

Étude sur le prix de revient du crédit en Haïti

SYSTÈME DE FINANCEMENT ET D'ASSURANCE AGRICOLES EN HAÏTI (SYFAAH)

Février 2013



TABLE DES MATIÈRE

	Page
1.0 INTRODUCTION	1
2.0 CONTEXTE SPÉCIFIQUE DU MANDAT	1
3.0 RESPONSABILITÉS DU MANDATAIRE	1
4.0 LA MÉTHODE DE CALCUL UTILISÉE.....	2
4.1 Les frais variables	3
4.2 Les dotations aux pertes sur prêts.....	4
4.3 Les frais généraux	4
4.4 Le coût des fonds.....	4
4.5 Les autres revenus liés au prêt.....	4
4.6 Le pourcentage de rentabilité souhaité.....	4
5.0 ANALYSE DÉTAILLÉE DU PRIX DE REVIENT POUR L'INSTITUTION FINANCIÈRE	5
5.1 Hypothèses de travail	5
5.2 Analyse du prix de revient d'un prêt de 10 000 pour l'institution financière	6
5.2.1 Les frais variables.....	7
5.2.2 La dotation aux pertes sur prêt.....	7
5.2.3 Les frais généraux	8
5.2.4 Le coût des fonds	9
5.2.5 Autres revenus générés par la gestion des prêts.....	9
5.3 Analyse du prix de revient d'un prêt de 50 000 pour l'institution financière	10
5.4 Analyse du prix de revient d'un prêt de 100 000 pour l'institution financière	12
5.5 Analyse du prix de revient du portefeuille théorique pour l'institution financière	13
6.0 IMPACT D'UNE ASSURANCE PRÊT	14
7.0 SIMULATION RELATIVE À UN PRÊT DE 50 000\$ CANADIENS	14
8.0 QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION CONCERNANT LA RÉDUCTION DU TAUX D'INTÉRÊT	15
8.1 La connaissance précise de ses coûts d'exploitation	15
8.2 Une bonne connaissance de son marché	15
8.3 Amélioration de la productivité.....	15
8.4 Des données fiables	16
8.5 Gestion des prêts non rentables.....	16
8.6 Tarification selon le montant octroyé	17
8.7 Contrôle des pertes sur prêts.....	17
9.0 CONCLUSION.....	17

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau 1 : Structure et composition du portefeuille théorique.....	3
Tableau 2 : Temps alloué pour l'octroi de crédit à un nouvel emprunteur par le personnel impliqué.....	5
Tableau 3 : Temps alloué pour l'octroi de crédit à un emprunteur existant par le personnel impliqué.....	5
Tableau 4 : Revenus générés par la gestion du crédit.....	6
Tableau 5 : Répartition du nombre de dossiers de crédit par agent	6
Tableau 6 : Calcul du volume théorique du portefeuille de crédits agricoles.....	6
Tableau 7 : Impact des frais variables sur le capital prêté (10 000 gourdes sur 3 mois).....	7
Tableau 8 : Calcul du pourcentage attribuable à la dotation aux pertes sur prêts.....	7
Tableau 9 : Établissement du prix de revient d'un prêt de 10 000 gourdes (durée 3 mois)	8
Tableau 10 : Établissement du prix de revient d'un prêt de 10 000 gourdes (durée 3 mois)	8
Tableau 11 : Établissement du prix de revient d'un prêt de 10 000 gourdes (durée 3 mois)	9
Tableau 12 : Établissement du prix de revient d'un prêt de 10 000 gourdes (durée 3 mois)	9
Tableau 13 : Établissement du prix de revient d'un prêt de 50 000 gourdes (durée 6 mois)	10
Tableau 14 : Impact des frais variables sur le capital prêté (50 000 gourdes sur 6 mois).....	11
Tableau 15 : Établissement du prix de revient d'un prêt de 100 000 gourdes (durée 12 mois)	12
Tableau 16 : Impact des frais variables sur le capital prêté (100 000 gourdes sur 12 mois).....	12
Tableau 17 : Analyse du portefeuille théorique en fonction des constats et hypothèses établies lors de la mission d'expertise	13
Tableau 18 : Objectif annuel d'amélioration de la productivité chez l'institution financière	16

LISTE DES GRAPHIQUES

	Page
Graphique 1 : Composition du prix de revient d'un prêt de 10 000 gourdes (durée 3 mois)	10
Graphique 2 : Composition du prix de revient d'un prêt de 50 000 gourdes (durée 6 mois)	11
Graphique 3 : Composition du prix de revient d'un prêt de 100 000 gourdes (durée 12 mois)	13
Graphique 4 : Prix de revient d'un produit de crédit vs le montant autorisé	14

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

DID :	Développement international Desjardins
FADQDI :	Financière agricole du Québec / Développement international
IICA :	Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture
MARNDR :	Ministère de l'agriculture, des ressources naturelles et du développement rural
OCA :	Officier de crédit agricole
SYFAAH :	Système de financement et d'assurance agricole en Haïti

1.0 INTRODUCTION

Il est reconnu et établi que les taux d'intérêt sont très élevés dans le secteur du crédit de la micro finance, particulièrement en ce qui a trait aux crédits agricoles. Une revue de la littérature laisse cependant présager que l'une des meilleures manières de les réduire serait de s'attaquer à la baisse du prix de revient. C'est donc sur cet aspect que reposera le présent mandat, même si les institutions financières partenaires du SYFAAH n'en sont qu'à leur début en matière de crédit agricole.

Le projet SYFAAH a pour objectif de mettre en place en Haïti un système de financement et d'assurance agricoles, structurant ainsi de façon globale l'offre de services financiers destinés aux agro-entrepreneurs, dans le but ultime de relancer l'économie agricole et rurale, créer des emplois et améliorer la sécurité alimentaire en Haïti. Ce système implique la professionnalisation du secteur en entier, c'est-à-dire le renforcement des capacités des agro-entrepreneurs, des institutions financières et de l'État, afin de gérer efficacement deux fonds nationaux d'assurance prêt et d'assurance récolte.

Mandaté par le Ministère haïtien de l'Agriculture, des Ressources naturelles et du Développement rural (MARNDR), un consortium formé de Développement international Desjardins (DID), la Financière agricole du Québec - Développement international (FADQDI) et l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) est chargé de la création et de la mise en œuvre dudit système.

2.0 CONTEXTE SPÉCIFIQUE DU MANDAT

Dans une lettre du Ministre de l'Agriculture adressée à la direction du SYFAAH en date du 17 juillet 2012, ce dernier se félicite des progrès réalisés dans le cadre du projet au cours des derniers mois, mais il précise qu'il reste encore un élément important à déterminer, soit le taux d'intérêt du crédit avant le lancement des premiers prêts. Le ministre est aussi préoccupé par la dynamique des taux d'intérêt afin d'inclure ces considérations dans une future politique du financement de l'agriculture.

Le MARNDR estime que cette question doit être traitée sur la base d'études sérieuses et propose d'envisager une consultation sur ce thème. Celle-ci devrait permettre de disposer d'informations pertinentes pouvant mener à une prise de décision plus judicieuse.

Bien que le taux d'intérêt des prêts octroyés par les institutions privées ne relève pas du MARNDR, il s'agit d'une dimension importante à prendre en considération dans la politique qui sera mise de l'avant par le ministère et il est important d'apporter un éclairage objectif sur les réels coûts du crédit agricole et justifiant sa tarification. Le présent mandat consiste par conséquent à réaliser une étude sur les coûts justifiant les taux d'intérêt et la tarification en matière de crédit agricole.

L'étude porte sur les coûts associés à la méthodologie de crédit proposée par le SYFAAH et qui sera appliquée dans les institutions associées au SYFAAH. Les institutions financières partageront leurs informations avec le mandant, mais il arrivera que certaines données soient absentes, ou non disponibles.

3.0 RESPONSABILITÉS DU MANDATAIRE

Les échanges tenus avec les principaux acteurs du projet, principalement avec les représentants du MARNDR, ont permis de constater qu'il existe une importante préoccupation en ce qui concerne les hauts taux d'intérêts pratiqués par les institutions financières. Celles-ci justifient leur taux par des coûts d'opération très élevés, nous n'avons trouvé aucune étude concrète sur le sujet en Haïti.

La réalité financière vécue quotidiennement par les institutions financières en matière de crédit, particulièrement dans le secteur de la micro finance, est mal connue et nécessite de plus amples explications. De plus, le SYFAAH propose une méthodologie spécifique qui permet de mieux contrôler les risques de crédit, mais les coûts de cette méthodologie n'ont pas encore été documentés. Le présent

rapport tentera de faire la lumière sur cet aspect, de manière à informer adéquatement les acteurs politiques et les partenaires du SYFAAH.

Pour la réalisation de ce mandat, les responsabilités du mandataire ont été :

- Une analyse documentaire préparatoire à la mission et la préparation d'un cahier de mission.
- La réalisation d'une mission en Haïti.
- La production d'une étude sur le prix de revient des crédits agricoles dans les institutions utilisant la méthodologie recommandée par le SYFAAH.
- La production d'un outil de simulation.
- La production d'un rapport de mission.

4.0 LA MÉTHODE DE CALCUL UTILISÉE

Avoir accès à de meilleures informations de gestion sur les produits grâce à une meilleure connaissance du prix de revient, permet aux dirigeants d'une entreprise ou d'une institution de prendre des décisions plus éclairées sur la conception, les mécanismes de prestation et la tarification des produits. Un exercice de calcul permet également de mettre en lumière les composantes de coût de différents produits, révéler des coûts cachés, rendre le personnel plus conscient de sa productivité et faire apparaître certains types de dysfonctionnement.

Malgré le fait que l'Institut canadien des comptables agréés utilise officiellement l'expression coût de revient et qu'il est admis que celle-ci a désormais remplacé l'expression traditionnelle prix de revient, le terme 'Prix de revient' sera utilisé tout au long de ce document.

La méthode d'analyse retenue et décrite dans ce rapport devrait permettre aux employés et aux dirigeants de l'institution financière de mieux comprendre les processus et les activités qu'ils exécutent dans le cours normal de leurs fonctions en matière de gestion du crédit, ainsi que les coûts qu'ils génèrent. Malgré le fait qu'il s'agisse d'une méthode relativement simple, elle n'en demeure pas moins efficace pour repérer des pistes d'amélioration en termes d'efficacité et d'efficience.

Puisque l'institution financière n'est qu'à ses débuts en crédit agricole selon la méthode préconisée par le SYFAAH, il a été quelque peu difficile d'obtenir des informations précises concernant le processus d'octroi et de suivi de l'institution, de même que des informations financières spécifiques à ce produit. Toutefois, leur connaissance du crédit en général a permis de poser des hypothèses de travail très représentatives de la réalité haïtienne.

La méthode de calcul utilisée comprend six étapes, à savoir :

- l'identification des coûts variables,
- la dotation des pertes associées au crédit agricole,
- la base de répartition des frais généraux,
- le coût des fonds,
- les autres revenus reliés aux prêts,
- la rentabilité souhaitée.

Étant donné que le portefeuille de crédits agricoles était encore peu développé au moment de cette analyse, un portefeuille théorique a été constitué à partir des hypothèses suivantes :

- Le crédit nouveau et unique : le crédit est octroyé à un nouvel emprunteur, ce qui implique le montage complet d'un nouveau dossier.
- Le crédit renouvelé: le crédit est octroyé à un emprunteur connu de l'institution et dont le dossier est partiellement monté.

- Trois prêts types ont été considérés :
 - Prêt de 10 000 gourdes remboursable sur 3 mois, incluant le paiement du capital et des intérêts à l'échéance.
 - Prêt de 50 000 gourdes remboursable sur 6 mois, incluant le paiement du capital et des intérêts à l'échéance;
 - Prêt de 100 000 gourdes sur 12 mois, remboursable en 12 mensualités.

Les coûts identifiés ont été amortis selon la durée théorique des trois types de prêts afin de déterminer un pourcentage annuel.

Le portefeuille théorique a été constitué comme suit (en % du nombre de prêts) :

Tableau 1 : Structure et composition du portefeuille théorique

Montant du prêt	Nouvel emprunteur	Emprunteur existant	Pourcentage par montant
10 000	10%	20%	30%
50 000	13%	50%	63%
100 000	2%	5%	7%
TOTAL	25%	75%	100%

Il est important de souligner à ce stade-ci que les travaux réalisés dans les semaines qui ont suivi la réalisation de ce mandat ont clairement démontré que le premier type de prêt, soit le montant de 10 000 gourdes autorisé sur une période de trois mois est inexistant dans les portefeuilles des institutions partenaires, incluant celui de l'institution financière. Ces prêts de 10 000 gourdes sont plutôt rattachés au portefeuille de crédit commercial, lequel demande une approche tout à fait différente dans le processus d'analyse des demandes. Les prêts les plus petits tournent plutôt autour de 25 000 gourdes et ils sont plutôt autorisés sur une période de cinq mois.

4.1 Les frais variables

Cette première étape est d'une grande importance pour l'évaluation du prix de revient d'un crédit agricole. Il s'agit de passer en revue le processus d'octroi de crédit avec les principaux acteurs et décideurs de l'institution, afin de connaître les temps requis pour les activités qui le composent. Une fois cette étape complétée, il s'agit d'associer le salaire horaire de la ressource qui effectue la tâche, afin d'identifier le coût directement associé à l'activité en question.

Les ressources identifiées dans le processus d'octroi de crédit chez l'institution financière sont :

- Les agents (officiers) de crédit.
- Les commis ou agents de saisie du crédit.
- Les superviseurs du crédit.
- Le comité de crédit.

Les cinq types d'activités qui ont été évaluées se retrouvent dans le cycle normal d'octroi d'un crédit, à savoir :

- le démarchage,
- le montage et l'analyse du dossier,
- le suivi,

- le recouvrement,
- les visites et les déplacements.

4.2 Les dotations aux pertes sur prêts

En l'absence d'un système d'information permettant de retracer rapidement les pertes sur prêts par grande catégorie de prêt, une méthode en quatre étapes a été utilisée :

- Identifier les pertes annuelles globales de l'institution, selon les derniers états financiers vérifiés.
- Calculer le pourcentage de ces pertes par rapport au portefeuille global de crédits.
- Appliquer ce pourcentage au volume estimé de crédits agricoles.
- Répartir le montant de pertes estimé pour le volume de crédits agricoles en se basant sur le nombre estimé de prêts agricoles.

4.3 Les frais généraux

La base d'imputation des frais généraux pourrait faire l'objet de nombreuses discussions. Une méthode plus sophistiquée pourrait être appliquée à chacune des catégories de dépenses et donner des résultats beaucoup plus précis mais celle-ci pourrait s'avérer lourde et contraignante à ce stade-ci. Mieux vaut donc demeurer pragmatique. La base de répartition des frais généraux retenue se présente ainsi :

- À l'aide des états financiers vérifiés, le ratio d'imputation des frais généraux est réparti entre le portefeuille de prêts bruts et le volume total d'épargne apparaissant au bilan. Selon cette base, une institution qui posséderait 1 million de gourdes en crédit et 1,5 million en épargne verrait 40% de ses frais généraux attribués au crédit.
- Ce même taux d'imputation, 40% dans l'exemple précité, servira de taux de répartition pour chacune des catégories de dépenses, locaux, déplacement, publicité, etc.
- Chacune des catégories de dépenses sera répartie selon le nombre de prêts estimés, pour chaque type (10,000, 50,000, 100,000) et en vertu du portefeuille théorique.

4.4 Le coût des fonds

Le coût des fonds a été obtenu à partir des états financiers vérifiés de l'institution financière et appliqué à chaque type de prêt.

4.5 Les autres revenus liés au prêt

Puisque l'institution financière collecte des frais d'analyse de dossier, ces revenus, exprimés en pourcentage annuel du capital emprunté, seront appliqués en réduction des coûts.

4.6 Le pourcentage de rentabilité souhaité

Un autre élément pouvant être considéré dans le calcul du prix de revient est le rendement du capital visé ou encore le bénéfice souhaité. Les gestionnaires de l'institution peuvent donc tenir compte d'un certain pourcentage annuel relativement à cet aspect et l'inclure dans le calcul du prix de revient pour chaque type de prêt.

Pour des raisons de flexibilité dans la présentation et suite aux échanges tenus avec les représentants de l'institution financière, il a donc été convenu de ne pas inclure pour le moment cet élément dans la structure du prix de revient

5.0 ANALYSE DÉTAILLÉE DU PRIX DE REVIENT POUR L'INSTITUTION FINANCIÈRE

Dans cette section, une analyse détaillée de la composition du prix de revient des prêts agricoles et du portefeuille agricole sera effectuée pour l'institution financière, incluant des commentaires sur les hypothèses et les approximations établies initialement.

5.1 Hypothèses de travail

Les hypothèses de temps alloué pour l'octroi de crédit ont été établies suite aux échanges tenus avec le Directeur de Développement Commercial.

Le temps total de traitement d'un dossier a été évalué à 17 heures et 30 minutes pour un nouvel emprunteur et de 14 heures et 30 minutes pour un emprunteur existant. En résumé, les temps retenus sont les suivants :

Tableau 2 : Temps alloué pour l'octroi de crédit à un nouvel emprunteur par le personnel impliqué

Personnel impliqué en crédit agricole	Nouvel emprunteur - nombre d'heures pour chaque étape							
	Analyse et montage	Suivi	Recouvrement	Démarchage	Déplacements	Autre 1	Autre 2	Total
Officier de crédit agricole (OCA)	4,00	2,00	0,25	2,00	2,00			10,25
Commis (agent de saisie)	0,50	2,00						2,50
Superviseur du crédit	2,00	0,00	0,25	2,00				4,25
Comité de crédit : 4 salariés siégeant	0,50							0,50
TOTAL	7,00	4,00	0,50	4,00	2,00	0,00	0,00	17,50

Source : Échanges et informations fournies par la Direction du Développement commercial de l'institution financière

Tableau 3 : Temps alloué pour l'octroi de crédit à un emprunteur existant par le personnel impliqué

Personnel impliqué en crédit agricole	Emprunteur existant - nombre d'heures pour chaque étape							
	Analyse et montage	Suivi	Recouvrement	Démarchage	Déplacements	Autre 1	Autre 2	Total
Officier de crédit agricole (OCA)	3,00	2,00	0,25	0,00	2,00			7,25
Commis (agent de saisie)	0,50	2,00						2,50
Superviseur du crédit	2,00	0,00	0,25	2,00				4,25
Comité de crédit : 4 salariés siégeant	0,50							0,50
TOTAL	6,00	4,00	0,50	2,00	2,00	0,00	0,00	14,50

Source : Échanges et informations fournies par la Direction du Développement commercial de l'institution financière

Les salaires des employés impliqués dans le processus ont été déterminés selon des données moyennes fournies par la Direction Financière. Quant aux données relatives aux frais généraux, à la dotation aux pertes sur prêts et au coût des fonds, elles émanent des derniers états financiers vérifiés de l'institution.

Il a également été présumé que :

- Les autres revenus générés par la gestion des dossiers de prêts représentent 2 % du montant de capital emprunté et ils sont essentiellement constitués par des frais d'ouverture de dossier :

Tableau 4 : Revenus générés par la gestion du crédit

Type de frais exigés	Nouvel emprunteur	Emprunteur existant
Ouverture du dossier	2,0%	2,0%
Autres 1	0%	0%
Autres 2	0%	0%
Autres 3	0%	0%

- Le portefeuille de prêts global totalise 725 millions de gourdes selon les derniers états financiers fournis par l'institution financière.
- Le portefeuille de crédits agricoles a été établi à 66,4 millions de gourdes, soit 9,2 % du portefeuille global. Cette hypothèse repose sur le fait que 8 agents de crédit, à temps complet, traitent environ 200 dossiers chacun, et que ces mêmes dossiers de crédit sont répartis selon le portefeuille théorique présenté au Tableau 1 :

Tableau 5 : Répartition du nombre de dossiers de crédit par agent

Nombre d'agents de crédit agricole	8
Nombre de dossiers traités par agent	200
Nombre total de dossiers traités	1 600

Tableau 6 : Calcul du volume théorique du portefeuille de crédits agricoles

Types de prêt	Répartition théorique du portefeuille agricole (Tableau 1)			Nombre total de dossiers traités (Tableau 5)	Nb dossiers par type de prêt analysé	Volume théorique de crédits agricoles
	Nouvel emprunteur	Emprunteur existant	Pourcentage par montant			
(A)	(B)	(C)	D= (B+C)	(E)	F= (D x E)	G= (F x A)
10 000	10%	20%	30%	1 600	480	4 800 000
50 000	13%	50%	63%		1 008	50 400 000
100 000	2%	5%	7%		112	11 200 000
TOTAL	25%	75%	100%		1 600	66 400 000

Finalement, pour l'institution financière, puisqu'il n'y a aucune épargne au bilan, différentes hypothèses peuvent être établies pour établir la base de répartition des frais généraux attribuable à la gestion du crédit :

- Puisque l'argent reçu de la maison mère a nécessité certaines dépenses (collecte, traitement, saisie, etc.), la portion des frais généraux qui lui est attribuable pourrait être similaire à celle du crédit, à savoir 725 millions de gourdes.
- Puisqu'il n'y a aucun volume d'épargne au bilan, aucune dépense pour le traitement de cette épargne ne doit être considérée. Les frais généraux se rapportent par conséquent en totalité à la gestion du crédit.

5.2 Analyse du prix de revient d'un prêt de 10 000 pour l'institution financière

En considérant les hypothèses de travail retenues, le prix de revient d'un prêt de 10 000 gourdes, que ce soit pour un nouvel emprunteur ou pour un emprunteur existant, pour une durée de trois mois nous verrons dans les lignes suivantes, qu'il est pratiquement impossible de le rentabiliser du point de vue de l'institution financière.

5.2.1 Les frais variables

En effet, à eux seuls les coûts variables, composés par le temps consacré à l'analyse de la demande, au montage du dossier, à la validation de l'information collectée par l'agent de crédit, au suivi, au recouvrement, aux déplacements et visites à l'emprunteur, et à la prise de décision du comité de crédit totalisent 2 584 gourdes, ce qui représente 103,9% du capital emprunté sur une base annuelle.

Les intérêts générés par ce capital prêtés totalisent 1 050 gourdes sur trois mois. Donc en appliquant le montant rattaché à ces frais variables, l'institution perd 1 534 gourdes, sans tenir compte des autres éléments entrant en ligne de compte dans le calcul du prix de revient.

Tableau 7 : Impact des frais variables sur le capital prêté (10 000 gourdes sur 3 mois)

Taux mensuel	Période	10 000 sur 3 mois	Cumulatif	Taux annualisé	Base de capital équivalente	Frais variables: Nouvel emprunteur	Frais variables: Emprunteur existant	Nouveaux: 10% Existants: 20% 10 000 = 30%
						2 792,80	2 480,20	2 584,00
3,50%	Mois 1	350	350	42,0%	833,33	335,1%	297,6%	310,1%
3,50%	Mois 2	350	700	42,0%	1 666,67	167,6%	148,8%	155,1%
3,50%	Mois 3	350	1 050	42,0%	2 500,00	111,7%	99,2%	103,4%
3,50%	Mois 4	350	1 400	42,0%	3 333,33	83,8%	74,4%	77,5%
3,50%	Mois 5	350	1 750	42,0%	4 166,67	67,0%	59,5%	62,0%
3,50%	Mois 6	350	2 100	42,0%	5 000,00	55,9%	49,6%	51,7%
3,50%	Mois 7	350	2 450	42,0%	5 833,33	47,9%	42,5%	44,3%
3,50%	Mois 8	350	2 800	42,0%	6 666,67	41,9%	37,2%	38,8%
3,50%	Mois 9	350	3 150	42,0%	7 500,00	37,2%	33,1%	34,5%
3,50%	Mois 10	350	3 500	42,0%	8 333,33	33,5%	29,8%	31,0%
3,50%	Mois 11	350	3 850	42,0%	9 166,67	30,5%	27,1%	28,2%
3,50%	Mois 12	350	4 200	42,0%	10 000,00	27,9%	24,8%	25,8%
42,00%	ANNUEL	4 200						

5.2.2 La dotation aux pertes sur prêt

Le pourcentage de la dotation aux pertes sur prêts a été établi à partir des données issues des états financiers de l'institution financière. Il s'agit d'un montant de 48 M, ce qui représente 6,6% du portefeuille brut, tel qu'illustré dans le Tableau 8.

Tableau 8 : Calcul du pourcentage attribuable à la dotation aux pertes sur prêts

Rubriques	Données l'institution financière
Dotation aux pertes sur prêts (selon les derniers états financiers fournis)	48 000 000
Portefeuille brut de l'institution financière (selon les derniers états financiers fournis)	725 000 000
Pourcentage de la dotation aux pertes sur le portefeuille brut	6,62%

Ajouté au pourcentage des frais variables, on se retrouve maintenant avec un prix de revient équivalent à 110,0% du capital prêté.

Tableau 9 : Établissement du prix de revient d'un prêt de 10 000 gourdes (durée 3 mois)

l'institution financière	
Prêt de 10 000 gourdes – durée 3 mois	Moyenne
Frais variables	103,4%
Dotations aux pertes sur prêts	6,6%
TOTAL	110,0%

5.2.3 Les frais généraux

Après échanges avec les représentants de l'institution sur cette question, il a été convenu que les frais généraux directement reliés à la gestion courante des opérations, mais hors ressources humaines, ne devaient concerner que la gestion du crédit. Cette position a été justifiée par le fait que l'institution financière ne collecte pas d'épargne et que les fonds qu'elle prête leur sont livrés gratuitement par la maison mère, ce qui ne leur occasionne aucune dépense.

Les frais généraux dont il est question ici sont des frais qui peuvent avoir un impact sur la gestion du crédit, entre autres :

- Locaux
- Matériel et mobilier
- Transport
- Honoraires professionnels
- Entretien et réparations
- Carburant
- Fournitures de bureau et de reproduction
- Autres (assurances, carburant, dons et souscriptions, etc.)

Selon la mécanique proposée à la section 4,3, la partie des frais généraux de l'institution qui concerne la gestion du crédit, et particulièrement celle du crédit agricole, constitue un élément de prix de revient qui équivaut à 72,7% du capital prêté sur une base annuelle.

Ajouté aux deux éléments précédents, soit les frais variables et la dotation pour pertes sur prêts, le prix de revient s'établit maintenant à 182,7% du capital prêté. Des échanges ont également eu lieu sur le traitement des dépenses en ressources humaines, afin savoir si elles devaient « toutes » être intégrées dans le calcul. Pour le moment, elles ne l'ont pas été mais les gestionnaires pourraient en décider autrement, ce qui contribuerait à augmenter davantage le prix de revient d'un produit de crédit.

Tableau 10 : Établissement du prix de revient d'un prêt de 10 000 gourdes (durée 3 mois)

l'institution financière	
Prêt de 10 000 gourdes – durée 3 mois	Moyenne
Frais variables	103,4%
Dotations aux pertes sur prêts	6,6%
Frais généraux	72,7%
TOTAL	182,7%

5.2.4 Le coût des fonds

Tel que mentionné à la section 4.4, le coût des fonds a été calculé à partir des données retrouvées dans les plus récents états financiers de l'institution financière, ce qui donne un pourcentage de 0,6%.

Ce faible montant s'explique par le fait que l'institution financière reçoit les fonds qu'elle prête d'un bailleur de fonds externe et que ceux-ci ne lui sont pas transmis à leur coût réel ou encore à celui du marché. Le prix de revient se situe maintenant à 183.3% du montant de capital prêté.

Tableau 11 : Établissement du prix de revient d'un prêt de 10 000 gourdes (durée 3 mois)

l'institution financière	
Prêt de 10 000 gourdes – durée 3 mois	Moyenne
Frais variables	103,4%
Dotation aux pertes sur prêts	6,6%
Frais généraux	72,7%
Coût des fonds	0,6%
TOTAL	183,3%

5.2.5 Autres revenus générés par la gestion des prêts

Enfin, il convient d'intégrer dans le calcul du prix de revient les revenus qui sont générés par la gestion des dossiers de crédit, comme par exemple les frais d'études et d'analyse, les frais de gestion et de tenue de compte, certains frais pour retard dans les versements, etc.

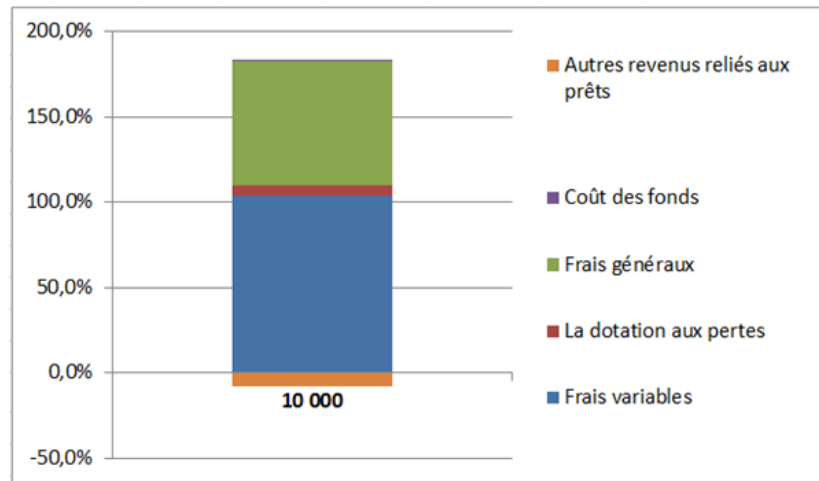
Dans le cas de l'institution financière, il s'agit de frais de dossiers équivalents à 2% du capital emprunté, ce qui correspond à un revenu de 200 gourdes par prêt. Ramené sur une base annuelle, ce revenu correspond à 8,0% du capital prêté, ce qui réduit légèrement le prix de revient à 175,3%.

Tableau 12 : Établissement du prix de revient d'un prêt de 10 000 gourdes (durée 3 mois)

l'institution financière	
Prêt de 10 000 gourdes – durée 3 mois	Moyenne
Frais variables	103,4%
Dotation aux pertes sur prêts	6,6%
Frais généraux	72,7%
Coût des fonds	0,6%
Autres revenus reliés au prêt	(8,0%)
TOTAL	175,3%

Le Graphique 1 illustre la répartition des principaux coûts, les frais variables représentant à eux seuls 103,4% du prix de revient d'un prêt de 10 000 gourdes consenti sur une période de trois mois, suivi des frais généraux avec 72,7%.

Graphique 1 : Composition du prix de revient d'un prêt de 10 000 gourdes (durée 3 mois)



5.3 Analyse du prix de revient d'un prêt de 50 000 pour l'institution financière

En considérant les hypothèses de travail retenues précédemment, et en les appliquant à un prêt de 50 000 gourdes autorisé sur une période de six mois, le prix de revient représente alors 27,9% du capital prêté sur une base annuelle, et confère une marge bénéficiaire de 14,1% à ce produit de crédit. Ce type de prêt peut donc être rentable avec une tarification adéquate.

Tableau 13 : Établissement du prix de revient d'un prêt de 50 000 gourdes (durée 6 mois)

l'institution financière	
Prêt de 50 000 gourdes – durée 6 mois	Moyenne
Frais variables	10,2%
Dotation aux pertes sur prêts	6,6%
Frais généraux	14,5%
Coût des fonds	0,6%
Autres revenus reliés au prêt	(4,0%)
TOTAL	27,9%

En effet :

- Les coûts variables, c'est-à-dire l'analyse et le montage du dossier, la validation de l'information collectée par l'officier de crédit, le suivi, le recouvrement, le déplacement chez l'emprunteur, et la prise de décision au comité de crédit représentent 10,2% du capital prêté sur une base annuelle :

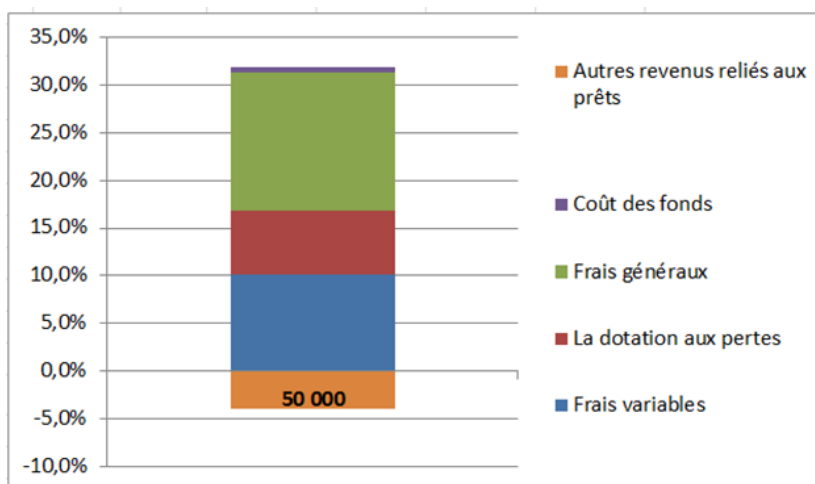
Tableau 14 : Impact des frais variables sur le capital prêté (50 000 gourdes sur 6 mois)

Taux mensuel	Période	50 000 sur 6 mois	Cumulatif	Taux annualisé	Base de capital équivalente	Frais variables: Nouvel emprunteur	Frais variables: Emprunteur existant	Nouveaux: 13% Existants: 50%
						2 792,80	2 480,20	50 000 = 63%
3,50%	Mois 1	1 750	1 750	42,0%	4 166,67	67,0%	59,5%	61,1%
3,50%	Mois 2	1 750	3 500	42,0%	8 333,33	33,5%	29,8%	30,5%
3,50%	Mois 3	1 750	5 250	42,0%	12 500,00	22,3%	19,8%	20,4%
3,50%	Mois 4	1 750	7 000	42,0%	16 666,67	16,8%	14,9%	15,3%
3,50%	Mois 5	1 750	8 750	42,0%	20 833,33	13,4%	11,9%	12,2%
3,50%	Mois 6	1 750	10 500	42,0%	25 000,00	11,2%	9,9%	10,2%
3,50%	Mois 7	1 750	12 250	42,0%	29 166,67	9,6%	8,5%	8,7%
3,50%	Mois 8	1 750	14 000	42,0%	33 333,33	8,4%	7,4%	7,6%
3,50%	Mois 9	1 750	15 750	42,0%	37 500,00	7,4%	6,6%	6,8%
3,50%	Mois 10	1 750	17 500	42,0%	41 666,67	6,7%	6,0%	6,1%
3,50%	Mois 11	1 750	19 250	42,0%	45 833,33	6,1%	5,4%	5,6%
3,50%	Mois 12	1 750	21 000	42,0%	50 000,00	5,6%	5,0%	5,1%
42,00%	ANNUUEL	21 000						

- La dotation pour pertes sur prêts correspond à 6,6% du capital prêté.
- Les frais généraux représentent 14,5 % sur une base annuelle.
- Le coût des fonds se situe à 0,6 %.
- Les autres revenus constitués par les frais d'ouverture du dossier, représentent 4,0% sur une base annuelle.
- Le prêt génère une marge bénéficiaire de 14,1%, soit la différence entre 42% et 27,9%.

Le Graphique 2 illustre la répartition des éléments composant le prix de revient pour un prêt de 50 000 gourdes autorisé sur une période de six mois. On constate que les frais généraux constituent maintenant la portion la plus importante du prix de revient

Graphique 2 : Composition du prix de revient d'un prêt de 50 000 gourdes (durée 6 mois)



5.4 Analyse du prix de revient d'un prêt de 100 000 pour l'institution financière

Toujours selon les hypothèses appliquées aux deux produits de crédit précédents, un prêt de 100 000 gourdes autorisé sur une période de 12 mois génère une marge bénéficiaire de 27% et laisse ainsi présager la possibilité de réduire sensiblement le taux d'intérêt.

Tableau 15 : Établissement du prix de revient d'un prêt de 100 000 gourdes (durée 12 mois)

L'institution financière	
Prêt de 100 000 gourdes – durée 12 mois	Moyenne
Frais variables	2,6%
Dotation aux pertes sur prêts	6,6%
Frais généraux	7,2%
Coût des fonds	0,6%
Autres revenus reliés au prêt	(2,0%)
TOTAL	15,0%

- Dans le cas d'un prêt de 100 000 gourdes autorisé sur une période de 12 mois, les coûts variables ne représentent plus que 2,6% du capital prêté sur une base annuelle :

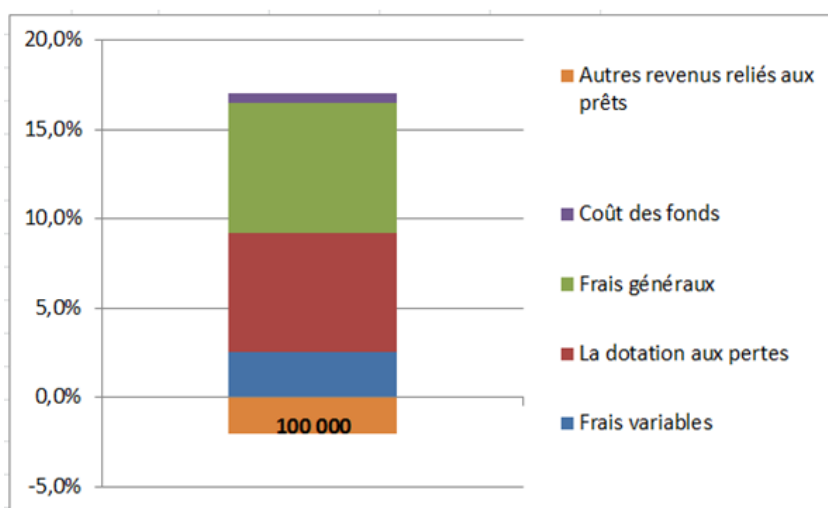
Tableau 16 : Impact des frais variables sur le capital prêté (100 000 gourdes sur 12 mois)

Taux mensuel	Période	100 000 sur 12 mois	Cumulatif	Taux annualisé	Base de capital équivalente	Frais variables: Nouvel emprunteur	Frais variables: Emprunteur existant	Nouveaux: 2% Existants: 5%
						2 792,80	2 480,20	100 000 = 7%
3,50%	Mois 1	3 500	3 500	42,0%	8 333,33	33,5%	29,8%	30,8%
3,50%	Mois 2	3 500	7 000	42,0%	16 666,67	16,8%	14,9%	15,4%
3,50%	Mois 3	3 500	10 500	42,0%	25 000,00	11,2%	9,9%	10,3%
3,50%	Mois 4	3 500	14 000	42,0%	33 333,33	8,4%	7,4%	7,7%
3,50%	Mois 5	3 500	17 500	42,0%	41 666,67	6,7%	6,0%	6,2%
3,50%	Mois 6	3 500	21 000	42,0%	50 000,00	5,6%	5,0%	5,1%
3,50%	Mois 7	3 500	24 500	42,0%	58 333,33	4,8%	4,3%	4,4%
3,50%	Mois 8	3 500	28 000	42,0%	66 666,67	4,2%	3,7%	3,9%
3,50%	Mois 9	3 500	31 500	42,0%	75 000,00	3,7%	3,3%	3,4%
3,50%	Mois 10	3 500	35 000	42,0%	83 333,33	3,4%	3,0%	3,1%
3,50%	Mois 11	3 500	38 500	42,0%	91 666,67	3,0%	2,7%	2,8%
3,50%	Mois 12	3 500	42 000	42,0%	100 000,00	2,8%	2,5%	2,6%
42,00%	ANNUEL	42 000						

- La dotation pour pertes sur prêts correspond à 6,6% du capital prêté.
- Les frais généraux représentent maintenant 7,2 %.
- Le coût des fonds est de 0,6 %.
- Les autres revenus constitués par les frais d'ouverture du dossier, représentent 2,0%.
- Le prêt génère une marge bénéficiaire de 27%, soit la différence entre 42% et 15%.

Le Graphique 3 démontre clairement que plus le prêt est élevé, moins l'impact des frais variables est important dans la structure du prix de revient. Il en va de même pour les frais généraux. Dans ce cas, c'est plutôt la dotation pour pertes sur prêts qui devient la préoccupation, d'où l'importance de se doter d'outils et de politiques de crédit efficaces. Le recours à une assurance prêt prend alors toute son importance.

Graphique 3 : Composition du prix de revient d'un prêt de 100 000 gourdes (durée 12 mois)



5.5 Analyse du prix de revient du portefeuille théorique pour l'institution financière

En appliquant le résultat des trois analyses précédentes au portefeuille théorique présenté au Tableau 1, les constats suivants peuvent être établis :

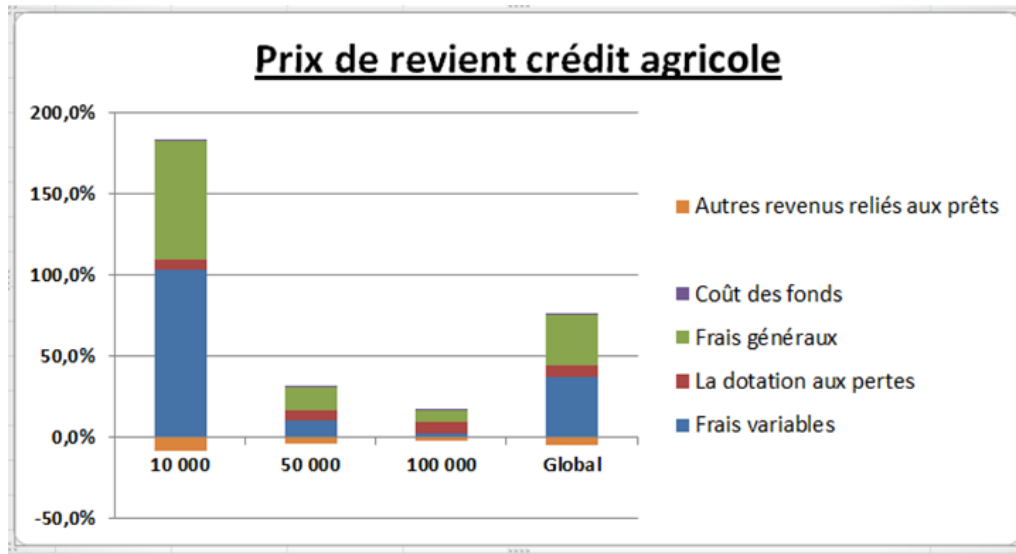
- Les crédits de 10 000 gourdes, généralement autorisés sur de courtes périodes (3 mois), sont très difficiles, voire impossibles à rentabiliser.
- Les crédits de 50 000 gourdes, généralement autorisés sur six mois, sont rentables et dégagent une marge bénéficiaire de 14,1% au taux actuellement exigé par l'institution financière; le point mort serait cependant atteint à un taux de 28% annuellement (2,33% par mois).
- Les crédits de 100 000 gourdes, généralement autorisés sur une période de 12 mois, sont rentables et dégagent une marge de 27%, au taux actuellement exigé par l'institution financière; le point mort serait cependant atteint à un taux de 15% annuellement (1,25% par mois).
- Le prix de revient global d'un tel portefeuille théorique est cependant largement déficitaire avec une marge négative de 29,2%, au taux actuellement pratiqué par l'institution.

Tableau 17 : Analyse du portefeuille théorique en fonction des constats et hypothèses établies lors de la mission d'expertise

Composition du prix de revient	Base de capital concernée			
	10 000 (3 mois)	50 000 (6 mois)	100 000 (12 mois)	Portefeuille théorique
1. Frais variables	103,4%	10,2%	2,6%	37,6%
2. Dotation aux pertes sur prêts	6,6%	6,6%	6,6%	6,6%
3. Frais généraux	72,7%	14,5%	7,3%	31,5%
4. Coût des fonds	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%
5. Autres revenus liés aux prêts	-8,0%	-4,0%	-2,0%	-5,1%
Total	175,2%	27,9%	15,0%	71,2%
6. Tarification pratiquée (en % annuel)	42,0%	42,0%	42,0%	42,0%
7. Marge générée en % annuel	-133,2%	14,1%	27,0%	-29,2%

Le Graphique 4 permet de visualiser la baisse graduelle du prix de revient d'un produit de crédit en fonction de l'importance du montant autorisé.

Graphique 4 : Prix de revient d'un produit de crédit vs le montant autorisé



6.0 IMPACT D'UNE ASSURANCE PRÊT

Le recours à un fonds d'assurance prêt, même en considérant les primes annuelles requises, aura à terme un impact réducteur sur le prix de revient de tous les produits de crédit de l'institution, étant donné qu'il permettra de réduire graduellement la provision pour pertes.

La présence d'un tel fonds constitue par conséquent un outil valable, non seulement pour améliorer la rentabilité du portefeuille et de l'institution, mais aussi pour envisager une baisse graduelle des taux d'intérêt relativement à ces crédits.

7.0 SIMULATION RELATIVE À UN PRÊT DE 50 000\$ CANADIENS

Les analyses précédentes permettent de démontrer que le montant octroyé et la période d'amortissement autorisée sont deux facteurs qui peuvent influencer de façon importante le prix de revient d'un prêt agricole, et déterminer le degré de rentabilité de ce dernier.

Pour fins de comparaison et de référence, le présent mandat comportait une simulation additionnelle, soit celle du calcul du prix de revient d'un prêt de 50,000\$ canadiens amorti sur 10 ans, afin de permettre d'illustrer l'effet de l'économie d'échelle en relation avec les prix pratiqués au Canada. Il faut comprendre ici que cette simulation est de nature plutôt théorique et qu'elle ne reflète pas nécessairement le prix de revient de tous les prêts pratiqués au Canada.

En ayant recours à la même méthode que celle utilisée précédemment, les hypothèses suivantes ont été avancées :

- Le portefeuille de prêt de l'institution est de 500 millions de dollars canadiens.
- Le portefeuille de prêt agricole est de 170 millions, soit 34 % du portefeuille global.
- Le volume de l'épargne est de 700 millions de dollars canadiens.
- Le coût des fonds est de 1,5 % sur une base annuelle.
- Les temps requis sont représentatifs de ceux pratiqués en Haïti.
- Le taux horaire des employés est représentatif de ceux pratiqués au Canada.

- Les pertes sur prêts représentent 1 % du volume global de prêts.

Les frais généraux sont ceux d'une caisse populaire de taille moyenne au sein du Mouvement Desjardins.

Considérant ces hypothèses, le prix de revient serait de 1,9 % sur une base annuelle, soit une faible fraction des taux pratiqués en Haïti. Toute tarification supérieure à ce taux contribuerait à l'amélioration de la rentabilité.

Ceci démontre clairement que c'est le contexte Haïtien et notamment la taille des prêts et du portefeuille qui expliquent principalement la grande différence entre les taux du marché au Canada et en Haïti.

8.0 QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION CONCERNANT LA RÉDUCTION DU TAUX D'INTÉRÊT

Afin de s'assurer d'obtenir une marge financière suffisante pour rencontrer ses frais d'exploitation, une institution financière doit pratiquer une politique de taux d'intérêt conséquente. Dans le cas de petits crédits comme ceux généralement octroyés dans le secteur de la micro finance, ces frais de d'exploitation sont très élevés ce qui nécessite des taux, eux aussi, très élevés. Cela pénalise les emprunteurs et, dans le cas présent, les agro entrepreneurs. Donc la réduction, fort souhaitable, des taux d'intérêt actuellement pratiqués par l'institution financière et les autres institutions financières haïtiennes, doit nécessairement passer par la réduction graduelle des frais d'exploitation.

Bien qu'il n'existe pas de solution miracle, certaines pratiques ou approches sont soit incontournables, soit souhaitables. La présente section en propose quelques-unes.

8.1 La connaissance précise de ses coûts d'exploitation

Avant toute chose, une institution doit bien comprendre la notion de prix de revient d'un produit ou d'un service. Cela signifie que, tant les gestionnaires de l'organisation que les employés impliqués dans la vente de ces produits, doivent être à l'aise avec ce concept. En second lieu, on doit pouvoir déterminer les composantes du prix de revient de chacun des produits offerts. Enfin, on doit être en mesure de calculer le coût précis, ou relativement précis, de chacune de ces composantes.

Moins le prix de revient d'un produit sera élevé, moins élevé sera son prix, ce qui permettra à l'institution de conquérir de nouvelles parts de marché.

8.2 Une bonne connaissance de son marché

La connaissance du marché implique non seulement de bien connaître la demande de tel ou tel produit dans le territoire couvert par l'institution, mais également de connaître ce que fait la concurrence et les stratégies qu'elle développe concernant ces mêmes produits. Une connaissance précise de ces données est un élément très important en matière de prix de revient.

Les concurrents exercent-ils une tarification agressive concernant le produit en question? L'institution a-t-elle les moyens financiers nécessaires pour concurrencer une tarification agressive? L'institution désire-t-elle maintenir ou augmenter ses parts de marché concernant un produit spécifique? Autant de questions auxquelles il est nécessaire de répondre avant de fixer une tarification adéquate.

8.3 Amélioration de la productivité

L'identification de chacune des étapes reliées à un processus de travail, comme par exemple celui d'octroyer un crédit agricole, est fondamental si on veut connaître son coût global et en déterminer le prix de revient.

Cet exercice conduira inévitablement à une remise en question de certaines des activités identifiées, en plus de fournir à l'institution une information importante, à savoir, qui fait quoi et à quel coût. Dans le cas de l'institution financière par exemple, il a été déterminé qu'il fallait environ 17,5 heures à l'ensemble des employés impliqués pour gérer un produit de crédit agricole octroyé à un nouvel emprunteur et qu'il en coûtait 2 792,80 gourdes. En connaissant mieux tous les détails des activités de chacun, et se dotant des mécanismes nécessaires pour améliorer l'ensemble du processus, l'institution financière pourrait se donner comme objectif de réduire ce nombre d'heures, ce qui aurait un impact direct sur la réduction des frais variables reliés à ce produit.

Tableau 18 : Objectif annuel d'amélioration de la productivité chez l'institution financière

Objectif annuel	Nombre d'heures	Coût total	Réduction des coûts
0%	17,50	2 792,80	-----
10%	15,75	2 513,52	279,28
20%	14,00	2 234,24	558,56
30%	12,25	1 954,96	837,84
40%	10,50	1 675,68	1 117,12
50%	8,75	1 396,40	1 396,40

Le Tableau 18 permet de démontrer qu'un objectif annuel d'amélioration de la productivité de 40% chez les employés impliqués dans la gestion d'un crédit agricole, permettrait de récupérer 1 117,12 gourdes, soit un montant supérieur à celui généré par un prêt de 10 000 gourdes autorisé sur trois mois, lequel avait été établi à 1 050 gourdes.

L'atteinte d'un tel objectif ouvre la possibilité de réduire le taux d'intérêt exigé pour ce produit, ce qui attirera de nouveaux clients et augmentera la part de marché de celui-ci.

8.4 Des données fiables

L'une des grandes difficultés dans l'élaboration du prix de revient d'un produit est sans contredit l'obtention d'une information détaillée au moment opportun. Le recours à une comptabilité analytique, qui permet de rapprocher chaque produit de ses coûts, sera d'une grande utilité et éliminera dans ces certains cas des hypothèses parfois douteuses que les principaux responsables doivent émettre étant donné l'absence d'information.

Donc la mise en place et l'exploitation d'un système d'information et de collecte de données adéquat est une nécessité.

8.5 Gestion des prêts non rentables

Une connaissance exacte du prix de revient des produits financiers permet aux gestionnaires de l'institution de prendre des décisions éclairées sur la gamme de produits qu'elle offre.

L'analyse a démontré que les petits prêts autorisés sur de courtes périodes sont impossibles à rentabiliser. Vis-à-vis les demandes répétées pour ces produits, l'institution peut recourir à différentes options :

- Refuser d'une façon systématique ce genre de prêt, au risque de détériorer l'image qu'elle veut développer en matière de crédit et d'appui au secteur agricole.
- Accepter ce type de prêt tout en sachant qu'elle sera nettement déficitaire mais qui lui permettra d'attirer de nouveaux clients avec l'espoir que ces derniers présenteront ultérieurement des demandes plus importantes (un type de « lost leader »).
- Développer un nouveau concept de carte de crédit spécifique ou encore de marge de crédit annuelle destinée spécifiquement à ce type de crédit.

8.6 Tarification selon le montant octroyé

Puisque le prix de revient est très différent selon le montant et la durée du prêt, une tarification différente, basée également sur le montant et la durée serait une pratique à approfondir davantage de la part des institutions.

8.7 Contrôle des pertes sur prêts

Cette composante contribue significativement aux prix de revient, particulièrement sur les prêts de taille moyenne et grande. Un meilleur contrôle des pertes sur prêt contribue à réduire le coût et permet, à long terme, de réduire les taux. La participation à un fond de garantie de prêt tel que celui du SYFAAH contribue à mieux limiter les pertes sur prêts.

9.0 CONCLUSION

Les travaux réalisés dans le cadre de cette étude ont permis de mieux comprendre les raisons qui poussent les institutions œuvrant dans le secteur de la micro finance à pratiquer des taux d'intérêt très élevés. Pour rentabiliser leurs activités et assurer leur survie, tout en continuant d'autoriser de petits crédits sur de courtes périodes aux plus démunis, elles n'ont d'autres choix que d'exiger des taux conséquents, i.e. très élevés.

Ces institutions sont également tributaires des mauvaises conditions de l'environnement dans lequel elles opèrent et sur lesquelles elles n'ont aucun pouvoir de changement ou d'amélioration.

Par contre, l'analyse du prix de revient a clairement démontré que l'institution pouvait s'attaquer à la réduction de certains coûts par :

- L'amélioration graduellement de la productivité de ses employés.
- La réduction du montant de dotation pour pertes sur prêts grâce à une meilleure gestion de ses activités de crédit et en ayant recours à une assurance prêts.
- La réduction de certains frais généraux.
- Le recours à un meilleur système d'information.
- Un meilleur contrôle du coût de ses fonds.

En réduisant ainsi le prix de revient de ses produits de crédit agricole, l'institution dégagera une marge qui lui permettra de réduire graduellement les taux d'intérêt qu'elle pratique, de manière à attirer de nouveaux clients et à accroître ses parts de marché. À partir de ce moment, ce sont les forces du marché entre les institutions financières qui entreront en jeu et qui contribueront à faire davantage baisser les taux du marché.

