

Présentation de 5 méthodes d'évaluation d'institutions de microfinance

BIM n° 27 – 30 juillet 2002
Frédéric DE SOUSA SANTOS

Le BIM de cette semaine - le dernier de la « saison » avant que nous nous retrouvions au début du mois de septembre - se propose de vous résumer le contenu d'un article de X. Reille, O. Sananikone et B. Helms (1) intitulé « Comparing microfinance assessment methodologies », paru en juin 2002 dans la revue Small Enterprise Development. Volume 13 ; n°2. Cet article fait une analyse comparative de 5 méthodes d'évaluation d'IMF parmi les plus connues : CAMEL mis en œuvre par ACCION, PEARL mis en œuvre par WOCCU, GIRAFE de Planet Rating et les méthodologies proposées par MicroRate et M-CRIL.

Le rating (2) des IMF est essentiellement mis en œuvre par des institutions spécialisées indépendantes. Il permet aux professionnels du métier d'évaluer les performances des IMF et de promouvoir des standards et des « meilleures pratiques » dans le cadre de démarches de benchmarking (3). Les managers d'IMF peuvent comparer leur institution ; les évaluateurs, les bailleurs de fonds les réseaux, les investisseurs et les donateurs y trouvent une source d'information.

La transparence financière est un processus qui participe d'une logique complexe. Elle se fonde sur la qualité du système de production de l'information, le contrôle interne, l'audit externe, les évaluations par les IMF ou les agences spécialisées, le benchmarking mis en œuvre par les groupements professionnels, la cotation par des agences et la supervision in fine par les autorités de tutelle.

Les grandes agences de cotation (Moody's, Standard & Poor...) mesurent et publient le risque lié aux non remboursements. Les méthodologies de ces agences sont fondées sur l'évaluation du risque crédit et donnent une large place à l'analyse de l'adéquation des fonds propres, de la fiabilité de la structure, de la liquidité et de l'analyse de la qualité du portefeuille. Ce rating prend en considération l'emprunteur et son environnement ainsi que le terme des engagements.

A l'inverse, les évaluations menées par les IMF ou les agences spécialisées sont plus soucieuses de qualifier la qualité de l'organisation dans son ensemble, au-delà du seul risque financier. Par ailleurs, les agences spécialisées en microfinance cherchent de plus en plus à s'associer aux grandes agences de cotation pour l'analyse du risque crédit.

Dans leur article, les auteurs proposent quelques éléments de comparaison de ces méthodes d'évaluation par les IMF. Ils n'y analysent pas les autres outils mis en œuvre dans le cadre du processus de transparence évoqué plus haut.

Comparaison des principales méthodologies d'évaluation des IMF par des IMF ou des agences spécialisées

Certaines méthodes ont été développées de manière à pouvoir être utilisées sur tous types d'IMF, quelles que soient leurs clientèles. D'autres, développées en interne, ont une vocation plus spécifique.

ACCION - CAMEL

Développée en 1993, la méthodologie CAMEL a été lancée pour évaluer les IMF membres du réseau ACCION (4) ou les structures désireuses de le devenir. Mise en œuvre par du personnel interne au réseau, la méthode CAMEL sert d'abord comme outil d'évaluation et de management, en permettant de « cartographier » l'identité de la structure. Elle a été expérimentée une cinquantaine de fois.

CAMEL reprend cinq facteurs clés d'analyse : l'adéquation du capital, la qualité des actifs, le management, la rentabilité et la liquidité.

L'évaluation permet de produire une note globale de 0 à 5 qui juge de la performance de l'institution. A moins de 2, l'institution ne devrait pas exercer la microfinance au regard de l'analyse ; entre 2 et 3, l'institution recèle de profondes faiblesses qui doivent être comblées. (5) La mise en œuvre de cette méthode d'évaluation mobilise 2 à 3 analystes, 10 jours sur le terrain et près d'un mois de travail au total. Elle passe par le remplissage de questionnaires et la mise en œuvre d'interviews et de réunions de groupe.

Le résultat de l'évaluation est confidentiel, mais l'IMF et ACCION peuvent le communiquer d'un commun accord à certains de leurs partenaires. La méthode semble pertinente dans le cadre d'une démarche de benchmarking et de renforcement du management. Elle est plus qualitative que quantitative. Ses résultats sont simples à la lecture.

WOCCU - PEARL

La méthodologie PEARL combine 45 ratios financiers couramment utilisés pour évaluer et gérer les coopératives affiliées au réseau WOCCU (6). Ces ratios analysent 6 domaines principaux : la protection, la qualité de la structure financière, la qualité des actifs, le taux de rentabilité et le coût, la liquidité et les signes de croissance. La méthode PEARL est fondée sur une analyse quantitative d'indicateurs financiers mais elle ne prend pas en compte les facteurs de management. PEARL est principalement utilisé par le management des IMF comme un outil de contrôle de gestion. (7) En pratique, près de 200 IMF - sud-américaines pour la moitié d'entre elles - envoient mensuellement ou trimestriellement les informations issues de la démarche PEARL. Compilées sur au siège de WOCCU, ces informations permettent d'établir les standards et les tendances du marché. Les informations transmises par les institutions participantes sont soumises à un audit externe.

Les conclusions de PEARL sont diffusées exclusivement aux membres affiliés de WOCCU et leur permettent de juger de leurs forces et de leurs faiblesses d'un point de vue financier. La démarche d'évaluation n'a pas de vocation qualitative.

PlaNet Rating - GIRAFE

Mise en œuvre par PlaNet Rating (8), la méthodologie GIRAFE combine 26 indicateurs qui analysent 6 domaines de risque : la gouvernance et les processus de prise de décision, la quali-

té des outils d'information et de management, l'analyse et le contrôle du risque, l'évaluation des actifs et de la qualité du portefeuille, le financement, l'efficacité et la rentabilité. Chacun des domaines est coté de 0 à 5. La méthode GIRAFE est clairement celle qui donne la part la plus grande au risque fiduciaire et à l'analyse détaillée du management et de la gouvernance ; avec relativement moins d'éléments quantitatifs que qualitatifs.

PlaNet Rating dispose de peu de permanents pour mettre en œuvre ses évaluations. Afin de créer un savoir-faire local et d'abaisser les coûts de la démarche, PlaNet Rating tente de travailler avec des consultants locaux qu'il forme et certifie pour garantir la fiabilité de la mise en œuvre de la méthode.

Les conditions de mise en œuvre de la démarche GIRAFE (9) sont équivalentes à celles que nous évoquons pour CAMEL. La diffusion des résultats est soumise à l'accord de PlaNet Rating et de l'IMF.

MicroRate

MicroRate est la plus ancienne agence spécialisée dans l'évaluation d'IMF.

Créée en 1996 avec l'appui de la Coopération Suisse, ses principaux clients sont les bailleurs, les investisseurs privés et les IMF. (10) MicroRate n'établit pas réellement de ratings, mais propose plutôt une logique d'évaluation et d'élaboration d'opinions analysant la fiabilité des IMF. MicroRate promeut aussi un benchmarking de la profession.

Sa méthodologie se fonde sur une analyse des domaines et facteurs de risques, sur une analyse comparée des performances des IMF ainsi que sur une mise à disposition de l'information sur le marché de la microfinance.

MicroRate analyse 3 principaux domaines : la qualité du portefeuille et le déroulement des opérations de prêts, l'organisation du système d'information et de management et les performances financières. La mise en œuvre de cette évaluation requiert 5 jours de terrain pour 2 analystes.

Le produit fini est un rapport qui équilibre l'analyse des performances et l'analyse factuelle, fondée sur des critères financiers, mais aussi sur le benchmarking d'institutions composant un groupe homogène de pairs. Ce travail est généralement confidentiel tout comme l'est dans le détail la méthode d'analyse. (11)

M-CRIL

Micro-Credit Ratings and Guarantee India (M-CRIL) est une filiale d'EDA Rural Systems. Depuis 1998, M-CRIL établit des ratings et des études sectorielles spécialisées. Elle reste la seule agence spécialisée en microfinance en Asie. Ses principaux clients sont des bailleurs, des refinanceurs, des investisseurs privés ou des IMF (12).

Sa méthode repose sur l'évaluation du risque crédit sur la base d'une trentaine d'indicateurs organisés en 3 grands domaines : gouvernance et organisation, analyse managériale et étude des performances financières.

La démarche M-CRIL inclut aussi l'analyse des forces et faiblesses et des recommandations d'amélioration. Le produit de ce type d'évaluation permet d'avoir une idée claire de la fiabilité du portefeuille avec une approche plus quantitative que qualitative ; elle évalue aussi avec acuité les contraintes auxquelles est soumise l'IMF.

Les résultats restent confidentiels, mais peuvent être diffusés avec l'accord de l'IMF. La méthodologie n'est pas directement accessible et diffusée. (13)

Les enjeux de l'évaluation des IMF

Les évaluations ont pour but d'améliorer la transparence des IMF, mais pour ce faire, plusieurs facteurs clés intermédiaires sont tout à fait fondamentaux.

Améliorer la qualité de l'information

A la base, une démarche d'évaluation repose sur la fiabilité et la qualité des reportings opérationnels et des états financiers. Force est de constater que l'industrie de la microfinance doit encore largement améliorer ses savoir-faire en la matière. La qualité des audits externes doit être aussi très largement améliorée pour garantir la fiabilité des informations financières collectées et notamment la justesse des calculs des taux de remboursement qui constituent le risque majeur du métier.

Standardiser les indicateurs et leur définition

Les 8 principales institutions d'évaluation utilisent plus de 170 indicateurs pour évaluer les IMF, seulement 32 d'entre eux sont communs à au moins 2 institutions et 5 seulement parmi ces derniers sont définis de manière identique. Parmi ces très rares notions qui font l'objet d'un consensus, on liste l'encours moyen de prêt, le ratio d'efficacité opérationnelle, le rendement retraité des actifs, le rendement retraité des fonds propres et le rendement moyen des actifs. Pour le reste, la diversité des indicateurs illustre la variété des institutions. Dans le cadre des évaluations, elle induit de nombreuses interprétations erronées.

La multiplication des rapports qu'elle entraîne aussi - selon les bailleurs ou les partenaires - est aussi complexe à gérer et très coûteuse.

Augmenter la fréquence des rapports d'audit

La plupart des évaluations ont une portée de court terme, analysant des portefeuilles de crédit eux aussi de très court terme (souvent inférieurs à 3 mois). Les situations financières des IMF sont très volatiles compte tenu de la rapidité avec laquelle des positions peuvent se détériorer. Des séquences d'évaluation trimestrielles, semi-annuelles ou annuelles sont souvent insuffisantes.

Les habitudes d'évaluation sont toutefois en train de changer lentement. Plusieurs institutions d'évaluation, dont ACCION, mettent en place des systèmes de reportings allégés de faible coût, complémentaires des évaluations périodiques.

Réduire le coût des évaluations

La plupart des évaluations sont très coûteuses, de 5 000 à 25 000 \$, selon qu'il s'agit d'une première évaluation ou d'un renouvellement.

Jusqu'à présent, les agences de cotation n'ont pas développé les méthodes ou les marchés qui pourraient rendre la démarche rentable. MicroRate couvre ses coûts opérationnels par la combinaison de la facturation de ses prestations et par un certain nombre de subventions. L'enjeu des institutions de cotation est de se réorganiser pour réduire leurs charges sans abaisser la qualité de leurs services. Le coût des ressources humaines expert reste le principal obstacle

dans le domaine. Les technologies de l'information donnent l'opportunité de faire certaines économies, mais elles donnent encore à ce jour des opportunités plus promotionnelles que réellement opérationnelles. Des stratégies d'alliance avec des entreprises locales d'audit peuvent ouvrir des voies, mais l'enjeu de la qualité reste à préserver. A l'instar des filiales que MicroRate développe en Afrique ou en Amérique Latine, le renforcement ou l'appui à l'émergence de compétences locales affiliées aux grandes institutions internationales est une autre piste importante.

En conclusion, les auteurs de l'article offrent une vision plus globale de l'évolution de la microfinance. Ils montrent que la transparence que permettent les évaluations est l'un des facteurs de déblocage des ressources nécessaires à la croissance du secteur, permettant potentiellement d'attirer des investisseurs.

Références

- > CGAP (2000) Audit externe des institutions de microfinance : Guide pratique, Ed. CGAP, GRET, coll. Outil technique, n 3, 272 p.
- > CGAP (déc. 1999) Mesurer des taux d'impayés en microfinance : les ratios peuvent être dangereux pour votre santé, Etude spéciale n°3, 20 p.
- > Bulletins d'Information du Mardi - Pôle Microfinancement CIRAD-GRET : Systèmes de rating et présentation de WOCCU - Bim 16/02/99 / La gestion du risque par les IMF - Bim 7/12/99 / Les systèmes d'information et de gestion, présentation du guide CGAP - Bim 4/01/00 / Outil de gestion des comptes internes par SEEP Network et CRS, présentation de SEEP et CRS - Bim 11/01/00 / L'offre de services d'appui aux SFD - Bim 25/7/00 / Présentation de l'outil d'évaluation des performances Camel - Bim 6/11/01



1. Les auteurs travaillent pour le CGAP.
2. Le terme de « rating » est aussi employé en français. Il faut le comprendre comme une évaluation qui permet une cotation sur la base de critères prédéfinis. Dans cet article, nous employons indistinctement les termes de « cotation » et de « notation ».
3. En anglais dans le texte d'origine, mais de plus en plus en français, on parle de « benchmarking ». Le benchmarking promeut le rassemblement d'entreprises pour contribuer à développer les attitudes, la culture et les actions d'amélioration des performances. Il se fonde sur des critères comparatifs d'excellence par rapport aux meilleurs mondiaux dans chaque processus. Pour une entreprise, le benchmarking consiste à bien analyser ses propres méthodes ou approches, comparer ses processus, pratiques et résultats entre ses différents établissements, avec les meilleurs à l'intérieur de son industrie et en dehors de son industrie, dans son pays ou à l'étranger, agir pour égaler ou dépasser les meilleurs. Le benchmarking cherche à accroître les profits et l'efficacité, accélérer et orienter le changement, établir des buts ambitieux, permettre de réaliser des sauts de performance, créer un sens de l'urgence, détruire le complexe du NIH (Not Invented Here), forcer à regarder ailleurs, obliger à comprendre les performances mondiales, aboutir à la satisfaction du client, créer

un consensus sur les performances. Le benchmarking concerne la totalité des activités, des produits et services liés aux processus de l'entreprise : conception, développement, production, commercial, organisation, systèmes d'information, administration, financement, gestion des ressources humaines... " Définition issue du « Benchmarking Club de Paris »

4. Fondé en 1961, le réseau ACCION appuie 15 IMF affiliées en Amérique Latine, 4 en Afrique et 29 initiatives sur des villes nord-américaines. ACCION appuie ses membres sur des aspects de méthodologie, de business plan, de gestion financière et de marketing.
5. Plusieurs guides techniques présentent la méthode ACCION dans le détail. On les trouve en ligne aux adresses suivantes. (<http://www.ACCION.org/pubs/main.asp>) et (<http://www.mip.org/pubs/mbp/CAMEL.htm>)
6. Le World Council of Credit Unions (WOCCU) fédère plus de 36 000 coopératives dans plus de 91 pays (les 3/5 dans des pays développés).
7. Une présentation détaillée de la méthode PEARL est disponible sur le site de WOCCU (www.WOCCU.org)
8. PlaNet Rating est une branche de Planet Finance, une ONG française. Elle offre 4 services de base : la mise en œuvre de ratings, la diffusion de résultats de ratings, la formation à la méthode GIRAFE et la consultance pour des associations professionnelles.
9. La méthode GIRAFE a été mise en œuvre une 30aine de fois dans plus de pays. Une présentation détaillée de la méthode est consultable sur le site internet de PlaNet Finance : (<http://www.planetfinance.org/fr/rating/index.htm>).
10. MicroRate a mis en œuvre près de 70 évaluations, la plupart en Amérique Latine.
11. MicroRate ne publit pas sa méthode, mais en partage les lignes directrices sur son site. (www.microrate.com)
12. La fondation Ford a initialement soutenu la mise en place de la démarche de M-CRIL. Aujourd'hui, la méthodologie a été mise en œuvre auprès de quelques 90 IMF.
13. Une description des lignes directrices de la méthode est consultable sur : (<http://www.edarural.com/m-cril.html>).