



[Association Diégo-Développement](#)

Identification des principaux écueils pour la création d'une structure de Micro Crédit

A Trouver l'ONG qui sera votre partenaire local et surtout l'homme clé qui fera tourner la structure au quotidien.

B Faire un cahier des charges pour bien définir les modalités de fonctionnement entre vous et l'organisation locale.

C Bien définir très particulièrement les projets que vous voudrez financer, en analysant votre risque. La manière d'utiliser le crédit, investissement (générateur de revenus), consommation, est un sujet fondamental de préoccupation.

D Comment les emprunteurs rembourseront-ils ? S'il n'y a pas de remboursement ou si les remboursements sont tardifs, la structure ne sera pas viable.

A Trouver l'ONG qui sera votre partenaire local et surtout l'homme clé qui fera tourner la structure au quotidien

1 Pour une ONG ou une Association, mettre en place le micro crédit signifie t-il simplement envoyer une somme à un organisme connu et considéré comme compétent ?

Il est toujours possible de donner à un organisme de micro crédit. Pour notre part nous avons commencé ainsi avec « Entreprendre à Madagascar », organisme malgache qui a un excellent savoir faire en matière de micro crédit.

« Entreprendre à Madagascar » est un organisme non mutualiste très compétent et parfaitement capable si on lui donne un fonds de crédit de mettre en place une structure efficace.

Quels sont les problèmes ici ?

Ils sont de 2 types :

1 Entreprendre à Madagascar est situé à Tana et gère depuis cette ville. L'octroi du crédit est préparé localement mais la décision est prise à Tana. Il y a déjà une perte de substance par rapport au vécu local. Pour conforter son jugement, un directeur se déplace (en avion aux frais de l'ONG ou de l'association) pour effectuer périodiquement des vérifications sur le bon fonctionnement localement du système.

Il est fondamental, pour que l'accord du prêt coûte le moins cher possible, que des personnes sur le terrain soient en mesure d'évaluer instantanément le projet et la personne.

2 Du fait qu'il s'agit d'un organisme privée et qu'en sus ils ne sont pas sur place, les coûts de fonctionnement sont très importants. Entreprendre à Madagascar demande par exemple un micro-ordinateur pour la structure en région et un autre micro-ordinateur pour suivre les dossiers de remboursement depuis Tana.

Les besoins du distributeur sont alors prioritaires sur l'action et donc les frais de fonctionnement, en étant supérieur aux intérêts produits par les fonds prêtés grèvent le fonds de crédit lequel fini par plus exister. L'organisme fait alors appel à de nouveaux donateurs.

2 Comment sélectionner l'organisme local qui distribuera les crédits ?

C'est bien sur le point le plus fondamental dans la démarche de micro crédit. On ne peut pas faire fonctionner une agence de micro crédit sans avoir sur place un correspondant compétent qui garantira le fonctionnement tout au long du projet.

Une ONG ou une association qui parle d'un projet de développement économique même de taille réduite intéresse au plus haut point les responsables locaux. Après ce sont les contreparties que l'on demandera qui entraîneront ou non l'adhésion.

Pour ma part je suis allé sur place, je me suis fait remettre par le Consul Général de France à Diego et par la représentante à Diégo Suarez du Conseil Général du Finistère une liste de personnalités locales.

Ensuite **pendant un séjour de 15 jours**, à raison de 2 rencontres par jour, j'ai rencontré ces personnalités ;

Certains responsables m'ont dit qu'ils n'étaient pas intéressés, qu'ils ne disposaient pas du temps nécessaire...

D'autres me paraissaient s'appuyer essentiellement sur des réseaux de relations familiales situation délicate dans un pays où la corruption est forte.

D'autres aussi, de bonne volonté, ne me paraissaient pas avoir soit **un désir suffisant** de faire fonctionner une structure, soit la compétence soit encore l'autorité nécessaire ;

Il faut choisir une personne reconnue et respectée capable de prendre les initiatives que le fonctionnement au jour le jour rendra nécessaire.

Finalement le choix a été fait d'un homme compétent, soucieux du développement de sa région, actif dans le monde associatif (il a été le créateur de l'ODRD, organisation pour le Développement de la Région de Diégo), et présent dans la vie de sa ville étant à l'époque le recteur de l'université. Il est devenu par la suite Président de la Chambre de Commerce de la ville.

3 Le responsable du projet au quotidien : l'homme clé

L'organisme qui distribuera les crédits aura besoin d'un salarié pour étudier les dossiers, et récupérer les remboursements des prêts. Il s'agit d'un salarié qui sera recruté pour le projet, son rôle est capital :

Il reçoit le demandeur lors du premier contact, il l'informe sur les possibilités d'obtenir un crédit, il analyse la viabilité du projet présenté.

Il procède à des vérifications sur l'activité, le domicile, les antécédents chez d'autres distributeurs de micro crédit.

Il fait la formation au groupe demandeur.

Il présente le dossier au comité des crédits pour l'octroi définitif du crédit.

Et surtout il s'occupe du remboursement hebdomadaire par les bénéficiaires des crédits octroyés.

C'est encore lui qui établira tous les tableaux statistiques destinés à la structure locale et aux bailleurs de fonds.

Toutes ces activités demandent que le responsable soit intègre et qualifié.

Il est préférable que le responsable du projet ne manipule en aucun cas les espèces ni lors de l'octroi du crédit ni lors des remboursements. Cette tâche devra alors être confiée à une autre personne (le comptable, responsable financier).

De même le calcul du taux de remboursement, indication la plus importante de sa gestion, doit être calculé de façon indépendante par le responsable financier.

Il n'est pas facile de rencontrer un tel responsable. Il n'est pas facile non plus de le garder. Plutôt que d'arpenter les allées boueuses du bidonville pour récupérer des remboursements tardifs, il préférera devenir salarié d'une banque classique qui lui offrira la formation, la perspective de carrière...Il est donc indispensable de prévoir une rémunération motivante pour ce salarié.

4 Le Conseil d'Administration de l'organisme local

Le Conseil d'Administration est l'organe dirigeant supérieur de l'institution locale et à un rôle de supervision.

C'est important que l'homme clé ne soit pas seul et qu'il soit épaulé par un véritable Conseil d'Administration capable d'animer au quotidien, de décider des crédits à octroyer et aussi apte à suppléer le dirigeant en cas d'absence.

<u>B Faire un cahier des charges pour bien définir les modalités de fonctionnement entre vous et l'organisation locale</u>

Remettre un cahier des charges et faire signer une convention

Sur ce point nous vous renvoyons vers notre document « convention de collaboration » présent sur le site Diégo développement.

La Loi est écrite quand votre cahier des charges est précis et qu'il a été négocié et accepté par votre partenaire local. Après bien sur il y aura des adaptations à prévoir en fonction de ce qui n' pas été prévu.

Quels sont les points à parfaitement négocier avec le partenaire local ?

1 Le responsable que nous rencontrons et avec lequel nous mettons en place la structure de micro crédit, assurera le suivi global du projet. Toutefois, s'agissant d'une personnalité locale qui a de nombreuses responsabilités, son temps disponible pour s'occuper du projet sera nécessairement limité. Il faut donc s'entendre sur un temps hebdomadaire pour qu'il s'occupe de la structure.

Donc ce qu'on attend de lui c'est qu'il ; impulse, qu'il fasse le suivi périodique du projet et surtout qu'il choisisse avec la plus grande pertinence la personne qui sera désignée pour le suivi du projet au quotidien, car cette personne sera l'homme clé du projet.

2 Pour que le fonds de crédit ne se réduise pas j'attire l'attention sur un aspect totalement impératif : les frais de fonctionnement du partenaire local et le coût des provisions doivent être couverts par le taux d'intérêt. Cela amène bien sur à des taux d'intérêt mensuels élevés (de 3.5% pour le premier cycle à 3.0 % à partir du 2eme cycle) pour nos crédits mais ces taux sont bien faibles par rapport à ce que demandent les usagers pour des personnes ne présentant pas de garantie.

3 Les autres points à bien négocier avec le partenaire local sont la mise en place d'une véritable comptabilité propre au projet de micro crédit et le retour régulier de statistiques de suivi du projet.

2 Dans le domaine de la maîtrise des frais généraux, attention à limiter la distance en intermédiaires entre l'ONG française et le bénéficiaire du crédit à Madagascar.

Souvent les sommes transitent entre une Association de collecte en France, une association ou une ONG à Antananarivo, avant de parvenir au groupe local chargé de la mise en place du projet. Ce fonctionnement n'est pas optimal car les sommes versées au développement font trop souvent l'objet de pertes structurelles pendant les transits. Chaque intermédiaire a le désir d'ajouter une apparente plus-value. Ce qui occasionne des frais et donc une réduction du fonds de crédit disponible. De plus il peut devenir difficile de suivre l'utilisation des fonds versés. Le pourcentage réel des fonds qui va aux personnes bénéficiaires est délicat à calculer. La transparence des résultats obtenus n'est pas garantie.

3 Les statistiques.

Les données à envoyer systématiquement aux bailleurs de fonds sont les suivantes :

- situation de l'encours composé de :
 1. Capital disponible (en banque et en caisse)
 2. Capital restant à rembourser (encours des prêts). La situation de l'encours est le principal indicateur financier, il doit faire l'objet d'un contrôle permanent.
- Nombre de prêts en cours avec indication des prêts échus et nouveaux
- Taux de remboursement hebdomadaire et mensuel.

Il faut convenir que ces données soient transmises par e-mail au plus tard par exemple le 5 du mois suivant

4 La comptabilité.

La tenue d'une véritable comptabilité respectant des normes nationales ou internationales est un idéal.

Pour une agence de micro crédit il est jugé complexe de mettre en place une comptabilité d'engagement, qui rattache les résultats financiers des opérations à la période à laquelle ils ont eu lieu. Souvent l'organisme distributeur préfère une simple comptabilité de caisse, prenant en compte les produits d'intérêts au moment de leur perception effective.

Plus souvent encore l'agence de micro crédit voudra plus simplement s'en tenir à des tableaux EXCEL pour suivre les comptes de leur clientèle, produire des rapports d'activité du portefeuille et à un suivi de sa trésorerie par un rapprochement constant avec la position sur son compte en banque.

L'utilisation des tableurs est facile mais ce n'est pas suffisant :

Dès que l'établissement octroie plus de 200 prêts et infiniment plus de remboursements de très faibles montants qu'il faut éclater entre le remboursement de capital et les intérêts perçus, on se trouve aux limites des capacités de suivi, le risque d'erreur devient important.

Et surtout EXCEL ne laisse aucune trace en cas de modification d'une donnée d'où le risque soit d'erreurs non détectées soit de malversations.

Pour le bailleur de fonds, il faut exiger la tenue d'une véritable comptabilité, incluant les frais de la structure...et pouvoir ainsi dégager un résultat annuel après calcul des dotations aux provisions pour risques...

Dans la négative le suivi sera toujours ambigu et sujet à interprétation.

Le problème c'est que tenir une véritable comptabilité est long et demande une compétence technique.

En matière de micro crédit nous préconisons, sauf s'il existe des normes spécifiques nationales dans le pays d'exercice, de s'appuyer sur des normes tunisiennes faciles à comprendre et parfaitement opérationnelles.

<http://www.procomptable.com/normes/NC34.pdf>

Norme comptable relative aux micro-credits et revenus y afférents dans les Associations autorisées à accorder des micro-credits

Objectifs de la norme :

* Les microcrédits accordés par les associations constituent une activité principale parmi les activités des associations autorisées à accorder des micro-crédits. Ces micro-crédits donnent lieu à la perception, à l'occasion de leur remboursement, d'une rémunération sous forme d'intérêts. Les portefeuilles de crédits et les provisions pour créances en retard ou douteuses sont les postes les plus importants d'une association de micro crédit.

*. Des circonstances ultérieures à l'octroi des micro-crédits peuvent mettre en cause leur recouvrement et amèneraient l'association autorisée à accorder des micro-crédits à constater des provisions et à ne pas constater les intérêts y afférents en résultat.

*. La norme comptable NC 03- Norme Comptable relative aux revenus définit les règles de mesure et de constatation des revenus ainsi que les informations à fournir à leur propos. Bien que l'ensemble de ces règles s'appliquent aux revenus générés par les micro-crédits accordés par les associations autorisées à accorder des micro-crédits, des règles particulières doivent leur être définies, eu égard à la spécificité de leurs activités.

* L'objectif de la norme est de définir les règles de constatation, d'évaluation et de suivi des micro-crédits et des revenus y afférents.

5 Importance des postes d'ajustement

Les remboursements des bénéficiaires sont déposés chaque jour à la banque pour une question de sécurité. L'enregistrement comptable par l'association se fait le jour même.

Par contre les banques n'adressent pas de relevé quotidiens des opérations reçues et ne permettent généralement pas l'accès aux comptes par Internet ;

En conséquence il y a des écarts entre la comptabilité de la banque et la comptabilité de l'association.

Pour expliquer ces écarts temporaires, le comptable de l'association met quotidiennement à jour un état de rapprochement bancaire sur lequel il ne reste normalement pas d'écriture en suspens en fin de mois quand arrive l'extrait de la banque. Eventuellement des écarts liés à des erreurs ou omissions font l'objet d'une comptabilisation dans les écritures de fin de période par le comptable. Les erreurs éventuelles de la banque lui sont signalées sous la forme de réclamation et dans ce cas sont maintenues en état de rapprochements jusqu'à leur régularisation par la banque..

6 Séparation de la gestion du capital et de la gestion des intérêts.

Dans l'hypothèse où votre partenaire ne parviendrait pas à mettre en place une comptabilité digne de ce nom, le moyen le plus radical pour s'assurer qu'aucun prélèvement pour des frais de fonctionnement ne sera opéré sur le fonds de crédit est d'utiliser 2 comptes bancaires distinct.

L'un sert uniquement au capital, pour le déblocage des fonds et pour les remboursements hebdomadaires, l'autre sert au fonctionnement de l'organisme qui a pour produit les intérêts perçus et pour charges les frais de fonctionnement de la structure, loyers, salaires, charges sociales, dépenses diverses.

Les fonds, intérêts ou capital, doivent être systématiquement remis en banque dès que le niveau d'encaisse défini comme maximum est atteint.

7 Le système de gestion des bénéficiaires

Le système de gestion est composé du fichier comptable de suivi des encours de crédits mais aussi d'un fichier contrats/bénéficiaires. Ce dernier fichier reçoit les informations suivantes :

- L'identité du client
- L'adresse du client
- Le nom du groupe solidaire
- Le numéro du groupe solidaire
- La mention du cycle du groupe solidaire
- Le montant d'origine du prêt
- Les dates de début et de fin du contrat
- La mention « Provision » dès qu'une échéance a eu 2 semaines de retard.

8 Le contrôle et l'audit

Comme toute organisation, une association de micro crédit doit rendre compte de ses activités et de l'utilisation des ressources qui lui ont été confiées.

Il ne faudrait surtout pas croire qu'il n'y a pas de risque de négligences, d'erreurs ou de détournements parce qu'il s'agit d'une association à caractère humanitaire.

Si les institutions de microfinance agréées comme intermédiaires financiers publient des états financiers audités, ce n'est nullement le cas pour les petites associations de micro crédit.

On peut définir le rôle du contrôle ainsi :

- Vérifier que tous les prêts inscrits dans le portefeuille de crédits sont bien réels. Pour cela il faut obligatoirement qu'une personne externe à la gestion rende visite à chaque groupe de bénéficiaires pour s'assurer qu'ils ont bien perçus leur prêt et que les bénéficiaires appartiennent effectivement au groupe ciblé.
- Confirmer que les états financiers envoyés aux bailleurs de fonds et éventuellement remis aux autorités locales de tutelle sont sincères et ne comportent pas d'anomalies significatives. L'auditeur vérifiera en particulier la conformité du solde comptable avec le solde indiqué par la banque de l'organisme ou la présence d'un état de rapprochement. L'auditeur vérifiera que les états de provisions sont conformes aux règles de provisionnement de l'organisme.
- S'assurer que l'agence de micro crédit enregistre bien en comptabilité les opérations au jour le jour sans retard et que le comptable de l'association répartit correctement les remboursements dans les comptes appropriés.

C Bien définir très particulièrement les projets que vous voudrez financer, en analysant votre risque. La manière d'utiliser le crédit, investissement (générateur de revenus), consommation, est un sujet fondamental de préoccupation

1 Comment étudier le risque de non remboursement en secteur informel ?

Le risque, est défini par une probabilité déterminée de non-respect de l'obligation de remboursement. Il est aussi lié à la qualité des garanties.

Pour limiter les risques :

- L'organisme local de micro crédit effectue une visite de vérification au domicile et au lieu de travail de chaque candidat à un prêt.
- Les prêts sont octroyés prioritairement aux personnes ayant déjà bénéficié d'un précédent prêt pour lequel il n'y a pas eu de difficulté ou d'incident dans le remboursement.
- Certaines activités économiques sont recensées comme à risque et donc sont exclues totalement de candidature.
- Les prêts ne peuvent être consentis qu'à des personnes exerçant déjà le métier et non à des nouveaux venus dans l'activité.
- Les prêts seront consentis aux seules personnes des quartiers ciblés : l'éloignement géographique de l'emprunteur pourrait le dissuader de venir procéder au remboursement de la fraction échue chaque lundi à l'agence de l'organisme local de micro crédit.
- Les prêts sont consentis collectivement à chacun des membres du groupe garantissant le remboursement solidaire de tous les autres membres du groupe (groupe de 3 à 5 personnes).
- Les bénéficiaires adhèrent obligatoirement à l'Association des bénéficiaires Microfa 2
- L'organisme local de micro crédit offre aux bénéficiaires de prêts une formation obligatoire à la gestion.
- Les prêts sont décidés par le comité d'octroi composé des membres du conseil d'Administration.

Pourtant, l'organisme local de micro crédit considère les garanties comme un élément secondaire dans l'octroi d'un crédit, la véritable garantie du prêt résultant de la qualité du projet présenté par le demandeur et par son aptitude entrepreneuriale. La solvabilité morale du demandeur (antécédents de la micro entreprise, recommandations, du chef de fonkotany) et les potentialités de son entreprise sont les principaux indicateurs du risque

Malgré toutes ces précautions, trop de prêts ne seront pas remboursés où seront remboursés avec des retards importants. On sait qu'il s'agit essentiellement des personnes qui sont en premier cycle de prêts (première année). Les cycles suivants posent moins de problème puisqu'on y accède que si le premier cycle s'est convenablement déroulé.

Attention : un portefeuille en croissance rapide comporte un pourcentage important de crédits de premier cycle et donc la probabilité de difficultés de remboursements est beaucoup plus forte.

2 Problèmes rencontrés au niveau des bénéficiaires

- la formation de groupes est souvent arbitraire et est faite juste pour remplir les conditions exigées sans affectio societatis. Ce qui fait que certains groupes ne sont pas cohérents voire ont des problèmes pour s'entendre.
- Les bénéficiaires refusent de s'associer autour d'un projet unique ce qui fragilise leur solidarité.
- Compte tenu de la situation économique et des risques de la vie, les bénéficiaires rencontrent souvent des problèmes incontournables nécessitant de l'argent. Et la tentation est grande de prendre sur les sommes à rembourser.
- Les remboursements se font souvent avec du retard. Il ne faut pas oublier que les remboursements ne se font pas par débit en compte comme chez nous puisque les personnes n'ont par définition pas de compte bancaire. Il faut chaque semaine que l'un des membres du groupe se déplace aux bureaux de l'organisme de micro crédit pour venir payer en espèces pour le compte de l'ensemble du groupe. Et cela demande du temps et un effort certain pour ceux qui sont domiciliés dans les quartiers les plus éloignés.

3 Faut-il accepter de favoriser un bénéficiaire ?

Une association est faite d'hommes et de sentiments. Il apparaît que des liens peuvent se faire soit avec les responsables du micro crédit soit avec les donateurs membres de l'association qui sont venus, ont rencontré un bénéficiaire potentiel qu'ils veulent aider par priorité. Attention zone de danger :

Il faut alors être extrêmement rigoureux et rappeler que les règles d'octroi du crédit sont de s'intégrer dans un groupe solidaire, de suivre les séances de formation proposées, d'être agréé par le Conseil d'octroi des crédits, de rembourser chaque semaine la fraction échue du capital et des intérêts...

La décision d'octroi du crédit doit se faire pour un bénéficiaire recommandé dans les mêmes conditions que pour toute autre personne.

Au risque de détruire le principe même de l'étude du risque.

4 A quel taux d'intérêt faut-il prêter ?

. Les taux d'intérêt pratiqués par les IMF sont en général élevés (2.5 à 3.5 % par mois sont des taux courants) dès lors qu'elles poursuivent un objectif de pérennisation, impliquant l'autonomie financière.

Le taux d'intérêt, coût du crédit, résulte de l'addition suivante :

[coût de la ressource argent + coût de transaction du service financier + coût du risque].

- la question revient en fait à : « désirez-vous que votre structure devienne un jour autonome » capable de se passer de vos subventions ? Seule une organisation capable de s'autofinancer pourra durer.
- Donc si la réponse à la question est « OUI » il faut pratiquer la vérité des prix. Alors le taux d'intérêt variera de 2.5 à 3.5 % par mois selon le contexte.
- Les bénéficiaires ne se plaindront pas du taux car ils reçoivent le prêt mais aussi de l'aide, des conseils, de la formation ce qu'aucune banque commerciale ne leur apporterait (et encore moins l'usurier !)
- Le taux d'intérêt ne l'oublions pas permet de financer les frais de structure, le coût du risque mais aussi le coût de la formation, des réunions de bénéficiaires, des conseils...
- On peut dire que ce sont les associations de micro crédit qui pratiquent les taux les plus élevés qui se révèlent les plus efficaces sur le long terme .

5 savoir calculer les intérêts.

Le calcul des intérêts n'est pas aussi simple qu'il y paraît à première vue.

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 ?

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 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 ?

Préconisation :

Si on retient un remboursement capital + intérêts chaque semaine, déterminer un montant échu constant à l'aide de la formule : $\text{échéance} = (\text{capital} \times \text{taux d'intérêt hebdomadaire}) / 1 - (1 + \text{taux d'intérêt hebdomadaire})^{\text{puissance} - 52}$

La puissance – 52 correspond au nombre de semaines dans l'année.

taux d'intérêt mensuel : 1,03					
taux équivalent annuel 1,425760887					
taux équivalent semaine 0,013488074617640					
si le capital emprunté est de 25 000 000 sur un an					
le bénéficiaire remboursera chaque semaine : 6720,25834					
numéro de la semaine	capital restant du	intérêts de la période	capital restant du	montant hebdo	
1	250 000,00	3 372,02	3 348,24	6 720,26	
2	246 651,76	3 326,86	3 393,40	6 720,26	
3	243 258,36	3 281,09	3 439,17	6 720,26	
4	239 819,19	3 234,70	3 485,56	6 720,26	
5	236 333,63	3 187,69	3 532,57	6 720,26	
6	232 801,06	3 140,04	3 580,22	6 720,26	
7	229 220,84	3 091,75	3 628,51	6 720,26	
8	225 592,32	3 042,81	3 677,45	6 720,26	
9	221 914,87	2 993,20	3 727,05	6 720,26	
10	218 187,82	2 942,93	3 777,32	6 720,26	
11	214 410,49	2 891,98	3 828,27	6 720,26	
12	210 582,22	2 840,35	3 879,91	6 720,26	
13	206 702,31	2 788,02	3 932,24	6 720,26	
14	202 770,07	2 734,98	3 985,28	6 720,26	
15	198 784,79	2 681,22	4 039,03	6 720,26	
16	194 745,75	2 626,75	4 093,51	6 720,26	
17	190 652,24	2 571,53	4 148,73	6 720,26	
18	186 503,51	2 515,57	4 204,69	6 720,26	
19	182 298,83	2 458,86	4 261,40	6 720,26	
20	178 037,43	2 401,38	4 318,88	6 720,26	
21	173 718,55	2 343,13	4 377,13	6 720,26	
22	169 341,43	2 284,09	4 436,17	6 720,26	
23	164 905,26	2 224,25	4 496,00	6 720,26	
24	160 409,25	2 163,61	4 556,65	6 720,26	
25	155 852,61	2 102,15	4 618,11	6 720,26	

26	151 234,50	2 039,86	4 680,40	6 720,26
27	146 554,10	1 976,73	4 743,53	6 720,26
28	141 810,58	1 912,75	4 807,51	6 720,26
29	137 003,07	1 847,91	4 872,35	6 720,26
30	132 130,72	1 782,19	4 938,07	6 720,26
31	127 192,65	1 715,58	5 004,67	6 720,26
32	122 187,98	1 648,08	5 072,18	6 720,26
33	117 115,80	1 579,67	5 140,59	6 720,26
34	111 975,21	1 510,33	5 209,93	6 720,26
35	106 765,28	1 440,06	5 280,20	6 720,26
36	101 485,08	1 368,84	5 351,42	6 720,26
37	96 133,66	1 296,66	5 423,60	6 720,26
38	90 710,06	1 223,50	5 496,75	6 720,26
39	85 213,30	1 149,36	5 570,89	6 720,26
40	79 642,41	1 074,22	5 646,04	6 720,26
41	73 996,37	998,07	5 722,19	6 720,26
42	68 274,18	920,89	5 799,37	6 720,26
43	62 474,81	842,66	5 877,59	6 720,26
44	56 597,22	763,39	5 956,87	6 720,26
45	50 640,35	683,04	6 037,22	6 720,26
46	44 603,13	601,61	6 118,65	6 720,26
47	38 484,48	519,08	6 201,18	6 720,26
48	32 283,31	435,44	6 284,82	6 720,26
49	25 998,49	350,67	6 369,59	6 720,26
50	19 628,90	264,76	6 455,50	6 720,26
51	13 173,40	177,68	6 542,57	6 720,26
52	6 630,82	89,44	6 630,82	6 720,26
montant total remboursé			250 000,00	

Ce second tableau permet d'obtenir un montant fixe à rembourser chaque semaine.
C'est ce que préconise Muhammad Yunus afin de faciliter la relation avec les emprunteurs.
Ici pour un prêt de 372 009 Ariarys, l'emprunteur rembourse chaque semaine la somme fixe de 10000 Ariarys.

Bien sur c'est au comptable de l'association de micro crédit qu'il appartient de distinguer à l'intérieur des 10000 Ariarys les intérêts du montant du capital remboursé.

taux d'intérêt mensuel :		1,03			
taux équivalent annuel		1,425760887			
taux équivalent semaine		0,013488074617640			
si le capital emprunté est de 372 009,50 sur un an					
le bénéficiaire remboursera chaque semaine :				9999,99979	
numéro de la semaine	capital restant du	intérêts de la période	capital restant du	montant hebdo	
1	372 009,50	5 017,69	4 982,31	10 000,00	
2	367 027,19	4 950,49	5 049,51	10 000,00	
3	361 977,68	4 882,38	5 117,62	10 000,00	
4	356 860,06	4 813,36	5 186,64	10 000,00	
5	351 673,42	4 743,40	5 256,60	10 000,00	
6	346 416,82	4 672,50	5 327,50	10 000,00	
7	341 089,31	4 600,64	5 399,36	10 000,00	
8	335 689,95	4 527,81	5 472,19	10 000,00	
9	330 217,76	4 454,00	5 546,00	10 000,00	
10	324 671,77	4 379,20	5 620,80	10 000,00	
11	319 050,96	4 303,38	5 696,62	10 000,00	
12	313 354,35	4 226,55	5 773,45	10 000,00	
13	307 580,89	4 148,67	5 851,33	10 000,00	
14	301 729,57	4 069,75	5 930,25	10 000,00	
15	295 799,32	3 989,76	6 010,24	10 000,00	
16	289 789,08	3 908,70	6 091,30	10 000,00	
17	283 697,78	3 826,54	6 173,46	10 000,00	
18	277 524,32	3 743,27	6 256,73	10 000,00	
19	271 267,58	3 658,88	6 341,12	10 000,00	
20	264 926,46	3 573,35	6 426,65	10 000,00	
21	258 499,81	3 486,66	6 513,34	10 000,00	
22	251 986,48	3 398,81	6 601,19	10 000,00	
23	245 385,29	3 309,78	6 690,22	10 000,00	
24	238 695,06	3 219,54	6 780,46	10 000,00	
25	231 914,60	3 128,08	6 871,92	10 000,00	
26	225 042,68	3 035,39	6 964,61	10 000,00	
27	218 078,07	2 941,45	7 058,55	10 000,00	

28	211 019,53	2 846,25	7 153,75	10 000,00
29	203 865,78	2 749,76	7 250,24	10 000,00
30	196 615,53	2 651,96	7 348,03	10 000,00
31	189 267,50	2 552,85	7 447,15	10 000,00
32	181 820,35	2 452,41	7 547,59	10 000,00
33	174 272,76	2 350,60	7 649,40	10 000,00
34	166 623,36	2 247,43	7 752,57	10 000,00
35	158 870,79	2 142,86	7 857,14	10 000,00
36	151 013,65	2 036,88	7 963,12	10 000,00
37	143 050,54	1 929,48	8 070,52	10 000,00
38	134 980,01	1 820,62	8 179,38	10 000,00
39	126 800,63	1 710,30	8 289,70	10 000,00
40	118 510,93	1 598,48	8 401,52	10 000,00
41	110 109,42	1 485,16	8 514,84	10 000,00
42	101 594,58	1 370,32	8 629,68	10 000,00
43	92 964,89	1 253,92	8 746,08	10 000,00
44	84 218,81	1 135,95	8 864,05	10 000,00
45	75 354,76	1 016,39	8 983,61	10 000,00
46	66 371,15	895,22	9 104,78	10 000,00
47	57 266,37	772,41	9 227,59	10 000,00
48	48 038,79	647,95	9 352,05	10 000,00
49	38 686,74	521,81	9 478,19	10 000,00
50	29 208,55	393,97	9 606,03	10 000,00
51	19 602,51	264,40	9 735,60	10 000,00
52	9 866,91	133,09	9 866,91	10 000,00
montant total remboursé			372 009,50	

6 Le refinancement

Pour répondre aux besoins de financement du micro crédit, les associations de micro crédit ou IMF doivent mobiliser des capitaux sur le marché financier.

Pourtant, rares sont les IMF qui ont la possibilité d'accéder directement à ce marché. Pour toutes les autres, cela suppose de développer leurs liens avec le système bancaire.

Les liens entre IMF et banques commerciales sont rares. Ils sont par contre plus développés avec les banques agricoles, dans les pays où celles-ci existent encore (Burkina, Sénégal, Mali...).

Les formes de collaboration sont variables, du simple placement des excédents d'épargne et de trésorerie par l'IMF jusqu'à des formes plus ou moins engagées de refinancement de l'IMF par la banque.

Les IMF qui n'accèdent pas au refinancement auprès des banques commerciales resteront très dépendantes de l'octroi de subventions par les bailleurs de fonds

Les IMF qui reçoivent des subventions affichent évidemment des coûts de financement très faibles mais lorsqu'ils commencent à croître, ils leur faut alors emprunter au taux du marché. Les coûts vont alors augmenter en réduisant la marge d'intérêts, ce qui va forcer l'IMF soit à diminuer certains coûts (la formation ?) ou à augmenter ses taux d'intérêts sur les prêts.

D Comment les emprunteurs rembourseront-ils ? S'il n'y a pas de remboursement ou si les remboursements sont tardifs, la structure ne sera pas viable

1 Savoir calculer le rendement réel du fonds de crédit

On pourrait penser, quand on prête à 3% par mois, que le portefeuille rapporte 3 % chaque mois.

C'est une illusion car toutes les sommes ne sont pas forcément prêtées :

- Les montants recouverts ne sont pas nécessairement immédiatement prêtés : car il faut faire valider les nouveaux prêts par le comité des crédits qui ne réunit qu'une fois par semaine et encore ne se réunit pas à des périodes de fêtes, de congés....
- Les remboursements tardifs peuvent ne pas générer de revenus.
- Certaines périodes sont propices à des dépenses excessives comme la fête de l'indépendance, Noël... et pendant ces périodes par prudence, on ne met pas de nouveaux prêts en place surtout auprès de primo-emprunteurs.

Il est fondamental pour l'association de micro crédit de calculer régulièrement le rendement du fonds de crédit mis à disposition, puisque ce ratio révèle l'information fondamentale de la viabilité du projet

Le calcul s'effectue de la façon suivante :

Intérêts perçus pendant la période
Fonds de crédit moyen de la même période

2 Les conséquences de remboursements tardifs.

Les retards de remboursement peuvent avoir pour conséquence d'empêcher de prêter à nouveau les sommes remboursées à de nouveaux emprunteurs.

Plus grave encore, l'ORGANISME LOCAL DE MICRO CRÉDIT dont les ressources sont constituées par les intérêts sur les prêts peut ne plus pouvoir payer les salariés de la structure où le loyer. Dans ce cas l'ORGANISME LOCAL DE MICRO CRÉDIT serait dans l'obligation de prélever sur le fonds de crédit ce dernier devant alors impérativement être recapitalisé au risque de disparaître.

Il est impératif de se donner des objectifs pour que le taux de remboursement s'approche des 100 % en prenant toutes les mesures qui s'imposent (incitation du salarié, visites de relance à domicile des bénéficiaires, réunions des emprunteurs attirant l'attention sur la fragilité du dispositif, délivrance de certificats de bonne fin du crédit, refus de nouveau prêt en cas de remboursement tardif...)

3 Examen du système de suivi du portefeuille de crédit, les provisions.

Chaque semaine le responsable du recouvrement de la fraction échue des prêts procèdera à un examen attentif de la situation de chaque groupe d'emprunteurs.

Les retards sont la principale source de risque pour l'association de micro crédit, aussi les états financiers feront apparaître chaque trimestre parmi les charges de l'organisme le montant des provisions pour retards en se basant sur la règle suivante :

- En cas de retard d'une semaine : pas de provision
- En cas de retard de 2 semaines : provision de 5%
- En cas de retard de 3 semaines : provision de 10 %
- En cas de retard de 4 semaines : provision de 20 %
- En cas de retard supérieur à un mois jusqu'à un semestre : provision de 50 %
- En cas de retard supérieur à un semestre : provision de 100 %

Ce calcul s'effectue par rapport à la situation au dernier jour du trimestre lors de la préparation des états financiers destinés aux bailleurs de fonds et éventuellement aux autorités locales.

4 Mode de rémunération du responsable du projet : une partie fixe et une partie variable en fonction du taux de remboursement obtenu.

Le salaire du gestionnaire du projet doit être suffisant par rapport au niveau de qualification demandé et pour assurer la pérennité du projet. Il faut obtenir que le responsable ne risque pas de démissionner pour un motif salarial.

Le salaire sera divisé en deux parties :

- une partie fixe (salaire de base)
- une partie variable en fonction du taux de remboursement obtenu. Le calcul de la partie variable se fait de la façon suivante : le responsable commence à percevoir une partie de 2 % de cette prime à partir d'un taux de remboursement de 51 % et il en obtient la totalité si le taux de remboursement atteint 100 % La progression est ainsi de 2 % de la prime pour 1 % de taux de remboursement en sus.
- Le montant à 100 % de la prime variable est identique à la partie fixe du salaire afin de motiver le gestionnaire du projet pour obtenir les remboursements.

5 Pénalité de retard

La mise en place d'une pénalité de retard doit, inciter les bénéficiaires à rembourser dans les temps. Sa menace est normalement dissuasive mais sa perception pose en réalité problème. Par contre ce qui va plutôt dans le sens vertueux est de faire grâce de cette pénalité à des emprunteurs sérieux dont le retard est très limité et mettre d'admettre ces personnes au cycle suivant.

6 La caution

La caution est une avance sur remboursement pour un nombre de semaines correspondant au nombre de personnes dans le groupe, à raison de une semaine par bénéficiaire.

Cette retenue faite au moment du déblocage des fonds lors de la mise en place du prêt sera systématiquement faite pour tous les prêts, à titre de garantie.

7 Comment s'adapter à ce que l'on avait pas prévu ?

Pour commencer il faut avoir anticipé le plus possible. La phase d'étude avant la mise en place est incontournable. Il est nécessaire de faire en amont un cahier des charges. Mais en pratique, rien ne fonctionne jamais comme on l'avait pensé. Les façons de voir les choses ne sont pas les mêmes à Madagascar pays du « mora mora » (doucement) que chez nous. Aussi en permanence, nous avons du revoir notre fonctionnement, tant dans l'examen des dossiers de crédit, que dans la formation à dispenser pour les aspirants aux prêts... ; Toutes ces idées nous les avons trouvées soit dans l'association et en particulier dans notre structure à Diego mais aussi à l'extérieur par des recherches dans la presse ou sur des sites Internet. Enfin, bien entendu, des visites régulières sur place sont indispensables.

Exemple de situation de recouvrements difficiles

ETAT DES MONTANTS NON RECOUVRES EN DATE DU 31/10/08

Projet : MICROFAI

DATE DE DOTATION	GROUPES	CYCLES	NOMBRE	CAPITAL	INTERET	TO
20/06/2005	G25-1C "FANANTENANA"	I	3	178 874	40 926	2
20/06/2005	G22-1C "FITAHINA"	I	3	347 750	74 650	4
13/02/2006	G27-1C "MANONGALAZA"	I	3	348 445	97 355	4
25/06/2007	G34-1C "KILANDY"	I	3	396 425	90 635	4
25/06/2007	G36-1C "ANJARASOA"	I	4	692 326	158 265	8
28/11/2005	G6-2C "MIRAY"	II	6	87 500	17 500	1
13/02/2006	G7-2C "KINGA"	II	3	12 500	2 500	
05/03/2007	G11-2C "VOROMAHERY"	II	3	450 000	90 000	5
05/03/2007	G10-2C "BANANE I"	II	3	200 000	40 000	2
18/06/2007	G2-4C "SOAMANDROSO"	IV	5	461 539	89 629	5
TOTAL			33	3 015 721	651 248	3 6