



Crédit . Epargne . FORMation

- FORMATION – Maîtrise d'un portefeuille: Analyse de risque et recouvrement



Introduction

La formation sur
« La maîtrise d'un portefeuille: analyse de risques et recouvrement » a pour but d'expliquer le lien entre les risques de crédit et le recouvrement

Tour de table

Quelles sont **vos attentes** vis-à-vis de cette formation sur « la maîtrise d'un portefeuille: analyse de risque et recouvrement »?

Objectif principal

Analyser, prévenir, maîtriser les risques et devenir un bon recouvreur

Objectifs pédagogiques

- Définir les risques
- Détecter les risques
- Savoir gérer les risques
- Savoir prévenir les risques
- Savoir le rôle de recouvrement
- Analyser les pourquoi des défauts de paiement
- Contrôler les arriérés
- Maîtriser les meilleurs pratiques de recouvrement

1 – Le métier de Conseiller animateur

2 – Analyse de risque

3 – Recouvrement

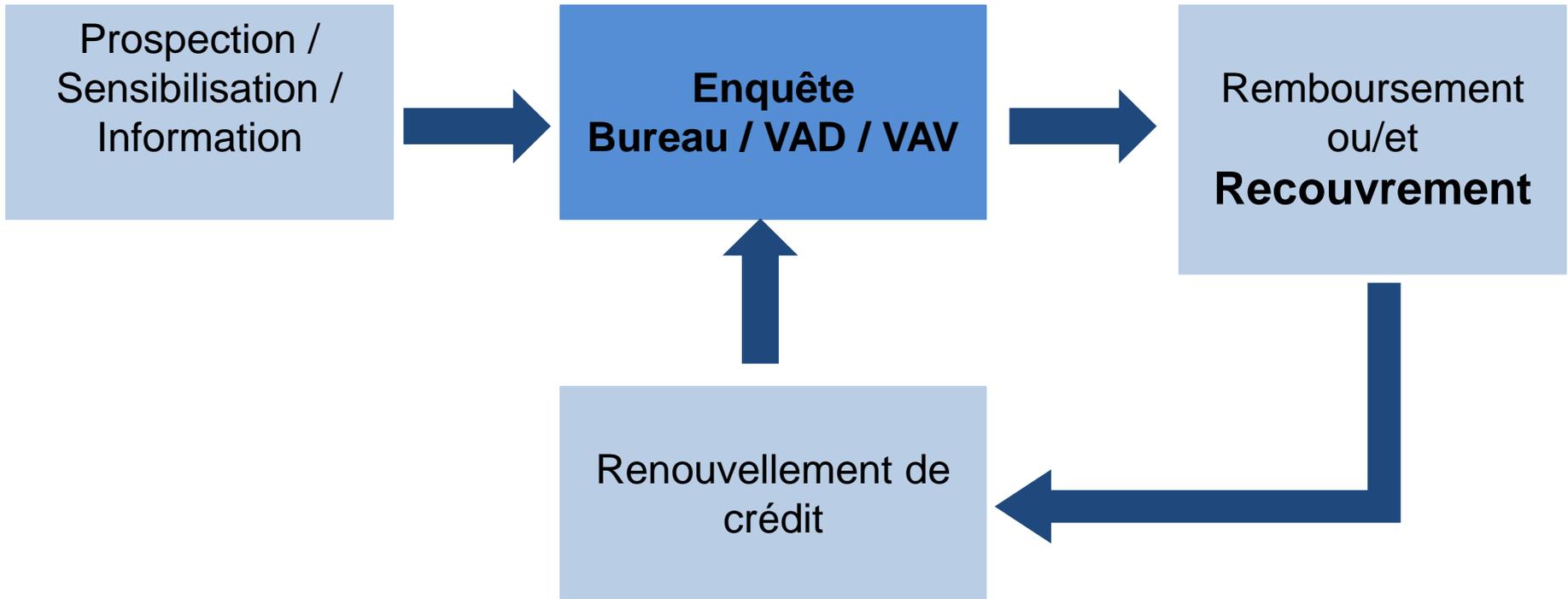
1 – Le métier de Conseiller Animateur

2 – Analyse de risque

3 – Recouvrement

1 – Le métier de Conseiller Animateur

Création et gestion d'une relation de confiance avec le partenaire



1 – Le métier de Conseiller Animateur

- L'analyse de risques s'effectue pendant l'enquête (cœur du métier du CA)
- Le recouvrement fait partie intégrante du cycle d'octroi de crédit:
- C'est la dernière étape du cycle d'octroi de crédit
- Les actions de recouvrement doivent être mener avec efficacité tout en préservant la relation avec le partenaire

1 – Le métier de Conseiller Animateur

2 – Analyse de risque

3 – Recouvrement

2 – Analyse de risque

- La notion de risques
- Identification des risques
- Stratégie de gestion des risques et modes de prévention des risques

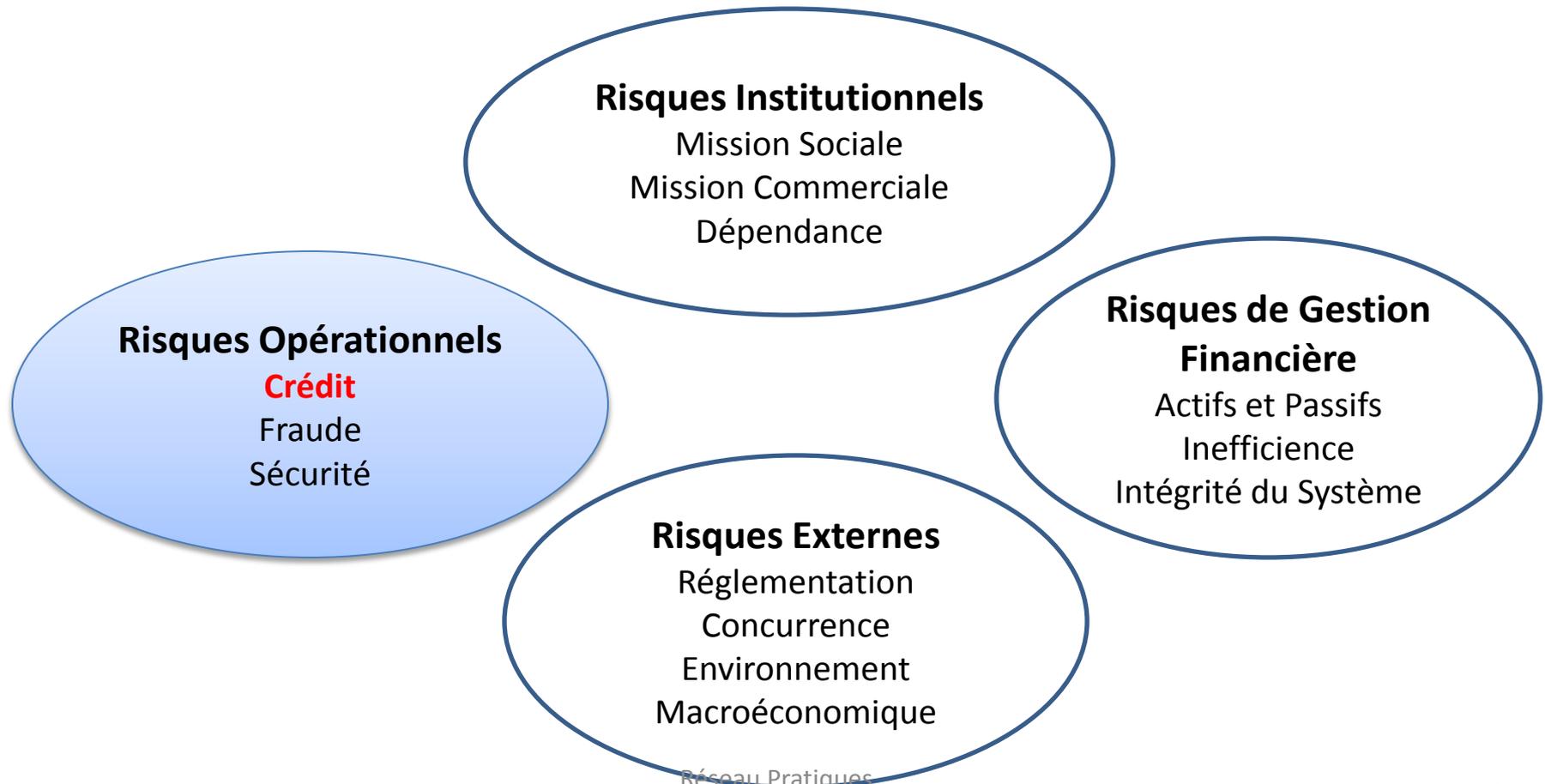
2 – Analyse de risque

- La notion de risque:

- = Tout fait ou évènement dont la réalisation est susceptible de grever le patrimoine d'une IMF
- = Exposition à une forte probabilité de perte (CARE)
- = Association de la probabilité d'un évènement et de son impact sur la réalisation d'objectifs prédéfinis (CGAP)

2 – Analyse de risque

= les catégories des risques en Microfinance



2 – Analyse de risque

Risques Opérationnels:

Risque principal ayant rapport **aux arriérés** (perte d'argents) à travers les crédits défaillants, les fraudes et les vols

Risques opérationnels	Type de perte	Les Premiers Responsables
1. Risque de crédit	Perte résultant d'une mauvaise qualité de portefeuille	CA Partenaire
2. Risque de fraude	Perte résultant de déceptions	Personnel
3. Risque de sécurité	Perte résultant des vols	Les personnes extérieurs

2 – Analyse de risque

□ Risque de crédit:

- Risque qui cause la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit
- Risque de défaillance lié à l'incapacité du partenaire de respecter le remboursement
- Risque de pertes financières résultant de l'incapacité de l'emprunteur de s'acquitter de ses obligations financières
- Risque de non remboursement
- Risque qui constitue la plus grave des vulnérabilités d'une IMF

2 – Analyse de risque

❑ Conséquences:

- La solvabilité: la capacité de l'IMF à faire face à toutes ses dettes avec la totalité de son actif
- La liquidité: faculté à honorer ses engagements à court terme avec son actif réalisable ou disponible
- La rentabilité: le résultat obtenu par l'IMF au vu des moyens mis à sa disposition

2 – Analyse de risque

❑ Contrôle du Risque de crédit:

- les mesures préventives prises avant l'octroi pour réduire le risque de défaillance
- les mesures d'encouragement après le décaissement pour permettre le remboursement dans les délais

2 – Analyse de risque

□ les mesures préventives prises avant l'octroi:

- critères d' éligibilité de partenaire
- montant du crédit
- Conditions d'octroi du crédit
- échéances de remboursement
- garant
- comité d'octroi

2 – Analyse de risque

❑ Critères d'éligibilité de partenaire :

- conception de prêt à partir des besoins des partenaires
- la situation personnelle et familiale du partenaire
 - analyse du caractère du partenaire
- le parcours personnelle et professionnelle
 - analyse de l'historique
- la viabilité de l'activité et l'expérience du partenaire
 - analyse de l'activité (capital, capacité, condition)

2 – Analyse de risque

❑ **montant de crédit:**

- doit être à la portée du partenaire
- pas d'augmentation automatique de la taille de prêt
- éviter l'octroi de plusieurs prêts (le cumul de l'échéance dépasse la capacité de remboursement du partenaire)

2 – Analyse de risque

❑ Conditions d'octroi de crédit:

- L'accès au prochain crédit = facteur de motivation de remboursement

2 – Analyse de risque

❑ Échéances de remboursement:

- la fréquence de remboursement doit tenir compte
 - de l'activité du partenaire
 - le type de crédit

2 – Analyse de risque

□ Garant:

- la situation personnelle et familiale du garant
- les sources de revenu du garant

2 – Analyse de risque

❑ les mesures de contrôle après le déboursement:

Les indicateurs de suivi du risque de crédit

- Ratio de portefeuille à risque
- Taux d'arriérés
- Taux de remboursement
- Taux de recouvrement
- Taux de passage en perte annuelle

2 – Analyse de risque

Simulation 1

En groupe de travail, Donnez le formule et le but de chaque indicateur

2 – Analyse de risque

□ Taux de portefeuille à risque (PAR 30J):

Capital restant dû de tous les crédits ayant des paiements en retard de 30 jours et plus

Encours de crédits

2 – Analyse de risque

□ Taux d'arriérés:

Montant en retard

Encours de crédits brut

2 – Analyse de risque

Simulation 2

**En groupe de travail, sur la base de l'énoncé distribué,
calculer le taux de PAR 30J des 3 Agences de votre
groupe**

2 – Analyse de risque

□ Taux de remboursement:

Montant remboursé (à jour et en retard)

Total dû pour cette période + montants en retards des périodes précédentes

2 – Analyse de risque

□ Taux de recouvrement:

Montant recouvré dans la période

Montant dû pour cette période

2 – Analyse de risque

Simulation 3

**En groupe de travail, sur la base de l'énoncé distribué,
calculer le taux de Remboursement des 3 Agences de
votre groupe**

2 – Analyse de risque

□ Taux de passage en perte annuel:

Montant des prêts passés en perte

Encours de crédits brut moyens

1 – Le métier de Conseiller Animateur

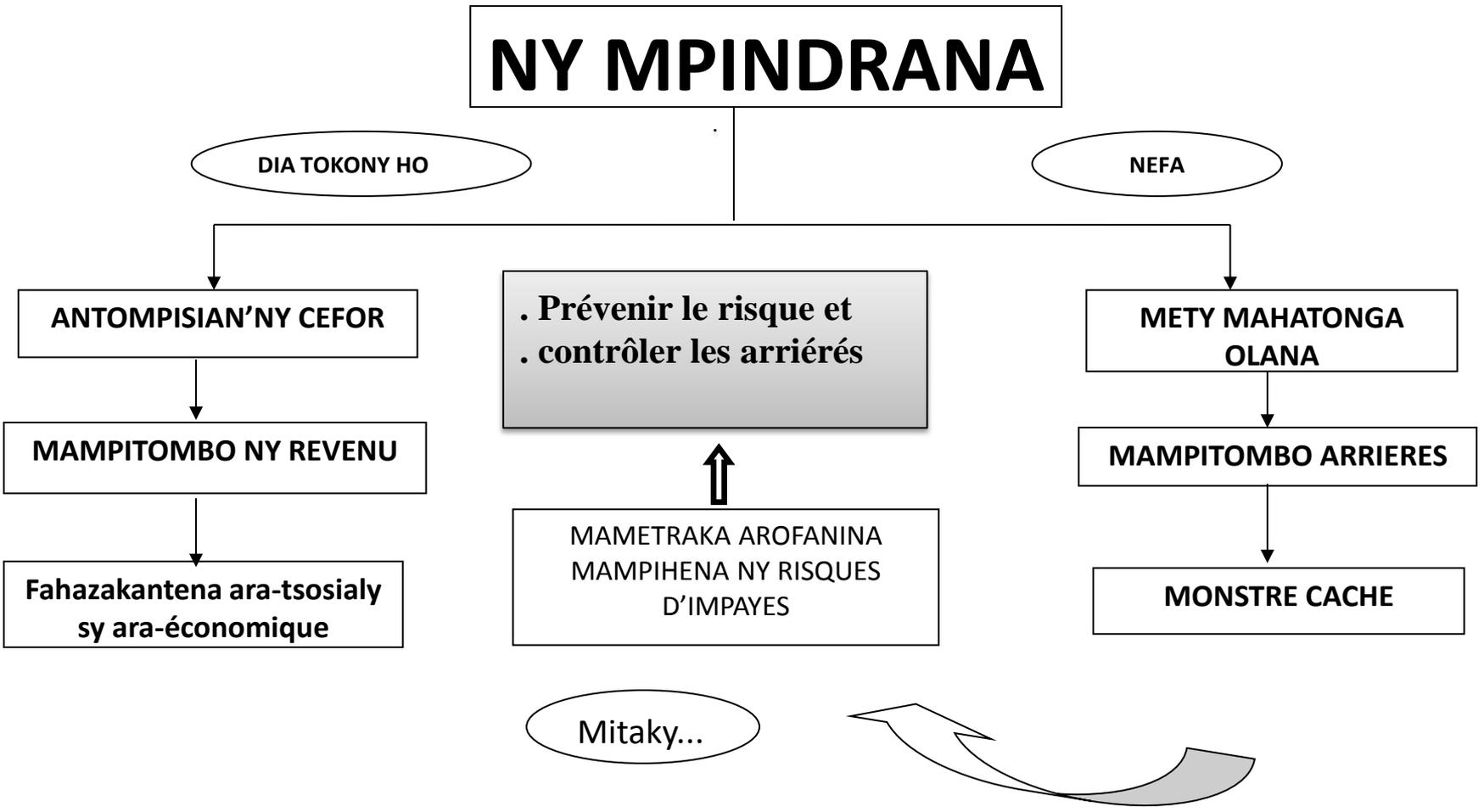
2 – Analyse de risques

3 – Recouvrement

3 – Recouvrement

- Le rôle de recouvrement
- Les causes des arriérés (ou défauts de paiement)
- Maîtrise des meilleurs pratiques de recouvrement

3 – Recouvrement



3 – Recouvrement

Le rôle de recouvrement:

C'est un service important permettant à la fois de conserver les clients et de libérer des fonds pour le décaissement de nouveaux prêts

C'est un processus stratégique permettant de générer de bonnes habitudes et une culture de remboursement auprès des bénéficiaires

L'objectif principal est de générer des revenus pour CEFOR par la conversion des pertes en revenus

3 – Recouvrement

Les arriérés ou impayés:

- Situation dans laquelle des remboursements de crédits sont en retard
- Un crédit en retard est un crédit sur lequel des remboursements sont en retard
- Les arriérés ou impayés ou retards de remboursement, mesurent le pourcentage d'un portefeuille de crédits à risque
- Des échéances impayées ou en retard sont des remboursements dont l'échéance est dépassée

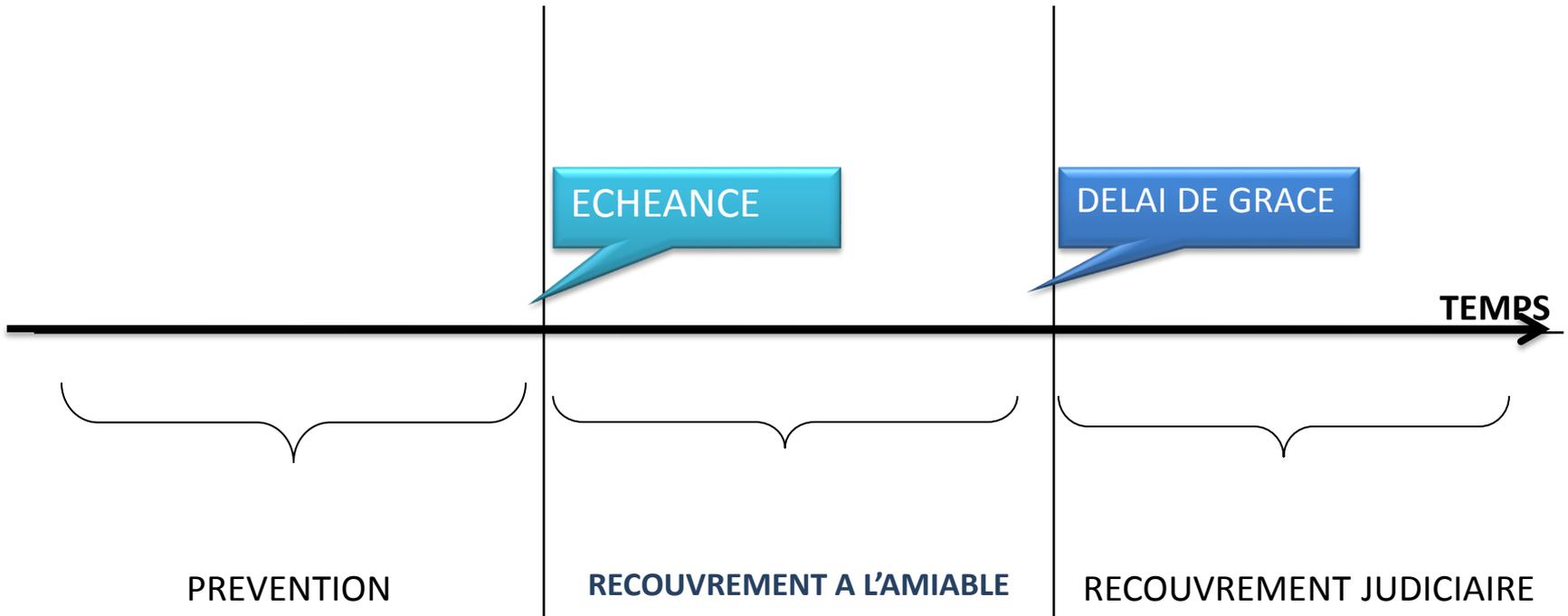
3 – Recouvrement

Simulation 4

En groupe de travail, listez les différentes étapes de recouvrement

3 – Recouvrement

ETAPES DE RECOUVREMENT



3 – Recouvrement

Les causes des défauts de paiement :

Défauts de paiements = Arriérés = Impayés = Crédits en retard

- L'IMF elle-même est le responsable des impayés même quand la cause la plus évidente semble externe
- C'est l'IMF qui fixe ses principes, qui génère sa culture de remboursement, qui inculque la discipline à son personnel et ses emprunteurs et qui doit prévoir les événements qu'elle ne contrôle pas

3 – Recouvrement

Simulation 5

En groupe de travail, listez dix causes de défauts de paiement, classez ces causes selon qu'elles soient internes ou externes à l'IMF

Les causes internes:

➤ Causes liées à l'institution:

souvent des erreurs survenus lors des sous-processus précédant le recouvrement :

- Promotion: Le produit ne correspond pas aux véritables besoins du partenaire
- Evaluation: défaillance dans l'application de la méthodologie (ex: manque de recoupement)
- Approbation: décisions influencées par la pression exercée pour l'atteinte d'objectifs
- Décaissement: manque d'analyse objective (montant de prêt, délais et montants de versement), retard de déblocage de crédit (par rapport à l'activité)

Les causes externes:

➤ Causes liées à l'emprunteur:

- Incompréhension du contrat de prêt
- Mauvaise foi, mauvaise gestion
- Détournement de l'utilisation des fonds, de l'objet de crédit
- Perte d'emploi, vol, maladie, disparition, décès

3 – Recouvrement

➤ **Facteurs externes incontrôlables:**

- Les catastrophes naturels
- Changement de politique gouvernementale
- Situation économique locale, nationale et mondiale

3 – Recouvrement

Les conséquences des arriérés:

- Produits d'intérêts différés, mais les charges ne changent pas
=> réduit la viabilité
- Rotation plus lente du portefeuille
=> diminue la productivité des actifs et le revenu d'intérêt
- Contagieux=> monstre caché
- Coût élevé de lutte contre les impayés
=> revient moins cher de les prévenir
- Coût des provisions pour créances douteuses
- Les flux de trésorerie souffrent
=> effets sur la gestion de liquidité

Les conséquences des arriérés:

- L'image de CEFOR en pâtit
- Démoralise le personnel
- L'image des client mise à mal
- Peut conduire à des créances irrécouvrable et à la perte à la fois des revenus et d'actifs

3- Recouvrement

Maitrise des meilleures pratiques de recouvrement:

élément clé du recouvrement = compréhension des raisons du non paiement

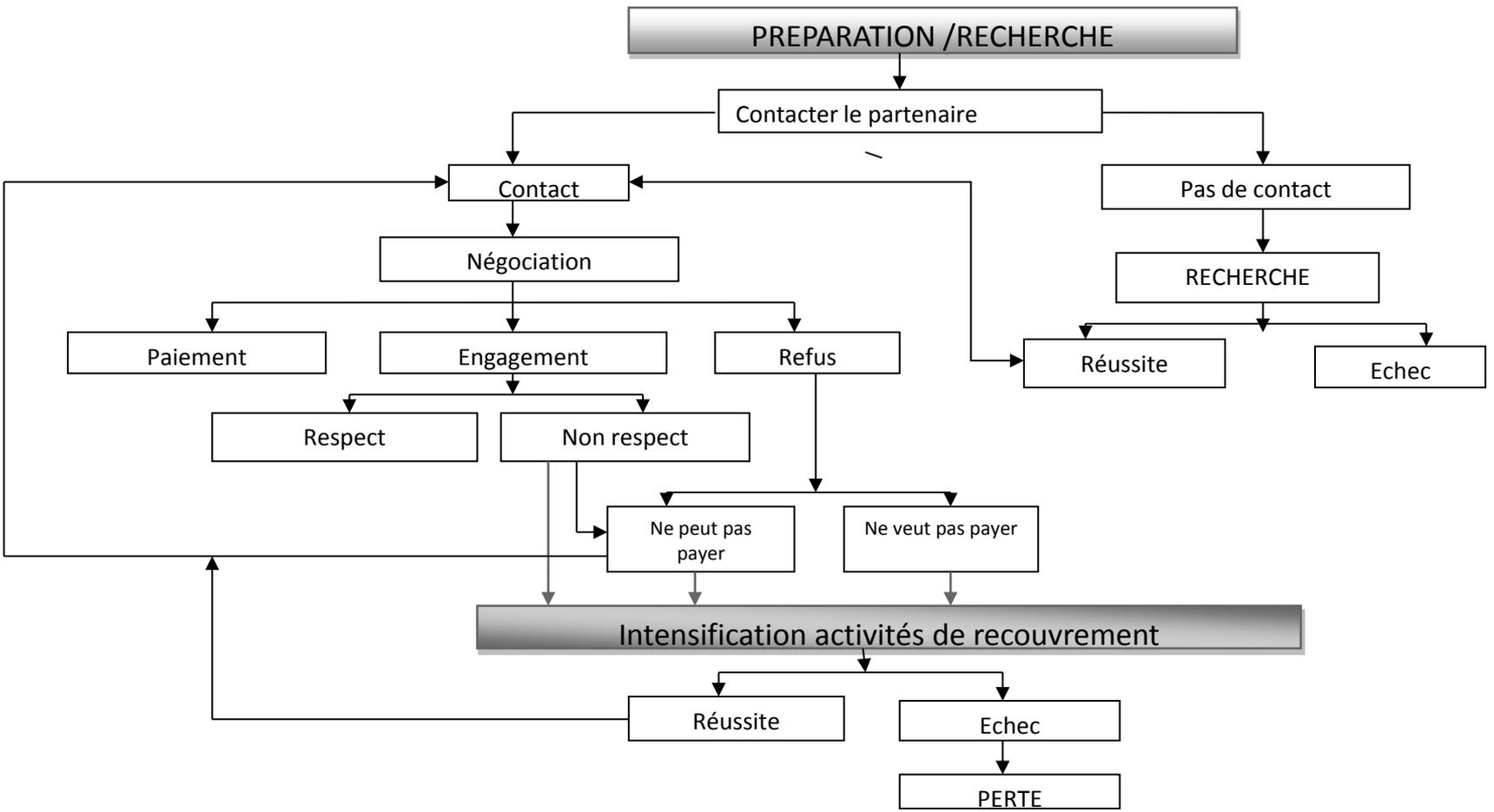
Adaptation des actions à entreprendre

Le recouvrement à l'amiable:

- son efficacité repose sur la **négociation** et le **compromis**
- bien cerner le profil et la situation financière du débiteur pour
 - organiser les relances
 - Choisir les outils performants

3 – Recouvrement

PROCEDURE DE RECOUVREMENT



Recouvrement amiable

Les différents profils des partenaires:

- Le bon payeur : paiement à échéance ,même avant
- Le payeur négligent (les désorganisés): qui attend d'être relancé
- Le mauvais payeur: qui a le moyen de payer mais ne veut le faire que le plus tard possible ou jamais si on lui en laisse l'occasion
- L'insolvable: il ne peut pas payer (en difficultés de trésorerie)
- Les sur-contrôles: cause des procédures complexes qu'ils doivent suivre

Recouvrement amiable

Les outils ou supports performants:

- appel téléphonique surtout pour les gros montants: c'est rapide et offre une réponse immédiate
- lettres personnalisées pour confirmation des accords complexes ou échelonnés dans le temps
- lettres graduelles pour les cas répétitifs
- Intervention au domicile

Organisation des relances:

Pour être efficace les relances doivent:

- être différenciées suivant
 - le type de bénéficiaire
 - le montant des arriérés
 - l'ancienneté de retard
- être graduelles cadencées
- être crédibles (menaces mises à exécution)

Recouvrement amiable

Les étapes de recouvre à l'amiable:

- RECOUVREMENT AMIABLE CONCERTATIF:
- RECOUVREMENT AMIABLE PRESSANT:
- RECOUVREMENT COERCITIF OU PRE-CONTENTIEUX

Recouvrement amiable

RECOUVREMENT AMIABLE CONCERTATIF

- Comprendre les difficultés rencontrées et leurs origines
- Favoriser l'échange d'information en vue d'affiner le diagnostic
- Construire avec le partenaire un nouveau calendrier d'apurement si nécessaire

RECOUVREMENT AMIABLE CONCERTATIF

- **DIAGNOSTIC:** analyse technique et évaluation socio psychologique de l'emprunteur
- **QUAND?** Le lendemain même du retard et au plus tard dans une semaine qui suit ce retard
- **QUI?** Le Conseiller animateur Responsable

RECOUVREMENT AMIABLE PRESSANT

- Le recouvreur doit se placer dans une position dominante,
- procède à une négociation serrée avec le partenaire défaillant,
- tout en préservant la relation de communication

RECOUVREMENT COERCITIF OU PRE-CONTENTIEUX

- Menace d'action judiciaire à exposer à ce stade
- Application si le partenaire défaillant peut mais veut pas rembourser

Le profil d'un bon recouvreur:

- SUIVIS INDIVIDUALISES
- Agir immédiatement dès le premier jour de retard sans attendre
- Appliquer immédiatement les clauses dans le contrat de prêt (tsy mangataka andro)
- Amiable concertatif - pressant - coercitif (tsy mahazo mitsetra na mangoraka)
- Exiger immédiatement les arriérés

Simulation 6

En groupe de travail, vous allez préparer le recouvrement face

- à un partenaire défaillant
- à un partenaire de mauvaise foi
- à un partenaire insolvable

(2participants joueront les rôles d'un CA et d'un partenaire à chaque cas)

Merci pour votre attention