

# PARCOURS DE PROTECTION DES CLIENTS

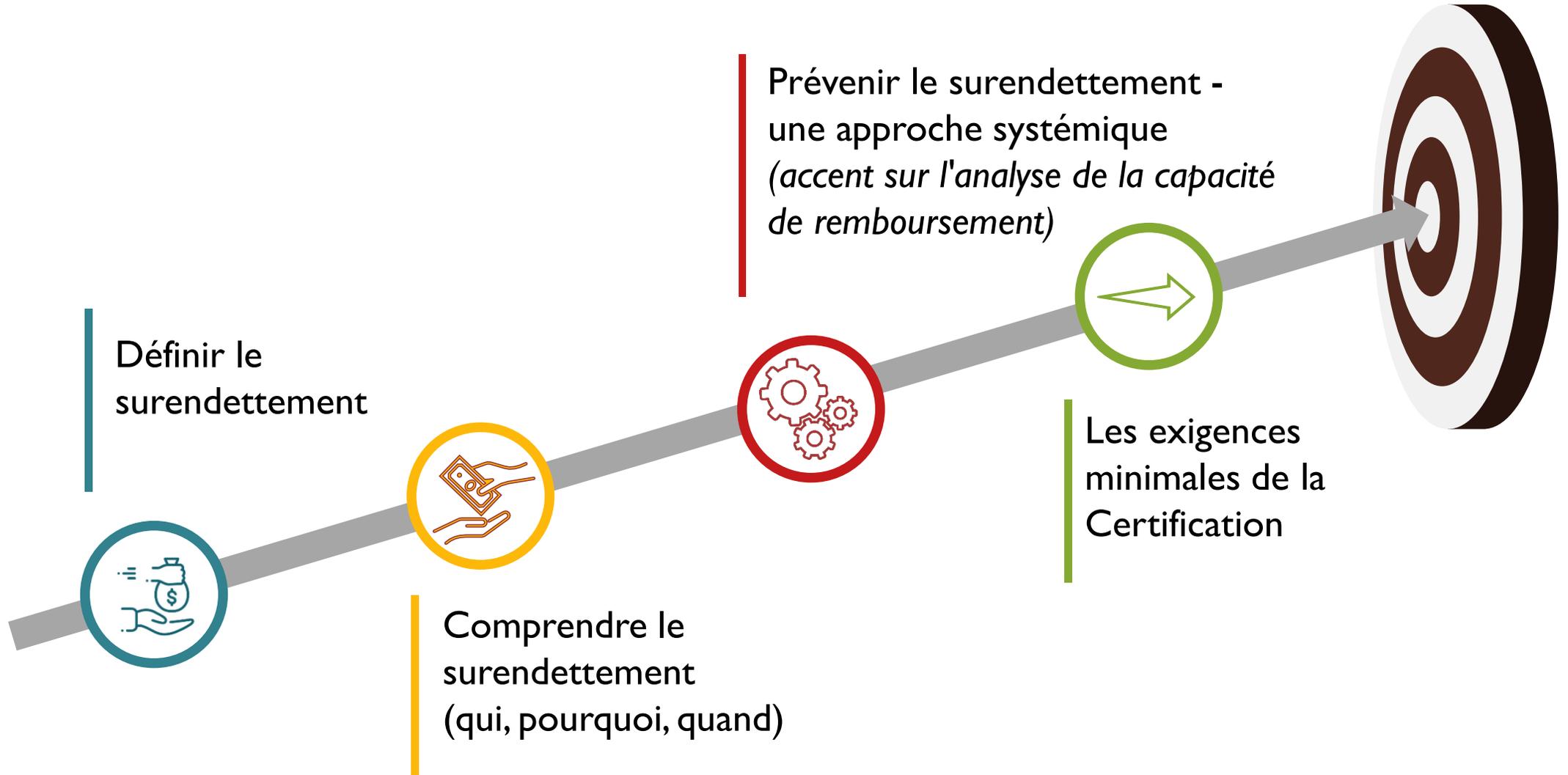
PRÉVENIR LE SURENDETTEMENT

SÉRIE MISE EN ŒUVRE - 2

 cerise + SPTF



# Objectifs du webinar



# Qu'est-ce que le surendettement ?



1. Approche par l'endettement net

Un foyer ou une personne est considérée comme surendettée lorsqu'elle n'est pas en mesure de rembourser un prêt, c'est-à-dire que ses revenus, après déduction des dépenses de 1<sup>ère</sup> nécessité, ne suffisent plus à faire face aux échéances de remboursement de dettes [sur une longue période].

2. Approche par le 'sacrifice'

Une famille doit faire des sacrifices qui affectent considérablement sa qualité de vie, ou une entreprise doit faire des sacrifices qui réduisent sa capacité à générer des revenus.

3. Approche par le taux de défaut / PAR

Un client est surendetté s'il a des difficultés persistantes à rembourser son prêt à temps.

Ex de 3 APPROCHES

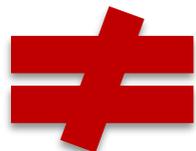
# Il n'y a pas qu'une seule définition...



- Il existe de nombreuses définitions du surendettement, mais elles ont toutes en commun certaines caractéristiques fondamentales :
  - Les clients font face à des dettes importantes (par rapport à leur revenu)
  - La dette devient une contrainte sur la vie personnelle, professionnelle et sociale du client
- Le surendettement ne devrait pas seulement être une préoccupation sur certains marchés en surchauffe, cela peut se produire à tout moment avec n'importe quel client
  - Le surendettement doit donc être identifié, mesuré et prévenu

## EXEMPLE DU GHANA

Le PAR



Sur-endettement

Les mesures quantitatives comme le PAR ne sont pas idéales, car l'impact du surendettement est souvent ressenti par le client bien avant qu'il ne se retrouve en défaut de paiement.

One study of overindebtedness in Ghana<sup>89</sup> highlights the seriousness of client repayment difficulties. The study examined debt stress in over 500 Ghanaian microfinance borrowers. The data below demonstrate how many times the borrowers in the study sample reported each of the common "sacrifices"—things that the borrower gave up in order to make a loan repayment. The list emphasizes how indicators like debt service ratios, default, and delinquency often do not reflect the true state of client overindebtedness.

Number (%) of borrowers making each sacrifice	Sacrifices
325 (61%)	Work more than usual
240 (54%)	Postpone important expenses
179 (34%)	Deplete savings
96 (18%)	Reduce food quantity/quality
67 (13%)	Use family/friends' support
51 (10%)	Suffer psychological stress
26 (5%)	Reduce education
20 (4%)	Borrow anew to repay
20 (4%)	Sell or pawn assets
15 (3%)	Feel threatened/harassed
14 (3%)	Suffer from shame or insults
4 (1%)	Seizure of assets

- Le taux de remboursement du FSP est donc bon et le PaR est faible
- Mais tout ne va pas bien au niveau du client

Analyse des sacrifices des micro-emprunteurs par prévalence, acceptabilité et fréquence (Ghana)

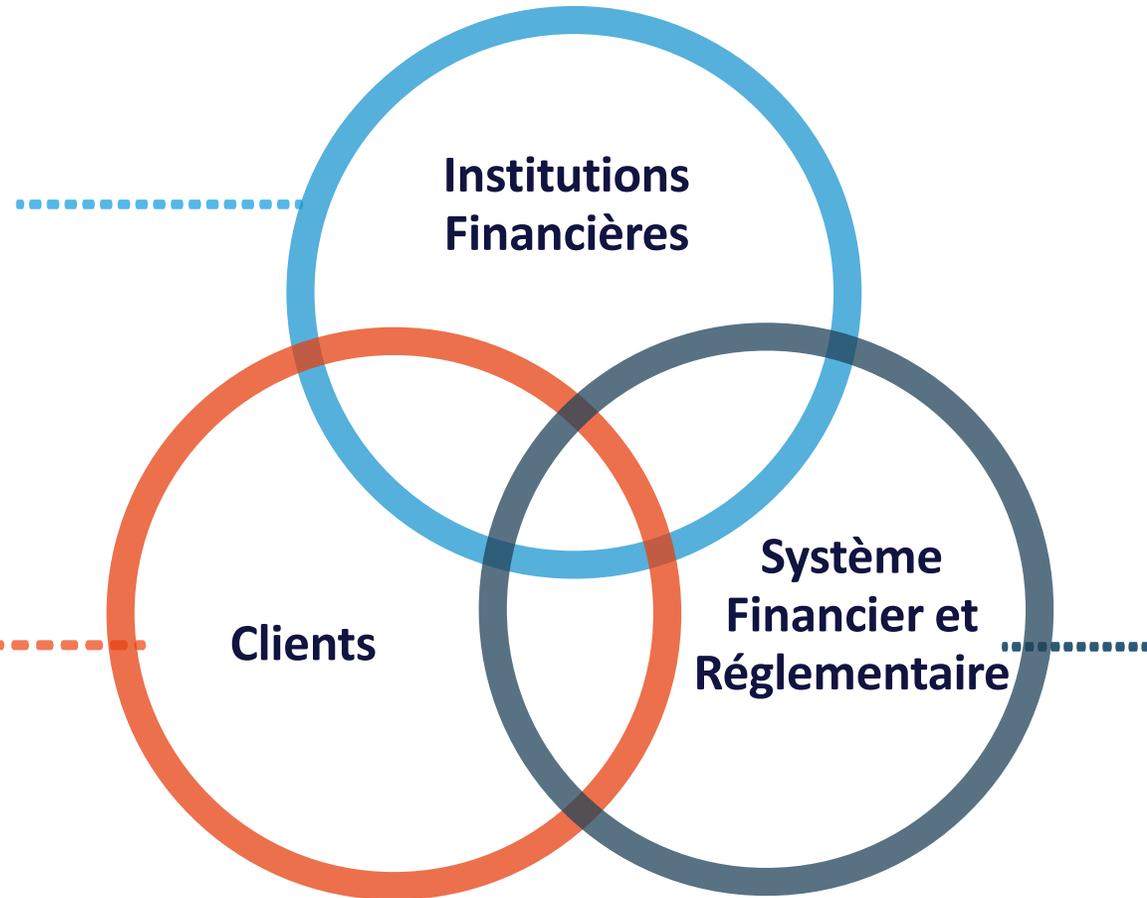
- Jessica Schicks, Centre de recherche européenne en microfinance (2012)

# Pourquoi le surendettement se produit-il ? (I/II)



Politiques et processus liés notamment à l'évaluation de la capacité de remboursement et à la gestion des impayés

Ils sont affectés par leurs conditions socio-économiques  
Ou par un choc  
Ou par un manque d'éducation financière



Concurrence déloyale  
Ou politiques qui auront un impact sur les IF et les clients  
Ou réglementation inexistante...

# Pourquoi le surendettement se produit-il ? (II/II)



## Clients

- **Imprudence:** Les clients prennent de mauvaises décisions
- **Événements/chocs inattendus:** Les clients sont touchés par des événements personnels indépendants de leur volonté
- **Pauvreté:** Les clients sont obligés de contracter des prêts qu'ils ne peuvent pas se permettre pour couvrir des dépenses de première nécessité

## Institutions financières

- **Manque de transparence :** Les conditions de prêt ne sont pas communiquées/claires
- **Mauvais systèmes incitatifs :** Les agents de crédit sont encouragés à développer leur portefeuille de manière agressive
- **Mauvaise analyse de la capacité de remboursement :** L'institution ne sait pas comment évaluer correctement la solvabilité du client
- **Échéancier de remboursement mal conçu :** Les clients sont obligés de payer à des moments où ils n'ont pas d'argent.

## Régulateurs

- **Crises macroéconomiques:** Les changements économiques ont un impact sur les prix ou la valeur du crédit.
- **Mauvaise réglementation:** La réglementation encourage les mauvais comportements ou, au mieux, ne décourage pas les mauvais comportements.
- **Faible coordination sectorielle:** Les institutions financières n'ont aucun mécanisme pour se renseigner sur les clients (par exemple, aucun bureau de crédit)

# Eviter le surendettement



Le surendettement est l'aspect de la protection des clients le plus susceptible de générer de graves préjudices, à la fois aux clients comme aux institutions.



Les emprunteurs doivent pouvoir faire face à leurs échéances de prêt sans devoir sacrifier leur besoins 1<sup>ère</sup> nécessité.



L'ensemble du processus de crédit doit être conçu avec cette notion en toile de fond; et le reste de l'institution (RH, IT, audit, etc.) doit être un support



# Prévenir le surendettement – une approche systémique





## Conception qui suit un objectif

Clientèle cible  
Objectif du prêt  
Critères d'éligibilité pour chaque produit

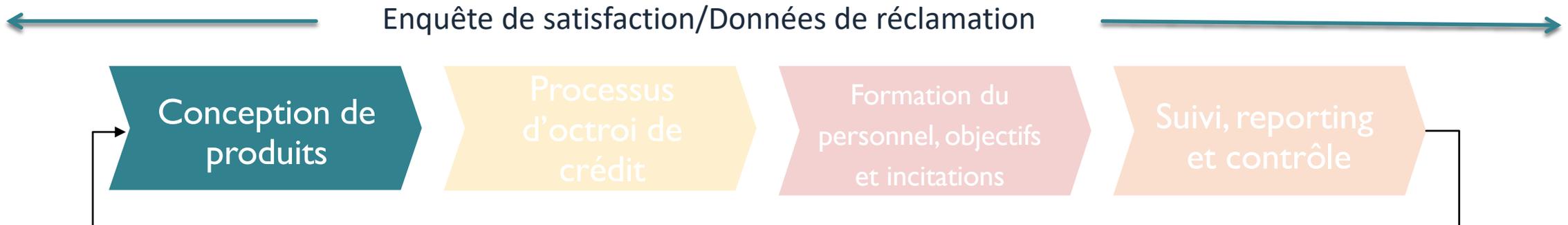
## Politiques qui soutiennent un développement ciblé

Etude de marché (segmentation client)  
Politique de prix  
Éviter les pratiques de vente agressives  
Évaluation de la capacité de remboursement

## Exigences de garantie raisonnables

Bon type et bonne taille de garantie  
Politique de saisie des garanties

## Suivi – reporting – contrôle





1. Les normes universelles de gestion de la performance sociale :  
[Guide de mise en œuvre](#)
  - Dimension 3 : page 107
2. Lignes directrices, outils et modèles d'études de marché - voir  
[sptf.info/dimension-3/standard-3a](http://sptf.info/dimension-3/standard-3a)



## Quelles données ?

Auprès de tiers

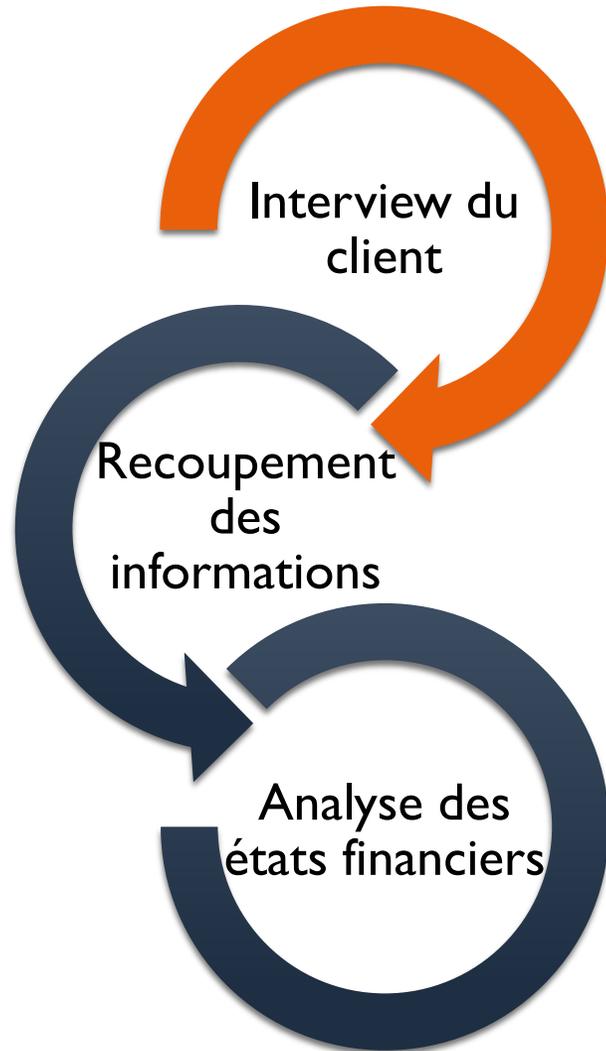
	D'où/qui	Points de données de base
<b>Antécédents du demandeur</b>	Bases de données disponibles : Données de l'institution Centrale des risques Partage de données informel Autres externes (paiements, services publics)	Défaut ou retard de paiement Refus de prêt Radiations Refinancement/Restructuration Historique de crédit
<b>Les références</b>	Voisins (domicile, travail) Fournisseurs Garants	Fiabilité – moralité Bonne foi et volonté Garants





## Quelles données ?

		Points de données de base
Du demandeur	Non-financier	Situation professionnelle du demandeur : expérience, stabilité; capacité de gestion engagement envers l'activité; taille de l'activité et l'utilisation prévue du prêt Situation familiale et personnelle : caractéristiques de la famille et du ménage; caractéristiques personnelles
	Financier	(1) Un compte de résultat commun de l'activité et du foyer: Ventes et coût des ventes ; charges d'exploitation; autre revenu familial; dépenses familiales; autre remboursement de dette dans le foyer (2) un bilan commun de l'activité et du ménage: Actifs et passifs courants ; actifs immobilisés et les dettes long terme ; actifs et dettes du foyer (3) Tableau des flux de trésorerie et projections & une analyse de la saisonnalité des affaires
	Garantie	Évaluation des garanties : Description, emplacement, date d'achat, valeur d'achat, estimation de la valeur actuelle



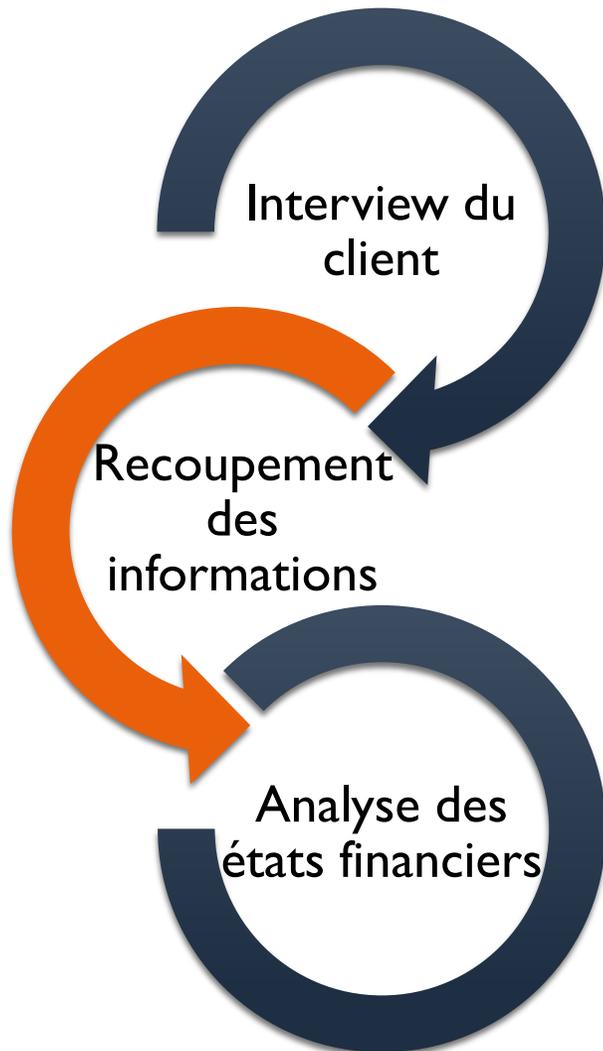
## Rendre visite au client sur son lieu de travail et chez lui

### **Collecter des informations financières, au minimum :**

- Revenu & charges de l'activité
- Dépenses de tout le foyer
- Toutes les dettes

### **Évaluer les informations non financières :**

- Cohérence de l'objet du prêt
- Perspectives de revenus / saisonnalité des revenus
- Capacité de gestion
- Cohérence entre les déclarations et l'observation
- Volonté de rembourser / caractère / moralité
- Situation familiale



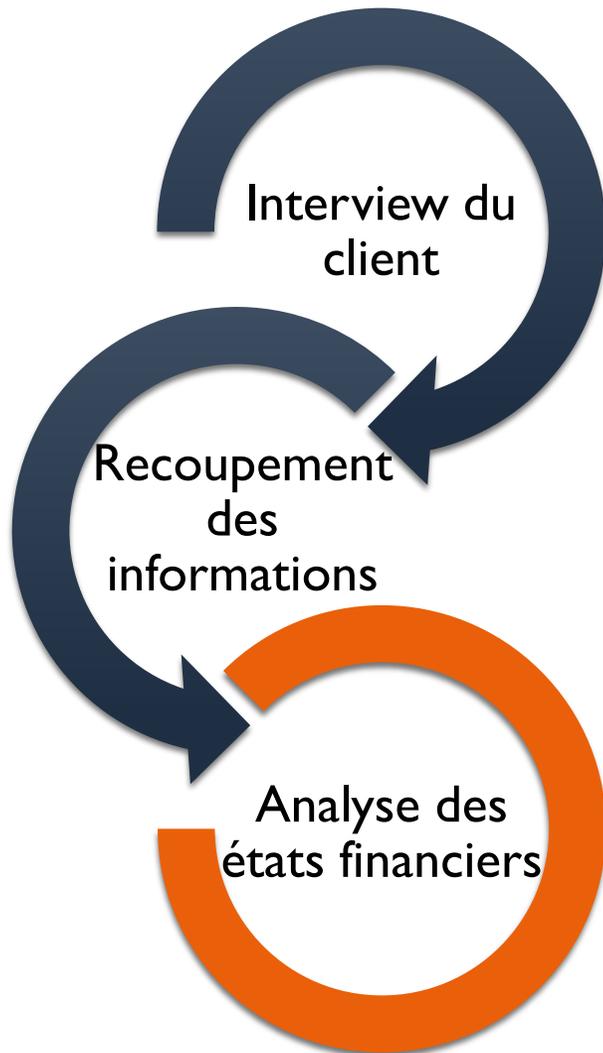
**Le recoupement consiste à déterminer l'exactitude des informations en les vérifiant à travers diverses sources**

👉 Utiliser des questions de références croisées pour valider les informations déclaratives

*Exemples:*

- Combien de revenus par semaine/mois // à quelle fréquence le client doit-il refaire son stock?
- Combien d'argent en caisse // ventes et dépenses récentes
- Combien de jours de revenus pour couvrir la mensualité du prêt ?

S'appuyer sur l'expérience du personnel de terrain pour valider les informations financières



Dressez au moins un état des flux de trésorerie mensuel, et éventuellement un bilan

👉 **La trésorerie nette disponible est la base pour déterminer le montant et la durée du prêt**

Utiliser des seuils d'endettement rationnels :

- Avoir une sélection de ratios qui aident à prendre une décision éclairée

Analyser les ratios clés (*suggestions*):

- Examiner la cohérence de la marge au sein du secteur
- Examiner l'endettement de l'entreprise par rapport au total des actifs ou des capitaux propres
- Examiner le besoin en fonds de roulement par rapport au montant du prêt

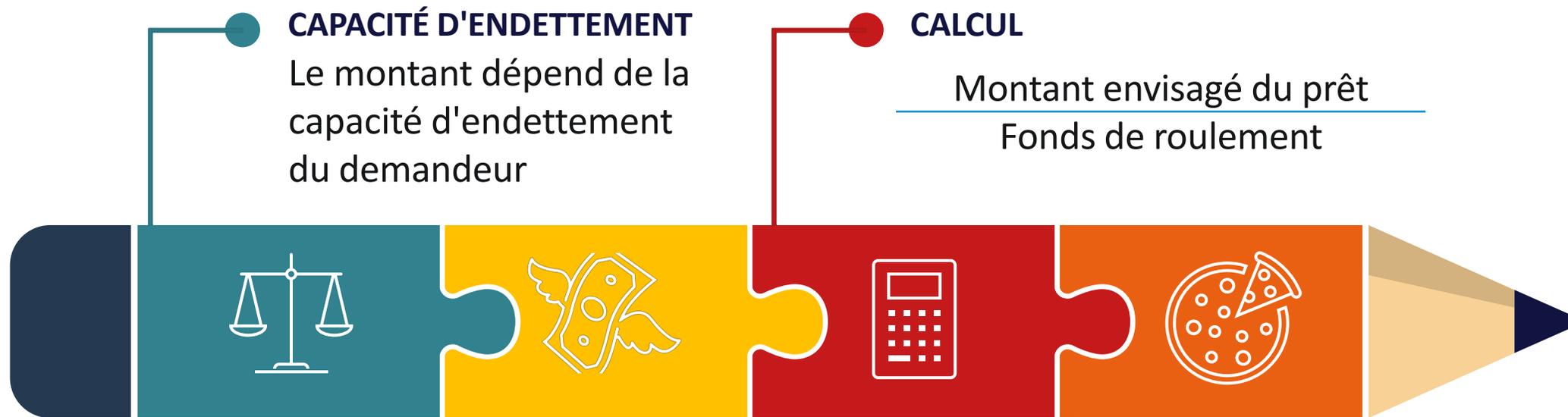


## Principes directeurs pour l'évaluation des données du client

**Observez les directives suivantes tout au long du processus d'évaluation du crédit :**

1. Le revenu net disponible du foyer est le meilleur indicateur de la capacité de remboursement
2. Les garanties sont une source *secondaire* de paiement et de confirmation de l'engagement du client à rembourser, la décision de crédit doit être surtout prise en fonction de l'analyse de la capacité de remboursement.
3. Les limites d'approbation de prêt doivent être ajustées au besoin. Pendant une période de défaillance à l'échelle du système, ou dans un marché sursaturé/surchauffé, les institutions devraient établir des normes plus prudentes pour les montants des prêts et le nombre de prêts en cours.
4. Si la centrale des risques n'est pas fiable, ou inexistante, le calcul de la capacité de remboursement du client doit prendre en considération la possibilité d'une dette supplémentaire non communiquée.

# Approbation : montant du prêt



## CAPACITÉ D'ENDETTEMENT

Le montant dépend de la capacité d'endettement du demandeur

## CALCUL

$$\frac{\text{Montant envisagé du prêt}}{\text{Fonds de roulement}}$$

## Autres facteurs importants

- Niveaux d'endettement
- Liquidité
- Rentabilité

## FONDS DE ROULEMENT

L'indicateur le plus important de la capacité d'endettement est le fonds de roulement actuel du demandeur

## RATIOS DE RÉFÉRENCE

Industrie & Commerce – 150 %  
Services – 200%  
*(du fonds de roulement)*

## Petits agriculteurs/élevage

- Vente de récoltes et de bétail, intrants
- Quantité de terres agricoles
- Profil : acheteurs, main-d'œuvre employée, contrats en cours, principale source de revenus (par exemple, 75 %/35% agriculture/salaire)

# Prévenir le surendettement - une approche systémique

## Approbation : échéance du prêt



### REVENU NET DISPONIBLE DU FOYER

Une mesure de la capacité de remboursement du demandeur

### RATIO DE RÉFÉRENCE

Le montant de l'échéance ne doit pas être supérieur à 70 %, du revenu net disponible, y compris les dettes fournisseur et d'autres prêteurs

### MONTANT DE L'ECHEANCE

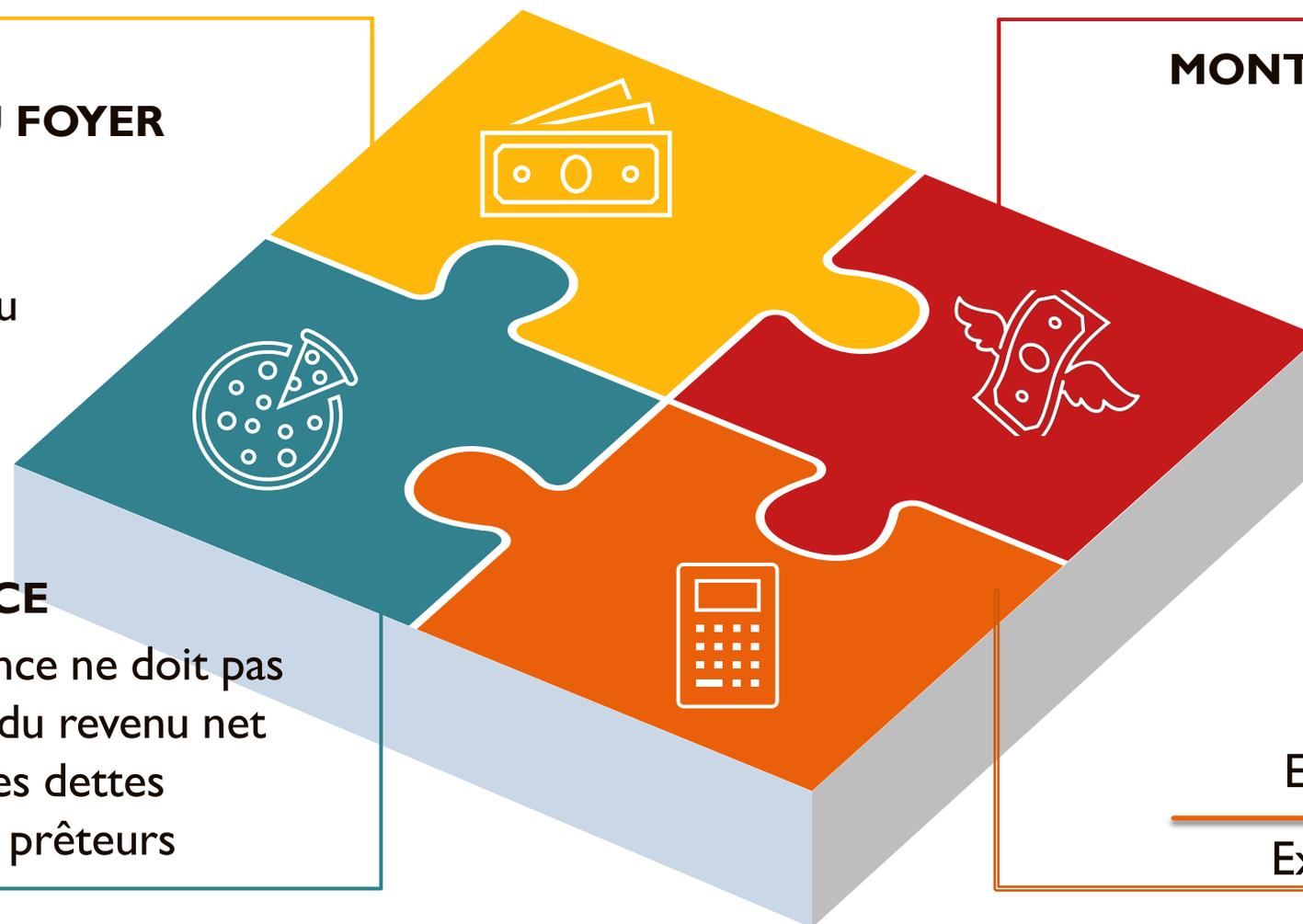
Ne doit pas dépasser un % défini du revenu net disponible du foyer

### CALCUL

Echéance envisagée  

---

Excédent du ménage



# Approbation : durée du prêt et fréquence de remboursement

- Les institutions ont normalement des durées prédéfinies
- Idéalement, cela devrait dépendre du montant du prêt, de la capacité de remboursement et de la régularité des flux de trésorerie.



**DURÉE**

- Dépend du modèle de l'activité
- Tenir compte de la saisonnalité (par exemple, agri)
- Impérativement adapté aux flux de trésorerie



**FRÉQUENCE**



1. Les normes universelles de gestion de la performance sociale : [Guide de mise en œuvre](#)
  - Cote 4 Norme 4A : Page 134
2. [Éviter le surendettement : Lignes directrices pour l'évaluation financière et non financière](#)



**Il s'agit d'une ressource  
de base pour les prêts  
individuels**



## Formation

- Techniques d'entretien client & recoupement des informations
  - Analyse financière
  - Assurer la compréhension du client
  - Identifier les cas de détresse
- Assurer une formation continue par un senior



## Objectifs

- Les objectifs tiennent compte des facteurs internes et externes
- Les objectifs n'encouragent pas les ventes agressives
- Seuils d'alerte si niveaux de décaissements trop élevés



## Incitations

- Valoriser la qualité du portefeuille au moins autant que d'autres facteurs
- La part fixe du salaire doit représenter au moins 50 % du salaire total
- Révisé annuellement en tenant compte du contexte





## Éléments clés pour une évaluation efficace de la capacité de remboursement

- **Former le personnel sur les politique et les procédures**
  - Utiliser des études de cas
  - S'assurer qu'il y a une formation sur le terrain/les visites des clients sont incluses
  - La formation doit comprendre :
    - Réaliser une analyse de capacité de remboursement pour différents produits
    - Former le personnel sur la façon de faire du recoupement d'information
    - Utilisation de différents ratios pour évaluer
    - Comment utiliser la matrice « volonté et capacité » de payer pour les clients
  - Utilisez des formulaires clairs et simples à remplir, qui capturent uniquement des données utilisées et calculent les ratios automatiquement.

# Formation du personnel : ressources



1. Les normes universelles de gestion de la performance sociale : [Guide de mise en œuvre](#)
  - Cote 4 Norme 4A : Page 136 (liste des ressources)
  - Cote 4 Norme 4A : Page 137 (suivi du surendettement)
2. [Manuel de l'agent de crédit Banco Solidario](#)
3. [Note d'orientation d'Imp-Act sur l'incitation du personnel](#)



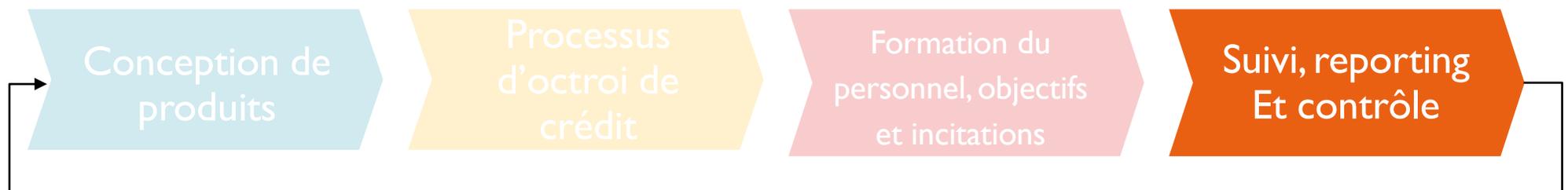
L'institution surveille le marché et agit face aux  
risque de surendettement

**La prise de conscience du CA et de la direction se déploie dans l'ensemble de l'institution :**

- Définir des indicateurs (par exemple: niveaux de PaR, clients/AC) qui déclenchent alerte et mesures
- L'infrastructure est organisée pour un reporting régulier
- L'audit interne fournit des commentaires sur les contrôles internes

**Au niveau sectoriel...**

Le risque de surendettement est discuté au plus haut niveau y compris avec les autres acteurs du marché





## **Le premier indicateur disponible est la qualité du portefeuille :**

- Suivre la qualité du portefeuille au plus près (au moins trimestriellement par le CA)
  - Par agence, produit et segment de clientèle
  - Lorsqu'il atteint un certain niveau, cela déclenche une alerte et une réponse adaptée
- Suivre les prêts restructurés, rééchelonnés ou refinancés à part

## **Mais les clients surendettés n'apparaissent pas forcément dans le PAR.**

- Analyser les taux de croissance par agence/région
- Surveiller les clients qui remboursent par anticipation afin d'obtenir de nouveaux prêts
- Surveiller les ratios de productivité du personnel de terrain
  - Enquêter sur ceux qui sont au-dessus d'un seuil prédéterminé
- Former les agents de crédit pour identifier et rapporter des situations de détresse

# Y a-t-il un risque de surendettement sur votre marché ?



1. Il y a de nombreuses – ou une forte croissance du nombre de – institutions financières
2. Il y a de nombreuses – ou une forte croissance de – sources informelles de financement
3. Les établissements de crédit à la consommation s'attaquent au même marché que le vôtre
4. Vos clients ont souvent plusieurs crédits à la fois dans différentes institutions financières
5. Le refinancement est une pratique courante, en particulier pour le rachat de prêts auprès d'autres institutions
6. La centrale des risques (ou bureau de crédit) est soit inexistante, inefficace ou peu utilisée
7. Les institutions financières connaissent un taux de rotation du personnel élevé
8. Les incitations financières accordent une grande valeur à la croissance du portefeuille

# Conformité aux Standards PC - exigences minimales



## Il y a 6 indicateurs indispensables de niveau Entrée

- Les décisions d'approbation de prêt sont prises par au moins deux personnes, dont l'une qui n'interagit pas directement avec le client.
- S'il existe une centrale de risques, le prestataire lui fournit des rapports réguliers sur les données des clients et utilise les rapports de crédit de cette centrale dans le processus d'approbation des prêts.
- Le prestataire effectue une analyse des flux de trésorerie qui prend en compte les revenus, les dépenses et le service de la dette liés à l'entreprise et à la famille, ainsi que toute autre source de revenus, y compris les sources informelles.
- Le prestataire n'utilise pas les garanties, les revenus du garant, le nantissement et/ou la couverture d'assurance comme proxy de la capacité de remboursement et comme base principale pour l'approbation du prêt.
- La direction surveille la qualité du portefeuille pour identifier le risque de surendettement. Fréquence minimale : mensuelle
- Le prestataire définit des niveaux PAR qui déclenchent une surveillance et une réponse internes supplémentaires.



MERCI