

## Présentation de l'outil d'évaluation des performances CAMEL

BIM n° 138 - 6 novembre 2001  
Anne-Claude CREUSOT

*L'évaluation des performances des IMF par des outils de rating fait régulièrement l'objet de discussions sur Espacefinance. Il existe aujourd'hui plusieurs systèmes de rating reconnus dans le domaine. Les plus anciens sont les outils CAMEL (Accion) et PEARLS (Woccu) et les plus récents sont GIRAFE (Planet Finance) et M-Cril (EDA Rural) pour ne citer qu'eux.*

*Nous profitons de l'effort récent du programme MBP visant à la traduction française de certaines de ses publications, pour vous présenter l'outil CAMEL. Il s'agit d'une traduction en français du résumé de la note technique intitulée « The ACCION CAMEL » disponible en anglais en format PDF sur le site de MBP (<http://www.mip.org/pdfs/mbp/camel.pdf>). Cette nouvelle traduction en français sera accessible sur ce même site d'ici fin novembre 2001. Ce résumé a l'intérêt de faire une présentation détaillée des critères de performance utilisés dans le système CAMEL et permet de bien comprendre les principes du rating.*

*Profitons également de ce BIM pour rappeler que deux initiatives complémentaires dominent actuellement l'actualité dans ce domaine.*

*La première est le fonds BID-CGAP qui finance à concurrence de 80 % des évaluations d'IMF sur la base des différents outils disponibles et pré-cités. Vous trouverez une présentation en français de ce fonds sur le site du CGAP à l'adresse suivante : [http://www.cgap.org/html/MFIs\\_rating\\_fund\\_French.html](http://www.cgap.org/html/MFIs_rating_fund_French.html).*

*La seconde s'intitule l'Initiative européenne pour l'évaluation régulière des IMF africaines. Ce programme pilote a été initié et est coordonné par ADA. Il a pour objectif la mise en place d'un dispositif d'évaluations régulières d'IMF africaines par la création d'un fonds également. La première phase de ce programme qui se termine en décembre prochain, visait à sélectionner un certain nombre de critères d'évaluation et à les tester sur une dizaine d'institutions de microfinance africaines. 4 quatre agences d'évaluation ont participé à ce travail (Horus, MicroRate, PlaNet Rating et Ebony Consulting International).*

*En partenariat avec ADA, nous vous proposerons le 11 décembre prochain un BIM consacré à la présentation des conclusions du séminaire de clôture de la phase, qui doit se tenir le 06 décembre.*

*Vous trouverez plus d'informations sur cette initiative en consultant le site d'ADA : [http://www.adaceremlux.lu/frame\\_ada.html](http://www.adaceremlux.lu/frame_ada.html)*

## **Le système d'évaluation CAMEL d'ACCION : résumé**

A l'origine, le système d'évaluation CAMEL est utilisé par les instances de régulation bancaire nord-américaines pour évaluer si la situation financière et la gestion des institutions de crédit américaines sont saines. Cette méthodologie permet d'analyser et de noter cinq domaines de la performance financière et de la performance de gestion : adéquation des fonds propres, qualité de l'actif, gestion, bénéfices et gestion de trésorerie. Comme les institutions de microfinance (IMF) se tournent de plus en plus vers les marchés financiers formels pour accéder aux capitaux, le besoin d'un tel outil se fait sentir pour réunir et évaluer des données sur la performance des IMF. Se fondant sur le cadre conceptuel de la méthodologie CAMEL originale, ACCION a mis au point son propre instrument. Si le système CAMEL repris par ACCION analyse les mêmes domaines que la méthodologie originale, les indicateurs et les notations utilisés par l'organisation reflètent les conditions et défis particuliers au secteur de la microfinance. A ce jour, ACCION s'est servie de la méthodologie CAMEL essentiellement comme un outil d'évaluation interne, ce qui a contribué à définir des critères de performance à la fois pour le réseau d'ACCION et pour la microfinance en général.

La méthodologie CAMEL d'ACCION permet d'analyser et noter 21 indicateurs clés, chaque indicateur étant pondéré. Huit indicateurs quantitatifs représentent 47 % de la notation, et les 53 % restants concernent 13 indicateurs qualitatifs. La notation finale de CAMEL est un nombre situé sur une échelle allant de zéro à cinq, cinq étant l'indicateur d'excellence. Cette notation numérique correspond elle-même à une notation alphabétique (AAA, AA, A ; BBB, BB, B ; C ; D ; non noté).

## **Informations et ajustements du système CAMEL**

Pour procéder à une analyse au moyen de la méthodologie CAMEL, une IMF doit réunir les informations suivantes :

- > états financiers
- > projections des budgets et des flux de trésorerie
- > balance âgée du portefeuille
- > sources de financement
- > informations sur le conseil d'administration
- > activités/personnel
- > et données macroéconomiques

Les états financiers constituent la base de l'analyse quantitative du système CAMEL. Les IMF doivent présenter les états financiers audités des trois dernières années et les états intermédiaires de la période la plus récente de 12 mois. Les autres documents requis fournissent des informations sur les programmes et font apparaître l'évolution de l'institution. Ces documents renseignent les experts CAMEL sur le niveau et la structure des activités de crédit, ainsi que sur la qualité de l'infrastructure et du personnel de l'IMF.

Une fois les états financiers compilés, des retraitements sont nécessaires. Ces retraitements servent deux objectifs : en premier lieu, ils permettent d'évaluer la performance financière présente de l'IMF au regard de son rôle d'intermédiaire financier ; en second lieu, ils permet-

tent d'établir des comparaisons entre les différentes institutions du secteur. Le système CAMEL réalise six retraitements, afin de prendre en compte la portée de l'activité de microfinance, les dotations aux provisions pour créances douteuses, les abandons de créances, les subventions explicites et implicites, les effets de l'inflation et les intérêts comptabilisés d'avance<sup>1</sup>.

## Notation CAMEL

A partir des résultats des états financiers retraités et des entretiens réalisés auprès de la direction et du personnel de l'IMF, une note de 1 à 5 est affectée à chacun des 21 indicateurs de la méthodologie CAMEL, et soumise à pondération. Une définition de chaque domaine et l'éventail des critères utilisés pour la notation sont donnés comme suit :

- **Adéquation des fonds propres.** L'analyse de l'adéquation des fonds propres a pour but de mesurer la solvabilité financière d'une IMF en déterminant si les risques qu'elle encourt sont compensés de manière appropriée par le capital et les provisions permettant d'absorber les pertes potentielles. Un premier indicateur est *le levier financier*, qui désigne le rapport entre actifs pondérés en fonction du risque et fonds propres d'une IMF. Un deuxième indicateur, la *capacité à lever des fonds propres*, est l'évaluation qualitative de la capacité d'une IMF à répondre à un besoin de reconstitution ou d'augmentation des fonds propres, à un moment donné dans le temps. Un troisième indicateur, *l'adéquation des provisions*, est la mesure quantitative des provisions pour créances douteuses d'une IMF et de sa capacité à absorber les pertes potentielles sur créances irrécouvrables.
- **Qualité de l'actif.** L'analyse de la qualité de l'actif se divise en trois parties : qualité du portefeuille, système de classification du portefeuille et immobilisations. La qualité du portefeuille se mesure à l'aide de deux indicateurs quantitatifs : *le portefeuille à risque*, qui mesure l'encours des crédits accusant un retard de plus de 30 jours, *et la politique d'abandon de créances*, qui mesure les abandons de créances d'une IMF en se fondant sur les critères de la méthodologie CAMEL. Le système de classification du portefeuille comporte l'analyse de la balance âgée du portefeuille et l'évaluation des politiques de l'institution concernant l'évaluation du niveau de risque du portefeuille. Concernant les immobilisations, un premier indicateur est *la productivité des actifs à long terme*, évaluant les politiques d'investissement d'une IMF dans les immobilisations. L'autre indicateur est *l'infrastructure* de l'institution ; l'évaluation consiste à déterminer si celle-ci répond à la fois aux besoins du personnel et à ceux des clients.
- **Gestion.** Ce domaine d'analyse retient cinq indicateurs qualitatifs : gouvernance ; ressources humaines ; processus, contrôles et audit ; systèmes de technologie de l'information ; planification stratégique et budget. *La gouvernance* évalue le fonctionnement du conseil d'administration de l'institution ; les critères sont la diversité de son expertise technique, son autonomie par rapport à la direction, et sa capacité à prendre

---

<sup>1</sup> L'annexe B de la note technique comprend des exemples de feuilles de retraitement CAMEL et des instructions étape par étape. L'annexe C de la note technique présente les notations de 28 IMF du monde entier, réalisées en recourant au système d'évaluation CAMEL, à des fins d'analyse comparative.

des décisions de manière souple et effective. *Les ressources humaines* constituent le deuxième indicateur, qui évalue si le département des ressources humaines fournit des conseils et un appui clairs au personnel opérationnel ; cet indicateur a pour critères le recrutement et la formation des nouveaux employés, les systèmes d'incitation pour le personnel, et le système d'évaluation des performances. Le troisième indicateur, *processus, contrôles et audit*, évalue le degré de formalisation des processus clés de l'IMF, et son efficacité à gérer le risque à tous les niveaux de l'organisation ; cela passe par l'évaluation des systèmes de contrôle interne et de la qualité de l'audit interne et externe. Le quatrième indicateur, *systèmes de technologie de l'information*, évalue l'efficacité et l'efficience des systèmes d'information informatisés, et vérifie s'ils produisent des rapports de gestion précis et en temps voulu. Cette analyse a pour objet les systèmes d'information, ainsi que le niveau et la qualité des contrôles spécifiques de ces systèmes. Le dernier indicateur, *planification stratégique et budget*, détermine si l'institution a développé un processus complet et participatif de projections financières à court et à long terme, si le plan de développement est actualisé lorsque c'est nécessaire, et si le processus décisionnel en tient compte.

- **Bénéfices.** Le système CAMEL d'ACCION considère trois indicateurs quantitatifs et un indicateur qualitatif pour mesurer la rentabilité des IMF : rendement retraité des fonds propres, efficacité opérationnelle, rendement retraité des actifs, et politique de taux d'intérêt. Le *rendement retraité des fonds propres* mesure la capacité d'une institution à maintenir et à augmenter sa valeur nette grâce aux bénéfices générés par ses activités. *L'efficacité opérationnelle* évalue l'efficacité d'une institution et permet de suivre sa progression vers une structure de coût proche de celle des institutions financières formelles. *Le rendement retraité des actifs* mesure le degré d'utilisation des actifs d'une IMF, ou la capacité de l'institution à générer des bénéfices avec une base d'actifs donnée. Les experts CAMEL étudient également la *politique de taux d'intérêt* des IMF, afin d'évaluer les niveaux d'analyse et d'ajustements des taux d'intérêt appliqués sur les crédits aux microentreprises (et sur les dépôts d'épargne le cas échéant), effectués par la direction d'une institution, sur la base du coût des ressources, des objectifs de rentabilité et de l'environnement macroéconomique.
- **Gestion de trésorerie.** Le cinquième domaine du système d'évaluation CAMEL repris par ACCION analyse la capacité d'une IMF à répondre aux diminutions des sources de financement et aux augmentations des actifs, ainsi qu'à maintenir ses charges à un niveau raisonnable. Dans ce domaine d'analyse, les indicateurs sont la structure des dettes, la disponibilité des fonds permettant de satisfaire la demande de crédits, les projections des flux de trésorerie, et la productivité des autres actifs circulants. Au niveau de *la structure des dettes*, les experts CAMEL analysent la composition des dettes de l'institution, en tenant compte de leur nature, du taux d'intérêt, des conditions de remboursement et de la sensibilité aux changements survenant dans l'environnement macroéconomique. Sont également analysés les types de garanties exigées sur les emprunts, les sources de crédits disponibles pour les IMF et le niveau de diversification des ressources. Cet indicateur s'attache également à la relation entre l'IMF et les banques en terme de niveau de levier financier atteint sur la base de garanties, au degré de crédibilité dont jouit l'institution aux yeux du secteur bancaire, et à la facilité avec laquelle l'institution peut obtenir des fonds lorsque c'est nécessaire. *La disponibilité des fonds permettant de satisfaire la demande de crédits* mesure la capacité de l'institution à distribuer les crédits avec rapidité et en temps opportun. *Les projections des flux de trésorerie* évaluent la capacité de l'institution

à projeter ses besoins de trésorerie. L'analyse prend en compte les projections de trésorerie présentes et passées de l'IMF, afin de déterminer si ces projections ont été réalisées avec un niveau suffisant de détail et de rigueur analytique, et si les projections passées ont anticipé précisément les entrées et sorties de trésorerie. La ***productivité des autres actifs circulants*** examine la gestion des actifs circulants autres que l'encours de crédit, essentiellement les investissements liquides à court terme. L'IMF est notée sur sa capacité à optimiser l'utilisation de ses liquidités, de ses disponibilités bancaires et de ses investissements à court terme, en investissant en temps opportun et aux taux de rendement les plus élevés, proportionnellement à ses besoins de liquidités.