bureau	8 000
Formation du personnel	12 000
Total, subventions en nature	20 000

Ces trois types de retraitement n'étant généralement pas recommandés par les pratiques comptables reconnues, ils sont réalisés en dehors du cadre du plan comptable et servent uniquement à générer le compte de résultat retraité et les indicateurs pertinents. Ils ne sont normalement pas inclus dans les états financiers audités.



**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Compte de résultat retraité*Pour la période 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 1996

Rapport n° D7

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

	Résultats 1996	% d'actif total moyen	% du portefeuille moyen
<i>Produits financiers</i>			
Produits des intérêts sur crédits	360 360	43,5	46,1
Commissions sur crédits et commissions sur services bancaires	32 400	3,9	4,1
Pénalités au titre des crédits	15 000	1,8	1,9
<i>Total, produits des crédits</i>	407 760	49,3	52,1
Produits des placements	4 380	0,5	0,6
Produits d'autres services financiers	0	0,0	0,0
<i>Total, autres produits</i>	4 380	0,5	0,6
<i>Total, produits financiers</i>	412 140	49,8	52,7
<i>Charges financières des fonds empruntés</i>			
Intérêts sur dettes	60 500	7,3	7,7
Intérêts sur dépôts	2 500	0,3	0,3
<i>Total, charges financières</i>	63 000	7,6	8,1
<i>Produit net bancaire</i>	349 140	42,2	44,6
Dotation aux provisions pour créances douteuses	31 200	3,8	4,0
<i>Marge financière nette</i>	317 940	38,4	40,7
<i>Charges d'exploitation, services financiers</i>			
Salaires et charges sociales	162 000	19,6	20,7
Frais administratifs	120 000	14,5	15,3
Dotation aux amortissements	3 000	0,4	0,4
Autres charges	300	0,0	0,0
<i>Total, charges d'exploitation, services financiers</i>	285 300	34,5	36,5
<i>Résultat d'exploitation, services financiers</i>	32 640	3,9	4,2
<i>Retraitements du résultat d'exploitation</i>			
Retraitement au coût bonifié des ressources	42 546	5,1	5,4
Retraitement des fonds propres, nets des immobilisations, au coût de l'inflation	21 341	2,6	2,7
Subventions en nature	20 000	2,4	2,6
<i>Total, retraitements</i>	83 887	10,1	10,7
<i>Résultat retraité des activités de services financiers</i>	(51 247)	-6,2	-6,6
<i>Subventions d'exploitation pour services financiers</i>			
Subventions, financement des crédits	20 000		
Subventions, immobilisations	0		
Subventions, opérations	0		
Subventions non affectées	0		
<i>Total, subventions d'exploitation pour services financiers</i>	20 000	2,4	2,6
<i>Résultat net retraité des services financiers</i>	(31 247)	-3,8	-4,0



## Catégorie E : Rapports de bilan

Le bilan et le compte de résultat sont les deux types essentiels de rapport produits par un système de comptabilité. La présentation du bilan est relativement normalisée et suit la structure du plan comptable. Les bilans peuvent être préparés à des niveaux de détail différents, comme dans les rapports E1 et E2. Lorsqu'ils sont établis au moyen de systèmes de numérotation des comptes adéquats, ils peuvent aussi fournir des informations pour des centres de profit spécifiques, comme dans le rapport E3. Le dernier rapport de ce groupe, E4 : RAPPORT SUR L'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES, affecte des pondérations aux différentes catégories du bilan en vue de déterminer l'adéquation des fonds propres.

L'annexe 2 fournit des explications sur un grand nombre des rubriques incluses dans ces rapports.

### Rapports de bilan

E1 : BILAN SIMPLIFIÉ

E2 : BILAN DÉVELOPPÉ

E3 : BILAN PAR PROGRAMME

E4 : TABLEAU D'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

**E1 : BILAN SIMPLIFIÉ**

*Utilisateurs :* Conseil d'administration, actionnaires, bailleurs de fonds

*Périodicité :* Mensuelle, trimestrielle

*Groupement :* Ensemble de l'institution

Ce modèle de bilan présente des informations pour deux années consécutives, au niveau de détail requis pour le conseil d'administration et les acteurs externes. Le personnel doit, quant à lui, utiliser la présentation plus détaillée du rapport E2.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Bilan simplifié*

Rapport n° E1

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Information au 31 décembre 1995 et 1996

	31 décembre 1996	31 décembre 1995
<i>ACTIF</i>		
<i>Actifs à court terme</i>		
Disponibilités et comptes courants bancaires	39 000	20 000
Réserves à la banque centrale	0	0
Dépôts à court terme rémunérés	3 000	2 500
<i>Total des liquidités immédiates</i>	42 000	22 500
<i>Encours de crédits</i>		
À jour	891 000	630 000
En retard	18 000	22 000
Dont la garantie a été saisie	0	0
Restructurés	1 000	2 000
Encours de crédits (Provision pour créances douteuses)	910 000 (34 200)	654 000 (25 000)
Encours net de crédits	875 800	629 000
Autres actifs à court terme	3 000	3 000
<i>Total actifs à court terme</i>	920 800	654 500
<i>Actifs à long terme</i>		
Placements à long terme	50 000	40 000
<i>Immobilisations corporelles</i>		
Valeur brute	80 000	70 000
(amortissement cumulé)	(50 000)	(45 000)
Immobilisations corporelles nettes	30 000	25 000
<i>Total, actif à long terme</i>	80 000	65 000
<i>Total, actif</i>	1 000 800	719 500
<i>PASSIF</i>		
<i>Dettes à court terme</i>		
Emprunts à court terme (taux du marché)	18 000	12 000
Emprunts à court terme (taux concessionnel)	0	0
Épargne sur livret	60 000	45 000
Dépôts à terme (moins d'un an)	0	0
Autres dettes à court terme	10 000	10 000
<i>Total, dettes à court terme</i>	88 000	67 000
<i>Dettes à long terme</i>		
Dettes à long terme (taux du marché)	60 000	12 000
Dettes à long terme (taux concessionnel)	601 160	443 000
Produits affectés/constatés d'avance	0	0
<i>Total, dettes à long terme</i>	661 160	455 000
<i>Total, dettes</i>	749 160	522 000
<i>FONDS PROPRES</i>		
Capital souscrit non versé	25 000	25 000
Subventions cumulées, exercices antérieurs	280 600	215 600
Subventions (capitales des bailleurs), exercice considéré	49 000	65 000
Capital social	0	0
Bénéfice/(pertes) non distribué, exercices antérieurs	(108 100)	(72 000)
Bénéfice/(pertes), exercice en cours	5 140	(36 100)
<i>Total, fonds propres</i>	251 640	197 500
<i>Total, passif</i>	1 000 800	719 500

## E2 : BILAN DÉVELOPPÉ

*Utilisateurs :* Cadres de direction  
*Périodicité :* Mensuelle  
*Groupement :* Ensemble de l'institution

Le BILAN DÉVELOPPÉ est structuré de la même manière que le BILAN SIMPLIFIÉ, mais fournit de plus amples détails sur chaque rubrique. Lorsque les comptes sont décomposés par programme, comme le recommande la section 2.4.1, ce bilan peut fournir des détails supplémentaires, comme dans l'exemple donné ici pour les produits financiers d'ESSOR.

Le BILAN DÉVELOPPÉ comporte généralement au moins deux colonnes, correspondant chacune à une période différente, de manière à faciliter les comparaisons dans le temps. L'exemple présenté ici a une colonne pour chaque mois de l'exercice, ce qui permet d'effectuer une analyse de tendance. Il est aussi possible de porter les données relatives aux principaux comptes sur un graphique pour tracer les tendances mensuelles.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Bilan développé*

Rapport n° E2

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Information en fin de mois

Numéro compte	Catégorie	Décembre 1995	Janvier 1996	Février 1996
1000	<i>Disponibilités et comptes assimilés</i>	22 500	21 400	23 200
1000	Caisse	1 500	3 500	2 200
1005	Caisse secondaire	1 200	1 100	1 200
1010	Banque	17 300	14 300	17 300
1011	Banque, exploitation	6 100	7 000	6 500
1012	Banque, crédits	8 200	4 500	7 800
1013	Banque, épargne	3 000	2 800	3 000
1050	Réserves à la banque centrale	0	0	0
1100	Placements à court terme	2 500	2 500	2 500
1200	<i>Encours de crédits</i>	654 000	662 000	678 000
10	Crédits aux groupes, 1	488 740	499 180	512 440
11	Crédits aux groupes, 2	46 860	47 800	46 860
12	Crédits individuels	41 800	42 050	42 200
13	Crédits aux petites entreprises	76 600	77 000	76 500
1210	<i>Crédits à jour</i>	630 000	637 900	653 700
10	Crédits aux groupes, 1	478 000	487 500	501 300
11	Crédits aux groupes, 2	46 000	43 200	46 000
12	Crédits individuels	32 000	31 600	32 400
13	Crédits aux petites entreprises	74 000	75 600	74 000
1220	<i>Crédits improductifs</i>	22 000	22 400	22 400
10	Crédits aux groupes, 1	10 740	11 680	11 140
11	Crédits aux groupes, 2	860	920	860
12	Crédits individuels	8 300	7 800	8 300
13	Crédits aux petites entreprises	2 100	2 000	2 100
1230	<i>Garantie saisie</i>	0	0	0
10	Crédits aux groupes, 1	0	0	0
11	Crédits aux groupes, 2	0	0	0
12	Crédits individuels	0	0	0
13	Crédits aux petites entreprises	0	0	0
1240	<i>Crédits rééchelonnés</i>	2 000	1 700	1 900
10	Crédits aux groupes, 1	0	0	0
11	Crédits aux groupes, 2	0	0	0
12	Crédits individuels	1 500	1 300	1 500
13	Crédits aux petites entreprises	500	400	400

à reproduire pour tous les comptes d'actif et de passif

### E3 : BILAN PAR PROGRAMME

*Utilisateurs :* Cadres de direction  
*Périodicité :* Trimestrielle  
*Groupement :* Ensemble de l'institution

Le BILAN PAR PROGRAMME est conçu pour les institutions ayant de multiples programmes et systèmes de comptabilité intégrant la définition de centres de profit de programmes, comme indiqué dans la section 2.4.1. Cette présentation permet de répartir entre les colonnes les éléments d'actif et de passif ainsi que les fonds propres pour les différents programmes (tels que services financiers, formation et marketing).



**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Bilan par programme*

Rapport n° E3

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Information au 31 décembre 1996

	Tous programmes	Services financiers	Services non financiers
<i>ACTIF</i>			
<i>Actifs à court terme</i>			
Disponibilités	39 000	30 000	9 000
Réserves à la banque centrale	0	0	0
Dépôts à court terme rémunérés	3 000	3 000	0
<i>Total, liquidités immédiates</i>	42 000	33 000	9 000
<i>Encours de crédits</i>			
À jour	891 000	891 000	
En retard	18 000	18 000	
Dont la garantie a été saisie	0	0	
Restructurés	1 000	1 000	
Encours de crédits (provisions pour créances douteuses)	910 000 (34 200)	910 000 (34 200)	
Encours net de crédits	875 800	875 800	0
Autres liquidités immédiates	3 000	2 100	900
<i>Total, actifs à court terme</i>	920 800	910 900	9 900
<i>Actifs à long terme</i>			
Placements à long terme	50 000	35 000	15 000
<i>Immobilisations corporelles</i>			
Valeur brute	80 000	45 000	35 000
(amortissement cumulé)	(50 000)	(28 000)	(22 000)
Immobilisations corporelles nettes	30 000	17 000	13 000
<i>Total, actifs à long terme</i>	80 000	52 000	28 000
<i>Total, actif</i>	1 000 800	962 900	37 900
<i>PASSIF</i>			
<i>Dettes à court terme</i>			
Emprunts à court terme (taux du marché)	18 000	18 000	
Épargne sur livret	60 000	60 000	
Dépôts à terme (moins d'un an)	0	0	
Autres dettes à court terme	10 000	7 000	3 000
<i>Total, dettes à court terme</i>	88 000	85 000	3 000
<i>Dettes à long terme</i>			
Dettes à long terme (taux du marché)	60 000	60 000	0
Dettes à long terme (taux concessionnel)	601 160	601 160	0
Produits affectés/constatés d'avance	0	0	0
<i>Total, dettes à long terme</i>	661 160	661 160	0
<i>Total, dettes</i>	749 160	746 160	3 000
<i>FONDS PROPRES</i>			
Capital souscrit non versé	25 000	12 500	12 500
Subventions cumulées, exercices précédent	280 600	192 100	88 500
Subventions (capitaux des bailleurs de fonds), exercice en cours	49 000	20 000	29 000
Capital social	0	0	0
Bénéfice (pertes) net non distribué, exercices antérieurs (108 100)		(40 500)	(67 600)
Bénéfice/(déficit) net, exercice considéré	5 140	32 640	(27 500)
<i>Total, fonds propres</i>	251 640	216 740	34 900
<i>Total, passif</i>	1 000 800	962 900	37 900

## E4 : TABLEAU D'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

*Utilisateurs :* Cadres de direction  
*Périodicité :* Mensuelle  
*Groupe :* Ensemble de l'institution

Ce rapport fournit des informations sur la base desquelles il est possible de déterminer le degré d'adéquation des fonds propres. La section 4.4.1 fournit une explication de cet indicateur et de la pondération en fonction des risques qui est employée dans le rapport.

## Institution de microfinance ESSOR

Page 1

## Tableau d'adéquation des fonds propres

Rapport n° E4  
 Imprimé : 26/01/97 13:50  
 Préparé par : A. Wong

Information au 31 décembre 1996

	31 décembre 96	Pondération des risques (%)	Valeur pondérée
<b>ACTIF</b>			
<i>Actifs à court terme</i>			
Disponibilités	39 000	0	0
Réserves à la banque centrale	0	0	0
Dépôts à court terme rémunérés	3 000	10	300
<i>Total, liquidités immédiates</i>	42 000		
Encours de crédits			
À jour	891 000		
En retard	18 000		
Dont la garantie a été saisie	0		
Restructurés	1 000		
Encours de crédits (provisions pour créances douteuses)	910 000 (34 200)		
Encours net de crédits	875 800	100	875 800
Autres actifs à court terme	3 000	100	3 000
<i>Total, actifs à court terme</i>	920 800		879 100
<i>Actifs à long terme</i>			
Placements à long terme	50 000	100	50 000
Immobilisations corporelles			
Valeur brute	80 000		
(amortissement cumulé)	(50 000)		
Immobilisations corporelles nettes	30 000	50	15 000
<i>Total, actifs à long terme</i>	80 000		65 000
<i>Total, actif</i>	1 000 800		944 100
TOTAL, FONDS PROPRES			251 640
Adéquation des fonds propres (%)			27

## Catégorie F : Tableaux sur les flux de trésorerie

Il est essentiel que les directeurs des institutions de microfinance soient en mesure de gérer les flux de trésorerie. Si l'institution n'a pas de liquidités suffisantes, elle ne pourra pas décaisser ses prêts, satisfaire les clients qui souhaitent retirer de l'argent de leur compte d'épargne, payer ses employés ou honorer ses dettes. Le rapport F1 : TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE indique simplement la manière dont les liquidités ont été employées au cours des périodes écoulées. Aussi les directeurs doivent-ils évaluer leurs disponibilités futures et la mesure dans laquelle elles leur permettront de satisfaire, en temps voulu, aux besoins des programmes et des opérations. Pour cela, il leur faut effectuer des projections des besoins financiers futurs, et non pas simplement se fonder sur les informations financières des périodes antérieures. Le rapport F2 : PROJECTIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE ne peut donc être uniquement tiré du système d'information. Les directeurs doivent effectuer des projections de leurs activités pour compléter les informations du système d'information, tâche aussi délicate qu'essentielle. Le rapport F3 : TABLEAU DES IMPASSES DE TAUX indique les impasses de taux entre les échéances des valeurs d'actif et de passif. À eux trois, ces rapports peuvent aider les institutions de microfinance à mettre en place un système de gestion financière plus élaboré.

### Tableaux sur les flux de trésorerie

F1 : TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE  
F2 : PROJECTIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE  
F3 : RAPPORT SUR LES IMPASSES DE TAUX

## F1 : TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

*Utilisateurs :* Cadres de direction, conseil d'administration  
*Périodicité :* Trimestrielle  
*Groupement :* Ensemble de l'institution

Ce rapport est considéré, avec le bilan et le compte de résultat, comme étant l'un des trois rapports financiers essentiels que doit produire un système de comptabilité. Le modèle présenté ici correspond à une approche formelle de l'analyse des flux de trésorerie, que l'on trouve généralement dans les rapports annuels. Les tableaux de flux de trésorerie peuvent être présentés de diverses manières, et ne sont pas normalisés dans la même mesure que les bilans ou les comptes de résultat.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

<i>Tableau de flux de trésorerie</i>		Rapport n° F1 Imprimé : 26/01/97 13:50 Préparé par : A. Wong	
Au 31 décembre 1996 et 1995			
		1996	1995
<i>Flux de trésorerie d'exploitation</i>			
Résultat net (hors subventions)		5 140	(36 100)
Retraitements de réintégration des flux de trésorerie dans le résultat net			
Amortissement des immobilisations		5 000	4 600
Variation des éléments d'actif et de passif (Augmentation) diminution des autres actifs à court terme		0	1 700
<i>Total flux de trésorerie d'exploitation</i>		10 140	(29 800)
<i>Flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs</i>			
Accroissement net de l'encours de crédits		(246 800)	(70 000)
Augmentation des dépôts à court terme		(500)	(1 000)
Augmentation des dettes à long terme		(10 000)	0
Acquisition d'immobilisations		(10 000)	(3 000)
<i>Total, flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs</i>		(267 300)	(74 000)
<i>Flux de trésorerie liés à la gestion des ressources</i>			
Augmentation des dettes à court terme		6 000	4 000
Augmentation des dépôts		15 000	(4 000)
Augmentation des dettes		206 160	39 800
Augmentation des subventions		49 000	65 000
<i>Flux nets de trésorerie liés à la gestion des ressources</i>		276 160	104 800
<i>Variation nette de trésorerie</i>		19 000	1 000
<i>Solde de trésorerie nette en début d'exercice</i>		20 000	19 000
<i>Solde de trésorerie nette en fin d'exercice</i>		39 000	20 000

## F2 : PROJECTIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE

*Utilisateurs :* Cadres de direction  
*Périodicité :* Mensuelle  
*Groupement :* Ensemble de l'institution

Pour gérer les flux de trésorerie, il faut effectuer des projections soigneuses et précises de toutes les entrées et sorties de liquidités à court et moyen terme (au moins six mois), opération classique de modélisation sur tableur informatique. Il existe différents modèles de projections, et le CGAP vient d'en mettre au point un nouveau<sup>11</sup>. La présentation des projections des flux de trésorerie varie d'une institution à l'autre, selon les services offerts et la structure du financement. Le modèle présenté incorpore les éléments les plus courants des flux de trésorerie.

Lorsque l'analyse l'exige, cette présentation donne plus de détails que le rapport F1. Par exemple, elle décompose le portefeuille de crédits en décaissements et remboursements mensuels, au lieu d'indiquer simplement un accroissement ou une réduction nette du portefeuille, comme le fait le rapport F1. Elle fait aussi état des projections dans les colonnes de droite. Les paragraphes ci-après décrivent certains des problèmes soulevés par la projection des flux de trésorerie :

- Les lignes 2, 6 et 17 donnent une estimation du montant et de la date des subventions et prêts attendus pour la période ; la ligne 26 indique les participations au capital. Si les subventions sont affectées à un emploi particulier, comme c'est souvent le cas, il importe de les inclure dans des projections distinctes des flux de trésorerie, avec la catégorie à laquelle elles sont affectées. On pourrait concevoir qu'une institution de microfinance établisse des projections de flux de trésorerie pour chacun des fonds considérés, bien que cela ne soit pas recommandé.
- La ligne 3 est une projection des résultats nets, qu'il est possible d'effectuer à partir des mouvements du portefeuille de crédits. Si l'on a détecté l'existence d'un écart de rendement entre le rendement théorique (contractuel) et le montant des intérêts effectivement perçus, il faut utiliser les montants effectivement reçus pour établir les projections jusqu'à ce que l'on ait pu expliquer et résoudre le problème de l'écart en question (se reporter à la section 4.7.2 pour de plus amples détails sur l'écart de rendement). Il est possible d'effectuer les projections de dépenses à partir du budget d'exploitation développé.
- La ligne 4 retrace les résultats nets de tous les postes d'exploitation autres que les liquidités, postes qui sont considérés comme des charges pour la période considérée mais ne donnent pas lieu à des sorties de liquidités. Il s'agit, par exemple, de l'amortissement et des provisions pour créances douteuses.
- La ligne 5, remboursements du principal, est difficile à calculer. De nombreuses institutions ont mis au point leurs propres méthodes pour effectuer des projections des remboursements sur la base de leurs méthodes de crédit et de leurs résultats antérieurs. Les estimations des remboursements doivent prendre en compte

les remboursements inscrits au calendrier au titre des prêts en cours (qui peuvent être calculés par le système de portefeuille si celui-ci est informatisé), les remboursements au titre des prêts qui seront consentis pendant la période sur laquelle porte l'analyse (ce qui implique une estimation du nombre de prêts, de leur montant et de leur échéance), les répercussions des prêts non remboursés sur la situation des remboursements (qui peuvent être estimés sur la base des résultats antérieurs), et les facteurs saisonniers qui influent sur les remboursements (pouvant eux aussi être estimés sur la base des résultats antérieurs).

- Les lignes 8 et 18 sont une estimation des nouveaux dépôts d'épargne et des retraits au cours des mois à venir. Les dépôts à terme sont enregistrés sur une ligne distincte. La manière dont les projections des dépôts d'épargne et des retraits doivent être effectuées dépend des pratiques suivies par l'institution. Si l'épargne est liée aux décaissements ou aux remboursements des prêts, il est possible d'estimer le montant des dépôts à partir des projections des prêts, et les retraits à partir du nombre de prêts arrivant à échéance et du taux de perte de clients. Si l'épargne est volontaire, les dépôts seront fonction de la stratégie marketing de l'institution, et les retraits de facteurs saisonniers, qui peuvent être déterminés sur la base des résultats antérieurs.
- La ligne 16 estime les décaissements au titre des nouveaux prêts et est fonction du nombre et du montant prévus de ces prêts. Cette estimation doit prendre en compte les variations saisonnières établies sur la base des résultats antérieurs.

Effectuer des projections des flux de trésorerie est manifestement une opération complexe, qui fait intervenir de nombreuses inconnues. Il est toutefois essentiel d'établir les projections des rentrées et des sorties de liquidités sur une base mensuelle, voire même hebdomadaire, pour permettre à la direction de déterminer s'il est probable que les premières couvriront les secondes. Si ce n'est pas le cas, la direction peut alors prendre des mesures bien à l'avance pour accroître les rentrées ou réduire les décaissements, et éviter de devoir suspendre les activités de l'institution par suite d'un problème de liquidité (la ligne 2 du modèle de rapport montre qu'ESSOR a besoin d'une subvention tous les deux mois pour couvrir un éventuel manque de liquidité). Il importe de toujours disposer d'une certaine marge pour faire face aux imprévus, dont le montant doit être fonction des observations passées.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Projections des flux de trésorerie*

Rapport n° F2

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Résultats et projections, 1996

	Janvier résultats	Février résultats	Mars résultats	Avril project.	Mai project.	Juin project.
1 Solde initial	39 000	33 950	37 500	10 860	15 810	9 060
2 Plus subventions	0	25 000	0	25 000	0	25 000
<i>Plus exploitation</i>						
3 Résultats nets d'exploitation	1 200	550	910	1 450	1 700	1 200
4 Plus éléments d'exploitation non décaissés	1 450	1 300	1 350	1 500	1 550	1 500
Flux de trésorerie d'exploitation	2 650	1 850	2 260	2 950	3 250	2 700
<i>Plus autres ressources</i>						
5 Remboursements principal	112 000	108 000	116 000	118 500	122 000	121 500
6 Apport de capitaux empruntés	0	0	0	0	0	0
7 Nouveaux emprunts de l'institution	0	0	0	0	0	0
8 Augmentation nette des dépôts d'épargne	3 400	2 800	0	1 600	2 100	2 000
9 Diminution nette des immobilisations	0	0	0	0	0	0
10 Diminution nette des placements	0	0	0	0	0	0
11 Augmentation nette des charges à payer	1 200	1 200	0	1 200	1 200	0
12 Diminution nette des autres actifs à court terme	0	0	0	0	0	0
13 Diminution nette des autres actifs à long terme	0	0	0	0	0	0
14 Augmentation nette des autres dettes à court terme	0	0	0	0	0	0
15 Augmentation nette des autres dettes à long terme	0	0	0	0	0	0
Total, autres ressources	116 600	112 000	116 000	121 300	125 300	123 500
<i>Moins autres emplois</i>						
16 Décaissements des prêts	124 000	135 000	141 000	144 000	135 000	137 000
17 Remboursements des capitaux empruntés	0	0	0	0	0	0
18 Diminution nette des dépôts d'épargne	0	0	1 200	0	0	0
19 Augmentation nette des immobilisations	300	300	300	300	300	300
20 Augmentation nette des placements	0	0	0	0	0	0
21 Diminution nette des charges à payer	0	0	2 400	0	0	2 400
22 Augmentation nette des autres actifs à court terme	0	0	0	0	0	0
23 Augmentation nette des autres actifs à long terme	0	0	0	0	0	0
24 Diminution nette des autres dettes à court terme	0	0	0	0	0	0
25 Diminution nette des autres dettes à long terme	0	0	0	0	0	0
Total, autres emplois	124 300	135 300	144 900	144 300	135 300	139 700
<i>Variation des fonds propres</i>						
26 Plus émissions de titres	0	0	0	0	0	0
27 Moins dividendes versés	0	0	0	0	0	0
Variation nette des fonds propres	0	0	0	0	0	0
28 Solde de clôture	33 950	37 500	10 860	15 810	9 060	20 560
<i>Pour mémoire :</i>						
29 Solde de clôture	33 950	37 500	10 860	15 810	9 060	20 560
30 Trésorerie minimum nécessaire	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
31 Subventions/emprunts supplémentaires nécessaires	0	0	9 140	4 190	10 940	0

## F3 : RAPPORT SUR LES IMPASSES DE TAUX

*Utilisateurs :* Cadres de direction  
*Périodicité :* Mensuelle  
*Groupement :* Ensemble de l'institution

Ce rapport compare les valeurs d'actif et de passif qui arrivent à échéance ou peuvent être révisées à la hausse ou à la baisse pendant la période couverte par l'analyse, six mois par exemple (se reporter à la section 4.4.3 pour de plus amples informations). Ce rapport doit être établi par les institutions de microfinance qui ont un volume important de dettes à court terme.

**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*Rapport sur les impasses de taux*

Rapport n° F3  
 Imprimé : 26/01/97 13:50  
 Préparé par : A. Wong

Information au 31 décembre 1996 et 1995

	1996	1995
<i>Éléments d'actifs sensibles aux différences de taux</i>		
Dépôts à court terme rémunérés	3 000	2 500
Encours des crédits arrivant à échéance dans les 6 mois à venir	637 000	654 000
<i>Total, éléments d'actifs sensibles aux différences de taux (1)</i>	640 000	656 500
<i>Éléments de passif sensibles aux différences de taux</i>		
Emprunts à court terme	18 000	12 000
Épargne sur livret	60 000	45 000
<i>Total, éléments de passif sensibles aux différences de taux (2)</i>	78 000	57 000
<i>Ratio des impasses de taux (1) / (2)</i>	8,2	11,5



## Catégorie G : États récapitulatifs

Il est important que chaque groupe d'utilisateurs examine chaque mois un rapport global récapitulatif tous les grands domaines d'activité et tous les indicateurs clés dont il doit suivre l'évolution. Les informations fournies dans ces états récapitulatifs seront réparties en sections : mouvements des prêts, qualité du portefeuille, mouvements de l'épargne, formation, rentabilité, levier, liquidité, etc. Le rapport inclura aussi, par exemple, des données sur les trois derniers mois qui permettront d'effectuer une analyse des tendances, les totaux pour l'exercice et les projections relatives aux différentes activités, qui serviront de base à des comparaisons.

Le premier modèle de section contient les indicateurs d'activité pour les trois derniers mois et l'exercice, et compare les résultats aux projections (voir la figure 4 ci-dessous). Le deuxième regroupe les valeurs enregistrées par les indicateurs analysés au chapitre 4 pendant trois mois consécutifs pour permettre d'identifier les tendances (voir la figure 5 page 64). Le troisième résume les informations qui devront être fournies au conseil d'administration, aux bailleurs, aux cadres de direction et au directeur exécutif (voir l'encadré 1, page 65).

FIGURE 4

### Modèle de section regroupant les indicateurs d'activité

	Mai 96	Juin 96	Juillet 96	Total exercice	Projections	Pourcentage projections
<i>Crédits</i>						
1 Entreprises recevant un premier crédit	400	320	460	2 124		
2 Entreprises recevant un crédit relais	800	750	820	4 266		
3 Total entreprises recevant un crédit	1 200	1 070	1 280	6 390	6 800	94
4 Entreprises ayant un crédit actif	4 500	4 650	4 720		5 000	94
5 Total, montant prêté	125 000	136 000	138 500	719 100	731 000	98
6 Total, montant remboursé	118 000	121 000	122 000	649 800	623 000	104
7 Encours du portefeuille	973 000	988 000	1 004 500		1 105 000	91
8 Agent de crédit (équivalent plein temps)	12	12	13		14	93
9 Nombre moyen crédits actifs par agent de crédit	375	388	363		325	112
10 Montant moyen portefeuille par agent de crédit	81 083	82 333	77 269		150 000	52
<i>à reproduire pour tous les postes faisant l'objet d'un suivi</i>						

FIGURE 5

**Modèle de section regroupant les indicateurs financiers et de gestion****Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

*État récapitulatif des opérations*

Rapport n° 61  
Imprimé : 26/01/97 13:50  
Préparé par : A. Wong

	Décembre 1995	Janvier 1996	Février 1996
<i>Qualité du portefeuille (%)</i>			
Portefeuille à risque, à 30 jours	6,7	7,8	7,1
Provisions pour créances douteuses	3,8	4,0	3,9
Taux d'abandon de créances	2,8	-	-
Taux de rééchelonnement	0,1	0,1	0,1
<i>Rentabilité (%)</i>			
Rendement retraité de l'actif	- 6,2	- 5,8	- 5,6
Rendement retraité des fonds propres	- 26,5	- 23,3	- 21,6
Pérennité financière	88,9	90,4	91,1
<i>Solvabilité financière</i>			
Adéquation des fonds propres (%)	27	31	32
Multiplicateur des fonds propres	4,28	4,22	4,18
Ratio de liquidité immédiate (%)	48	45	43
Taux de disparité	8,2	8,1	8,1
Marge financière nette (%)	35,9	36,1	36,3
Taux de position de change	-	-	-
Risque de position de change	-	-	-
Taux d'intérêt effectif réel (%)	36,0	36,0	36,0
<i>Croissance (%)</i>			
Croissance annuelle du portefeuille	39,1	40,2	40,8
Augmentation annuelle du nombre d'emprunteurs	32,0	31,4	31,8
Croissance annuelle de l'épargne	33,3	34,1	34,0
Augmentation annuelle du nombre de déposants	21,0	25,0	28,0
<i>Couverture</i>			
Nombre de crédits actifs	4 024	4 102	4 138
Valeur du portefeuille	910 000	916 500	920 400
Nombre de comptes d'épargne actifs	629	635	641
Valeur de l'épargne	60 000	61 300	62 100
Taux de perte de clients (%)	17	17	17
Pourcentage de clientes	71	72	74
Pourcentage des crédits aux groupes ciblés	68	67	68
Montant moyen des premiers crédits	185	183	183
Montant moyen de l'ensemble des crédits	275	277	280
Montant moyen des dépôts	95	96	96
<i>Productivité</i>			
Emprunteurs par agent de crédit	310	314	317
Groupes par agent de crédit	69	70	70
Portefeuille par agent de crédit	67 370	67 820	68 020
Clients par agence	2 012	2 051	2 069
Encours par agence	437 900	440 300	440 890
Épargne par agence	30 000	30 650	31 050
Écart de rendement (%)	1,9	1,9	1,7
Rendement des actifs productifs (%)	52,5	52,9	53,2
Rendement du portefeuille (%)	52,7	52,9	53,0
Agents de crédit en pourcentage des effectifs	54	54	54
Ratio des charges d'exploitation (%)	36,5	37,0	36,9
Coût moyen des ressources (%)	8,5	8,3	8,4
Taille moyenne des groupes	3,9	3,9	3,9
Frais généraux en pourcentage	9,1	9,3	9,3

## ENCADRÉ 1

**Institution de microfinance ESSOR**

État récapitulatif des résultats d'exploitation

Pour le trimestre achevé \_\_\_\_\_

Ce trimestre, ESSOR s'est développé plus rapidement que ne le laissent prévoir la plupart des projections. Le nombre de clients a augmenté de 1 010 (15 %), contre 800 (11 %) selon les prévisions. Le nombre de nouveaux prêts a atteint 1 400 (contre 1 350), pour un montant de 235 000. Le résultat net s'est établi à 35 400, contre 32 900 selon les projections. L'efficacité a également augmenté, sous l'effet de la baisse des dépenses en pourcentage du portefeuille. Nous avons toutefois rencontré quelques difficultés au cours de cette période. Nous avons découvert qu'à l'agence District Ouest, deux agents de crédit en collusion avec un guichetier s'étaient rendus coupables de malversations et avaient escroqué l'institution de 25 000. Le portefeuille classé à risque de l'agence District Est a fortement augmenté par suite des troubles politiques qui ont sévi dans la région. Les montants promis par le bailleur X pour le trimestre ne se sont pas matérialisés, au risque de passer en dessous du seuil minimum de trésorerie.

Nous avons pris des mesures pour résoudre ces problèmes. Les membres du personnel accusés d'escroquerie ont été inculpés et sont en instance de jugement, et le département de l'audit interne a entrepris de rédiger de nouvelles directives en vue de prévenir ce type de difficulté. Dans le bureau de District Est, le personnel consacre désormais plus de temps au suivi des crédits en retard. Enfin, le bailleur X a pris de nouveaux engagements envers nous et, en attendant, nous avons prolongé notre ligne de crédit auprès de la Banque populaire.

Aucun de ces faits ne devrait avoir d'effet notable sur les résultats du prochain trimestre. Il nous faut toutefois prendre garde aux possibilités de détournement de fonds et aussi de pertes au niveau du portefeuille que pourrait engendrer une reprise des troubles politiques dans la région Est.

**Notes**

1. Les prêts non rémunérateurs, ou improductifs, sont ceux dont au moins un remboursement est en retard. Les prêts rééchelonnés sont ceux pour lesquels un nouvel échéancier de remboursement a été établi parce que les remboursements prévus au calendrier initial n'ont pas été effectués. Ils peuvent donc sembler avoir été remboursés à temps ou n'être que légèrement en retard, mais sont assortis d'un risque sensiblement plus élevé que les prêts dont l'échéancier n'a pas été modifié.

2. Un paiement est considéré comme en retard lorsque la date à laquelle il est dû est dépassée, et qu'il n'a pas été intégralement réglé (l'échéance d'un prêt est la date à laquelle le dernier versement est dû). L'échéancier de remboursement qui doit être utilisé aux fins du présent calcul est celui qui figure dans le contrat de prêt. Si le prêt est officiellement rééchelonné, un nouveau contrat faisant état d'un nouvel échéancier aura été préparé, qui sera utilisé pour calculer les retards (mais le prêt devra être inclus dans un portefeuille distinct de celui des prêts rémunérateurs). Lorsqu'un prêt n'a été renégocié avec un client que de manière informelle, l'échéancier révisé ne doit pas être utilisé pour calculer les retards.

3. Si les prêts arrivés à échéance n'ont pas été classés dans les prêts en retard lorsque les seuls paiements requis sont les intérêts et que ceux-ci sont en retard, la situation du porte-

feuille paraîtra plus saine qu'elle ne l'est jusqu'à l'échéance des prêts en question. Or, il est peu probable qu'un client qui ne règle pas les intérêts qu'il doit payer sur une base périodique, règle le montant intégral du prêt lorsque celui-ci arrive à échéance.

4. Ce modèle n'est présenté qu'à titre d'illustration et ne doit pas être interprété comme une proposition de plan d'intéressement du personnel. Le lecteur peut se reporter à Katherine Stearns, *Monetary Incentive Schemes for Staff* (New York : PACT Publications, 1993) et Robert Peck Christen, *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success* (Washington, ACCION, 1997, section 5.3.1) pour des exemples de structures possibles.

5. Il n'existe pas de terminologie normalisée pour les marges financières ; il est donc important d'examiner soigneusement la définition des groupes de produits et de charges sur la base desquelles elles sont calculées avant de procéder à des comparaisons entre institutions. Par exemple, les dotations aux provisions pour créances douteuses sont parfois prises en compte avant le calcul de la marge financière nette, et parfois incluses dans les charges d'exploitation. Il arrive même, dans certains cas, que l'institution de microfinance en fasse totalement abstraction.

6. Les frais généraux non financiers sont habituellement répartis entre les programmes proportionnellement à la contribution de chaque programme aux charges directes. Les charges financières seront affectées à chaque programme proportionnellement à la part des fonds empruntés revenant à chacun d'entre eux.

7. Il est courant, mais rarement souhaitable, d'utiliser le taux d'inflation à cette fin. L'utilité que revêt le taux de base ou le taux interbancaire en tant que variable de remplacement du coût que devra assumer une institution pour se procurer des ressources sur le marché dépend des plans de l'institution et du cadre dans lequel elle opère.

8. Certains pays, notamment en Amérique latine, doivent utiliser un système de comptabilité indexée qui fait apparaître sur le bilan les retraitements effectués pour l'exercice considéré ainsi que les retraitements cumulés. Cette méthode ne pouvant être appliquée dans les pays qui ne suivent pas ce système, ces retraitements ne sont introduits dans ce manuel que dans le compte de résultat retraité et n'interviennent ni dans le compte de résultat ni dans le bilan que les auditeurs doivent vérifier et approuver. Se reporter à Robert Peck Christen, *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success* (Washington, ACCION, 1997, section 2.1) pour une explication plus détaillée du système de la comptabilité indexée.

9. Pour calculer des soldes moyens exacts, il est important d'utiliser autant de valeurs que possible (en général les soldes mensuels). Il convient alors de faire la somme du solde initial pour la période considérée et des soldes de clôture de chacune des périodes, puis de diviser le résultat obtenu par  $n + 1$ ,  $n$  étant le nombre de périodes incluses. Par exemple, il faudra diviser la somme des différents soldes par 13 pour obtenir la moyenne annuelle.

10. Lorsqu'une institution de microfinance accepte un engagement libellé en monnaie étrangère, elle doit, si les règles de présentation de l'information financière en vigueur le lui permettent, constituer une réserve d'un montant au moins équivalent à celui de l'engagement en monnaie étrangère, pour être sûre d'avoir suffisamment de ressources en cette monnaie pour rembourser son emprunt. Les états financiers retraités internes doivent faire état des calculs relatifs à ces réserves.

11. S'adresser au CGAP pour de plus amples informations sur son modèle de planification de développement (Business Planning Operational Model).