

## GESTION DES IMPAYES DANS UNE IMF(COOPEC)

Les impayés qui conduisent souvent à l'irrecouvrabilité des créances, constituent, dans la majorité de cas, la principale cause de faillite des institutions qui accordent des crédits. Même les Institutions qui réussissent sont sans cesse menacées par le spectre des impayés

Tout Gestionnaire soucieux de la pérennité de son IMF est tenu d'avoir une gestion rigoureuse de toutes les créances dont les paiements sont en retard.

Il doit par conséquent :

- Connaître les causes et coûts des impayés pour l'Institution,
- Mesurer les impayés,
- Contrôler les impayés

### 1. Causes et Coûts des Impayés

**Crédits en impayé** sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard et le retard est mesuré après un jour de remboursement non payé à l'échéance.

Les **Causes des Impayés** dans une Institution de microfinance, peuvent être regroupées en 3 Catégories :

- *Causes liées à l'Institution (retard dans le déblocage des fonds, insuffisance ou manque de suivi, dossiers de prêts mal étudiés, etc.....)*
- *Causes liées à l'Emprunteur(mauvaise gestion, mauvaise foi, etc..)*
- *Causes externes (décisions gouvernementales, fluctuation des prix, etc...)*

*L'IMF est le premier responsable des impayés, même si la cause la plus immédiate est externe (l'IMF a toujours la possibilité de faire quelques chose*

*Il n'y a pas de mauvais clients mais des mauvais prêts. La responsabilité des impayés incombe donc à l'Institution qui accorde les crédits*

### Coûts des retards de paiement et de créances irrécouvrables

Une **Créance** est dite **irrecouvrable** lorsque l'emprunteur ne veut pas ou ne peut pas rembourser son crédit et que l'Institution ne s'attend plus à être remboursée.

Le montant irrécouvrable dépend de l'encours au moment où le client cesse de rembourser.

Les coûts de créances irrécouvrables ainsi que des impayés sont bien réels pour une IMF. Ils affectent aussi bien l'IMF que les bons Emprunteurs.

Les créances irrécouvrables et les impayés :

- Retarde les produits (intérêts)
- Ralentissent la rotation du portefeuille,
- Augment les frais de recouvrement ,
- Affectent l'image de l'Institution, (perte de crédibilité)
- Entraîne la perte des produits
- Décapitalise l'IMF

L'IMF doit agir pour réduire les retards et les créances irrécouvrables.

*Il y a beaucoup de parties prenantes dans l'opération de crédit, seule l'Institution est responsable des créances irrécouvrables et non les autres parties prenantes.*

## 2. Mesurer les Impayés

**Un portefeuille** (ou *encours de crédit*) de haute qualité génère tout le revenu qu'il est possible. Car le portefeuille constitue le poste le plus important de l'actif qui génère les revenus pour une Institution de Microfinance.

Le taux de **PAR** (portefeuille à risque) est le meilleur indicateur qui mesure de la qualité de portefeuille de crédit.

Le Taux de remboursement mesure la part effectivement versée sur le total dû pendant une période donnée ; mais ne nous apprend rien sur la qualité du portefeuille de crédit.

Le taux d'impayés non plus ne mesure pas la qualité du portefeuille de crédit. La notion de qualité du portefeuille étant liée au risque, l'élément qui permet d'apprécier le risque est le solde restant dû et non le montant en retard

**La Balance âgée des impayés** est un outil très important dans la gestion des impayés. Il permet de bien apprécier le risque et oriente les gestionnaires de crédits sur les stratégies de recouvrement des impayés.

**Le calcul des pertes** sur créances irrécouvrables permet d'apprécier l'impact réel des provisions pour créances douteuses et des abandons de créances sur les Etats financiers. Notons que les provisions pour créance douteuse réduisent la rentabilité (le résultat d'exploitation de l'Institution), et les pertes sur créances irrécouvrables décapitalisent l'IMF.

## 2. Contrôler les Impayés

Dans une IMF, le contrôle des Impayés a pour but de :

- présenter des stratégies pour limiter les impayés à des proportions acceptables
- analyser les facteurs Institutionnels qui influent sur les impayés
- Identifier les éléments qui motivent ou démotivent le remboursement du point de vue de l'emprunteur.

*Pour un contrôle efficace des impayés la réflexion va dans 3 sens différents :*

- on raisonne du *point de vue de l'emprunteur* où à partir des causes des impayés liés à l'Emprunteur, voir les stratégies à adopter pour inciter les emprunteurs à rembourser à l'échéance.
- on cherche à *trouver des solutions organisationnelles* à partir des causes des impayés liées à l'Institution.
- Sans que le gestionnaire perde de vue qu'il y a aussi des causes externes qu'il faut prendre en compte dans la réflexion.

Attention à la pratique de rééchelonnement ou de refinancement (consolidation) des créances pour résoudre les problèmes des impayés. Ces pratiques masquent la qualité du portefeuille, mais ne résolvent pas le problème des impayés. Une fois que les clients se rendent compte que le rééchelonnement ou le refinancement des crédits est possible, ils cessent de rembourser.

Toutefois si pour une raison quelconque des crédits sont rééchelonnés ou refinancés, ils doivent être suivis à part. Les crédits rééchelonnés ne peuvent pas être considérés comme à jour, mais sont toujours des crédits à risque.

Dans la gestion des Impayés le **Système d'Information** utilisé par l'IMF est une importance capitale pour le contrôle des Impayés

### 10 Commandements à retenir dans la gestion des Impayés :

- *Une situation des Impayés est un monstre caché (dangereux pour l'IMP et il faut y prêter beaucoup d'attention) ;*
- *Il n'y a pas de mauvais clients mais des mauvais prêts. La responsabilité des impayés incombe à l'Institution qui accorde les crédits ;*
- *Il y a beaucoup de parties prenantes dans l'opération de crédit, seule l'Institution a le pouvoir d'agir sur les impayés (faire quelque chose contre les impayés) ;*
- *Parmi ces indicateurs de performance, le taux de **PAR**(portefeuille à risque) est la meilleure mesure de la qualité de portefeuille de crédit ;*
- *Taux de remboursement mesure la performance de remboursement mais ne dit rien sur la qualité du portefeuille des crédits ;*
- *Les impayés sont de toute les façons contrôlables au sein d'une IMF ;*
- *L'IMF est le premier responsable des impayés, même si la cause la plus immédiate semble externe ;*
- *Les coûts de créances irrécouvrables ainsi que des impayés sont bien réels pour une IMF. Ils affectent aussi bien l'IMF que les bons Emprunteurs ;*
- *La Balance âgée des impayés est un outil important dans la gestion des impayés. Il permet de bien apprécier le risque et oriente les gestionnaires de crédits dans les stratégies de recouvrement des impayés ;*
- *Les provisions pour créance douteuse réduisent la rentabilité de l'Institution et les pertes sur créances irrécouvrables décapitalisent l'IMF.*

*Constant NGAY – MUNGA*  
Formateur en Microfinance  
Conseiller au RIFIDEC

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.