



WOMEN'S WORLD BANKING

CE QUI FONCTIONNE



LA NOTATION DE CRÉDIT DANS LE DOMAINE DE LA MICROFINANCE

PRINCIPES DIRECTEURS FONDÉS SUR L'EXPÉRIENCE ACQUISE EN LIAISON AVEC DES AFFILIÉES DE WWB EN COLOMBIE ET EN RÉPUBLIQUE DOMINICAINE

INTRODUCTION

Cette note de la série « Ce qui fonctionne », de WWB, est basée sur le Projet de notation de prêt de WWB actuellement en cours au sein de l'ADOPEM, en République dominicaine, et des cinq affiliées de WWB en Colombie : FWWB-Cali ; FMM-Popayán ; CMM-Medellín ; CMM-Bogotá et FMM-Bucaramanga. Les membres de l'équipe internationale de WWB ont travaillé en étroite concertation avec les cadres dirigeants de ces institutions à la conception et à la mise en œuvre de ce projet. Les gérants de crédit et les responsables de prêt ont contribué, dans leurs domaines d'expérience respectifs, au développement du modèle de notation de prêt, ainsi qu'à la conception du processus de mise en œuvre.

Les principales institutions de microfinance (IMF) en Amérique latine et dans les Caraïbes définissent des normes de performance qu'il aurait été difficile d'imaginer il y a dix ans de cela. Au sein d'institutions telles que FWWB-Cali et FMM-Popayán, en Colombie, ou la Caja los Andes, en Bolivie, la productivité a augmenté de manière spectaculaire au cours de la dernière décennie, passant de 250 prêts non remboursés par agent de prêt à plus de 500, réduisant le niveau des coûts opérationnels exprimé sous forme de part du portefeuille moyen, en le ramenant de 35 à seulement 15 %.

Certaines IMF ont atteint ces résultats en augmentant la taille du prêt moyen et en le portant de 400 USD à plus de 1 000 USD. Les augmentations de la taille des prêts

ont été plus prononcées dans les institutions qui ont été formalisées et réglementées, telles que la Financiera Calpia et la Caja los Andes. Par contraste, dans les affiliées de WWB en Colombie et en République dominicaine, les tailles moyennes des prêts sont demeurées relativement réduites, bien inférieures au niveau de 400 USD.

Un certain nombre d'institutions, au nombre desquelles figurent FWWB-Cali et FMM-Popayán, ont atteint la « frontière productive » de leur méthodologie de prêt actuelle. Elles sont parvenues à un plafond en ce qui concerne le degré d'efficacité susceptible d'être atteint avec les systèmes qu'ils utilisent actuellement. Il est difficile d'imaginer comment ces institutions pourraient parvenir à une nouvelle amélioration de la productivité des responsables de prêt par rapport aux niveaux élevés actuels de 600 prêts actifs par responsable de prêt.

Au cours de la crise de la microfinance bolivienne, en 1999, il est devenu évident que les principales IMF fonctionnaient avec des charges de travail excédant la capacité de leurs responsables de prêts. La crise a contraint les IMF à réduire la charge de travail de leurs responsables de prêts, afin de leur permettre de gérer les arriérés. Afin de préserver les mêmes niveaux d'efficacité en termes de coûts, nombre d'IMF ont eu recours à des prêts de taille supérieure, accédant ainsi à de nouvelles niches du marché aux dépens de la clientèle de micro-entreprises. L'expérience bolivienne témoigne d'une tendance fréquente parmi les IMF confrontées aux limites de leur productivité : la recherche d'une efficacité accrue par une charge de travail plus importante et, ultérieurement, des retards plus importants et des montants de prêts supérieurs. Les affiliées de WWB en Colombie et en République dominicaine n'ont connu aucune érosion semblable de la qualité de leur portefeuille, et elles ont continué à se focaliser sur le service d'une clientèle à bas revenu grâce à des prêts pour des montants relativement limités.

Les IMF qui s'efforcent d'assurer des prestations de service de qualité aux personnes en situation de pauvreté doivent étudier des innovations qui leur permettront de continuer à renforcer leur efficacité sans abandonner leur mission et leur base de clientèle cible. De nouveaux efforts ont été mis en œuvre dans le but de rechercher des innovations technologiques à même de repousser les limites de la productivité, sans pour autant faire peser une charge supplémentaire sur les responsables de prêt, ni pousser hors du marché les clients à faible revenu. Au lieu de cela, ces innovations introduisent et intègrent des technologies telles que la notation de crédit et les palm pilots. Ces techniques sont susceptibles d'améliorer la productivité des responsables de prêt et de réduire les coûts de transaction de l'institution.

1. QU'EST-CE QUE LA NOTATION DE CRÉDIT ?

Traditionnellement, les IMF ont eu recours à la notation subjective (le recours à des paramètres définis, tels que l'expérience dans l'activité, la marge nette de l'entreprise, la rentabilité et le revenu disponible) pour analyser les entreprises et le risque de crédit. Ces paramètres sont établis sur la base des normes sectorielles, de l'expérience institutionnelle, ainsi que des politiques de prêt formulées. Un certain nombre d'autres indicateurs qualitatifs sont également utilisés comme critères de sélection. Les responsables de prêts ont besoin d'énormément de temps, ainsi que de formations, pour être en mesure d'utiliser les paramètres et des politiques de notation subjective.

Par contraste, la notation statistique de crédit prévoit le risque sur la base des caractéristiques quantifiées enregistrées dans la base de données. Les relations entre le risque et les caractéristiques de la clientèle sont exprimées sous la forme d'ensembles de règles, dans une formule mathématique prévoyant le risque comme probabilité (Schreiner, juin 2002). Ainsi, la notation statistique peut-elle permettre de déterminer que la probabilité qu'une couturière renouvelant un prêt ne le rembourse pas est de 12 %, ou que cette même probabilité est de 22 % dans le cas d'un homme, propriétaire d'une fabrique de meubles, sollicitant un prêt pour la première fois. Non seulement la notation

statistique indique si le client représente, ou non, un risque, mais encore elle donne la mesure exacte du risque prédit. La notation statistique du crédit a été introduite dans les pays les plus avancés vers le milieu des années 70, comme moyen d'élargir l'accès aux services financiers pour les segments de clientèle à revenu moyen et faible. Aujourd'hui, la notation est largement utilisée par des sociétés de carte de crédit recourant aux historiques de crédit et à d'autres caractéristiques des emprunteurs pour approuver automatiquement des lignes de crédit, sans contact personnel avec les demandeurs.

2. EN QUOI LA NOTATION DE CRÉDIT EST-ELLE INTÉRESSANTE POUR LA MICROFINANCE ?

Les activités de micro-prêt constituent des engagements onéreux. En ce qui concerne les institutions spécialisées dans les prêts individuels, des méthodes à forte intensité de main d'œuvre sont utilisées pour évaluer les demandes de prêt et surveiller les emprunteurs défaillants. Dans le cas des grandes IMF bien gérées et dotées de bases de données adéquates, la notation peut accroître leur efficacité, leur rayonnement et leur durabilité en améliorant l'aménagement du temps des responsables de prêt. La notation peut réduire le temps consacré au recouvrement des paiements échus des emprunteurs en retard dans leurs remboursements. Dans les grandes IMF spécialisées dans les prêts individuels en Colombie et en République dominicaine, les responsables de prêt consacrent en moyenne 40 à 50 % de leur temps à des activités de recouvrement. La notation peut contribuer à réduire ce temps en effectuant en priorité des visites aux emprunteurs les plus susceptibles de connaître des retards, ce qui laisse aux responsables de prêt plus de temps pour identifier de nouveaux clients et pour prendre contact avec eux.

A l'avenir, la notation ne pourrait être utilisée que comme outil pour améliorer l'évaluation du risque et la surveillance des retards ; elle pourrait améliorer la gestion de portefeuille des clients récurrents. Il est toutefois important que les IMF qui recourent à la notation de crédit fassent la différence entre les clients nouveaux et les clients récurrents. La notation de crédit ne doit être utilisée pour de nouveaux clients que comme outil complémentaire afin de mieux comprendre et quantifier les sources et les niveaux de risque.

Ainsi que nous le verrons plus loin dans ce document, il est toujours extrêmement risqué de remplacer les méthodes d'évaluation traditionnelles par des systèmes de notation.

Une fois qu'une institution a collecté des données pertinentes concernant le comportement du client en matière de remboursement, les prêteurs sont à même d'améliorer leur productivité en réduisant la fréquence de leurs visites à la clientèle dans le but de mettre à jour les informations dont ils disposent. Au lieu de mettre à jour les informations relatives à la clientèle chaque fois qu'un prêt est renouvelé, les données du client sont mises à jour tous les deux ans ou chaque fois que la taille du prêt augmente de plus de 20 %. En Amérique latine, certains prêteurs ont regroupé au sein d'une catégorie de clientèle spéciale, bénéficiant d'un accès facilité et rapide à des lignes de crédit, leurs vieux clients dont le comportement en matière de remboursement est bon. Des responsables de prêt spécialisés sont affectés à la gestion de 1 000 à 2 000 clients de ce type. La notation pourrait aider les prêteurs à hiérarchiser les visites à la clientèle aux fins de collecte de données en fonction des prévisions de risque concernant chacun d'eux plutôt que de périodes prédéterminées. En regroupant des centaines de clients en fonction du niveau de risque prévisible de chacun d'eux, les institutions seront à même d'améliorer leurs niveaux de productivité et de réduire de manière significative leurs coûts d'exploitation.

La notation pourrait également constituer un outil puissant, susceptible de permettre aux responsables d'ajuster la composition et les orientations du portefeuille en fonction de l'activité économique, sur la base d'un niveau souhaité de tolérance au risque. Dans un proche avenir, la notation pourrait même permettre de prédire les taux de perte par type de clients, de manière à ce que les prêteurs connaissent par avance le cycle de vie de leurs différents types de clientèles. Dans le même temps, les institutions pourraient estimer les niveaux de bénéfices par type et phase de cycle de vie. Les prêteurs pourraient optimiser la rentabilité ou l'impact institutionnel, en choisissant la répartition idéale entre une clientèle très rentable et une autre qui l'est moins.

Ces diverses utilisations possibles de la notation de crédit constituent une incitation à investir du temps et des ressources dans l'expertise de cette technologie et l'amélioration des connaissances la concernant. Toutefois, la notation statistique ne remplacera pas, dans un proche avenir, la notation subjective par des responsables de prêt. Cette méthode présente un certain nombre de faiblesses. Tout d'abord, l'avenir n'est pas toujours semblable au passé, et les prédictions découlant de la notation sont fondées sur les événements passés. Des changements peuvent survenir avec le temps, affaiblissant la précision du modèle prédictif. Ensuite, la notation ne prend pas en compte l'ensemble des caractéristiques du client, et en particulier celles se rapportant aux aspects qualitatifs de la clientèle, qui ont également une importance significative sur le risque global lié.

LES FACTEURS À PRENDRE EN COMPTE PAR UNE IMF LORS DE L'INTRODUCTION DE LA NOTATION

A ce jour, l'expérience acquise en la matière indique que plusieurs facteurs doivent être pris en compte lorsqu'une IMF envisage de recourir à la notation de prêt.

1. CONDITIONS PRÉALABLES

Pour mettre en place la notation de crédit, l'institution doit disposer d'une méthodologie de prêt ayant fait ses preuves, permettant de distinguer les clients à faible risque des clients à haut risque. Comme indiqué, la notation tend à prédire le futur sur la base des comportements passés. Pour être en mesure de prévoir un résultat, l'institution a besoin d'une base de données contenant les caractéristiques de sa clientèle et ses comportements passés en matière de remboursement.

Dans les pays les plus avancés, les prêteurs utilisent, depuis de nombreuses années, des systèmes de notation. Toutefois, dans les pays dans lesquels la notation est utilisée au bénéfice de clients exerçant un emploi salarié et d'un dossier dans un établissement de crédit. Dans ces cas, une carte de résultat comportant 15 à 20 variables suffit à développer un puissant modèle de notation. Toutefois, dans le secteur de la microfinance, la plupart des clients sont des travailleurs autonomes, propriétaires de petites entreprises,

généralement dans le secteur informel, et ne disposent pas d'états de revenu ni d'historique de crédit dans un établissement de crédit local. En outre, dans les pays en développement, lorsqu'il existe des établissements de crédit, leur rayonnement est habituellement limité aux banques commerciales. L'absence d'informations détaillées concernant les clients signifie que la valeur prédictive d'une caractéristique type de la notation en matière de micro-prêt est inférieure à une caractéristique type d'un modèle de notation dans un pays avancé. De ce fait, dans le domaine de la microfinance, il faut un plus grand nombre de variables pour construire un modèle efficace.

Il n'est pas rare que la question soit posée de savoir si un modèle de notation élaboré pour une institution spécifique peut être utilisé pour une autre IMF. D'ordinaire, les caractéristiques du client varient d'une institution à une autre. En outre, les processus de prêt varient en fonction des institutions. Ainsi, il n'est pas pertinent d'extrapoler les résultats d'une carte de résultat d'une institution pour une autre.

2. CONDITIONS RELATIVES AUX DONNÉES

Il est important de collecter et de stocker des données de clients dans le but d'élaborer des cartes de résultat, mais quelles sont les caractéristiques que doit collecter une institution de micro-prêt ?

Ci-après figure une liste des variables devant être collectées, y compris des caractéristiques de base requises. La plupart des entités de micro-prêt qui accordent des prêts individuels collectent ces variables de base dans le cadre de leurs évaluations traditionnelles. Toutefois, ces informations ne sont pas toujours stockées dans la base de données, et lorsque ces données sont stockées, elles sont rarement utilisées aux fins d'analyse.

Pour mesurer le risque présenté par un client en matière de crédit, le modèle de notation prend en compte les caractéristiques socio-économiques dudit client, les caractéristiques du prêt et celles de l'organisme prêteur. Le détail de chaque groupe de variables figure ci-après.

Les caractéristiques essentielles sont signalées par un astérisque (*).

Caractéristiques du Client

Démographie :

- Sexe*
- Année de naissance*
- Situation matrimoniale*
- Diplôme le plus élevé*

Coordonnées :

- Téléphone domicile (il peut s'agir du numéro de téléphone d'un voisin)*
- Téléphone professionnel (il peut s'agir du numéro de téléphone d'un voisin)*
- Distance entre le lieu de travail et le bureau

Démographie Familiale :

- Nombre de personnes âgées de 18 ans ou plus (y compris le demandeur)
- Nombre de personnes âgées de 17 ans ou moins

Actifs Familiaux :

- Mode de possession du domicile (propriété, location, autre)
- Année d'emménagement au domicile actuel
- Nombre de pièces
- Mode de construction du logement
 - Toit de tôle (existant ou absent)
 - Sol en béton
 - Branchement sur le réseau d'alimentation en eau
 - Branchement sur le réseau d'évacuation des eaux usées
 - Branchement sur le réseau électrique
- Véhicules en état de marche
- Appareils ménagers
 - Réfrigérateur (présent ou absent)
 - Cuisinière à gaz ou électrique
 - Récepteur de télévision en état de marche
- Compte d'épargne formel

La notation pourra montrer que les risques sont plus élevés s'agissant de clients dont le patrimoine est plus faible. Certains pourraient arguer en conséquence que le recours à des institutions de notation pourrait avoir pour effet d'exclure systématiquement les clients les plus pauvres. Ainsi, est-il important d'insister sur le fait que les institutions ne doivent recourir à la notation que pour mieux comprendre

les risques liés à leurs différents segments de clientèle, ainsi qu'en vue de l'adoption de processus et de politiques visant à les atténuer. La notation n'a pas pour effet de modifier le risque lié aux emprunteurs ; elle ne fait qu'améliorer la connaissance de risques qui existent déjà.

Démographie des Affaires :

- Secteur (fabrication, services, commerce)*
- Type d'activité spécifique*
- Année au cours de laquelle vous avez commencé cette activité spécifique*
- Immatriculation (présence ou absence)
- Livres et registres écrits (présence ou absence)
- Type de local (vitrine, point de vente mobile, boîte postale scellée, à domicile, autre)
- Mode de possession
- Année d'emménagement dans le local actuel
- Nombre d'employés

Flux Financier du Ménage/de l'Entreprise :

L'importance et les variations des flux de trésorerie sont de bons facteurs prédictifs de risque.

- Recettes de l'activité*
- Revenus salariaux du ménage*
- Revenus du ménage provenant d'autres sources*
- Dépenses professionnelles pour les biens acquis*
- Dépenses salariales professionnelles*
- Autres dépenses professionnelles*
- Autres dépenses du foyer*
- Versements mensuels imputables à d'autres dettes*
- Paiement de loyer

Fonds Propres de l'Entreprise :

- Actif total*
 - Immobilisations*
 - Stocks*
 - Caisses et comptes bancaires*
- Passif total
 - Dette informelle*
 - Dette formelle*

Etat des Remboursements à l'Institution :

Les performances passées sont le meilleur facteur prédictif des performances futures. Pour chaque versement dû au titre de chaque prêt, les prêteurs doivent consigner la date d'échéance et celle du paiement effectif. De la sorte, il sera possible de dériver les mesures suivantes de divers aspects d'arriérés :

- délai le plus long*
- nombre de jours de retard par versement*
- nombre de versements payés avec retard*

D'autres informations qui, de manière générale, ne sont pas collectées par les entités de micro-prêts, mais qui pourraient améliorer de manière significative la puissance prédictive du modèle, figurent ci-après.

Information de l'Établissement de Crédit

Indicateurs de Personnalité :

- Nombre de boissons alcoolisées par semaine
- Nombre de cigarettes par semaine
- Nombre de billets de loterie achetés chaque mois
- Nombre de services religieux auxquels l'intéressé assiste chaque mois
- Appartenance actuelle à un comité de voisinage ou à un groupe confessionnel (oui/non)
- Participation à une association rotative d'épargne et de crédit (ROSCA) (oui/non)
- Montant économisé, et fréquence

Jugements Subjectifs Quantifiés :

Pour évaluer le risque qualitatif, l'institution doit avoir connaissance du jugement subjectif du responsable de prêt, et le quantifier. Cela permettrait à la notation d'indiquer en quoi la probabilité d'être un client à risque est liée à un jugement subjectif. Pour ce faire, une mention « inférieur à la moyenne », « correspondant à la moyenne » ou « supérieur à la moyenne » soit être attribuée aux caractéristiques des clients énumérées ci-après :

- Le risque de crédit global
- L'honnêteté et la transparence des réponses
- La qualité des références
- Les compétences en management
- Les perspectives de l'entreprise
- La variabilité des flux de trésorerie
- Les investissements récents dans le domicile ou dans l'entreprise
- La compréhension des règles du contrat de prêt
- Les relations familiales et le soutien informel
- L'organisation et la propreté du domicile et de l'entreprise

Les Caractéristiques du Prêt

- La date à laquelle la demande a été soumise*

- La date de décaissement du prêt*
- La date de paiement intégral*
- Le montant demandé*
- Le montant décaissé*
- Le montant de la mensualité*
- Le nombre et la fréquence des versements*
- Taux d'intérêts, frais et commissions*
- Période de grâce*
- Situation de rééchelonnement*
- Type de garantie*

Caractéristiques du Prêteur

Le responsable de succursale et de prêt influence fortement le risque :

- Agence*
- Responsable de prêt*
 - Sexe*
 - Année de naissance*
 - Situation matrimoniale*
 - Nombre de personnes au foyer*
 - Dernier diplôme obtenu*

La notation a le pouvoir de faire apparaître le profil du responsable de prêt idéal si des informations concernant les caractéristiques d'un simple responsable de prêts sont collectées.

Si le nombre des emprunteurs est suffisant, une carte de résultat significative peut être réalisée à partir des caractéristiques de base (celles signalées par un astérisque). La précision, en termes prédictifs, d'une carte de résultat incluant toutes les caractéristiques énumérées ci-dessus serait probablement supérieure de 20 à 40 %, à celle d'une carte de résultat utilisant uniquement les caractéristiques essentielles. (Projet de notation de WWB, Colombie, Schreiner, 2002).

L'investissement initial nécessaire pour collecter des informations supplémentaires auprès du client pourrait être élevé. Les coûts incluent la modification de la conception des formulaires papiers, la saisie de données supplémentaires dans le système, ainsi que les coûts élevés et difficiles à assumer liés à la modification du système d'information d'une institution.

3. PRINCIPES DIRECTEURS RELATIFS À LA MANIÈRE DE STOCKER DE MEILLEURES DONNÉES

Après les ressources humaines et des technologies de prêt adéquates, l'information constitue l'actif le plus précieux des institutions de micro-prêts. Toutefois, il n'est pas rare que les systèmes d'information formels présentent des faiblesses, puisqu'ils ont été utilisés principalement pour le suivi des prêts. Alors qu'un plus grand nombre d'IMF mettent en place des bases de données électroniques dans leurs systèmes d'information, une attention accrue doit être apportée à la qualité des données. Ci-après figurent un certain nombre de recommandations à cet égard.

Pour garantir des modèles cohérents et la valeur de l'investissement, les micro-prêteurs doivent discuter et éclaircir les aspects suivants de la collecte de données.

Elaborer une définition cohérente pour chaque type d'activité

Identifier et valider une liste d'une cinquantaine d'activités les plus courantes. Elaborer une politique écrite formelle de manière à attribuer à chaque entreprise un code correspondant à l'un des 50 types d'activités. Former les responsables de prêt et le personnel en charge de la saisie des données pour que ceux-ci appliquent correctement les définitions convenues.

Ne gaspillez pas les données. Il est important d'influencer les institutions pour les pousser à adopter une approche différente de l'utilisation des informations concernant leurs clients, de manière à ce que celles-ci soient considérées comme un outil efficace, susceptible d'aider les responsables et le personnel à prendre, à l'avenir, de meilleures décisions en matière d'affaires.

Entrer les demandes rejetées dans le système d'information.

En collectant des informations sur les demandes rejetées, il est possible qu'à l'avenir certaines visites sur le terrain puissent être raccourcies, et que les problèmes de remboursement ou les rejets postérieurs à une visite soient prévisibles. Dans certaines institutions, les responsables de prêt rejettent 40 à 60 % des demandes après visite. Il est évident que l'introduction d'un système d'alerte précoce, avant la visite au client, pourrait permettre de réduire les coûts de manière significative.

Etablir une différence entre les responsables de prêts chargés de l'octroi des prêts et ceux auxquels il incombe d'en assurer le suivi. Les caractéristiques personnelles du responsable de prêt constituent l'une des trois variables dont le caractère prédictif est le plus performant. Toutefois, il est possible que le responsable de prêt en charge du suivi de celui-ci ne soit pas le même que celui qui a sélectionné le bénéficiaire et l'a attribué, peut-être parce que le responsable de prêt initial a quitté l'institution ou a été affecté à une succursale différente. Lorsqu'un responsable de prêt est déplacé de la sorte, les systèmes d'information des IMF n'enregistrent que le nom de l'actuel responsable de prêt et suppriment du dossier le nom de tous responsables de prêts antérieurs. La suppression de ces données historiques a pour effet de réduire l'efficacité productive de la notation. Pour éviter ce problème, il est important d'ajouter à la base de données un champ permettant d'enregistrer l'identité du responsable en charge de la sélection, en plus du responsable auquel il incombe alors d'assurer le suivi du prêt.

Enregistrer les valeurs manquantes comme étant manquantes, et non comme zéro. La plupart des institutions n'enregistrent pas de manière adéquate les valeurs manquantes, soit en saisissant une valeur zéro dans les champs vides, soit en inventant (en l'absence de toute cohérence) des codes pour les valeurs manquantes. Il est fréquent que les valeurs manquantes constituent de bons facteurs de risque supérieur, parce qu'elles témoignent d'une analyse insuffisante ou superficielle du responsable de prêt ou qu'elles ne sont pas cohérentes avec les données communiquées par le client. Si l'institution n'enregistre pas les données manquantes de manière cohérente, elle s'interdit d'utiliser des variables potentiellement prédictives, ou trouble la valeur réelle d'une caractéristique donnée.

Réflexions supplémentaires relatives aux bases de données. La notation statistique nécessite un volume considérable de données de bonne qualité. Les institutions disposant déjà de bases de données adéquates doivent commencer à enregistrer dans leur système d'information des informations relatives au jugement du responsable de prêt, aux rapports de l'établissement de

crédit et aux demandes qui se sont conclues par un refus. Les IMF dont les systèmes d'information sont moins solides devront mettre en œuvre des améliorations spectaculaires, pour être en mesure d'utiliser avec efficacité la notation de crédit à l'avenir. L'amélioration de la qualité de la base de données constitue un travail difficile, mais les multiples impacts que la notation de crédit est susceptible d'avoir en matière d'évaluation du risque et de gestion de portefeuille en font une tâche qui en vaut la peine.

LIMITES INHÉRENTES À LA NOTATION EN MATIÈRE DE MICROFINANCE

Comme indiqué précédemment, le développement de modèles de notation est susceptible d'avoir un impact considérable sur la microfinance, en réduisant ses coûts de transaction toujours élevés, ainsi qu'en améliorant les décisions en matière de crédit et de gestion de portefeuille. Toutefois, le développement, pour le secteur informel, de modèles de notation hautement performants en termes prédictifs n'est pas une tâche aisée, en raison de l'insuffisance des informations relatives aux recettes du client et à la couverture marginale du secteur informel par des réseaux d'établissements de crédit dans la plupart des pays en développement.

Pour développer des cartes de résultat hautement efficaces, les IMF devront investir plus de ressources et consacrer plus de temps à l'amélioration spectaculaire de la qualité de leurs bases de données. Lorsque des IMF ont stocké suffisamment d'informations de bonne qualité pour mettre en place des modèles de notation, elles devront, initialement, combiner ces informations avec les connaissances subjectives de leurs responsables de prêt pour disposer de résultats positifs. Une fois que la carte de résultat a fait ses preuves, et qu'elle a été ajustée, il peut être utile de simplifier la procédure d'approbation de crédit pour les renouvellements.

1. COÛT DE MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF DE NOTATION

- a. **La collecte et l'enregistrement de données** nécessaires au développement d'une carte de résultats impliquent des coûts de cumul de données. En ce qui concerne les institutions les moins sophistiquées, ces coûts peuvent

être considérables, si l'on prend en compte non seulement la nécessité d'une augmentation significative du volume et de la qualité des données collectées, mais également les nécessaires améliorations des systèmes d'information requis pour les enregistrer et les stocker. Enfin, l'investissement indispensable pour former les responsables de prêt à la collecte des données supplémentaires nécessaires est considérable. Dans le cas de certaines des institutions de micro-prêt les plus sophistiquées, les coûts de cumul de données sont déjà amortis, puisqu'elles enregistrent déjà toutes les demandes à réception. Dans le cas de ces prêteurs, la notation est possible dès que la base de données contient suffisamment de données pour soutenir le modèle de notation.

- b. **Le projet de notation** suppose, en lui-même, un coût important, et notamment lié : au développement de la carte de résultat, à l'intégration au système d'information, à l'ajustement du système d'information, à la formation des utilisateurs finaux et au suivi. En particulier, l'ajustement du système d'information pour calculer et éditer automatiquement des prévisions de risque peut s'avérer extrêmement long et difficile, et peut représenter une part considérable du budget prévu.
- c. **L'utilisation quotidienne de la notation est coûteuse en temps** pour le personnel en charge de l'enregistrement des données, les responsables de prêt et les agents de crédit, en liaison non seulement avec la collecte de données supplémentaires, mais également avec l'analyse des rapports de notation lors des réunions de la commission de crédit, et la formation des personnels à l'utilisation et à l'interprétation des résultats.
- d. **Il existe un certain nombre de coûts associés à l'acceptation des résultats de la notation.** L'institution devra déterminer à quel point elle se sent à l'aise avec le dispositif d'approbation ou de rejet automatisé, par elle, des demandes de prêt,

sur la base du système de notation. La mise en œuvre d'un processus d'examen périodique des échantillons de résultats de notation de prêt par rapport à des approches plus subjectives, dans le but de faire en sorte que les politiques globales d'approbation de prêt soient reflétées de manière appropriée, constitue une manière possible de minimiser les coûts de rejet automatique. Les prévisions ne sont pas exactes à 100 %, et certains demandeurs de prêt dont la demande est rejetée sur la base de ce dispositif auraient pu, par ailleurs, devenir de bons clients.

- e. La mise en œuvre de la notation implique de placer un accent tout particulier sur **le département de l'information**, ce qui ne va pas sans créer de tension entre ce groupe et le personnel du département de crédit. Certains employés s'opposent ouvertement aux modifications du dispositif de notation, tandis que d'autres ignorent les règles de la politique ou ne se conforment pas à l'évaluation traditionnelle. La formation et le suivi constituent les meilleures manières de gérer les coûts liés à ces processus.

PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DE LA NOTATION DE CRÉDIT

1. INTRODUCTION INITIALE ET PERSONNALISATION MODÈLE

La plupart des dirigeants d'IMF ont entendu parler de la notation : les attitudes à l'égard de la technologie vont des attentes élevées jusqu'à la résistance ferme, en passant par le scepticisme. Pour que tout le monde soit bien au même niveau, une présentation de la notation est essentielle. Les conversations avec les dirigeants sont toutefois essentielles tout au long du processus. Bien que la notation soit, pour l'essentiel, une formule mathématique, sa mise en œuvre implique des changements importants de sa culture organisationnelle. Ceci rend la notation de projets plus importante, plus longue et plus difficile que la plupart des candidats ne le prévoient.

Lors de la phase d'introduction initiale, il est important de créer des attentes réalistes et de discuter, avec les dirigeants et le personnel, de la manière dont la notation peut les aider à

mener à bien leur mission. Les questions suivantes sont essentielles à la définition du modèle adéquat d'une institution :

- Selon le personnel, quelles sont les caractéristiques les plus importantes qui déterminent le risque ?
- Pour vous, qu'est-ce qu'un prêt irrécouvrable ?
- Combien de risques liés à un bon crédit sacrifieriez-vous pour un risque se rapportant à un mauvais crédit ?
- Sur combien de temps pouvez-vous remonter en arrière avant que le passé ne diffère de l'avenir ?
- De quelles parties de la base de données vous défieriez-vous ?
- Avec quelle facilité le SIG peut-il être ajusté pour tenir compte de la notation ?

Après un échange d'idées et de concepts entre le personnel et les responsables de projet (consultant), le travail statistique destiné à développer le modèle peut débiter.

2. DÉVELOPPEMENT DE LA CARTE DE RÉSULTAT

Pour développer des modèles statistiques exacts et solides, il faut sélectionner des responsables de projet ayant une vaste expérience de la modélisation statistique des résultats et qui sont, en outre, familiers des fonctionnalités spéciales du secteur informel qui affecteront le modèle de résultat. L'équipe de projet (le personnel de l'institution et les responsables de projet) devrait débattre des attributions des clients à risque, et les définir, ce qui est à la fois une définition extrêmement délicate et spécifique au prêteur. Certains prêteurs considèrent comme un client à risque tout client dont le retard moyen par échéance excède trois jours. D'autres institutions font preuve de plus de flexibilité dans leur définition et considèrent qu'un client présente un risque lorsque son retard moyen par échéance est supérieur à 15 jours.

Une fois que vous avez défini votre client à risque, ou la variable liée du modèle de notation, l'analyse de la base de données peut débiter ; cette période est essentielle pour déterminer la qualité de la base de données et définir les variables disponibles ou utilisables pour le modèle. Il s'agit d'une période de communication et d'échanges intenses entre le consultant et le

département SIG de l'institution afin de comprendre clairement la définition et l'interprétation exacte de chacune des variables. Une fois la base de données analysée et les données nettoyées, la phase de modélisation statistique peut débiter. La durée de ce processus peut être comprise entre quinze jours et plusieurs mois, en fonction de la qualité des données et de la réactivité du département SIG.

3. FORMATION DU PERSONNEL

Une fois le modèle de notation élaboré, les résultats sont présentés à la direction et débattus avec celle-ci afin d'examiner les concepts de base et de présenter des résultats concrets, spécifiques au prêteur, y compris le résultat du test historique et des liens établis entre les caractéristiques et le risque.

Les résultats sont alors présentés au niveau de la succursale, avec pour objectif la familiarisation des responsables de prêts et des agents de crédit avec le modèle. Cette présentation est plus axée sur des exemples concrets, provenant de tests historiques et de la carte de résultat développée. Ces réunions coûtent cher, mais ne pas les organiser serait une erreur. Même après avoir démontré aux responsables de prêt que la notation fonctionne effectivement, il est possible qu'au premier abord, ils se montrent réticents à l'utiliser. Il faut un peu de temps au personnel en contact avec la clientèle pour assimiler l'outil et l'accepter.

Au cours de cette étape, il est également très important d'encourager des conversations, et de tester la notation au regard de la sagesse et de l'expérience acquises par les responsables de prêt. Il est crucial de poser des questions et de favoriser la discussion :

- Les liens entre le risque et les caractéristiques correspondent-ils à votre expérience sur le terrain ?
- Quelles sont les causes susceptibles d'expliquer ces liens ?
- Que recherchez-vous lorsque vous effectuez une visite sur le terrain ?
- Quelles données collectez-vous sur le terrain qui ne seraient pas fiables dans la base de données ?
- Quelles sont les caractéristiques dont vous recommanderiez l'enregistrement pour utilisation dans les cartes de résultat futures ?
- Quand approuvez-vous provisoirement un prêt ?
- Comment pouvez-vous modifier les dispositions et conditions du contrat de prêt pour gérer le risque ?

- Combien de temps consacrez-vous, chaque semaine, aux recouvrements ?
- Combien de temps consacrez-vous, chaque semaine, au marketing, aux évaluations et aux décaissements ?

4. INTÉGRATION DE LA NOTATION DANS LE SIG

L'étape suivante consiste à automatiser l'utilisation de la notation en l'intégrant au SIG. Nombreux sont les dirigeants qui préfèrent éviter de modifier quoi que ce soit dans le système d'information, mais dans le but d'utiliser la notation au niveau de la succursale, l'automatisation est la seule alternative possible. Il existe deux approches globales :

- Dans la première, l'institution de micro-prêt acquiert auprès d'un consultant un système de notation développé antérieurement. Il s'agit d'une option rapide, mais qui présente un certain nombre de difficultés. Le logiciel est onéreux et, ce système étant parallèle au SIG, il est possible qu'il faille saisir les données deux fois. Enfin, en l'absence d'intégration au SIG, le risque est grand que le système de notation ne soit pas utilisé.
- Dans le cadre de la seconde approche, l'institution de micro-prêt intègre la carte de résultat et les rapports associés directement au système d'information existant. Cette approche s'accompagne également de défis considérables. Tout d'abord, l'institution doit être en mesure de modifier et d'ajuster son système d'information. Ensuite, le prêteur doit affecter à la notation un programmeur à temps plein. En fonction de chaque système, l'intégration pourrait prendre trois à six mois. Troisièmement, les défis techniques liés à l'intégration varient en fonction du prêteur. Il arrive parfois que des problèmes imprévus puissent retarder ce processus. Il n'en demeure pas moins que les avantages de l'intégration sont importants : les données ne sont saisies qu'une seule fois ; les résultats sont édités automatiquement ; et les prévisions de risque peuvent être intégrées directement dans les rapports les plus pertinents. Si l'on pèse le pour et le contre, il ne fait pas de doute que l'intégration est l'approche à privilégier.

LES RAPPORTS DE NOTATION ET LEURS APPLICATIONS

1. LA DÉFINITION D'UNE POLITIQUE EN MATIÈRE DE NOTATION

Toute politique écrite doit comporter les seuils de risque, ainsi que les mesures correspondant à chacun d'eux. Ainsi, la politique doit-elle indiquer le niveau de risque au-dessous duquel les risques de crédit liés à un dossier peuvent être considérés comme excellents, ainsi que le niveau de risque au-dessus duquel un dossier peut être considéré comme comportant un risque de crédit inacceptable. La politique définit également les niveaux de risque correspondant à des décisions de crédit normales et limites.

En outre, la politique de notation écrite indique comment récompenser les clients dont le risque de crédit est excellent. Dans les cas limites, elle explique de quelle manière la commission de crédit doit hiérarchiser les tentatives d'atténuation du risque, que ce soit en réduisant le volume du prêt, en diminuant le terme à la maturité, et/ou en relevant la couverture de la garantie. Enfin, la politique en matière de notation doit insister sur le fait que les risques de crédit inacceptables doivent être rejetés.

2. NOTATION PRÉALABLE À L'APPROBATION

Simulation de Notation

Une commission de crédit analyse communément la manière dont la modification des dossiers limites affecterait les prévisions de risque. Le simulateur de notation permet de disposer d'analyses de sensibilité susceptibles d'aider la commission de crédit à prendre des décisions en matière de modification de prêt. Ainsi, le Tableau 1 illustre-t-il la manière dont le risque prévu pourrait évoluer lorsque des éléments du contrat de prêt sont modifiés, tels que le montant demandé, la durée jusqu'à l'échéance ou la garantie.

Effets du Rapport Relatif aux Caractéristiques

Ce rapport permet au personnel de consulter les raisons qui sous-tendent une prévision de risque, ce qui peut contribuer à accroître la confiance que place le personnel dans la technologie de notation. Pour une demande donnée, le rapport fait apparaître les caractéristiques qui ont pour effet d'accroître le plus le risque et celles qui le réduisent le plus. Voir tableau 2.

3. LE RAPPORT DE SUIVI GLOBAL

Ce rapport suit les performances de notation courantes. Il est comparable à un test historique comparant le risque prévu par rapport au risque réalisé mais, à la différence d'un test historique, il s'applique aux prêts en cours. Le Rapport du suivi global est un rapport de notation central ; il vérifie le bon fonctionnement de la notation par rapport aux prêts actifs. Comme d'autres rapports de notation, il est édité automatiquement par le système.

Initialement, il est difficile d'interpréter la notation. Par exemple, que signifie un risque de non-remboursement prévu de 30 %. A quel niveau de risque un client est-il susceptible de ne pas rembourser son prêt ? Au cours du premier mois de notation, le prêteur doit consulter le rapport chaque semaine pour en vérifier l'efficacité prédictive et contribuer à des ajustements à la politique. Ultérieurement, le suivi peut être effectué sur une base mensuelle. Le Tableau 3 présente le Rapport de suivi global basé sur une carte de résultats de régression. Sera considéré comme « à risque » tout emprunteur ayant un retard moyen de quatre jours par échéance à la date du rapport ou une période de retard de 30 jours.

La colonne de gauche, intitulée « risque prévu (en %) », définit la fourchette de risque prévue dans chaque catégorie. Le prêteur détermine le nombre de catégories, ainsi que leurs limites. La deuxième colonne en partant de la gauche est la part des prêts en cours dont le risque prévu relève d'une catégorie donnée. Il fait apparaître la répartition du risque prévu dans le portefeuille en cours. Ainsi, pour 0,5 % des prêts en cours, le risque prévu est de zéro à 2 %. De même, dans 9,5 % des cas, le risque prévu est supérieur à 40 %.

Les quatre colonnes du centre, intitulées « Risque réalisé (en %), par jour, depuis le décaissement », montrent le risque réalisé pour les prêts en cours, sur la base d'un risque prévu et de l'âge. La comparaison ligne par ligne du risque réalisé par rapport au risque prévu fait apparaître l'efficacité de la carte de résultat. Plus le risque prévu est proche du risque réalisé, plus l'efficacité prédictive est grande.

Le Tableau 3 illustre un point général : le risque réalisé augmente avec l'âge après décaissement. Deux facteurs expliquent cette situation. Tout d'abord, dans le cas de certains prêts récents, aucun versement n'est encore arrivé à échéance ; de ce fait, les problèmes de défaut de remboursement ne risquent pas de s'être concrétisés. Ensuite, plus l'on approche du terme du prêt, plus les retards augmentent (Vogelgesang, 2001 cité par Schreiner, 2002). Ainsi, le meilleur test de l'efficacité prédictive pourrait être effectué en liaison avec les prêts récemment remboursés ou approchant de l'échéance.

La colonne de droite du rapport montre le risque réalisé pour les prêts récemment payés (le prêteur décide combien de mois vérifier ; dans l'exemple, la période concernée est de 12 mois). C'est la colonne clé, à la fois parce qu'elle englobe des prêts à tous les degrés de maturité, et parce que les prêts récemment remboursés auraient réellement pu ne pas l'être.

Les utilisations du Rapport de suivi global sont les suivantes :

- **vérifier la puissance prédictive ;**
- **suivre les dérogations.** Les prêts décaissés dont le risque prévu est supérieur au seuil inacceptable constituent, par définition, des exceptions. Les exceptions peuvent donner lieu à des abus, de sorte que les responsables doivent suivre les résultats en examinant les modifications au fil du temps, en réalisant le risque afférent aux « super mauvais » débiteurs, ou les risques inacceptables ;
- **procéder à des ajustements pour tenir compte des inexactitudes absolues.** Malheureusement, la précision d'une carte de résultat n'est pas absolue. Toutefois, le Rapport de suivi global indique les niveaux de risque réalisés correspondant aux niveaux donnés de risque prévu. Compte tenu de ces informations, l'utilisateur peut ajuster le niveau de risque prévu pour l'adapter, autant que possible, au risque réalisé ;

- **définir ou ajuster des seuils dans le cadre de la politique.** En montrant la part des prêts dans chaque gamme de risque et le niveau de risque réalisé correspondant à un niveau de risque prévu, l'institution de micro-prêt peut définir des seuils de politique ou les ajuster. Ce rapport est particulièrement utile pour déterminer les fourchettes de risque prévu au-dessus ou au-dessous desquelles un client devient un excellent risque ou un risque inacceptable ;
- **déceler une dégradation de la carte de résultat.** Parce que le futur ressemble plus au passé récent qu'au passé lointain, l'efficacité prédictive d'une carte de résultat se dégrade avec le temps. Le rapport fait apparaître une évolution de l'efficacité prédictive de la carte de résultat au fil du temps.

4. NOTATION POSTÉRIEURE AU DÉCAISSEMENT

Rapport de Suivi du Responsable de Prêt

Le Rapport de suivi global est un élément central du dispositif de notation, mais il est possible qu'il soit trop abstrait et trop général pour les responsables de prêt et les agents de crédit. Les personnels en contact avec le public préfèrent également des rapports plus simples les autorisant à comparer le risque prévu avec les performances en matière de remboursement pour les emprunteurs individuels qu'ils connaissent personnellement.

Le Rapport de suivi du responsable de prêt figurant au Tableau 4 ajoute aux rapports relatifs au portefeuille que les responsables de prêt ou agents de crédit reçoivent quotidiennement ou hebdomadairement, des mesures de risque prévu et les performances en matière de remboursement (risque réalisé). Dans ce cas, « un client à risque » est un client ayant eu au moins un retard de 30 jours durant la période de validité du prêt. Du côté des « très mauvais risques », le Tableau 4 montre les dix risques existants les plus importants affectant les prêts en cours ayant été décaissés au moins 270 jours avant la date du rapport. Dans ce groupe de prêts en cours, le risque prévu moyen est de 61 % (angle inférieur droit), et le risque moyen réalisé, de 50 %.

Le Tableau 4 montre également les dix prêts à risque les plus faibles. Le risque moyen prévu est inférieur à 1 %, et aucun emprunteur n'a été défaillant. En ce qui concerne les responsables de prêt et les agents de crédit, la consultation de rapports relatifs à leurs propres emprunteurs devrait bien dissiper leurs doutes quant au fait de savoir si la notation permet d'identifier précisément, parmi les clients déjà approuvés par la commission de crédit, ceux qui présentent un risque élevé et ceux pour lesquels le risque est faible.

Ce rapport aide les responsables de prêt à déterminer quels sont les clients auxquels ils doivent rendre visite les premiers. Ainsi, au nombre des clients énumérés dans la liste du Tableau 4 figurent trois prêts à haut risque, pour des montants élevés, qui n'ont pas encore donné lieu à un défaut de remboursement :

- 1 323 USD en cours, avec un risque prévu de 80 % ;
- 5 773 USD en cours, avec un risque prévu de 62 % ;
- 5 683 USD en cours, avec un risque prévu de 72 % ;

Lors d'une « visite de courtoisie », les responsables de prêt rendent visite à ces clients, pas en liaison avec les activités de recouvrement, mais plutôt pour aborder des sujets ne revêtant pas un caractère menaçant. En aucun cas les responsables de prêt ne doivent indiquer aux clients la source réelle de la visite amicale. Les emprunteurs de bonne foi sont susceptibles de s'offusquer s'ils viennent à se sentir soupçonnés d'un possible défaut de remboursement ultérieur. La simple présence du responsable de prêt suffit à renforcer l'importance de la ponctualité du remboursement dans l'esprit de l'emprunteur.

Notation du Recouvrement

La notation du recouvrement prévoit la probabilité qu'un prêt pour lequel le retard de remboursement est actuellement d'un jour atteigne finalement 15 à 30 jours. En pratique, la notation du recouvrement s'ajoutera aux rapports quotidiens sur les prêts en retard. Puis, sur la base des risques en matière de recouvrement et de la valeur risquée, les responsables de prêt décident quels sont les clients qui doivent faire l'objet d'une visite les premiers, ainsi que l'importance des pressions qui doivent être exercées sur eux. Les emprunteurs pour lesquels le risque est élevé et la valeur risquée importante reçoivent une visite immédiate et

ferme. Les clients pour lesquels le risque est faible peuvent être contactés par téléphone, après un retard de remboursement.

Gérer les Renouvellements : Comment Tirer Parti de l'Information

La possibilité qu'offre la notation d'automatiser et de simplifier le processus de renouvellement de prêt sera l'un des impacts importants de la notation dans un proche avenir. Les clients les plus rentables sont ceux dont les cycles de vie sont les plus longs et dont le comportement en matière de remboursement est excellent.

Les clients rentables permettent à l'institution de réaliser des marges bénéficiaires plus importantes, grâce à de petits investissements supplémentaires en matière de mise à jour de l'information. Certains prêteurs ont mis en place des « responsables de prêt spéciaux », à même de gérer 1 000 à 2 000 bons clients, et cela grâce à des frais de suivi réduits. Les responsables de prêt ne rendent visite à des clients dans le but de mettre à jour les informations que tous les deux ans. La notation pourrait permettre d'identifier les clients pour lesquels le risque est plus important et hiérarchiser leurs visites pour mettre à jour l'information économique.

Fidélité de la Clientèle (Notation de Défection)

La notation de défection prédit la probabilité qu'un emprunteur demande un autre prêt une fois que le prêt en cours aura été remboursé. Les institutions de micro-prêt doivent s'efforcer d'éviter les défections, parce que la rentabilité augmente habituellement avec chaque nouveau prêt souscrit par un autre client (Churchill et Halpern, 2001 ; Rosenberg, 2001 cité par Schreiner). Si le prêteur est en mesure de déterminer qui sont les clients qui risquent de s'adresser à la concurrence, les responsables de prêt peuvent encourager les clients à souscrire de nouveaux prêts, peut-être en proposant des taux d'intérêts réduits ou des incitations de divers autres types.

Notation des Visites

La notation de visite prévoit la probabilité d'un rejet après la visite sur le terrain. Ces visites débouchant sur un rejet sont coûteuses en termes de temps de responsable de prêt sans générer pour autant de recettes. Dans certains cas, les rejets postérieurs à une visite représentent 40 % des visites. La notation de visite permet de réduire le nombre des visites inutiles en prévoyant les rejets sur la base des caractéristiques relevées lors de la première demande de contact. Bien sûr, la notation de visite ne peut être utilisée que pour éviter une visite, et non pour accepter quoi que ce soit sans visite.

La Gestion du Risque de Portefeuille

La notation pourrait constituer un outil puissant d'évaluation des niveaux de risque de portefeuille, ainsi que des tendances au sein des diverses activités économiques financées. Les dirigeants peuvent définir des niveaux différents de tolérance au risque, en fonction de leur rentabilité ou des objectifs de résultats. La notation peut les aider à surveiller régulièrement les modifications des niveaux de risque. De même, si le prêteur souhaite attirer des investisseurs ou des créanciers potentiels, la notation peut contribuer à évaluer le risque moyen attaché au portefeuille, et même à cartographier le niveau de risque par type d'activité, de région ou de montant financé. Des parties prenantes potentielles sont susceptibles de disposer d'une représentation détaillée des risques potentiels attachés à leurs investissements.

CONCLUSIONS

La notation mesure le risque que les personnes en situation de pauvreté ayant la qualité de travailleurs indépendants ne paient pas, conformément à leur promesse. La notation identifie également les liens entre le remboursement et les caractéristiques des emprunteurs, prêts et responsables de prêt, et les expose. Plus important encore, la notation offre la possibilité de prendre des décisions sur la base des risques quantifiés, ainsi que d'échanges explicites. Il peut en résulter un glissement de la culture organisationnelle, les dirigeants commençant à rechercher des connaissances et une précision accrues concernant les alternatives et conséquences en liaison avec toutes leurs décisions. Bien qu'une analyse simple des données puisse informer les décisions, la plupart des

institutions de micro-prêt doivent encore investir dans le développement de bases de données exactes et complètes.

En moyenne, la notation de la microfinance dans les pays en développement permet de réaliser des prévisions avec un niveau d'exactitude significatif. Toutefois, les erreurs sont beaucoup plus fréquentes et importantes que dans le cas de la notation dans les pays les plus avancés. L'essentiel du risque associé au prêt à des travailleurs indépendants est sans liens avec les caractéristiques quantifiables. Ainsi, la notation vient-elle compléter, mais

ne remplace nullement les évaluations des agents de prêt. La notation est une troisième voix au sein de la commission de crédit, une aide à la décision du responsable de prêt ou de l'agent de crédit.

Même si la notation fonctionne parfaitement, l'acceptation nécessite une formation répétée pour les parties prenantes à tous niveaux, ainsi qu'un suivi permanent, assorti de démonstrations constantes de son efficacité prédictive concernant les prêts en cours. La définition de politiques de notation claires et leur application sont la clé d'une mise en œuvre satisfaisante de la notation.

**TABLEAU 1. EXEMPLE DE « SIMULATEUR DE NOTATION » DE LA PRÉVISION DE RISQUE APRÈS
MODIFICATION DE LA DURÉE DU PRÊT**

Client : Juan Perez		Agence : centrale		N° demande : 12345
Responsable de prêt : Isabel Sanchez		Commission : 01/03/02		Date dem. : 1/1/02
	Montant décaissé (en dollars US)	Terme jusqu'à échéance	Garantie (en %)	Risque prévu (en %)
Durée demandée	1 000	10	100	40
Tests de sensibilité :				
Montant décaissé	900	10	100	38
	800			33
	700			29
Terme jusqu'à échéance	1 000	9	100	37
		8		32
		7		27
Garantie (en % du montant)	1 000	10	125	39
			150	37
			200	36

TABLEAU 2 : EFFETS DE « RAPPORT RELATIF AUX EFFETS DES CARACTÉRISTIQUES »

Client : Juan Perez	Dossier : A 12345		Risque : 30 jours de retard consécutifs
Responsable de prêt : Isabel Sanchez	Date dem. : 6/2/02		Historique : du 1/1/95 au 5/1/02
Caractéristiques	Valeur réelle	Moyenne historique	Effet (en points de %)
1. Jours de retard/versement, dernier prêt payé	8,7	1,7	(+) 5,8
2. Nbre de versements en retard, dernier prêt payé	6,0	4,0	(+) 4,2
3. Responsable de prêt expér. (nbre décaissé)	77,0	535,0	(+) 3,7
4. Type d'activité professionnelle	Menuiserie	s.o.	(+) 1,5
5. Téléphone au domicile	Non	Oui	(+) 1,1
6. Terme jusqu'à l'échéance, dernier prêt payé (mois)	8,0	10,5	(+0,6)
7. Rotation du capital (%)	Absente	326,0	(+) 0,3
8. Charge de remboursement (en %)	20,0	18,0	(+) 0,1
36. Couverture de la garantie (en %)	350,0	300,0	(-) 0,4
37. Sexe du client	Féminin	Féminin	(-) 0,7
38. Nbre total d'employés		0,3	(-) 1,9
39. Client exp. (nbre de mois)	36,0	14,0	(-) 2,3
40. Âge du client	55,0	43,0	(-) 4,4
PRÉVISION DE RISQUE	23,2	9,3	(+) 13,9

Remarques :

Valeur réelle : valeur des caractéristiques d'un(e) client(e) donné(e)
Moyenne historique : valeur des caractéristiques (e) client(e) moyen(ne)
Effet (en points de %) : différence entre la valeur des caractéristiques d'un(e) client(e) donné(e) et la valeur des caractéristiques d'un(e) client(e) moyen(ne). L'écart de chacune des caractéristiques par rapport à la moyenne correspondante représente l'effet actuel de chacune des caractéristiques par rapport au risque total.

TABLEAU 3 : EXEMPLE DE « RAPPORT DE SUIVI GLOBAL »

Risque : 4 jours/versement ou 30 jours consécutifs		Quantité risquée : nombre de prêts				
Date du test : 6/2/02		Date d'élaboration de la carte de résultat : 7/31/01				
		Risque réalisé (en %) par jour depuis le décaissement				Risque réalisé (en %) pour les prêts remboursés au cours des 12 derniers mois
Prévision de risque (en %)	% du portefeuille total	0-90	91-180	181-270	271 +	
0-2	0,5	1,40	2,00	0,00	4,00	3,2
2-4	5,1	2,80	2,80	2,10	3,50	3,1
4-6	7,8	3,00	4,00	4,00	5,10	4,7
6-8	8,1	3,90	4,80	5,50	8,10	7,8
8-10	7,7	5,30	6,70	6,40	11,50	10,6
10-15	17	5,50	8,10	11,60	18,10	16,3
15-20	14,5	6,80	12,10	17,90	27,60	24,7
20-25	11,4	9,00	16,90	23,80	33,10	27,2
25-30	8,4	11,40	19,40	30,40	37,80	36,3
30-40	10	14,60	25,00	37,30	45,80	43,1
40-50	5,1	18,40	30,40	50,90	53,60	52,6
50-60	2,7	23,00	42,30	57,20	60,40	60,1
60-70	1,2	32,40	42,60	65,20	70,50	70,3
70-100	0,5	34,30	62,90	65,50	77,90	75,4

TABLEAU 4 : EXEMPLE DE RISQUE LE PLUS ÉLEVÉ ET DE RISQUE LE PLUS FAIBLE DANS UN « RAPPORT DE SUIVI DE RESPONSABLE DE PRÊT »

Date du rapport : 7/31/2001		Succursale = toutes			Risque = 1 délai >= 30 jours						
N° prêt	Client	Jours cour.	Montant en cours	Remboursement mensuel	Proch. Date éch.	Retard actuel	Nbre délais	Risque réalisé retards/versements	Délai le plus long	Mauvais	Risque prévu
123	Javela Maria	308	2 106	83	3 août	23	2	42,5	77	Mauvais	90
94	Posada Maria	334	1 860	71	29 août	0	3	21,1	36	Mauvais	81
230	Arboleda Nivelly	336	1 323	132	29 août	2	3	14,8	25	Bon	80
95	Beltran Josefina	304	1 032	48	29 août	0	3	14,8	42	Mauvais	80
96	Nunez Dolly	337	5 683	316	2 août	0	1	22,7	28	Bon	72
97	Cruz Leonor	304	377	22	29 août	0	3	45,5	101	Mauvais	71
98	Rivera Antonia	304	603	39	29 août	23	2	22,2	39	Mauvais	68
122	Marin Graciela	337	5 773	283	29 août	0	4	14,5	25	Bon	62
123	Munoz Marco	304	2 003	111	29 août	0	3	25,7	67	Mauvais	60
90	Silva Osy	304	388	29	29 août	86	2	36	86	Mauvais	59
201	Valencia Lucer	292	59	60	18 août	0	0	0	0	Bon	0,5
202	Betancurt Jose	305	73	26	1 août	0	1	0	0	Bon	0,5
603	Valencia Juan	279	35	36	5 août	0	0	0	0	Bon	0,5
604	Fernandez Zorrila	281	289	38	7 août	0	0	0	0	Bon	0,5
505	Sanchez Hernan	290	102	36	16 août	0	0	0,1	1	Bon	0,5
506	Escobar Patricia	316	107	32	11 août	0	1	7	13	Bon	0,5
507	Echandia Henry	322	102	36	17 août	0	0	0	0	Bon	0,6
508	Jaramillo Emma	285	289	103	11 août	0	1	0,1	1	Bon	0,6
509	Guevara Cesar	295	87	31	20 août	0	0	0	0	Bon	0,6
510	Paz Maria	336	768	167	1 août	0	1	0,8	5	Bon	0,6

REFERENCES

Churchill, Craig F. et Sahra S. Halpern. *Building Customer Loyalty: A practical guide for microfinance institutions [Renforcer la fidélité de la clientèle : guide pratique à l'intention des institutions de microfinance]*, MicroFinance Network Technical Guide n° 2, 2001.

Dellien, Hans. *Integrated Technologies for Microfinance [Technologies intégrées pour la microfinance]*, the Innovation Initiative Grant [L'aide à l'initiative en matière d'innovation] from the Inter-American Development Bank [Banque interaméricaine de développement], 2001.

Rosenberg, Richard. *Measuring Client Retention [Mesurer la fidélisation de la clientèle]*, Microbanking Bulletin, n° 6, 2001, pp. 25-26.

Schreiner, Mark. *Scoring: The Next Breakthrough in Microcredit? [La notation : la prochaine percée dans le domaine du microcrédit]*, CGAP, 2002.

Schreiner, Mark. *Guia Técnica para la Integración de Scoring en el Sistema Informático de FMM/Bucaramanga [Guide technique d'intégration de la notation dans le système informatique de FMM/Bucaramanga]*, WWB- Colombia, 2003.

Vogelgesang, Ulrike. *Microfinance in Times of Crisis: the Effects of Competition, Rising Indebtedness, and Economic Crisis on Repayment Behavior [La microfinance en temps de crise : les effets de la concurrence, de l'accroissement de l'endettement et de la crise économique sur les comportements en matière de remboursement]*, Gk Working Paper Series. n° 2001-06, Université de Mannheim, 2001.



Cette note est tiré du travail effectué par six affiliées de WWB,
Hans Delliën, Directeur des services de micro-prêt de WWB, et Mark Schreiner,
Directeur, Microfinance Risk Management, LLC (Site Web : www.microfinance.com).

Stichting to Promote Women's World Banking
8 West 40th Street, New York, NY 10018, USA
Téléphone : +1 (212) 768 8513
Fax : +1 (212) 768 8519
E-mail : wwb@swwb.org
Site Web : www.swwb.org