

Catégorie D : Rapports de compte de résultat

Le compte de résultat est l'un des grands rapports que produisent tous les systèmes de comptabilité, sous des formes toutefois très diverses. L'ordre dans lequel les informations sur les produits et les charges sont présentées est déterminé par la structure de l'institution et les grands indicateurs financiers dont elle suit l'évolution.

L'ordre des rubriques, mais aussi le regroupement des informations, peut différer d'un système à un autre. Par exemple, un rapport peut regrouper les produits et les charges par centre de profit (agences) ou par programme (crédit, formation). Il peut présenter des données pour des périodes différentes afin de faire ressortir les tendances. Il peut comparer les résultats aux montants prévus au budget pour la même période, de manière à permettre aux cadres de direction d'évaluer leurs résultats par rapport aux objectifs. Enfin, il peut présenter les données à plusieurs niveaux de détail, selon les lecteurs visés.

Les comptes de résultat suivent généralement le plan comptable, de manière à satisfaire aux impératifs des audits. Aux fins de l'analyse, toutefois, il est possible de les présenter de manière légèrement différente pour faire ressortir les points sur lesquels la direction souhaite porter son attention. Les institutions de micro-finance doivent considérer un certain nombre de facteurs, tels que l'effet de l'inflation sur leurs fonds propres et les avantages procurés par les prêts concessionnels, ce qu'il n'est pas toujours aisé de faire à partir d'un plan comptable formel. Le rapport D7 est un compte de résultat retraité.

Les sept rapports qui composent cette catégorie décrivent les variantes les plus courantes de la présentation des données sur les produits et les charges. Les institutions pouvant avoir besoin de présenter leurs données de manières encore différentes, il est important d'avoir un système d'information souple, capable de générer de nouveaux types de compte de résultat.

Rapports de compte de résultat

D1 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ

D2 : COMPTE DE RÉSULTAT DÉVELOPPÉ

D3 : COMPTE DE RÉSULTAT PAR AGENCE ET PAR RÉGION

D4 : COMPTE DE RÉSULTAT PAR PROGRAMME

D5 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ, RÉSULTATS ET PRÉVISIONS

D6 : COMPTE DE RÉSULTAT DÉVELOPPÉ, RÉSULTATS ET PRÉVISIONS

D7 : COMPTE DE RÉSULTAT RETRAITÉ

D1 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ

Utilisateurs : Actionnaires, bailleurs de fonds
Périodicité : Trimestrielle
Groupement : Ensemble de l'institution

Ce rapport est présenté sous la forme habituellement utilisée par les institutions de microfinance, qui est celle qu'elles doivent utiliser à moins qu'elle ne soit pas conforme aux normes de comptabilité nationales. Au lieu de présenter simplement tous les produits, puis toutes les charges, il regroupe les produits en produits des services financiers, subventions et produits des services non financiers, et les charges en coût des ressources, charges d'exploitation des services financiers et charges d'exploitation des services non financiers. Ces regroupements, ainsi que l'ordre dans lequel les rubriques sont présentées, permettent de calculer les résultats intermédiaires, qualifiés de *soldes intermédiaires de gestion*⁵.

La structure de ce rapport facilite l'analyse du rendement de l'actif présentée dans le rapport D7. Il importe ici de noter que toutes les charges et tous les produits relatifs aux services financiers apparaissent avant les dons et les produits et charges relatifs aux services non financiers.

Ce type de compte de résultat contient généralement au moins deux colonnes (une par période), de manière à faciliter les comparaisons dans le temps. Le modèle présenté ici comporte une colonne pour l'exercice considéré et une autre pour l'exercice précédent. De nombreux comptes de résultat comportent une colonne pour chaque mois de l'exercice.

Le compte abrégé est destiné aux acteurs externes, c'est-à-dire les actionnaires et les bailleurs de fonds, les autres parties prenantes devant, quant à elles, se reporter aux comptes de résultat, résultats et prévisions (rapports D5 et D6).

L'annexe 2 fournit des explications sur nombre de rubriques apparaissant dans ce rapport.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

Compte de résultat simplifié

Rapport n° D1

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Information pour janvier-décembre 1995 et janvier-décembre 1996

	1996 Résultats	1995 Résultats
<i>Produits financiers</i>		
Produits des intérêts sur crédits	360 360	289 000
Commissions sur crédits et commissions sur services bancaires	32 400	26 000
Pénalités au titre des crédits	15 000	14 000
<i>Total, produit des crédits</i>	407 760	329 000
Produits des placements	4 380	3 700
Produits d'autres services financiers	0	0
<i>Total, autres produits</i>	4 380	3 700
<i>Total, produits financiers</i>	412 140	332 700
<i>Charges financières sur fonds empruntés</i>		
Intérêts sur dettes	60 500	56 000
Intérêts sur dépôts	2 500	2 000
<i>Total, charges financières</i>	63 000	58 000
<i>Produit net bancaire</i>	349 140	274 700
Dotations aux provisions pour créances douteuses	31 200	27 000
<i>Marge financière nette</i>	317 940	247 700
<i>Charges d'exploitation, services financiers</i>		
Salaires et charges sociales	162 000	147 000
Frais administratifs	120 000	110 000
Dotations aux amortissements	3 000	2 800
Autres charges	300	300
<i>Total, charges d'exploitation, services financiers</i>	285 300	260 100
<i>Résultat d'exploitation, services financiers</i>	32 640	(12 400)
<i>Subventions d'exploitation pour services financiers</i>		
Subventions, financement des crédits	20 000	20 000
Subventions, immobilisations	0	5 000
Subventions, opérations	0	15 000
Subventions non affectées	0	0
<i>Total, subventions d'exploitation pour services financiers</i>	20 000	40 000
<i>Résultat net, services financiers</i>	52 640	27 600
<i>Produits des services non financiers</i>		
	50 000	45 000
<i>Charges d'exploitation, services non financiers</i>		
Salaires et charges sociales	60 000	53 000
Frais administratifs	15 000	13 500
Dotations aux amortissements	2 000	1 800
Autres charges	500	400
<i>Total des charges d'exploitation, services non financiers</i>	77 500	68 700
<i>Résultat d'exploitation, services non financiers</i>	(27 500)	(23 700)
<i>Subventions d'exploitation pour services non financiers</i>		
Subventions, immobilisations	4 000	0
Subventions, opérations	25 000	25 000
Subventions non affectées	0	0
<i>Total, subventions d'exploitation pour services non financiers</i>	29 000	25 000
<i>Résultat net, services non financiers</i>	1 500	1 300
<i>Bénéfice (produits moins charges)</i>	54 140	28 900

D2 : COMPTE DE RÉSULTAT DÉVELOPPÉ

Utilisateurs : Cadres de direction
Périodicité : Mensuelle
Grouperment : Ensemble de l'institution

Le COMPTE DE RÉSULTAT DÉVELOPPÉ diffère nettement du compte simplifié présenté dans le rapport D1. Il suit la structure du plan comptable et non celle des flux financiers du compte simplifié. Tous les comptes de produits sont présentés dans l'ordre, suivis des comptes de charges. Lorsque les comptes sont décomposés par programme, il est possible de fournir des détails supplémentaires, comme cela a été fait dans l'exemple d'ESSOR pour les produits des crédits.

Le compte de résultat contient généralement au moins deux colonnes (une par période) de manière à faciliter les comparaisons dans le temps. Le modèle présenté ici comporte une colonne pour l'exercice considéré et l'autre pour l'exercice précédent. Ce rapport étant souvent produit sur une base mensuelle, il comprend dans ce cas une colonne pour chaque mois. Il est possible de porter les données relatives aux principaux comptes sur un graphique pour tracer les tendances mensuelles.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

Compte de résultat développé

Rapport n° D2

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Informations pour janvier-décembre 1995 et janvier-décembre 1996

Numéro de compte	Catégorie	1996 Résultats	1995 Résultats
4000	<i>Produits des intérêts sur crédits</i>	360 360	289 000
4010	Produits des intérêts, crédits productifs	315 000	245 000
	10 Crédit de groupe 1	247 000	187 000
	11 Crédit de groupe 2	28 000	21 500
	12 Crédits individuels	13 000	8 400
	13 Crédits aux petites entreprises	27 000	28 100
4020	Produits des intérêts, crédits improductifs	35 000	29 000
	10 Crédit de groupe 1	8 300	6 200
	11 Crédit de groupe 2	1 500	1 800
	12 Crédits individuels	21 000	17 500
	13 Crédits aux petites entreprises	4 200	3 500
4040	Produits des intérêts, crédits rééchelonnés	10 360	15 000
	10 Crédit de groupe 1		
	11 Crédit de groupe 2		
	12 Crédits individuels	8 100	12 300
	13 Crédits aux petites entreprises	2 260	2 700
4100	<i>Autres produits des crédits</i>	47 400	40 000
4120	Produits des commissions sur crédits	21 500	17 600
	10 Crédit de groupe 1	18 000	14 500
	11 Crédit de groupe 2	1 900	1 100
	12 Crédits individuels	1 400	1 000
	13 Crédits aux petites entreprises	200	1 000
4122	Produits des commissions sur services bancaires	8 400	7 200
	10 Crédit de groupe 1		
	11 Crédit de groupe 2		
	12 Crédits individuels	8 400	7 200
	13 Crédits aux petites entreprises		

à reproduire pour tous les comptes de produits et de charges

D3 : COMPTE DE RÉSULTAT PAR AGENCE ET PAR RÉGION

Utilisateurs : Cadres de direction
Périodicité : Trimestrielle
Groupement : Ensemble de l'institution

Lorsque le plan comptable d'une institution permet d'établir une comptabilité par centre de profit, le compte de résultat peut être présenté sur cette base, comme dans le présent rapport. Les chiffres des activités de la région sont égaux aux chiffres portés dans les colonnes des différentes agences. Les montants apparaissant dans la colonne intitulée « Total » sont égaux à la somme des chiffres portés dans la colonne consacrée au siège et dans celles des régions.

Cette présentation suit celle des flux financiers adoptée dans le rapport D1, de manière à faciliter l'analyse des résultats financiers de chaque centre de profit.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

Compte de résultat par agence et par région

Rapport n° D3
 Imprimé : 26/01/97 13:50
 Préparé par : A. Wong

Pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 1996

	Total	Siège	Région A	Agence A1	Agence A2	Région B
<i>Produits financiers</i>						
Produits des intérêts sur crédits	360 360	179 360	129 000	55 000	74 000	52 000
Commissions sur crédits et commissions sur services bancaires	32 400	8 100	19 000	8 000	11 000	5 300
Pénalités au titre des crédits	15 000	10 770	3 500	2 000	1 500	730
<i>Total, produits des crédits</i>	407 760	198 230	151 500	65 000	86 500	58 030
Produits des placements	4 380	4 380				
Produits d'autres services financiers	0	0				
<i>Total, autres produits</i>	4 380	4 380	0	0	0	0
<i>Total, produits financiers</i>	412 140	202 610	151 500	65 000	86 500	58 030
<i>Charges financières sur fonds empruntés</i>						
Intérêts sur dettes	60 500	15 500	33 000	14 000	19 000	12 000
Intérêts sur les dépôts	2 500	0	1 500	800	700	1 000
<i>Total, charges financières</i>	63 000	25 000	34 500	14 800	19 700	3 500

à reproduire pour tous les comptes de produits et de charges

D4 : COMPTE DE RÉSULTAT PAR PROGRAMME

Utilisateurs : Cadres de direction
Périodicité : Trimestrielle
Groupement : Ensemble de l'institution

Dans les institutions dont le plan comptable se prête à l'établissement de codes par programme, comme indiqué à la section 2.4.1, le compte de résultat peut être présenté sur la base des programmes en question (services financiers, formation, marketing). Les produits et les charges sont alors présentés en colonne pour chaque programme. Les charges relatives au siège (frais généraux) sont soit inscrites dans une colonne intitulée frais généraux, soit réparties entre les programmes par une procédure d'allocation déterminée⁶.

La présentation retenue dans le rapport D1 ne fait intervenir que deux « programmes », les services financiers et les services non financiers, entre lesquels les frais généraux ont été répartis avant la production du rapport. La présentation du rapport D4 permet de ventiler les programmes dans une plus large mesure et d'indiquer séparément les frais généraux.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

Compte de résultat par programme

Rapport n° D 4

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Information pour janvier-décembre 1996

Numéro de compte	Catégorie	Total produits	Prog 01 : Siège	Prog 10 : Crédit groupe 1	Prog 11 : Crédit groupe 2	Prog 12 : Crédits individuels	Prog 13 : Crédit petites entreprises
4000	<i>Produits des intérêts sur crédits</i>	360 360	0	255 300	29 500	42 100	33 460
4010	Produits des intérêts, crédits productifs	315 000	0	247 000	28 000	13 000	27 000
4020	Produits des intérêts, crédits improductifs	35 000	0	8 300	1 500	21 000	4 200
4040	Produits des intérêts, crédits rééchelonnés	10 360	0	0	0	8 100	2 260
4100	<i>Autres produits des crédits</i>	47 400	0	20 200	2 200	20 300	4 700
4120	Produits des commissions	21 500	0	18 000	1 900	1 400	200
4122	Produits des commissions sur services	8 400	0	0	0	8 400	0
4124	Produits sur frais de clôture	2 500	0	0	0	0	2 500
4130	Produits des pénalités	15 000	0	2 200	300	10 500	2 000
4140	Produits des autres commissions	0	0	0	0	0	0

à reproduire pour tous les comptes de produits et de charges

D5 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ, RÉSULTATS ET PRÉVISIONS

Utilisateurs : Conseil d'administration

Périodicité : Mensuelle

Groupement : Ensemble de l'institution

Ce rapport fournit les mêmes informations que le rapport D1 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ, pour une seule période. Il indique, en sus des résultats, les montants budgétisés pour la période considérée (généralement sur une base mensuelle ou annuelle jusqu'à ce jour) ainsi que les résultats en pourcentage des montants prévus. Ce rapport permet au conseil d'administration de comparer les résultats obtenus aux montants budgétisés approuvés. Le personnel de l'institution doit suivre l'évolution des résultats budgétaires au moyen du compte développé présenté dans le rapport D6.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

Compte de résultat simplifié, résultats et prévisions

Rapport n° D5

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Informations pour janvier-décembre 1995 et janvier-décembre 1996

	1996 Résultats	1995 Résultats	Pourcentage du montant budgétisé
<i>Produits financiers</i>			
Produits des intérêts sur crédits	360 360	380 000	94,8
Commissions sur les crédits et commissions sur les services bancaires	32 400	35 000	92,6
Pénalités au titre des crédits	15 000	10 000	150,0
<i>Total, produits des crédits</i>	407 760	425 000	95,9
Produit des placements	4 380		87,6
Produits d'autres services financiers	0	0	
<i>Total, autres produits</i>	4 380	5 000	87,6
<i>Total, produits financiers</i>	412 140	430 000	95,8
<i>Charges financières sur fonds empruntés</i>			
Intérêts sur dettes	60 500	60 000	100,8
Intérêts sur dépôts	2 500	2 100	119,0
<i>Total, charges financières</i>	63 000	62 100	
<i>Produit net bancaire</i>	349 140	367 900	
Dotations aux provisions pour créances douteuses	31 200	30 000	104,0
<i>Marge financière nette</i>	317 940	337 900	
<i>Charges d'exploitation, services financiers</i>			
Salaires et charges sociales	162 000	157 000	103,2
Frais administratifs	120 000	118 000	101,7
Dotations aux amortissements	3 000	3 000	100,0
Autres charges	300	500	60,0
<i>Total, charges d'exploitation services financiers</i>	285 300	278 500	102,4
<i>Résultat d'exploitation, services financiers</i>	32 640	59 400	
<i>Subventions d'exploitation pour services financiers</i>			
Subventions, financement des crédits	20 000	20 000	100,0
Subventions, immobilisations	0	3 000	0,0
Subventions, opérations	0	15 000	0,0
Subventions non affectées	0	0	
<i>Total, subventions d'exploitation pour services financiers</i>	20 000	38 000	52,6
<i>Résultat net, services financiers</i>	52 640	97 400	
<i>Produits des services non financiers</i>	50 000	60 000	83,3
<i>Charges d'exploitation, services non financiers</i>			
Salaires et charges sociales	60 000	57 000	105,3
Frais administratifs	15 000	16 000	93,8
Dotations aux amortissements	2 000	2 500	80,0
Autres charges	500	500	100,0
<i>Total des charges d'exploitation, services non financiers</i>	77 500	76 000	102,0
<i>Résultat d'exploitation, services non financiers</i>	(27 500)	(16 000)	
<i>Subventions d'exploitation pour services non financiers</i>			
Subventions, immobilisations	4 000	4 000	100,0
Subventions, opérations	25 000	25 000	100,0
Subventions non affectées	0	10 000	0,0
<i>Total, subventions d'exploitation pour services non financiers</i>	29 000	39 000	74,4
<i>Résultat net, services non financiers</i>	1 500	23 000	
<i>Bénéfice (produits moins charges)</i>	54 140	81 400	

D6 : COMPTE DE RÉSULTAT DÉVELOPPÉ, RÉSULTATS ET PRÉVISIONS

Utilisateurs : Directeurs d'agence, cadres de direction

Périodicité : Mensuelle

Groupement : Agence et ensemble de l'institution

Le personnel de l'institution doit suivre de très près l'évolution des produits et des charges par rapport aux montants prévus. Lorsque des écarts sont observés, il peut être nécessaire d'effectuer des retraitements en milieu d'exercice, voire même de réviser le plan d'exploitation annuel. La présentation de ce rapport suit le plan comptable parce que c'est généralement sur cette base que le budget est établi. La première colonne indique le montant réalisé de chaque compte, la colonne du milieu le montant prévu pour la même période, et la dernière le montant effectif en pourcentage du montant prévu.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

Compte de résultat développé, résultats et prévisions

Rapport n° D6

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Informations pour janvier-décembre 1996

Numéro compte	Catégorie	Réel	Budget	Pourcentage du budget
4000	<i>Produits des intérêts sur crédits</i>	360 360	380 000	94,8
4010	Produits des intérêts, crédits productifs	315 000	340 000	92,6
4020	Produits des intérêts, crédits improductifs	35 000	20 000	175,0
4040	Produits des intérêts, crédits rééchelonnés	10 360	20 000	51,8
4100	<i>Autres produits des crédits</i>	47 400	45 000	105,3
4120	Produits des commissions	21 500	22 900	93,9
4122	Produits des commissions sur services bancaires	8 400	9 000	93,3
4124	Produits sur frais de clôture	2 500	3 000	83,3
4130	Produits des pénalités	15 000	10 000	150,0
4140	Produits des autres commissions	0	100	0,0

à reproduire pour tous les comptes de produits et de charges

D7 : COMPTE DE RÉSULTAT RETRAITÉ

Utilisateurs : Cadres de direction, conseil d'administration

Périodicité : Mensuelle

Groupement : Ensemble de l'institution

L'un des rapports financiers les plus importants, à savoir le compte de résultat retraité, est en fait l'un de ceux que les auditeurs n'examinent jamais. Pour une institution de microfinance, la question de la viabilité financière revêt une importance cruciale ; or, les pratiques comptables normalisées ne permettent pas de décrire avec exactitude la façon dont une institution peut fonctionner de manière durable une fois qu'elle cesse de recevoir des ressources des bailleurs et des subventions. Le système de comptabilité doit donc produire un compte de résultat retraité, qui prend en compte les subventions reçues par l'institution, pour déterminer sa viabilité financière. La présentation de ce modèle de compte de résultat suit celle de la première moitié du rapport D1 : COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ, c'est-à-dire jusqu'à la marge nette des services financiers. Ce résultat intermédiaire fait alors l'objet de trois retraitements :

- *Le retraitement du coût bonifié des ressources.* Nombre d'institutions empruntent des fonds à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché. Le retraitement indiqué ici compense cette subvention implicite et permet d'estimer la capacité de l'institution à mobiliser des ressources aux conditions du marché. Le taux d'intérêt qui doit être retenu pour calculer la subvention prête à controverse. Il a été suggéré, notamment, d'utiliser le taux d'inflation, le taux interbancaire des emprunts, le taux de base des banques, ou le taux que, selon les estimations, l'institution devrait payer pour pouvoir emprunter sur le marché (et qui est probablement plus élevé que le taux de base). L'objet du présent exercice étant de déterminer la situation dans laquelle se trouvera l'institution lorsqu'elle se procurera ses ressources sur le marché, le meilleur taux d'intérêt de référence est le taux que l'institution compte devoir payer pour obtenir un prêt aux conditions du marché⁷. Dans tous les cas, la subvention est égale au produit de la moyenne de l'encours de chaque emprunt contracté par l'institution à des conditions concessionnelles par l'écart entre le taux retenu et le taux d'intérêt effectivement payé (figure 1).

FIGURE 1

Retraitement du coût bonifié des ressources

Source financement concessionnel	Solde moyen	Taux d'intérêt (%)	Taux référence (%)	Bonification
Banque nationale de développement	200 000	8	18	20 000
Fonds multilatéral d'investissement	322 080	11	18	22 546
Total	522 080			42 546

- *Le retraitement des fonds propres au coût de l'inflation.* Pour rester viable, une institution doit accroître le montant de ses fonds propres (moins le montant net des immobilisations, qui ne se dévalorisent généralement pas du fait de l'inflation) d'un facteur au moins égal au taux d'inflation, pour être sûre de ne pas se décapitaliser⁸. Ce retraitement prend en compte les baisses de valeur des fonds propres en multipliant la valeur moyenne desdits fonds propres par le taux d'inflation (figure 2)⁹. Il n'indique toutefois pas combien coûtera à l'avenir un accroissement du volume des fonds propres. En effet, si l'institution envisage d'accroître ses fonds propres pour financer son expansion, elle devra peut-être offrir aux investisseurs un rendement sensiblement supérieur au taux d'inflation, auquel cas il importe de se fonder sur un taux d'intérêt de référence plus élevé pour procéder au retraitement¹⁰.

FIGURE 2

Retraitement de la valeur des fonds propres au coût de l'inflation

	Solde moyen
Total fonds propres, services financiers	193 424
Moins immobilisations nettes, services financiers	15 583
Fonds propres moins immobilisations, services financiers	177 841
Multiplié par taux d'inflation annuel (%)	12,0
Retraitement au titre de l'inflation	21 341

- *Le retraitement au titre des subventions en nature.* Les institutions de microfinance reçoivent parfois des subventions en nature qui n'apparaissent pas dans leurs états financiers, tels que des immobilisations, des espaces de bureau ou des conseils techniques (figure 3).

FIGURE 3

Retraitement pour les subventions en nature

	Montant
Subventions en nature	
Espaces de bureau	8 000
Formation du personnel	12 000
Total, subventions en nature	20 000

Ces trois types de retraitement n'étant généralement pas recommandés par les pratiques comptables reconnues, ils sont réalisés en dehors du cadre du plan comptable et servent uniquement à générer le compte de résultat retraité et les indicateurs pertinents. Ils ne sont normalement pas inclus dans les états financiers audités.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

*Compte de résultat retraité*Pour la période 1^{er} janvier au 31 décembre 1996

Rapport n° D7

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

	Résultats 1996	% d'actif total moyen	% du portefeuille moyen
<i>Produits financiers</i>			
Produits des intérêts sur crédits	360 360	43,5	46,1
Commissions sur crédits et commissions sur services bancaires	32 400	3,9	4,1
Pénalités au titre des crédits	15 000	1,8	1,9
<i>Total, produits des crédits</i>	407 760	49,3	52,1
Produits des placements	4 380	0,5	0,6
Produits d'autres services financiers	0	0,0	0,0
<i>Total, autres produits</i>	4 380	0,5	0,6
<i>Total, produits financiers</i>	412 140	49,8	52,7
<i>Charges financières des fonds empruntés</i>			
Intérêts sur dettes	60 500	7,3	7,7
Intérêts sur dépôts	2 500	0,3	0,3
<i>Total, charges financières</i>	63 000	7,6	8,1
<i>Produit net bancaire</i>	349 140	42,2	44,6
Dotation aux provisions pour créances douteuses	31 200	3,8	4,0
<i>Marge financière nette</i>	317 940	38,4	40,7
<i>Charges d'exploitation, services financiers</i>			
Salaires et charges sociales	162 000	19,6	20,7
Frais administratifs	120 000	14,5	15,3
Dotation aux amortissements	3 000	0,4	0,4
Autres charges	300	0,0	0,0
<i>Total, charges d'exploitation, services financiers</i>	285 300	34,5	36,5
<i>Résultat d'exploitation, services financiers</i>	32 640	3,9	4,2
<i>Retraitements du résultat d'exploitation</i>			
Retraitement au coût bonifié des ressources	42 546	5,1	5,4
Retraitement des fonds propres, nets des immobilisations, au coût de l'inflation	21 341	2,6	2,7
Subventions en nature	20 000	2,4	2,6
<i>Total, retraitements</i>	83 887	10,1	10,7
<i>Résultat retraité des activités de services financiers</i>	(51 247)	-6,2	-6,6
<i>Subventions d'exploitation pour services financiers</i>			
Subventions, financement des crédits	20 000		
Subventions, immobilisations	0		
Subventions, opérations	0		
Subventions non affectées	0		
<i>Total, subventions d'exploitation pour services financiers</i>	20 000	2,4	2,6
<i>Résultat net retraité des services financiers</i>	(31 247)	-3,8	-4,0

Catégorie E : Rapports de bilan

Le bilan et le compte de résultat sont les deux types essentiels de rapport produits par un système de comptabilité. La présentation du bilan est relativement normalisée et suit la structure du plan comptable. Les bilans peuvent être préparés à des niveaux de détail différents, comme dans les rapports E1 et E2. Lorsqu'ils sont établis au moyen de systèmes de numérotation des comptes adéquats, ils peuvent aussi fournir des informations pour des centres de profit spécifiques, comme dans le rapport E3. Le dernier rapport de ce groupe, E4 : RAPPORT SUR L'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES, affecte des pondérations aux différentes catégories du bilan en vue de déterminer l'adéquation des fonds propres.

L'annexe 2 fournit des explications sur un grand nombre des rubriques incluses dans ces rapports.

Rapports de bilan

E1 : BILAN SIMPLIFIÉ

E2 : BILAN DÉVELOPPÉ

E3 : BILAN PAR PROGRAMME

E4 : TABLEAU D'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

E1 : BILAN SIMPLIFIÉ

Utilisateurs : Conseil d'administration, actionnaires, bailleurs de fonds

Périodicité : Mensuelle, trimestrielle

Groupement : Ensemble de l'institution

Ce modèle de bilan présente des informations pour deux années consécutives, au niveau de détail requis pour le conseil d'administration et les acteurs externes. Le personnel doit, quant à lui, utiliser la présentation plus détaillée du rapport E2.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

Bilan simplifié

Rapport n° E1

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Information au 31 décembre 1995 et 1996

	31 décembre 1996	31 décembre 1995
<i>ACTIF</i>		
<i>Actifs à court terme</i>		
Disponibilités et comptes courants bancaires	39 000	20 000
Réserves à la banque centrale	0	0
Dépôts à court terme rémunérés	3 000	2 500
<i>Total des liquidités immédiates</i>	42 000	22 500
<i>Encours de crédits</i>		
À jour	891 000	630 000
En retard	18 000	22 000
Dont la garantie a été saisie	0	0
Restructurés	1 000	2 000
Encours de crédits (Provision pour créances douteuses)	910 000 (34 200)	654 000 (25 000)
Encours net de crédits	875 800	629 000
Autres actifs à court terme	3 000	3 000
<i>Total actifs à court terme</i>	920 800	654 500
<i>Actifs à long terme</i>		
Placements à long terme	50 000	40 000
<i>Immobilisations corporelles</i>		
Valeur brute	80 000	70 000
(amortissement cumulé)	(50 000)	(45 000)
Immobilisations corporelles nettes	30 000	25 000
<i>Total, actif à long terme</i>	80 000	65 000
<i>Total, actif</i>	1 000 800	719 500
<i>PASSIF</i>		
<i>Dettes à court terme</i>		
Emprunts à court terme (taux du marché)	18 000	12 000
Emprunts à court terme (taux concessionnel)	0	0
Épargne sur livret	60 000	45 000
Dépôts à terme (moins d'un an)	0	0
Autres dettes à court terme	10 000	10 000
<i>Total, dettes à court terme</i>	88 000	67 000
<i>Dettes à long terme</i>		
Dettes à long terme (taux du marché)	60 000	12 000
Dettes à long terme (taux concessionnel)	601 160	443 000
Produits affectés/constatés d'avance	0	0
<i>Total, dettes à long terme</i>	661 160	455 000
<i>Total, dettes</i>	749 160	522 000
<i>FONDS PROPRES</i>		
Capital souscrit non versé	25 000	25 000
Subventions cumulées, exercices antérieurs	280 600	215 600
Subventions (capitales des bailleurs), exercice considéré	49 000	65 000
Capital social	0	0
Bénéfice/(pertes) non distribué, exercices antérieurs	(108 100)	(72 000)
Bénéfice/(pertes), exercice en cours	5 140	(36 100)
<i>Total, fonds propres</i>	251 640	197 500
<i>Total, passif</i>	1 000 800	719 500

E2 : BILAN DÉVELOPPÉ

Utilisateurs : Cadres de direction
Périodicité : Mensuelle
Groupement : Ensemble de l'institution

Le BILAN DÉVELOPPÉ est structuré de la même manière que le BILAN SIMPLIFIÉ, mais fournit de plus amples détails sur chaque rubrique. Lorsque les comptes sont décomposés par programme, comme le recommande la section 2.4.1, ce bilan peut fournir des détails supplémentaires, comme dans l'exemple donné ici pour les produits financiers d'ESSOR.

Le BILAN DÉVELOPPÉ comporte généralement au moins deux colonnes, correspondant chacune à une période différente, de manière à faciliter les comparaisons dans le temps. L'exemple présenté ici a une colonne pour chaque mois de l'exercice, ce qui permet d'effectuer une analyse de tendance. Il est aussi possible de porter les données relatives aux principaux comptes sur un graphique pour tracer les tendances mensuelles.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

Bilan développé

Rapport n° E2

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Information en fin de mois

Numéro compte	Catégorie	Décembre 1995	Janvier 1996	Février 1996
1000	<i>Disponibilités et comptes assimilés</i>	22 500	21 400	23 200
1000	Caisse	1 500	3 500	2 200
1005	Caisse secondaire	1 200	1 100	1 200
1010	Banque	17 300	14 300	17 300
1011	Banque, exploitation	6 100	7 000	6 500
1012	Banque, crédits	8 200	4 500	7 800
1013	Banque, épargne	3 000	2 800	3 000
1050	Réserves à la banque centrale	0	0	0
1100	Placements à court terme	2 500	2 500	2 500
1200	<i>Encours de crédits</i>	654 000	662 000	678 000
10	Crédits aux groupes, 1	488 740	499 180	512 440
11	Crédits aux groupes, 2	46 860	47 800	46 860
12	Crédits individuels	41 800	42 050	42 200
13	Crédits aux petites entreprises	76 600	77 000	76 500
1210	<i>Crédits à jour</i>	630 000	637 900	653 700
10	Crédits aux groupes, 1	478 000	487 500	501 300
11	Crédits aux groupes, 2	46 000	43 200	46 000
12	Crédits individuels	32 000	31 600	32 400
13	Crédits aux petites entreprises	74 000	75 600	74 000
1220	<i>Crédits improductifs</i>	22 000	22 400	22 400
10	Crédits aux groupes, 1	10 740	11 680	11 140
11	Crédits aux groupes, 2	860	920	860
12	Crédits individuels	8 300	7 800	8 300
13	Crédits aux petites entreprises	2 100	2 000	2 100
1230	<i>Garantie saisie</i>	0	0	0
10	Crédits aux groupes, 1	0	0	0
11	Crédits aux groupes, 2	0	0	0
12	Crédits individuels	0	0	0
13	Crédits aux petites entreprises	0	0	0
1240	<i>Crédits rééchelonnés</i>	2 000	1 700	1 900
10	Crédits aux groupes, 1	0	0	0
11	Crédits aux groupes, 2	0	0	0
12	Crédits individuels	1 500	1 300	1 500
13	Crédits aux petites entreprises	500	400	400

à reproduire pour tous les comptes d'actif et de passif

E3 : BILAN PAR PROGRAMME

Utilisateurs : Cadres de direction
Périodicité : Trimestrielle
Groupement : Ensemble de l'institution

Le BILAN PAR PROGRAMME est conçu pour les institutions ayant de multiples programmes et systèmes de comptabilité intégrant la définition de centres de profit de programmes, comme indiqué dans la section 2.4.1. Cette présentation permet de répartir entre les colonnes les éléments d'actif et de passif ainsi que les fonds propres pour les différents programmes (tels que services financiers, formation et marketing).

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

Bilan par programme
 Rapport n° E3
 Imprimé : 26/01/97 13:50
 Préparé par : A. Wong

Information au 31 décembre 1996

	Tous programmes	Services financiers	Services non financiers
<i>ACTIF</i>			
<i>Actifs à court terme</i>			
Disponibilités	39 000	30 000	9 000
Réserves à la banque centrale	0	0	0
Dépôts à court terme rémunérés	3 000	3 000	0
<i>Total, liquidités immédiates</i>	42 000	33 000	9 000
<i>Encours de crédits</i>			
À jour	891 000	891 000	
En retard	18 000	18 000	
Dont la garantie a été saisie	0	0	
Restructurés	1 000	1 000	
Encours de crédits (provisions pour créances douteuses)	910 000 (34 200)	910 000 (34 200)	
Encours net de crédits	875 800	875 800	0
Autres liquidités immédiates	3 000	2 100	900
<i>Total, actifs à court terme</i>	920 800	910 900	9 900
<i>Actifs à long terme</i>			
Placements à long terme	50 000	35 000	15 000
<i>Immobilisations corporelles</i>			
Valeur brute	80 000	45 000	35 000
(amortissement cumulé)	(50 000)	(28 000)	(22 000)
Immobilisations corporelles nettes	30 000	17 000	13 000
<i>Total, actifs à long terme</i>	80 000	52 000	28 000
<i>Total, actif</i>	1 000 800	962 900	37 900
<i>PASSIF</i>			
<i>Dettes à court terme</i>			
Emprunts à court terme (taux du marché)	18 000	18 000	
Épargne sur livret	60 000	60 000	
Dépôts à terme (moins d'un an)	0	0	
Autres dettes à court terme	10 000	7 000	3 000
<i>Total, dettes à court terme</i>	88 000	85 000	3 000
<i>Dettes à long terme</i>			
Dettes à long terme (taux du marché)	60 000	60 000	0
Dettes à long terme (taux concessionnel)	601 160	601 160	0
Produits affectés/constatés d'avance	0	0	0
<i>Total, dettes à long terme</i>	661 160	661 160	0
<i>Total, dettes</i>	749 160	746 160	3 000
<i>FONDS PROPRES</i>			
Capital souscrit non versé	25 000	12 500	12 500
Subventions cumulées, exercices précédent	280 600	192 100	88 500
Subventions (capitaux des bailleurs de fonds), exercice en cours	49 000	20 000	29 000
Capital social	0	0	0
Bénéfice (pertes) net non distribué, exercices antérieurs (108 100)		(40 500)	(67 600)
Bénéfice/(déficit) net, exercice considéré	5 140	32 640	(27 500)
<i>Total, fonds propres</i>	251 640	216 740	34 900
<i>Total, passif</i>	1 000 800	962 900	37 900

E4 : TABLEAU D'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

Utilisateurs : Cadres de direction
Périodicité : Mensuelle
Groupe : Ensemble de l'institution

Ce rapport fournit des informations sur la base desquelles il est possible de déterminer le degré d'adéquation des fonds propres. La section 4.4.1 fournit une explication de cet indicateur et de la pondération en fonction des risques qui est employée dans le rapport.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

Tableau d'adéquation des fonds propres

Rapport n° E4
 Imprimé : 26/01/97 13:50
 Préparé par : A. Wong

Information au 31 décembre 1996

	31 décembre 96	Pondération des risques (%)	Valeur pondérée
ACTIF			
<i>Actifs à court terme</i>			
Disponibilités	39 000	0	0
Réserves à la banque centrale	0	0	0
Dépôts à court terme rémunérés	3 000	10	300
<i>Total, liquidités immédiates</i>	42 000		
Encours de crédits			
À jour	891 000		
En retard	18 000		
Dont la garantie a été saisie	0		
Restructurés	1 000		
Encours de crédits (provisions pour créances douteuses)	910 000 (34 200)		
Encours net de crédits	875 800	100	875 800
Autres actifs à court terme	3 000	100	3 000
<i>Total, actifs à court terme</i>	920 800		879 100
<i>Actifs à long terme</i>			
Placements à long terme	50 000	100	50 000
Immobilisations corporelles			
Valeur brute	80 000		
(amortissement cumulé)	(50 000)		
Immobilisations corporelles nettes	30 000	50	15 000
<i>Total, actifs à long terme</i>	80 000		65 000
<i>Total, actif</i>	1 000 800		944 100
TOTAL, FONDS PROPRES			251 640
Adéquation des fonds propres (%)			27

Catégorie F : Tableaux sur les flux de trésorerie

Il est essentiel que les directeurs des institutions de microfinance soient en mesure de gérer les flux de trésorerie. Si l'institution n'a pas de liquidités suffisantes, elle ne pourra pas décaisser ses prêts, satisfaire les clients qui souhaitent retirer de l'argent de leur compte d'épargne, payer ses employés ou honorer ses dettes. Le rapport F1 : TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE indique simplement la manière dont les liquidités ont été employées au cours des périodes écoulées. Aussi les directeurs doivent-ils évaluer leurs disponibilités futures et la mesure dans laquelle elles leur permettront de satisfaire, en temps voulu, aux besoins des programmes et des opérations. Pour cela, il leur faut effectuer des projections des besoins financiers futurs, et non pas simplement se fonder sur les informations financières des périodes antérieures. Le rapport F2 : PROJECTIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE ne peut donc être uniquement tiré du système d'information. Les directeurs doivent effectuer des projections de leurs activités pour compléter les informations du système d'information, tâche aussi délicate qu'essentielle. Le rapport F3 : TABLEAU DES IMPASSES DE TAUX indique les impasses de taux entre les échéances des valeurs d'actif et de passif. À eux trois, ces rapports peuvent aider les institutions de microfinance à mettre en place un système de gestion financière plus élaboré.

Tableaux sur les flux de trésorerie

F1 : TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE
F2 : PROJECTIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE
F3 : RAPPORT SUR LES IMPASSES DE TAUX

F1 : TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

Utilisateurs : Cadres de direction, conseil d'administration
Périodicité : Trimestrielle
Groupement : Ensemble de l'institution

Ce rapport est considéré, avec le bilan et le compte de résultat, comme étant l'un des trois rapports financiers essentiels que doit produire un système de comptabilité. Le modèle présenté ici correspond à une approche formelle de l'analyse des flux de trésorerie, que l'on trouve généralement dans les rapports annuels. Les tableaux de flux de trésorerie peuvent être présentés de diverses manières, et ne sont pas normalisés dans la même mesure que les bilans ou les comptes de résultat.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

<i>Tableau de flux de trésorerie</i>		Rapport n° F1 Imprimé : 26/01/97 13:50 Préparé par : A. Wong	
Au 31 décembre 1996 et 1995			
		1996	1995
<i>Flux de trésorerie d'exploitation</i>			
Résultat net (hors subventions)		5 140	(36 100)
Retraitements de réintégration des flux de trésorerie dans le résultat net			
Amortissement des immobilisations		5 000	4 600
Variation des éléments d'actif et de passif (Augmentation) diminution des autres actifs à court terme		0	1 700
<i>Total flux de trésorerie d'exploitation</i>		10 140	(29 800)
<i>Flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs</i>			
Accroissement net de l'encours de crédits		(246 800)	(70 000)
Augmentation des dépôts à court terme		(500)	(1 000)
Augmentation des dettes à long terme		(10 000)	0
Acquisition d'immobilisations		(10 000)	(3 000)
<i>Total, flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs</i>		(267 300)	(74 000)
<i>Flux de trésorerie liés à la gestion des ressources</i>			
Augmentation des dettes à court terme		6 000	4 000
Augmentation des dépôts		15 000	(4 000)
Augmentation des dettes		206 160	39 800
Augmentation des subventions		49 000	65 000
<i>Flux nets de trésorerie liés à la gestion des ressources</i>		276 160	104 800
<i>Variation nette de trésorerie</i>		19 000	1 000
<i>Solde de trésorerie nette en début d'exercice</i>		20 000	19 000
<i>Solde de trésorerie nette en fin d'exercice</i>		39 000	20 000

F2 : PROJECTIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE

Utilisateurs : Cadres de direction
Périodicité : Mensuelle
Groupement : Ensemble de l'institution

Pour gérer les flux de trésorerie, il faut effectuer des projections soigneuses et précises de toutes les entrées et sorties de liquidités à court et moyen terme (au moins six mois), opération classique de modélisation sur tableur informatique. Il existe différents modèles de projections, et le CGAP vient d'en mettre au point un nouveau¹¹. La présentation des projections des flux de trésorerie varie d'une institution à l'autre, selon les services offerts et la structure du financement. Le modèle présenté incorpore les éléments les plus courants des flux de trésorerie.

Lorsque l'analyse l'exige, cette présentation donne plus de détails que le rapport F1. Par exemple, elle décompose le portefeuille de crédits en décaissements et remboursements mensuels, au lieu d'indiquer simplement un accroissement ou une réduction nette du portefeuille, comme le fait le rapport F1. Elle fait aussi état des projections dans les colonnes de droite. Les paragraphes ci-après décrivent certains des problèmes soulevés par la projection des flux de trésorerie :

- Les lignes 2, 6 et 17 donnent une estimation du montant et de la date des subventions et prêts attendus pour la période ; la ligne 26 indique les participations au capital. Si les subventions sont affectées à un emploi particulier, comme c'est souvent le cas, il importe de les inclure dans des projections distinctes des flux de trésorerie, avec la catégorie à laquelle elles sont affectées. On pourrait concevoir qu'une institution de microfinance établisse des projections de flux de trésorerie pour chacun des fonds considérés, bien que cela ne soit pas recommandé.
- La ligne 3 est une projection des résultats nets, qu'il est possible d'effectuer à partir des mouvements du portefeuille de crédits. Si l'on a détecté l'existence d'un écart de rendement entre le rendement théorique (contractuel) et le montant des intérêts effectivement perçus, il faut utiliser les montants effectivement reçus pour établir les projections jusqu'à ce que l'on ait pu expliquer et résoudre le problème de l'écart en question (se reporter à la section 4.7.2 pour de plus amples détails sur l'écart de rendement). Il est possible d'effectuer les projections de dépenses à partir du budget d'exploitation développé.
- La ligne 4 retrace les résultats nets de tous les postes d'exploitation autres que les liquidités, postes qui sont considérés comme des charges pour la période considérée mais ne donnent pas lieu à des sorties de liquidités. Il s'agit, par exemple, de l'amortissement et des provisions pour créances douteuses.
- La ligne 5, remboursements du principal, est difficile à calculer. De nombreuses institutions ont mis au point leurs propres méthodes pour effectuer des projections des remboursements sur la base de leurs méthodes de crédit et de leurs résultats antérieurs. Les estimations des remboursements doivent prendre en compte

les remboursements inscrits au calendrier au titre des prêts en cours (qui peuvent être calculés par le système de portefeuille si celui-ci est informatisé), les remboursements au titre des prêts qui seront consentis pendant la période sur laquelle porte l'analyse (ce qui implique une estimation du nombre de prêts, de leur montant et de leur échéance), les répercussions des prêts non remboursés sur la situation des remboursements (qui peuvent être estimés sur la base des résultats antérieurs), et les facteurs saisonniers qui influent sur les remboursements (pouvant eux aussi être estimés sur la base des résultats antérieurs).

- Les lignes 8 et 18 sont une estimation des nouveaux dépôts d'épargne et des retraits au cours des mois à venir. Les dépôts à terme sont enregistrés sur une ligne distincte. La manière dont les projections des dépôts d'épargne et des retraits doivent être effectuées dépend des pratiques suivies par l'institution. Si l'épargne est liée aux décaissements ou aux remboursements des prêts, il est possible d'estimer le montant des dépôts à partir des projections des prêts, et les retraits à partir du nombre de prêts arrivant à échéance et du taux de perte de clients. Si l'épargne est volontaire, les dépôts seront fonction de la stratégie marketing de l'institution, et les retraits de facteurs saisonniers, qui peuvent être déterminés sur la base des résultats antérieurs.
- La ligne 16 estime les décaissements au titre des nouveaux prêts et est fonction du nombre et du montant prévus de ces prêts. Cette estimation doit prendre en compte les variations saisonnières établies sur la base des résultats antérieurs.

Effectuer des projections des flux de trésorerie est manifestement une opération complexe, qui fait intervenir de nombreuses inconnues. Il est toutefois essentiel d'établir les projections des rentrées et des sorties de liquidités sur une base mensuelle, voire même hebdomadaire, pour permettre à la direction de déterminer s'il est probable que les premières couvriront les secondes. Si ce n'est pas le cas, la direction peut alors prendre des mesures bien à l'avance pour accroître les rentrées ou réduire les décaissements, et éviter de devoir suspendre les activités de l'institution par suite d'un problème de liquidité (la ligne 2 du modèle de rapport montre qu'ESSOR a besoin d'une subvention tous les deux mois pour couvrir un éventuel manque de liquidité). Il importe de toujours disposer d'une certaine marge pour faire face aux imprévus, dont le montant doit être fonction des observations passées.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

Projections des flux de trésorerie

Rapport n° F2

Imprimé : 26/01/97 13:50

Préparé par : A. Wong

Résultats et projections, 1996

	Janvier résultats	Février résultats	Mars résultats	Avril project.	Mai project.	Juin project.
1 Solde initial	39 000	33 950	37 500	10 860	15 810	9 060
2 Plus subventions	0	25 000	0	25 000	0	25 000
<i>Plus exploitation</i>						
3 Résultats nets d'exploitation	1 200	550	910	1 450	1 700	1 200
4 Plus éléments d'exploitation non décaissés	1 450	1 300	1 350	1 500	1 550	1 500
Flux de trésorerie d'exploitation	2 650	1 850	2 260	2 950	3 250	2 700
<i>Plus autres ressources</i>						
5 Remboursements principal	112 000	108 000	116 000	118 500	122 000	121 500
6 Apport de capitaux empruntés	0	0	0	0	0	0
7 Nouveaux emprunts de l'institution	0	0	0	0	0	0
8 Augmentation nette des dépôts d'épargne	3 400	2 800	0	1 600	2 100	2 000
9 Diminution nette des immobilisations	0	0	0	0	0	0
10 Diminution nette des placements	0	0	0	0	0	0
11 Augmentation nette des charges à payer	1 200	1 200	0	1 200	1 200	0
12 Diminution nette des autres actifs à court terme	0	0	0	0	0	0
13 Diminution nette des autres actifs à long terme	0	0	0	0	0	0
14 Augmentation nette des autres dettes à court terme	0	0	0	0	0	0
15 Augmentation nette des autres dettes à long terme	0	0	0	0	0	0
Total, autres ressources	116 600	112 000	116 000	121 300	125 300	123 500
<i>Moins autres emplois</i>						
16 Décaissements des prêts	124 000	135 000	141 000	144 000	135 000	137 000
17 Remboursements des capitaux empruntés	0	0	0	0	0	0
18 Diminution nette des dépôts d'épargne	0	0	1 200	0	0	0
19 Augmentation nette des immobilisations	300	300	300	300	300	300
20 Augmentation nette des placements	0	0	0	0	0	0
21 Diminution nette des charges à payer	0	0	2 400	0	0	2 400
22 Augmentation nette des autres actifs à court terme	0	0	0	0	0	0
23 Augmentation nette des autres actifs à long terme	0	0	0	0	0	0
24 Diminution nette des autres dettes à court terme	0	0	0	0	0	0
25 Diminution nette des autres dettes à long terme	0	0	0	0	0	0
Total, autres emplois	124 300	135 300	144 900	144 300	135 300	139 700
<i>Variation des fonds propres</i>						
26 Plus émissions de titres	0	0	0	0	0	0
27 Moins dividendes versés	0	0	0	0	0	0
Variation nette des fonds propres	0	0	0	0	0	0
28 Solde de clôture	33 950	37 500	10 860	15 810	9 060	20 560
<i>Pour mémoire :</i>						
29 Solde de clôture	33 950	37 500	10 860	15 810	9 060	20 560
30 Trésorerie minimum nécessaire	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
31 Subventions/emprunts supplémentaires nécessaires	0	0	9 140	4 190	10 940	0

F3 : RAPPORT SUR LES IMPASSES DE TAUX

Utilisateurs : Cadres de direction
Périodicité : Mensuelle
Groupement : Ensemble de l'institution

Ce rapport compare les valeurs d'actif et de passif qui arrivent à échéance ou peuvent être révisées à la hausse ou à la baisse pendant la période couverte par l'analyse, six mois par exemple (se reporter à la section 4.4.3 pour de plus amples informations). Ce rapport doit être établi par les institutions de microfinance qui ont un volume important de dettes à court terme.

Institution de microfinance ESSOR

Page 1

Rapport sur les impasses de taux

Rapport n° F3
 Imprimé : 26/01/97 13:50
 Préparé par : A. Wong

Information au 31 décembre 1996 et 1995

	1996	1995
<i>Éléments d'actifs sensibles aux différences de taux</i>		
Dépôts à court terme rémunérés	3 000	2 500
Encours des crédits arrivant à échéance dans les 6 mois à venir	637 000	654 000
<i>Total, éléments d'actifs sensibles aux différences de taux (1)</i>	640 000	656 500
<i>Éléments de passif sensibles aux différences de taux</i>		
Emprunts à court terme	18 000	12 000
Épargne sur livret	60 000	45 000
<i>Total, éléments de passif sensibles aux différences de taux (2)</i>	78 000	57 000
<i>Ratio des impasses de taux (1) / (2)</i>	8,2	11,5

Catégorie G : États récapitulatifs

Il est important que chaque groupe d'utilisateurs examine chaque mois un rapport global récapitulatif tous les grands domaines d'activité et tous les indicateurs clés dont il doit suivre l'évolution. Les informations fournies dans ces états récapitulatifs seront réparties en sections : mouvements des prêts, qualité du portefeuille, mouvements de l'épargne, formation, rentabilité, levier, liquidité, etc. Le rapport inclura aussi, par exemple, des données sur les trois derniers mois qui permettront d'effectuer une analyse des tendances, les totaux pour l'exercice et les projections relatives aux différentes activités, qui serviront de base à des comparaisons.

Le premier modèle de section contient les indicateurs d'activité pour les trois derniers mois et l'exercice, et compare les résultats aux projections (voir la figure 4 ci-dessous). Le deuxième regroupe les valeurs enregistrées par les indicateurs analysés au chapitre 4 pendant trois mois consécutifs pour permettre d'identifier les tendances (voir la figure 5 page 64). Le troisième résume les informations qui devront être fournies au conseil d'administration, aux bailleurs, aux cadres de direction et au directeur exécutif (voir l'encadré 1, page 65).

FIGURE 4

Modèle de section regroupant les indicateurs d'activité

	Mai 96	Juin 96	Juillet 96	Total exercice	Projections	Pourcentage projections
<i>Crédits</i>						
1 Entreprises recevant un premier crédit	400	320	460	2 124		
2 Entreprises recevant un crédit relais	800	750	820	4 266		
3 Total entreprises recevant un crédit	1 200	1 070	1 280	6 390	6 800	94
4 Entreprises ayant un crédit actif	4 500	4 650	4 720		5 000	94
5 Total, montant prêté	125 000	136 000	138 500	719 100	731 000	98
6 Total, montant remboursé	118 000	121 000	122 000	649 800	623 000	104
7 Encours du portefeuille	973 000	988 000	1 004 500		1 105 000	91
8 Agent de crédit (équivalent plein temps)	12	12	13		14	93
9 Nombre moyen crédits actifs par agent de crédit	375	388	363		325	112
10 Montant moyen portefeuille par agent de crédit	81 083	82 333	77 269		150 000	52
<i>à reproduire pour tous les postes faisant l'objet d'un suivi</i>						

FIGURE 5

Modèle de section regroupant les indicateurs financiers et de gestion**Institution de microfinance ESSOR**

Page 1

État récapitulatif des opérations

Rapport n° 61
Imprimé : 26/01/97 13:50
Préparé par : A. Wong

	Décembre 1995	Janvier 1996	Février 1996
<i>Qualité du portefeuille (%)</i>			
Portefeuille à risque, à 30 jours	6,7	7,8	7,1
Provisions pour créances douteuses	3,8	4,0	3,9
Taux d'abandon de créances	2,8	-	-
Taux de rééchelonnement	0,1	0,1	0,1
<i>Rentabilité (%)</i>			
Rendement retraité de l'actif	- 6,2	- 5,8	- 5,6
Rendement retraité des fonds propres	- 26,5	- 23,3	- 21,6
Pérennité financière	88,9	90,4	91,1
<i>Solvabilité financière</i>			
Adéquation des fonds propres (%)	27	31	32
Multiplicateur des fonds propres	4,28	4,22	4,18
Ratio de liquidité immédiate (%)	48	45	43
Taux de disparité	8,2	8,1	8,1
Marge financière nette (%)	35,9	36,1	36,3
Taux de position de change	-	-	-
Risque de position de change	-	-	-
Taux d'intérêt effectif réel (%)	36,0	36,0	36,0
<i>Croissance (%)</i>			
Croissance annuelle du portefeuille	39,1	40,2	40,8
Augmentation annuelle du nombre d'emprunteurs	32,0	31,4	31,8
Croissance annuelle de l'épargne	33,3	34,1	34,0
Augmentation annuelle du nombre de déposants	21,0	25,0	28,0
<i>Couverture</i>			
Nombre de crédits actifs	4 024	4 102	4 138
Valeur du portefeuille	910 000	916 500	920 400
Nombre de comptes d'épargne actifs	629	635	641
Valeur de l'épargne	60 000	61 300	62 100
Taux de perte de clients (%)	17	17	17
Pourcentage de clientes	71	72	74
Pourcentage des crédits aux groupes ciblés	68	67	68
Montant moyen des premiers crédits	185	183	183
Montant moyen de l'ensemble des crédits	275	277	280
Montant moyen des dépôts	95	96	96
<i>Productivité</i>			
Emprunteurs par agent de crédit	310	314	317
Groupes par agent de crédit	69	70	70
Portefeuille par agent de crédit	67 370	67 820	68 020
Clients par agence	2 012	2 051	2 069
Encours par agence	437 900	440 300	440 890
Épargne par agence	30 000	30 650	31 050
Écart de rendement (%)	1,9	1,9	1,7
Rendement des actifs productifs (%)	52,5	52,9	53,2
Rendement du portefeuille (%)	52,7	52,9	53,0
Agents de crédit en pourcentage des effectifs	54	54	54
Ratio des charges d'exploitation (%)	36,5	37,0	36,9
Coût moyen des ressources (%)	8,5	8,3	8,4
Taille moyenne des groupes	3,9	3,9	3,9
Frais généraux en pourcentage	9,1	9,3	9,3

ENCADRÉ 1

Institution de microfinance ESSOR

État récapitulatif des résultats d'exploitation

Pour le trimestre achevé _____

Ce trimestre, ESSOR s'est développé plus rapidement que ne le laissent prévoir la plupart des projections. Le nombre de clients a augmenté de 1 010 (15 %), contre 800 (11 %) selon les prévisions. Le nombre de nouveaux prêts a atteint 1 400 (contre 1 350), pour un montant de 235 000. Le résultat net s'est établi à 35 400, contre 32 900 selon les projections. L'efficacité a également augmenté, sous l'effet de la baisse des dépenses en pourcentage du portefeuille. Nous avons toutefois rencontré quelques difficultés au cours de cette période. Nous avons découvert qu'à l'agence District Ouest, deux agents de crédit en collusion avec un guichetier s'étaient rendus coupables de malversations et avaient escroqué l'institution de 25 000. Le portefeuille classé à risque de l'agence District Est a fortement augmenté par suite des troubles politiques qui ont sévi dans la région. Les montants promis par le bailleur X pour le trimestre ne se sont pas matérialisés, au risque de passer en dessous du seuil minimum de trésorerie.

Nous avons pris des mesures pour résoudre ces problèmes. Les membres du personnel accusés d'escroquerie ont été inculpés et sont en instance de jugement, et le département de l'audit interne a entrepris de rédiger de nouvelles directives en vue de prévenir ce type de difficulté. Dans le bureau de District Est, le personnel consacre désormais plus de temps au suivi des crédits en retard. Enfin, le bailleur X a pris de nouveaux engagements envers nous et, en attendant, nous avons prolongé notre ligne de crédit auprès de la Banque populaire.

Aucun de ces faits ne devrait avoir d'effet notable sur les résultats du prochain trimestre. Il nous faut toutefois prendre garde aux possibilités de détournement de fonds et aussi de pertes au niveau du portefeuille que pourrait engendrer une reprise des troubles politiques dans la région Est.

Notes

1. Les prêts non rémunérateurs, ou improductifs, sont ceux dont au moins un remboursement est en retard. Les prêts rééchelonnés sont ceux pour lesquels un nouvel échéancier de remboursement a été établi parce que les remboursements prévus au calendrier initial n'ont pas été effectués. Ils peuvent donc sembler avoir été remboursés à temps ou n'être que légèrement en retard, mais sont assortis d'un risque sensiblement plus élevé que les prêts dont l'échéancier n'a pas été modifié.

2. Un paiement est considéré comme en retard lorsque la date à laquelle il est dû est dépassée, et qu'il n'a pas été intégralement réglé (l'échéance d'un prêt est la date à laquelle le dernier versement est dû). L'échéancier de remboursement qui doit être utilisé aux fins du présent calcul est celui qui figure dans le contrat de prêt. Si le prêt est officiellement rééchelonné, un nouveau contrat faisant état d'un nouvel échéancier aura été préparé, qui sera utilisé pour calculer les retards (mais le prêt devra être inclus dans un portefeuille distinct de celui des prêts rémunérateurs). Lorsqu'un prêt n'a été renégocié avec un client que de manière informelle, l'échéancier révisé ne doit pas être utilisé pour calculer les retards.

3. Si les prêts arrivés à échéance n'ont pas été classés dans les prêts en retard lorsque les seuls paiements requis sont les intérêts et que ceux-ci sont en retard, la situation du porte-

feuille paraîtra plus saine qu'elle ne l'est jusqu'à l'échéance des prêts en question. Or, il est peu probable qu'un client qui ne règle pas les intérêts qu'il doit payer sur une base périodique, règle le montant intégral du prêt lorsque celui-ci arrive à échéance.

4. Ce modèle n'est présenté qu'à titre d'illustration et ne doit pas être interprété comme une proposition de plan d'intéressement du personnel. Le lecteur peut se reporter à Katherine Stearns, *Monetary Incentive Schemes for Staff* (New York : PACT Publications, 1993) et Robert Peck Christen, *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success* (Washington, ACCION, 1997, section 5.3.1) pour des exemples de structures possibles.

5. Il n'existe pas de terminologie normalisée pour les marges financières ; il est donc important d'examiner soigneusement la définition des groupes de produits et de charges sur la base desquelles elles sont calculées avant de procéder à des comparaisons entre institutions. Par exemple, les dotations aux provisions pour créances douteuses sont parfois prises en compte avant le calcul de la marge financière nette, et parfois incluses dans les charges d'exploitation. Il arrive même, dans certains cas, que l'institution de microfinance en fasse totalement abstraction.

6. Les frais généraux non financiers sont habituellement répartis entre les programmes proportionnellement à la contribution de chaque programme aux charges directes. Les charges financières seront affectées à chaque programme proportionnellement à la part des fonds empruntés revenant à chacun d'entre eux.

7. Il est courant, mais rarement souhaitable, d'utiliser le taux d'inflation à cette fin. L'utilité que revêt le taux de base ou le taux interbancaire en tant que variable de remplacement du coût que devra assumer une institution pour se procurer des ressources sur le marché dépend des plans de l'institution et du cadre dans lequel elle opère.

8. Certains pays, notamment en Amérique latine, doivent utiliser un système de comptabilité indexée qui fait apparaître sur le bilan les retraitements effectués pour l'exercice considéré ainsi que les retraitements cumulés. Cette méthode ne pouvant être appliquée dans les pays qui ne suivent pas ce système, ces retraitements ne sont introduits dans ce manuel que dans le compte de résultat retraité et n'interviennent ni dans le compte de résultat ni dans le bilan que les auditeurs doivent vérifier et approuver. Se reporter à Robert Peck Christen, *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success* (Washington, ACCION, 1997, section 2.1) pour une explication plus détaillée du système de la comptabilité indexée.

9. Pour calculer des soldes moyens exacts, il est important d'utiliser autant de valeurs que possible (en général les soldes mensuels). Il convient alors de faire la somme du solde initial pour la période considérée et des soldes de clôture de chacune des périodes, puis de diviser le résultat obtenu par $n + 1$, n étant le nombre de périodes incluses. Par exemple, il faudra diviser la somme des différents soldes par 13 pour obtenir la moyenne annuelle.

10. Lorsqu'une institution de microfinance accepte un engagement libellé en monnaie étrangère, elle doit, si les règles de présentation de l'information financière en vigueur le lui permettent, constituer une réserve d'un montant au moins équivalent à celui de l'engagement en monnaie étrangère, pour être sûre d'avoir suffisamment de ressources en cette monnaie pour rembourser son emprunt. Les états financiers retraités internes doivent faire état des calculs relatifs à ces réserves.

11. S'adresser au CGAP pour de plus amples informations sur son modèle de planification de développement (Business Planning Operational Model).