



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE DE
BANQUE ET FINANCE**
MASTER PROFESSIONNEL EN COMPTABILITE ET
GESTION FINANCIERE

(Première promotion 2006-2008)

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :

***ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES
INSTITUTIONS DE MICROFINANCE :
CAS DU PADME-BENIN***

Bibliothèque du CESAG



109364

Présenté par : TESSI Hartmann Geoffroy

ENCADREUR :
M. Seydou SALL

Professeur associé au CESAG

2009

M0002MPCGF09

2



Dédicace

A mes parents, ce travail est l'expression de leur dévouement et des sacrifices qu'ils ont consentis.

A mes amis (es) pour leurs encouragements et leurs divers conseils.

A tous les étudiants de la première promotion du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière du CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Au cours de notre étude, nous avons bénéficié du soutien et de l'aide de nombreuses personnes disponibles qui nous ont permis de surpasser bien de difficultés. Que toutes ces personnes reçoivent notre reconnaissance.

Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de notre maître de mémoire monsieur Seydou Sall, professeur associé au CESAG qui a bien accepté de piloter mes travaux. Nous lui adressons notre sincère reconnaissance. Nos remerciements vont également à notre directeur d'institut MOUSSA YAZI ainsi qu'à ses collaborateurs et aux professeurs qui ont contribué à notre formation.

Nous remercions sincèrement Monsieur YEHOUENOU TESSI Jean et Madame FERNANDO Appoline épouse YEHOUENOU TESSI qui n'ont cessé de nous soutenir et de nous encourager à chaque moment de notre vie.

A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, nous leur disons merci.

RESUME

Dans les nouvelles politiques de développement des Nations Unies, la microfinance est définie comme un moyen de contourner les difficultés d'une bonne partie de la population rurale et surtout du secteur informel à avoir accès aux services financiers des banques.

Sa stratégie qui consiste à approcher les pauvres le place comme un outil ayant un potentiel assez élevé de lutte contre la pauvreté. Cette contribution à la lutte contre la pauvreté s'inscrit dans la pérennisation des institutions de microfinance.

Notre travail se basera sur l'analyse de la performance des IMF au Bénin. A partir des réalisations d'un acteur du secteur au Bénin, notamment le PADME-BENIN, notre travail s'est penché sur l'analyse de sa viabilité financière et de son efficacité.

Des études menées, est ressorti des problèmes qui minent ce fleuron de la microfinance au Bénin. Face à cet état de chose, nous avons proposé quelques mesures stratégiques qu'il faudrait mettre en œuvre afin de pérenniser l'institution.

Liste des sigles et abréviations

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest

CESAG : Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion

CGAP : Groupes Consultatif d’assistance aux pauvres

COOPEC : Coopératives d’épargne et de crédit

FECECAM-BENIN : Fédération des caisses d’Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin

GAAP: Generally Accepted Accounting Principles

IMF: Institution de micro finance

INSAE : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique

PADME : Association pour la Promotion et l’Appui au Développement des Micro-Entreprises

PAPME : Programme d’Appui au Petites et Moyennes Entreprises

PARMEC : Programme d’Appui à la Réforme des Mutuelles d’Epargne et de Crédit

PED : Pays en Développement

SFD : Systèmes financiers décentralisés

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UNACREP : l’Union nationale des caisses rurales d’épargne et de prêt

La liste des tableaux

Tableau n°1 : Tableau récapitulatif des types d'institution de microfinance au Bénin	2
Tableau n°2 : Tableau descriptible des ratios	31
Tableau n°3 : Tableau des ratios de couverture des risques	43
Tableau n°4 : Les Garanties de couverture du risque crédit	43
Tableau n°5 : Tableau récapitulatif des grandes masses des comptes de résultat	47
Tableau n°6 : Tableau récapitulatif du Bilan	48
Tableau n°7 : Somme des dépôts	49
Tableau n°8 : Tableau de flux de trésorerie	50
Tableau n°9 : Tableau des indicateurs de rentabilité	51
Tableau n°10 : Les indicateurs d'efficacité	53
Tableau n°11 : Solvabilité	54
Tableau n°12 : Analyse des provisions sur créances douteuses	55
Tableau n°13 : Marge bénéficiaire	55
Tableau n°14 : Rendement de l'actif	56
Tableau n°15 : Tableau récapitulatif des Rendements	57
Tableau n°16 : Tableau de Vérification	57
Tableau n°17 : Tableau comparatif des indicateurs régional	58
Tableau n°18 : Vérification de l'hypothèse 1	61
Tableau n°19 : Vérification de l'hypothèse 2.....	61
Tableau n°20 : Vérification de l'hypothèse 3	62

La liste des figures

Figure n°1 : Evolution de l'encours de l'épargne.....	5
Figure n° 2 : Evolution de l'encours des crédits	5
Figure n°3 : Evolution des créances en souffrance	6
Figure n°4 : Evolution des résultats nets	7
Figure n°5 : Evolution Compte de Résultat	48
Figure n°6 : Evolution Bilan	49
Figure n°7 : Autosuffisance Opérationnelle – Autosuffisance Financière	52
Figure n°8 : Rendement Retraité de l'Actif – Rendement Retraité des Fonds Propres	52
Figure n°9: Efficacité Opérationnelle – Efficacité Administrative – Rendement du Portefeuille	54

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements.....	ii
Résumé	iii
Liste de sigles (acronymes) et abréviations	iv
La liste des tableaux	v
La liste des figures	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	9
Introduction de la première partie.....	10
Chapitre 1 : L'émergence de la microfinance	11
Introduction.....	11
1.1 Institution de la microfinance	11
1.1.1 La microfinance : un microcrédit	11
1.1.2 Typologie et mode de fonctionnement des IMF	12
1.2 Définition de la microfinanceet son évolution dans l'UEMOA et au Bénin	13
1.2.1 Définition de le microfinance	14
1.2.2 La microfinance dans l'UEMOA et au BENIN	15
Conclusion.....	19
Chapitre 2 : La performance d'une institution de microfinance.....	20
Introduction.....	20
2.1 Les indicateurs	20
2.1.1 Les indicateurs de MicroRates & Inter-American Development Bank.....	20
2.1.2 La microfinance dans la stratégie du CGAP	23

2.2	Les outils de reformatage des états financiers du format PARMEC au format préconisé par le CGAP pour l'analyse financière.....	24
2.2.1	Les fondements de l'outil du CGAP.....	24
2.2.2	Présentation des méthodes de ratios PEARLS, CAMEL ACCION et GIRAFE.....	25
	Conclusion.....	26
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude		27
Introduction.....		27
3.1	Modèle d'analyse	27
3.1.1	Les variables d'analyse théorique	28
3.1.2	Les outils et techniques de collecte et de traitement des données.....	30
3.2	Les outils d'analyse : les ratios de mesure de performance	30
	Conclusion.....	34
Conclusion première partie.....		35
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS		36
Introduction deuxième partie.....		37
Chapitre 4 : Le PADME-BENIN		38
Introduction.....		38
4.1	Présentation du PADME	38
4.1.1	Historique et Evolution du PADME	38
4.1.2	Objectifs, Missions, Activités et Organisation du PADME.....	39
4.2	Le système d'information Comptable du PADME	40
4.2.1	Système d'information sur les activités	40
4.2.2	Système comptable et suivi financier	41
	Conclusion.....	41
Chapitre 5 : La gestion du portefeuille d'activité et l'efficacité du PADME.....		42
Introduction.....		42
5.1	La gestion du portefeuille	42
5.1.1	Portefeuille à risque : taux de pertes sur prêts	42
5.1.2	Couverture du risque crédit	43

5.2	La notion d'efficacité et la de rentabilité	44
5.2.1	L'efficacité	44
5.2.2	La rentabilité	45
	Conclusion.....	46
	Chapitre 6 : Présentation, analyse des résultats et recommandation.....	47
	Introduction.....	47
6.1	Présentation des résultats	47
	6.1.1 Etude des données du Bilan, Compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie.....	47
	6.1.2 Etudes des ratios	51
6.2	Analyse des résultats	58
	6.2.1 Analyse des indicateurs de rentabilité (tableau n°9)	58
	6.2.2 Analyse des indicateurs d'efficacité (tableau n°10).....	60
	6.2.3 Recommandations	63
	Conclusion.....	64
	Conclusion deuxième partie.....	65
	CONCLUSION GENERALE.....	66
	Bibliographie.....	68
	Annexes.....	72

INTRODUCTION GENERALE

Vers les années 80, la mauvaise gestion des finances de l'Etat ainsi que la non maîtrise des fluctuations des prix des matières premières ont conduit le Bénin dans de graves difficultés économiques. Une reconstitution du secteur financier a permis de doper l'environnement financier et a donné un souffle favorable à l'émergence des institutions formelles, et d'un secteur financier informel.

Les limites recensées au niveau du système de financement bancaire ont favorisé l'ascension des IMF qui ont pris de l'ampleur à partir des années 90.

Le tableau ci-après nous renseigne sur les différents prestataires de service financier qu'on retrouve sur le marché béninois.

Tableau n°1 : Tableau récapitulatif des types d'institution de microfinance au Bénin

SECTEUR D'ACTIVITE	TYPE D'INSTITUTION
SECTEUR FORMEL	les coopératives et mutuelles d'épargne et de crédit
	les institutions de crédit direct constituées sous la forme d'associations et d'ONG
	les sociétés commerciales de micro-finance
	les projets gouvernementaux et projets de développement des bailleurs de fonds
SECTEUR INFORMEL	les tontines
	les gardes monnaies ou banques ambulantes
	les usuriers

Source : INSAE (2003)

Au cours de ces dernières années, la micro-finance a connu un développement considérable au BENIN. Ce développement se caractérise par l'existence de plus de 800 IMF exerçant sur l'ensemble du territoire. De façon générale, cette activité bien qu'informelle dans certains cas contribue à environ 75% de la formation du PIB¹ en 2003 au Bénin selon l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique. Cet état de chose démontre la place de plus en plus importante qu'occupe les activités de la micro finance au Bénin. Cela démontre également la force de la micro finance à la création d'emplois directs par le biais du financement des

¹ Contribution du secteur informel dans l'économie béninoise : INSAE 2003

micros entreprises. Les micro-finances sont comme des banques de proximité sur le territoire béninois. En tant qu'instrument de réduction de la pauvreté, elles se déploient au profit des populations le plus souvent établies en zone rurale. Une bonne structuration des IMF leur permet de couvrir la totalité du territoire national.

Comment combiner la rentabilité financière et le développement durable des IMF?

Il nous paraît important de faire le bilan sur la gestion de ces ressources mises à la disposition des IMF et d'analyser leur bonne gestion. Notre étude se fera sur le PADME qui ne cesse de développer sa performance sur le marché des IMF au Bénin.

Problématique

Contexte de l'étude

Depuis toujours, certaines inégalités règnent sur le monde en ce qui concerne la répartition des richesses. On est même tenté de dire ou de croire plutôt que cet état de chose est devenu une fatalité pour le monde. D'après des études statistiques réalisées par les Nations Unies sur l'évaluation du seuil de pauvreté, près de trente cinq (35) pour cent de la population mondiale vit avec moins de deux dollars par jour et un (1) pour cent des plus riches gagnent autant que cinquante sept (57) pour cent des plus pauvres. L'étude a aussi montré que dans quarante (40) ans, plus de la moitié de la population mondiale vivra dans une pauvreté extrême.

Grâce à l'esprit de partage du Professeur Mohammad Yunus fondateur de la Grameen Bank du Bangladesh, la micro finance a vu le jour permettant ainsi l'accès aux services financiers pour les plus pauvres. Ceci a permis aux plus pauvres de développer des activités de base afin d'améliorer leur quotidien et ainsi leur situation sociale.

Pour atteindre les objectifs du Développement définis par les Nations Unies, l'accès aux services financiers pour les pauvres est une condition critique et importante. La micro-finance constitue ainsi un outil efficace pour servir les Objectifs de Développement du millénaire.

Des institutions de micro-finance ont vu le jour un peu partout sur la planète. C'est le cas au BENIN où nous avons remarqué une progression exponentielle du nombre d'institutions.

Définitions et analyses des problèmes

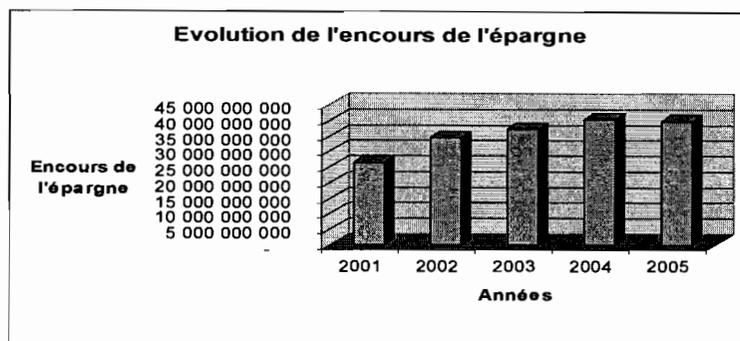
Au cours des dernières années un boom du secteur des IMF a été noté avec le dynamisme dont faisait preuve les acteurs de ce secteur. De bons indicateurs de performance, preuve d'un fort taux de croissance ont été affichés. La tendance a commencé par s'inverser depuis les années 2004 où le Bénin a commencé à traverser une crise économique non clairement déclarée mais caractérisée par :

- l'interdiction par le Nigéria de l'exportation de certains produits par les commerçants béninois ;
- l'inflation généralisée ;
- l'asphyxie de l'échange commercial sous-régional dû à la persistance de l'instabilité politique en Côte d'Ivoire ;
- la baisse de la capacité de remboursement des engagements contractés par les paysans producteurs de coton dû à la difficulté de suivi du secteur d'activité ainsi qu'à la difficulté de paiements des dettes à ces derniers par l'Etat ;
- difficulté de paiement par le Trésor public des dettes de certains opérateurs économiques qui ont exécuté grâce au financement des institutions de micro-finance des marchés pour le compte de l'Etat ;
- la perturbation du bon fonctionnement des entreprises dû à une crise énergétique aigue.

Les IMF ont été victimes également des médisances sur le secteur ainsi que de l'acharnement du Fisc qui remet en cause des avantages obtenus par ces dernières et procède à des redressements fiscaux obligeant ainsi les IMF à payer des impôts auxquels elles n'ont jamais été assujetties.

Les conséquences de cette crise sont bien illustrées par les courbes des indicateurs ci-après :

Figure n°1 : Evolution de l'encours de l'épargne

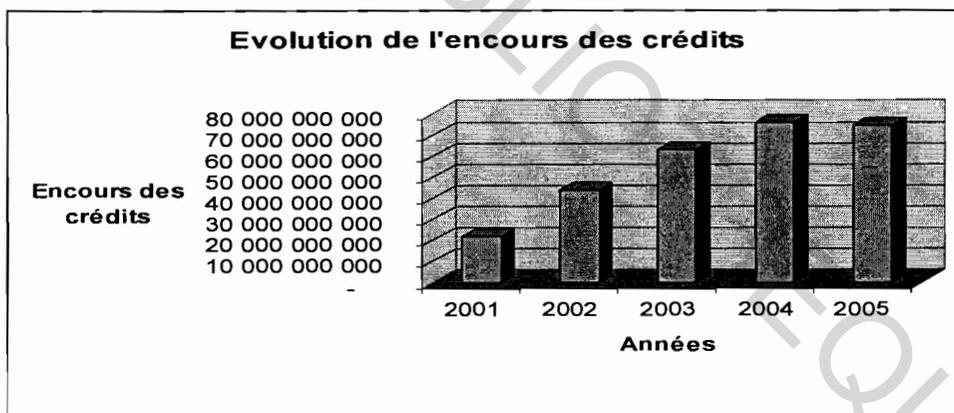


Source : INSAE²

Sur le schéma 1 une évolution régulière de 2001 à 2004 de l'encours de l'épargne est remarquée. En outre on remarque une chute prononcée de l'encours de l'épargne pour l'année 2005.

Les encours de l'épargne sont constitués par: les dépôts à vue, les dépôts à terme et les garanties financières (considérées comme dépôt) dans le compte de l'IMF.

Figure n° 2 : Evolution de l'encours des crédits



Source : INSAE³

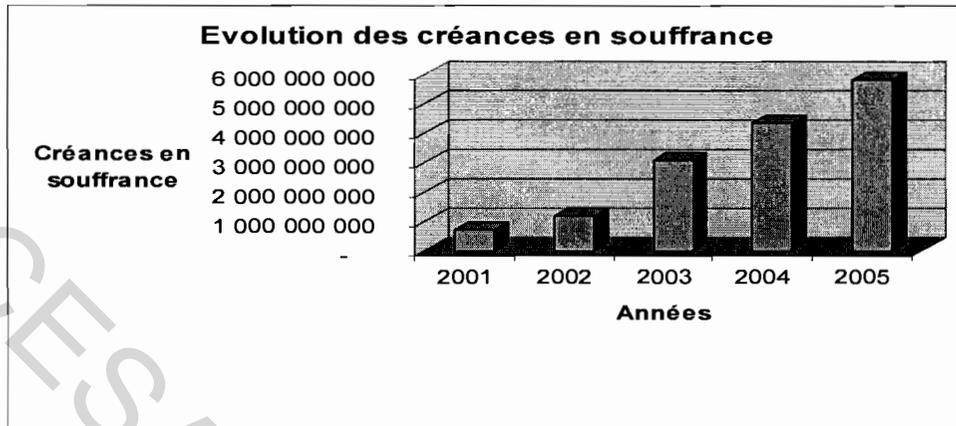
L'encours de crédits de l'année 2005 ne suit plus la progression des années antérieures.

L'encours de crédit est le solde de crédits saints sur une période donnée (une année par exemple).

² Contribution du secteur informel dans l'économie béninoise : INSAE 2003

³ Contribution du secteur informel dans l'économie béninoise : INSAE 2003

Figure n°3 : Evolution des créances en souffrance



Source : INSAE⁴

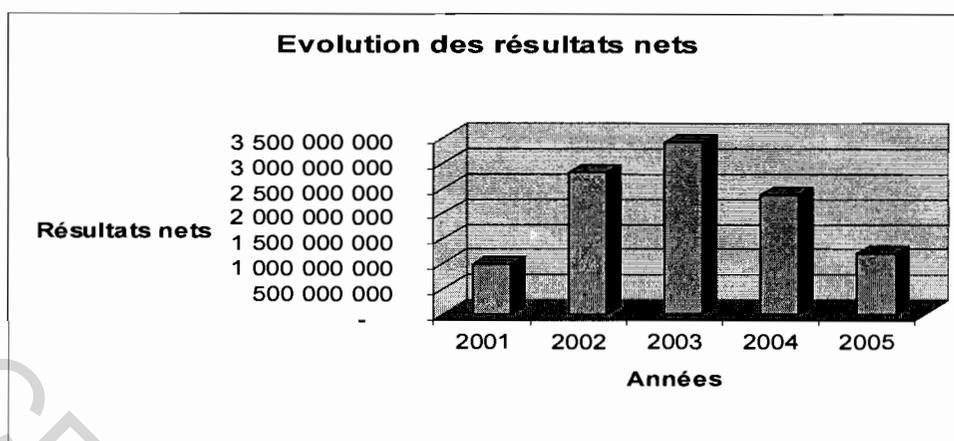
On remarque l'accélération des créances en souffrance. Il s'agit des crédits en retard de 3 à 12 mois.

Les crédits de :

- 0 à 3 mois sont classés dans les crédits sains
- 3 à 6 mois sont des crédits souffrants provisionnés à 40 %
- 6 à 12 mois sont des crédits en souffrance provisionnés à 80%

⁴ Contribution du secteur informel dans l'économie béninoise : INSAE 2003

Figure n°4 : Evolution des résultats nets



Source : INSAE⁵

Le résultat net qui a connu une augmentation d'environ de 2001 à 2003 à baissé de façon vertigineuse à partir de 2004.

Questions de recherche

Tous ces indicateurs de performance en baisse montrent que le secteur de la micro finance traverse des difficultés au Bénin.

Quelles sont les causes de cette baisse de performance ?

Quelles sont les facteurs qui influences l'activité des institutions de micro finance au Bénin ?

Les activités du PADME sont elles réellement rentables ?

Quel est le niveau de rentabilité ou d'efficacité qui rendrait l'institution performante ?

Il nous apparaît alors nécessaire de faire des études et analyses de la gestion et de la performance des institutions de micro-finance au Bénin.

C'est pourquoi nous ferons dans le cadre de notre étude, l'analyse de la performance du PADME.

⁵ Contribution du secteur informel dans l'économie béninoise : INSAE, (2003)

Objectifs

Notre étude se basera sur les états financiers 2001 à 2006 du PADME afin d'analyser sa performance et de faire un diagnostic sur l'évolution de son activité. Cette étude nous amènera à faire le point des réalisations du PADME et à faire des propositions éventuelles pour sa pérennité. Cet objectif sera atteint à travers :

- Analyser la rentabilité des activités du PADME
- Explorer les indicateurs d'efficacité du PADME
- Etudier la performance des activités du PADME

L'analyse de la performance du PADME permettra de passer en revue la gestion des institutions de micro-finance au BENIN et de renforcer sa viabilité institutionnelle. Cela permettra également de voir les perspectives dans l'amélioration de son exploitation et de conservation de son rôle primitif pour la pérennisation et l'atteinte des objectifs sous-jacents.

Délimitation du sujet

Notre travail sera limité sur l'analyse de la rentabilité du PADME de 2001 à 2006. Cela nous permettra, à travers un diagnostic basé sur les indicateurs de performance pour les institutions de microfinance élaboré par MicroRate & Inter-American Dvpt Bank d'analyser la performance du PADME au cours de cette période et d'identifier des pistes de solutions pour une pérennisation de l'institution.

Intérêt du sujet

Ce sujet permettra à l'étudiant de mettre en évidence ces capacités à analyser la performance d'une institution de microfinance tout en contribuant à un améliorer le potentiel de rentabilité de l'activité du PADME.

Première Partie

Cadre théorique de l'étude

Introduction

Dans cette première partie, nous consacrerons le premier chapitre à l'émergence de la notion de microfinance et ferons ressortir son évolution au sein de l'espace UEMOA en général et du Bénin en particulier. Dans le second chapitre nous parlerons de la notion de performance des Institutions de Microfinance et nous finirons par définir la méthodologie de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : L'Emergence de la microfinance

Introduction

La microfinance est devenue une activité qui s'intègre dans l'économie des pays. Elle est composée de plusieurs notions que nous aborderons. Il est primordial que nous abordions les différentes facettes de cette notion et afin de faciliter une compréhension des éléments dont nous ferons recours au cours de notre étude. C'est sur ça que se penchera ce chapitre.

1.1 Institution de la microfinance

La population des pays en développement est constituée en majorité du monde rural et des secteurs informels. Face à des difficultés d'accéder au système bancaire, elle est dépendante d'un système usuraire très traditionnel et contraignant et onéreux. Dans une analyse micro-économique, « cette marginalisation du système bancaire constitue une des causes de la pauvreté et de l'exclusion sociale »⁶. Au niveau macro-économique, elle réduit la mobilisation de l'épargne ; l'épargne qui apparaît aujourd'hui comme un pilier essentiel du système financier dans les pays en développement. Les crises des années 80 et 90 qu'ont connus les pays, ont boosté la mise en place d'une intermédiation bancaire d'un type alternatif qu'est la micro-finance.

1.1.1 La microfinance : un microcrédit

« Le microcrédit est une facette de la micro-finance »⁷. Il est le plus répandu et est caractérisé par l'octroi de prêts à court terme, soit pour la constitution d'un fond de roulement, soit pour réaliser de petits investissements. Son objectif est d'assurer le financement des microprojets avec un usage étroitement liée aux activités du secteur informel. Il est caractérisé par une

⁶ A quel point la microfinance est-elle sociale ? - DEFIS SUD – n°69 - 2005

⁷ Clôture de l'année du Microcrédit : bilan et ambition ; Jacques Attali – Magazine Aventure – Décembre 2005

proximité qui se manifeste par l'identité linguistique des acteurs ainsi que le ciblage d'une zone géographique pouvant aller des quartiers aux villages où sont situés les bénéficiaires. Une relation axée sur la confiance mutuelle est indispensable pour assurer le suivi des crédits octroyés. Le montant du crédit octroyé est variable selon les besoins de chacun. On parle de « micro » à cause de la taille des entrepreneurs ciblés, ainsi que les montants limités sur lesquels portent les services financiers. Mais il faut remarquer une évolution importante non seulement au niveau de l'ampleur des opérations mais aussi de la gamme des services financiers proposés au cours de ces dernières années.

1.1.2 Typologie et mode de fonctionnement des IMF

Le mode de fonctionnement des micro-finances est le facteur qui détermine sa typologie. Des approches et des modèles ont été identifiés. L'approche « Bien être » est basée sur l'offre de crédit à bon marché parce que soutenu par les subventions de l'Etat, d'organismes et de pays donateurs. Avec l'esprit social des programmes, le taux d'intérêt était bas. Des insuffisances ont été décelées sur cette approche du fait de la dépendance des bénéficiaires à l'égard des financements extérieurs, ainsi que l'échec enregistré par les programmes de crédit subventionnés. Au regard de ces insuffisances, une nouvelle approche a vu le jour vers les années 2000. Cette approche est l'approche institutionnaliste. Deux esprits essentiels caractérisent cette approche. Le premier courant dit que ce n'est pas le coût financier (tout en sachant que client bénéficiaire n'est pas disposé à accepter n'importe quel niveau de coût) mais l'accès au crédit qui détermine son utilisation par les petits exploitants. Le deuxième soutient que le meilleur moyen d'assurer le développement durable d'activités de crédit efficaces repose sur la viabilité et la pérennité des institutions de crédit. Cette approche se caractérise par une volonté de massification du crédit et de pérennisation des institutions. Ses partisans cherchent avant tout à mettre en place un système d'intermédiation qui offre des services d'épargne et de crédit sur des bases pérennes et commerciales. Les programmes basés sur cette approche recherchent l'autosuffisance et la viabilité financière des institutions.

Pour ce qui concerne les modèles, il existe 3. Dans le modèle mutualiste connu aussi sous la dénomination de coopératives d'épargne et de crédit ou COOPEC la mobilisation de l'épargne est considérée comme plus importante que l'octroi de crédit. Les COOPEC ne distribuent en effet des crédits qu'après plusieurs mois d'épargne préalable. Les COOPEC ont

pour objectif de rendre disponible sur place, à l'ensemble des membres, des services financiers aux meilleures conditions, tout en permettant à la structure d'assurer ses frais de fonctionnement. La faiblesse relève d'une situation de surliquidité. Un placement de ces fonds dans le système bancaire entraîne un transfert des ressources des pauvres vers les plus riches.

Le modèle solidaire⁸ repose sur un groupe de personnes qui se portent caution en cas de défaillance dans le remboursement d'un crédit octroyé à un de ses membres. Le défaut de remboursement par un membre du groupe bloque l'accès à tout nouveau crédit pour le reste du groupe. Cette approche permet des taux de remboursement proches de cent pourcent (100%). L'inconvénient dans ce système est qu'il ne peut fonctionner que s'il parvient à allier les intérêts individuels et collectifs et son efficacité dépend de la taille du groupe. Aussi c'est un système qui dépend des ressources extérieures pour alimenter le fonds de roulement. Enfin il finance davantage de microcrédits à court terme que de crédits d'investissement à plus long terme.

Le modèle mixte repose sur les avantages des deux précédents pour améliorer leur efficacité dans la lutte contre la pauvreté.

1.2 Définition de la microfinance et son évolution dans l'UEMOA et au Bénin

Nous parlerons dans un premier temps des différentes définitions de la microfinance. La microfinance à son apparition a impacté non seulement le système financier de notre région mais aussi des pays qui le compose. Nous verrons comment la microfinance a pu s'imposer à nous.

⁸ Jean-Michel SERVET (1996), la microfinance saisie par le néolibéralisme, Science du Sud, le journal de l'IRD, novembre/décembre 2006

1.2.1 Définitions de la microfinance

Plusieurs définitions peuvent être attribuées à la micro-finance selon les réalités et l'état de développement d'un pays et du système bancaire dans ce pays. Si le terme de « microcrédit »⁹ a été popularisé par le Professeur Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank, la notion de micro-finance recouvre, en effet, une multitude d'activités et il est difficile d'attribuer à une personne, une école de pensée ou un type d'entreprise, la paternité de ces systèmes financiers alternatifs.

D'après une définition classique de LHERIAU Laurent (2005) dans son Précis de réglementation de la microfinance – Tome I : Le droit financier et la microfinance, on peut dire que c'est l'offre de services financiers sous forme d'épargne de crédit d'assurance destiné aux plus pauvres et aux personnes à faibles revenus, n'ayant pas accès aux institutions financières classiques et sans activité salariée régulière.

Dans son acception la plus simple elle consiste en la mise en place des financements spécifiques, à savoir des microcrédits, en faveur de personne non « bancales » et pour des activités génératrices de revenus. Le plus souvent, dans les pays en Développement (PED), elle vise à l'extension de la bancarisation des populations exclues du secteur bancaire, en leur offrant la possibilité de disposer d'un compte en banque pour y déposer leurs économies et servir de support à des opérations de crédit. En sus des opérations de sécurisation de l'épargne et d'octroi de microcrédits, les IMF offrent de plus en plus souvent des moyens de paiement et en premier lieu des virements de fonds, nationaux ou internationaux. La micro-finance peut ainsi contribuer au développement des PED en permettant l'acheminement des fonds jusque dans les villages et les quartiers, ce qui n'est pas le cas des banques classiques. Les IMF ont également parfois un rôle de prestation d'autres services non bancaires, financiers comme les micro-assurances ou non.

L'objectif hautement social et humain de la micro-finance traduit bien les enjeux qu'elle revêt. Des personnalités se sont entretenues à ce sujet dans un livre de LHERIAU Laurent¹⁰. Pour Kofi Annan, ancien secrétaire général des Nations Unies (ONU) « L'accès durable à la micro-finance aide à réduire la pauvreté en permettant la génération de revenus et la création

⁹ Muhammad Yunus, « Vers un monde sans pauvreté », Ed J-C Lattès, 1997

¹⁰ LHERIAU, Laurent (2005), Précis de réglementation de la microfinance – Tome I : Le droit financier et la microfinance

d'emplois, en donnant la possibilité aux enfants d'aller à l'école et aux familles d'avoir accès à des soins médicaux et en permettant aux gens de faire les choix qui répondent au mieux à leurs besoins. Ensemble, nous pouvons et nous devons construire des secteurs financiers accessibles à tous qui aident les gens à améliorer leurs conditions de vie ».

Selon Mark Malloch Brown « La micro-finance est bien plus qu'un simple outil pour la génération de revenus. En renforçant les rapports de force en faveur des pauvres, et en particulier des femmes, elle est devenue un des mécanismes clés pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement, et plus spécifiquement pour l'atteinte de la cible globale de réduction de moitié, de l'extrême pauvreté et de la faim, à l'horizon 2015 ».

Pour Joël Wassi Adechi ambassadeur du Bénin auprès des Nations Unies « ...La micro-finance est une approche participative du développement permettant aux gens de prendre le contrôle sur leurs vies et de devenir autonomes...il n'est pas nécessaire de disposer de moyens considérables pour avoir des idées créatives en affaires, pour épargner en fonction de ses propres priorités et pour, au final, planifier son avenir ».

La micro-finance se présente alors comme une arme décisive contre la pauvreté.

1.2.2 La microfinance dans l'UEMOA et au BENIN

La microfinance dans l'UEMOA

Il était indispensable de trouver les voies et moyens de sortie de cette pauvreté qui est un fléau qui ronge et rend vulnérable la couche sociale des pays de l'UEMOA. D'après des enquêtes diligentées par les autorités compétentes, des goulots d'étranglement sont à la base des difficultés de mise en œuvre d'une politique de lutte contre la pauvreté. L'obstacle principal est la difficulté rencontrée pour l'accès aux capitaux pour financer des activités génératrices de revenus.

Beaucoup de défis ont été relevés par la finance rurale avec le temps. La micro finance a une origine lointaine dans notre sous région. Autrefois des individus sillonnaient les villages pour collecter des fonds auprès des habitants. Ainsi la tontine apparaît comme une forme de cotisation qu'ont adoptée les villages. Ensuite on a vu l'apparition des caisses de solidarité et bien d'autres formes de collectes de fonds. Au fil du temps il y a eu l'apparition des coopératives, des crédits solidaires, des caisses villageoises et des systèmes de crédit aux

Micro Entreprises puis aux Petites et Moyennes Entreprises avec la prédominance des systèmes mutualistes.

Vers les années quatre-vingt-dix (90), les bailleurs de fonds ont commencé par apporter leur soutien à la sous région pour l'émergence et le développement de la microfinance. Cela a favorisé l'ascension de quelques institutions de micro finance qui sont devenues rentables surtout celles qui se sont spécialisées dans le financement des activités de micro entreprises et moyennes et petites entreprises. Mais signalons qu'il y a eu également des faillites notables. Entre autres on peut citer le crédit mutuel en Guinée et le crédit solidaire au Burkina Faso.

Avant 1993, les activités financières étaient règlementées par les lois sur les coopératives, sur l'usure et la loi bancaire. Après cette année l'évolution de la configuration financière de la sous région a amené les autorités à élaborer une nouvelle sur les Coopératives d'épargne et de crédit (Coopec) et son décret d'application. Une convention cadre a été signée pour les Institutions de Micro Finance (IMF) non mutualistes. Des directives ont été élaborées par La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Elle supervise l'application de la réglementation, donne des informations et veille sur des grosses structures.

Le ministère de tutelle des IMF dans la plupart des pays de l'UEMOA est le ministère de l'Economie et des Finances avec une cellule micro-finance chargée de la promotion, du contrôle et de la supervision.

Le secteur de la micro-finance se structure selon les exigences en associations professionnelles, regroupements de réseaux, initiatives régionales. Des politiques et stratégies nationales sont également élaborées dans certains pays.

Un cadre réglementaire régissant les activités des institutions de micro-finance a été élaboré. Cadre du système de l'UEMOA, le PARMEC «Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit » a pour objectifs principaux :

- la protection des déposants ;
- la sécurité des opérations ;
- la recherche d'autonomie financière des Systèmes financiers décentralisés (SFD) ;
- l'intégration de la finance informelle dans le cadre légal.

Contexte actuel de l'évolution des IMF au Bénin

Le Bénin est un pays de l'Afrique de l'Ouest dont la population est à majorité rurale. Avec un exode rurale de plus en plus élevé, environ cinquante pourcent (50%) de la population est

active avec une répartition par secteur de 70% dans le secteur primaire, 7% dans le secteur secondaire et 23 % dans le tertiaire selon l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique.

L'analphabétisme, faible taux d'espérance de la vie, faim et malnutrition, absence de revenu et de moyens d'existence viable, l'inégalité sociale sont quelques manifestations de la pauvreté au Bénin qui touche plus de la moitié de la population.

Les nombreux progrès effectués dans le domaine de la stabilité politique ainsi que dans la ratification de conventions régionales et autres devrait créer de réelles conditions juridiques favorables aux affaires. Malheureusement on remarque l'absence de transparence d'acquisition et d'échange des droits de propriété foncière au Bénin. Ce qui empêche la plupart des demandeurs de crédits de disposer d'un titre de propriété valable à utiliser comme véritable garantie pour les prêts. En cas d'impayé, la procédure de réalisation des garanties est peu claire et très longue et constitue une source de coûts additionnels importants pour les créanciers.

Le secteur financier est varié actuellement avec onze banques commerciales¹¹; un seul établissement financier (il faut comprendre par établissement financier les établissements de crédit qui ne peuvent pas recevoir des dépôts à moins de deux ans et les établissements de crédit qui gèrent des portefeuilles de titres selon mandat de leur clients) et plusieurs compagnies d'assurance qui jouent un important rôle dans la collecte de l'épargne. La loi N° 90-018 du 27 juillet 1990 portant Réglementation Bancaire, complétée par le Décret N° 89-392 du 7 novembre 1989 portant classement, forme juridique et opérations des établissements financiers couvrent le système bancaire. Toutes les opérations financières sont aussi régies par une série de textes dont les principaux sont la loi sur les instruments et moyens de paiements, la réglementation des changes, la loi sur l'usure, et la loi sur la répression du faux monnayage, la loi sur le blanchiment de l'argent, etc.

Avec plus d'une dizaine d'années d'expériences, le secteur de la micro-finance a connu une très forte croissance notamment en objectif, en taille, en ressources humaines et financières. Six catégories d'institutions de micro-finance sont identifiées au Bénin à savoir :

- les sociétés de micro-finance : institutions constituées en société spécialisées dans l'octroi de micro crédits. C'est le cas du FINADEV SA ;

¹¹ Michel Matul , (2002), Evaluation de l'impact économique des services du PADME – Etude IKM de PlaNet Finance

- les coopératives et mutuelles d'épargne et de crédit : institutions ayant des savoir-faire basées sur le rôle central de l'épargne pour alimenter le crédit. C'est le cas de FECECAM et de UNACREP ;
- les associations ayant comme activité unique ou principale la distribution de crédit. Ce sont des institutions qui ont privilégié le crédit comme activité centrale de leurs opérations .Ce fût le cas de PADME, PAPME, VITALFINANCE ;
- les projets gouvernementaux pour lesquels l'octroi de crédit est une activité secondaire. Selon eux, coupler le crédit avec d'autres activités constituera un moyen pour atteindre leur objectif de développement ;
- les Organisations Non Gouvernementales (ONGs) à volet micro-finance qui opèrent pour la plupart dans les petites villes ;
- le système traditionnel informel composé des tontines et des usuriers.

Cadre réglementaire et les problèmes d'applications

La loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (loi PARMEC) voté le 8 août 1997 régit le secteur de la micro-finance au Bénin.

La loi PARMEC détermine les conditions d'exercice des activités, les modalités de reconnaissance de ces structures ou organisations, les règles de fonctionnement et les modalités de leur contrôle. Mais cette loi laisse transparaitre certaines insuffisances.

La Loi PARMEC limite la durée de la Convention d'autorisation des institutions non constituées sous forme de mutuelle ou de coopérative à cinq ans. Cette limitation ne permet pas aux institutions de faire des projections d'affaires et de prendre des engagements sur le long terme, étant donné l'incertitude sur le renouvellement de ladite convention qui, même s'il est tacite, n'est pas automatique. Ainsi les IMF concernées ont des difficultés à mobiliser des ressources longues et à signer des contrats de longue durée avec leur personnel qui, souvent en quête de stabilité, n'hésite pas à partir à la moindre opportunité.

Les dispositions du Traité de l'OHADA sur les formes de garanties (surtout les sûretés réelles), les mécanismes de leur constitution et leur réalisation sont inadaptés aux réalités des IMF et ne favorisent pas les pratiques efficaces au niveau du secteur de la Micro-finance. Il en est également de même pour les dispositions sur le recouvrement qui imposent des procédures très longues et très lourdes.

La Loi du 1er juillet 1901 qui régit les associations n'offre pas assez de possibilités pour la transformation institutionnelle des IMF évoluant sous la forme associative.

Les dispositions de la loi sur l'usure ne tiennent pas compte des réalités des IMF et compromettent leur viabilité. En effet, des études commanditées par des organismes financiers ont fait le constat qu'un taux d'intérêt effectif global annuel supérieur au taux d'usure actuel de 27% serait nécessaire pour assurer la viabilité des IMF.

Les ratios prudentiels sont insuffisants et pas toujours standardisés pour les institutions non mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, ce qui ne permet pas une bonne évaluation des institutions et une comparaison entre elles, tant sur le plan national que sous-régional.

Une politique et une stratégie nationale avec un plan d'action sur la période 2003-2008 a été également mise en application par l'Etat Béninois.

Malgré ces limites recensées, le secteur de la micro-finance a fait preuve d'un dynamisme particulier au cours des dix dernières années au Bénin même si par moment des crises apparaissent.

Conclusion

La microfinance s'est imposée dans la structure économique des pays sous développés et constitue une notion qui prend de l'ampleur dans le tissu social des pays de l'UEMOA.

Chapitre 2 : Performance d'une Institution de Microfinance

Introduction

Ce chapitre sera consacré à une revue des outils normalisés par les instances de gestion des IMF permettant l'analyse de la performance d'une IMF. Cela nous permettra de passer en revue l'outil de reformatage des états financiers du format PARMEC au format préconisé par le CGAP pour l'analyse financière.

2.1 Les indicateurs

Différents indicateurs ont été identifiés et mis à la disposition des IMF. Nous parlerons des indicateurs élaborés par Damian Von Strauffenberg (MicroRate), Tor Jansson (Banque Inter-Américaine de Développement) en collaboration avec un consultant indépendant Julie Abrams. Ensuite nous nous intéresserons aux directives élaborées par le CGAP.

2.1.1 Les indicateurs de MicroRates & Inter-American Development Bank

Les difficultés rencontrées au paravent par les IMF pour harmoniser les indicateurs de performance et le manque d'indicateurs compris et partagés partout dans le monde ont amenés une agence d'évaluation spécialisée dans la microfinance (MicroRates) en collaboration avec l'Inter-American Development Bank en accord avec d'autres partenaires à mettre en accord sur les noms et les définitions d'un ensemble d'indicateurs fréquemment utilisés. Ainsi il a été retenu une " liste de 20 indicateurs de performance"¹².

Qualité du portefeuille : l'analyse de la qualité du portefeuille est le plus souvent effectuée par le Portefeuille à Risque qui mesure la partie du portefeuille qui est « contaminée » par les

¹² Indicateurs de performance pour les IMF, MicroRate & Inter-American Development Bank

impayés, en pourcentage du portefeuille total. Son avantage est qu'il ne sous-estime pas le risque et est comparable entre les IMF.

Efficacité et Productivité : Ces indicateurs sont des mesures de performance qui montrent la manière dont les institutions rationalisent le traitement de leurs opérations. Les indicateurs de productivité reflètent la qualité de la productivité des agents de crédit, alors que les indicateurs d'efficacité prennent en compte en plus leurs coûts.

La gestion financière : La Gestion Financière s'emploie à garantir un niveau de liquidités suffisant afin de couvrir les obligations d'une IMF en termes de décaissement des crédits à ses emprunteurs et de remboursement des emprunts à ses créanciers. Trois indicateurs pour évaluer la gestion financière d'une institution de microfinance : le ratio Charges de Financement, le ratio Coûts des Ressources, et le ratio Dettes/Fonds Propres.

La rentabilité : Les indicateurs de rentabilité tels la rentabilité sur fonds propres et la rentabilité sur actifs reflètent la performance de l'ensemble des domaines de l'institution. Trois indicateurs pour mesurer la rentabilité : la Rentabilité sur Fonds Propres, la Rentabilité des Actifs et le Rendement de Portefeuille

Portefeuille à risque : Le ratio de Portefeuille à Risque est une mesure utile mais qui ne montre pas tout sur les risques encourus.

Ratio de dotation aux provisions : Cette mesure donne une indication sur les provisions effectuées par l'IMF pour anticiper les futures pertes sur prêts. Il faut s'attendre à ce que cette charge augmente de manière concomitante avec la croissance du portefeuille des crédits.

Ratio couverture de risque : Cette mesure montre le pourcentage du Portefeuille à Risque qui est couvert par les réserves pour créances douteuses. Il donne une indication sur la manière dont est préparée une institution pour affronter le pire scénario.

Ratio Pertes sur créances : Cet indicateur représente simplement les prêts qu'une institution a décidé de rayer de sa comptabilité en raison d'un doute important concernant leur remboursement.

Ratio Charges d'exploitations : Ce ratio fournit le meilleur indicateur d'efficacité d'une institution de crédit. Pour cette raison, il est d'ailleurs souvent appelé ratio d'efficacité : il mesure les coûts nécessaires à l'institution pour fournir ses services de crédit. Plus le ratio de Charges d'exploitation est faible, meilleure est l'efficacité de l'institution.

Coût par emprunteur : Ce ratio fournit une mesure très parlante de l'efficacité de l'institution en montrant le coût moyen sur l'année pour servir un client.

Productivité du personnel : Ce ratio cerne la productivité du personnel de l'IMF. Plus le ratio est élevé, meilleure est la productivité de l'institution.

Productivité des agents de crédit : Ce ratio indique la productivité des agents de crédit de l'IMF. Plus le ratio est élevé, meilleure est la productivité de l'institution.

Ratio charges de financement : Ce ratio mesure le total des intérêts payés par l'IMF pour financer son portefeuille de crédits.

Ratio coûts des ressources financière : Comme son nom l'indique, ce ratio mesure le coût moyen des fonds empruntés par l'institution. En comparant les IMF, ce ratio montre si l'institution a pu accéder à des fonds bon marché tels les dépôts d'épargne.

Ratio Dettes/Fonds propres : Le ratio Dettes/Fonds Propres est la mesure la plus simple et la plus connue de l'adéquation des fonds propres d'une IMF étant donné qu'il mesure son effet de levier total. Ce ratio est regardé avec grand intérêt par les prêteurs parce qu'il indique le degré de sécurité (sous forme de fonds propres) que possède une institution pour couvrir d'éventuelles pertes.

Rentabilité des Fonds propres : La Rentabilité sur Fonds Propres (ROE) indique la rentabilité de l'institution.

Rentabilité des Actifs : La Rentabilité des Actifs (ROA) est une mesure générale de rentabilité qui reflète aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'institution.

Rentabilité du portefeuille : Le Rendement du Portefeuille mesure la quantité de revenus (intérêts et commissions) effectivement perçus durant la période. La comparaison entre le Rendement du Portefeuille et le taux d'intérêt réel moyen de l'institution donne une indication sur sa capacité à collecter les paiements de ses clients.

2.1.2 La microfinance dans la stratégie du CGAP

Le CGAP¹³ est un centre de ressources pour les bailleurs et les praticiens de la microfinance créé en 1995. Dans un premier temps lors de sa création il était question de favoriser les échanges concernant les bonnes pratiques et de concevoir des outils d'analyse de l'activité des IMF. De 1998 à 2002, ces activités ont été focalisées sur le renforcement managérial des IMF, les liaisons avec le secteur bancaire, la lutte contre la pauvreté. L'objectif de 2003 à 2008 du CGAP se centre sur quatre priorités à savoir encourager la diversité des institutions accompagnant les pauvres, faciliter l'accès des pauvres à une large gamme de services financiers adaptés, améliorer la disponibilité et la qualité de l'information sur les performances des IMF et enfin, consolider les structures et cadre légal de l'activité. Les dernières orientations stratégiques détenues par le CGAP pour 2008 à 2013 sont l'équité et l'efficacité.

¹³ CGAP (2000), la course à la réglementation : établissement des cadres juridiques pour la microfinance, World Bank

2.2 L'outil de reformatage des états financiers du format PARMEC au format préconisé par le CGAP pour l'analyse financière

Cet outil permet aux IMF de mesurer leur évolution vers une pérennité à travers des indicateurs. Nous présenterons également les méthodes de ratios indiqués pour l'évaluation des IMF.

2.2.1 Les fondements de l'outil du CGAP

L'outil de reformatage des états financier permet d'aboutir à des ratios obtenus grâce à des données retraitées. Le retraitement vise la valorisation des coûts cachés n'apparaissant pas dans la comptabilité des IMF. Ces coûts cachés peuvent provenir de l'inflation, de ressources à taux subventionné et éventuellement de dons en personnel et en nature. Il est attendu de cet outil de prise de décision qu'il permette la progression de l'institution vers la pérennité.

Cet outil¹⁴ de traitement des états financiers permet la présentation de l'information de manière à aboutir à une compréhension claire de la situation financière de l'institution, particulièrement au regard de son évolution vers la pérennité. L'outil permet également l'interprétation des ratios en vue de déterminer des tendances sur lesquelles la prise de décision sera fondée. L'élaboration de cet outil permettra d'avoir une vision de la performance de l'IMF à travers la chaîne : Information financière - modèles de rapports financiers - analyse financière - gestion financière - pérennité.

A travers cet outil, le CGAP a pu normaliser des indicateurs précieux pour la performance des IMF. Ainsi, l'accent a été mise sur la rentabilité tirée sur les fonds employés par les IMF. Étant donné que les IMF reçoivent aussi des prêts de certains investisseurs, un indicateur a été élaboré pour mesurer la rentabilité attendue par ces investisseurs (le coût du capital). Des indicateurs ont été également retenus pour la mesure de la rentabilité du portefeuille d'activité des IMF. C'est autour de ces critères que vont se baser le modèle d'analyse de notre étude.

¹⁴ Outil de reformatage des états financiers PARMEC – CGAP Novembre 2002

2.2.2 Présentation des méthodes de ratios PEARLS, CAMEL ACCION et GIRAFE

D'après, LABIE Marc¹⁵, la méthode PEARLS a été développée par La World Council of Credit Unions en 1990. Elle est un outil standard d'évaluation des institutions coopératives ou mutualistes d'épargne et de crédit. Elle permet, à l'aide d'indicateurs clés, de mettre en évidence les points forts et les points faibles dans l'organisation et la gestion des structures de base et des structures faïtières et d'anticiper les problèmes et les difficultés afin de changer éventuellement les priorités de l'institution. Cette méthode comporte des lacunes. Elle est un instrument d'analyse prévisionnel qu'un véritable outil d'évaluation et ne s'applique qu'aux systèmes coopératifs d'épargne-crédit.

La méthode de CAMEL ACCION trouve ses origines dans le système CAMEL de rating mise en place aux USA dans les années 1978 pour évaluer la performance financière des institutions d'intermédiation bancaire. L'évaluation porte sur cinq domaines à savoir le niveau d'adéquation des fonds propres (capital adequacy) qui mesure la solvabilité de l'IMF ; la qualité de l'actif (Assets quality) qui évalue la prise de risque de l'IMF ; la qualité de la gestion (management) des ressources humaines, des procédures comptables et des systèmes d'information ; les bénéfices (Earnings) qui mesurent la rentabilité de l'IMF et enfin, le taux de liquidité (liquidity) qui évalue la capacité d'autofinancement de nouveaux prêts et de dépenses. Le système CAMEL ACCION est applicable à tous les systèmes de micro-finance et d'allier analyse quantitative et analyse qualitative. Ce système met plus l'accent sur les aspects financiers que sur les aspects organisationnels et institutionnels.

La méthode GIRAFE a été développée par Planet Finance. Elle repose sur six ratios permettant de mesurer la qualité de la gestion, la qualité des systèmes d'information, la couverture des risques, la qualité des activités financières et du portefeuille de prêts et la capacité de financement (dettes et fonds propres) et le niveau d'efficacité. C'est cette méthode que nous utiliserons dans nos outils d'analyse dans le chapitre 5. La méthode GIRAFE se base sur des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour mesurer la performance financière et opérationnelle des IMF. Elle prend en compte l'efficacité organisationnelle. Mais la méthode GIRAFE est très critiquée. Elle serait plutôt destinée à l'usage des investisseurs (banquiers privés et bailleurs de fonds) voulant tirer profit des potentialités du secteur de la micro-finance.

¹⁵ LABIE, Marc (2004), Microfinancement et développement, in Mondes en Développement, Vol.32, n°126

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire ressortir les indicateurs de mesures de performance des IMF généralement accepté et utilisé par les institutions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

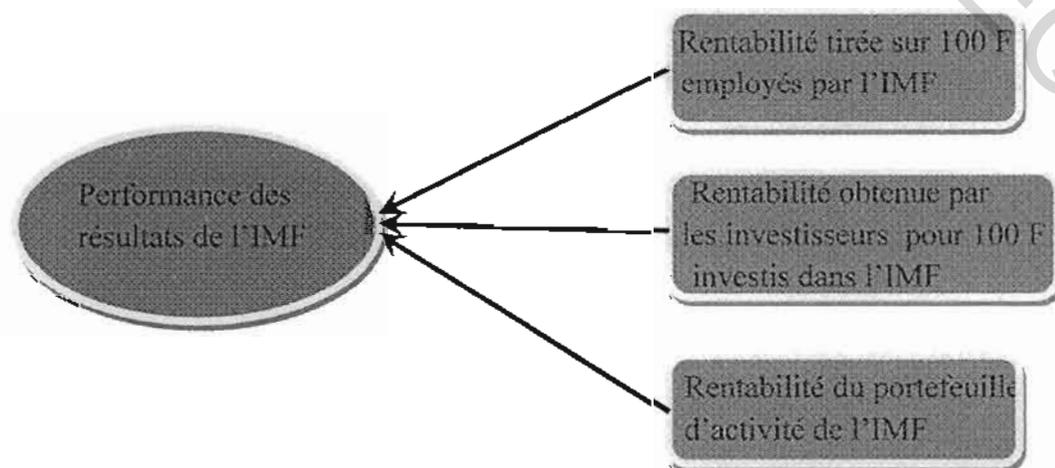
Introduction

Notre travail s'est fait à partir d'une analyse des données des états financiers de 2001 à 2006 du PADME. Nous utiliserons l'outil de formatage des états financier Parmec élaboré par le CGAP. Cet outil de diagnostic permet d'obtenir une image synthétique de l'institution sur sa performance. Il permet également d'obtenir des données retraitées intégrant les ajustements analytiques. Une compilation de travaux (ouvrages et articles de référence) sur la microfinance nous a permis de faire la revue de littérature. Une recherche bibliographique au Bénin nous a permis d'obtenir des données sur l'historique et le développement des activités du PADME. Cette documentation a été menée à partir des informations publiées par la cellule chargée de la microfinance au ministère des finances au Bénin. L'analyse de l'ensemble de ces éléments collectés nous a permis de faire le diagnostic de la performance financière du PADME (Chapitre 5 et 6).

3.1 Modèle d'analyse

Notre étude se fera sur la base d'une méthode d'analyse utilisée dans le cadre des évaluations.

Le modèle d'analyse se présente comme suit :



soit f la fonction qui représente la performance, on peut écrire :

$f \left\{ \begin{array}{l} \text{rentabilité tirée sur 100 francs employés ; rentabilité obtenue par les investisseurs pour} \\ \text{100francs investis dans l'IMF ; rentabilité du portefeuille d'activité de l'IMF} \end{array} \right\}$

On dira que l'institution de microfinance est performante si et seulement elle tire en moyenne 10 francs sur 100francs employés, que le coût des capitaux propres est de 15% pour les investisseurs et que le portefeuille d'activité de l'institution soit rentable. Ce choix nous permettra de rester dans la même direction que les données de nos hypothèses. Les résultats que nous aurons dans la dernière partie, nous permettrons de vérifier nos hypothèses.

3.1.1 Les variables d'analyse théorique

Cette partie sera consacrée à l'usage que les institutions de microfinance font des états financier et des outils d'analyse financière.

Approche liée aux états financiers

Le document de synthèse relatant le patrimoine de L'IMF est le Bilan. Il fait ressortir ce qui appartient à l'institution ainsi que ce qui lui est dû (ses actifs) d'une part, et d'autre part cette l'institution doit à des tiers (ses dettes) et les capitaux propres ou l'actif net. Le bilan reflète la valeur nette à un moment donné de l'institution.

Une analyse illustrée par des graphes sur l'encours brut de crédit, la somme des dépôts, des subventions en fonds propres et des fonds propres sera réalisé afin de voir l'évolution dans le temps de ces données du bilan.

Le compte de profits est un état qui résume le flux de toute l'activité financière de l'institution. Il est caractérisé par les recettes ou produits ainsi que les dépenses ou charges d'une période définie. Dans l'utilisation des terminologies, il est important de faire une harmonisation dans un souci d'homogénéité des documents présentés.

Une vue graphique des produits et charges ainsi que du résultat net d'exploitation et des subventions affectées aux services financiers sera réalisée.

Le tableau de flux de trésorerie sera mis en veille afin de faire ressortir les postes qui génèrent des ressources ainsi que ceux qui en consomment. Cela nous permettra d'identifier l'origine et l'usage des fonds au cours d'une année ainsi que la capacité de l'institution à gérer les

ressources. Un tableau sera réalisé et nous permettra d'isoler les flux de trésorerie liés à l'exploitation, à la gestion d'actifs et à la gestion des ressources.

Approche liée aux différents ratios

Le calcul des ratios de rentabilité permet d'avoir une réponse à certaines questions que l'institution pourrait se poser. Les ratios sont des indicateurs qui permettent de mener des analyses.

Pour analyser la rentabilité de l'IMF, il est important de faire recours au résultat retraité. Ce retraitement se fait à partir des charges d'exploitation en tenant compte de l'inflation. Il est conseillé de le maximiser.

Le rendement retraité des actifs nous permet de savoir combien gagne l'institution pour 100 f employés dans son activité. Chaque pourcentage positif au dessus de zéro donne le montant net généré. L'idéal est de le maximiser.

Le rendement retraité des fonds propres permet à l'investisseur de savoir combien il peut récupérer s'il met 100 francs dans l'IMF. Chaque pourcentage positif au dessus de zéro pourcent indique combien l'IMF est capable de dégager sur les capitaux qui ont été confiés. Il est fortement recommandé de le maximiser.

Le ratio d'autosuffisance opérationnelle indique si l'exploitation courant permet de couvrir les charges actuelles de l'IMF.

Pour envisager le futur de l'institution, le ratio d'autosuffisance financière montre de façon significative au dessus des cent pour cent (100%) que l'institution a la capacité de faire face à l'inflation, à un tarissement des fonds subventionnés et à un retrait d'appuis extérieurs.

Les ratios de rentabilité obtenus doivent être confrontés aux ratios d'efficacité, car ceux-ci peuvent fournir les éléments opérationnels sur lesquels on peut jouer pour améliorer les indicateurs financiers.

Il est également souhaitable de mener des analyses comparatives entre agences d'un réseau, ou globalement de son institution par rapport à des institutions comparables.

Les ratios constituent des indicateurs synthétiques facilitant l'interprétation des états financiers. Mais du fait de leurs insuffisances, il faut analyser les tendances, et comparer les indicateurs les uns aux autres.

3.1.2 Les outils et techniques de collecte et de traitement des données

Dans le cadre de nos analyses, nous utiliserons des données des états financiers de 2001 à 2006 du PADME¹⁶ car les états financiers 2007 et 2008 ne sont pas encore publiés. Cet échantillon qui s'étend sur 5 exercices (5 années) nous permettra de cerner l'évolution de l'institution dans une perspective de viabilisation et de pérennisation des efforts consenti depuis sa création.

Les données recueillies seront traitées par l'outil de reformatage des états financiers du format PARMEC au format préconisé par le CGAP. Cet outil est un fichier Excel dans lequel les informations sur les états financiers sont entrées puis traitées automatiquement de façon à restituer l'information utile pour le calcul et l'analyse des ratios.

3.2 Les outils d'analyse : les ratios de mesure de performance

Une revue des ratios significatifs des IMF appliquée sur les données des années 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 et 2006 existants dans l'institution fait partie de nos méthodes de travail et d'investigation. Cela nous permettra de cerner l'évolution des activités et de faire un diagnostic minutieux du PADME.

¹⁶ Etats financiers publiés sur <http://mixmarket.org/en/demand/demand.show.profile.asp?ett=194&>, consultée de 22 février 2008

Les ratios de rentabilité sont résumés dans le tableau ci-dessous

Tableau n° 2 : Tableau descriptible des ratios

Intitulé du ratio	Mode de calcul
Résultat d'exploitation retraité	<i>Produits d'exploitation – Charges d'exploitation retraitées</i>
Rentabilité retraitée des actifs	$\frac{\text{Résultat d'exploitation retraité}}{\text{Actif total moyen}}$
Rendement retraité des fonds propres	$\frac{\text{Résultat d'exploitation retraité}}{\text{Fonds propres moyens}}$
Autosuffisance opérationnelle	$\frac{\text{Produits d'exploitation}}{\text{Total des charges d'exploitation}}$
Autosuffisance financière	$\frac{\text{Produits d'exploitation}}{\text{Charges d'exploitation retraitées}}$

Source : manuel de l'outil de reformatage des états financiers PARMEC – CGAP Novembre 2002

Notons que :

$$\text{Actif total moyen} = \frac{\text{Actif total } n + \text{Actif total } n+1}{2}$$

$$\text{Fonds propres moyen} = \frac{\text{Fonds propres } n + \text{Fonds propres } n+1}{2}$$

$$\text{Encours de crédits net moyen} = \frac{\text{Encours de crédits net } n + \text{encours de crédit net } n+1}{2}$$

Ratios d'efficacité

Ces ratios aident à avoir une vision claire de la tendance des activités et permettent de fixer des objectifs. Pour notre travail nous retenons :

Efficacité opérationnelle

$$\frac{\text{Charges d'exploitation + dons de personnel en nature}}{\text{Encours de crédits net moyen}}$$

Efficacité administrative

$$\frac{\text{(Personnel et autres charges administratives + dons de personnel « en nature »)}}{\text{Encours de crédits net moyen}}$$

Elle indique pour cent (100) francs de crédit sain, le montant qui est dépensé en fonctionnement pour gérer ce crédit. Ce ratio doit être minimisé.

Il est recommandé également de calculer le ratio suivant afin de faire une comparaison avec d'autres IMF de préférence celles qui ont atteint l'autosuffisance afin de voir la structure des coûts. Cela permet de voir si les charges administratives ne sont pas excessives, si les amortissements d'équipement ne reviennent pas trop coûteux, ou inversement si les salaires ne sont pas excessifs alors qu'il vaudrait mieux se doter de systèmes de gestion plus performants.

$$\frac{(\text{Charges de personnel} + \text{dons de personnel en nature})}{(\text{Total charges administratives} + \text{total dons en nature})}$$

Rendement du portefeuille

$$\frac{\text{Intérêts} + \text{Pénalités} + \text{Frais et Commissions liés aux Prêts}}{\text{Encours moyen net de crédits}}$$

Ce ratio indique ce que le portefeuille rapporte pour cent (100) francs productifs.

L'indicateur de solvabilité

$$\frac{\text{Actif total moyen}}{\text{Fonds Propres moyens}}$$

Ce ratio n'est rien d'autre que le multiplicateur des fonds propres. Il représente le levier de l'institution. Le multiplicateur est égal à un (1) si l'IMF n'a pas de fonds empruntés. Le levier mesure l'aptitude de l'institution à couvrir des pertes d'actifs éventuelles qui peuvent être dues à une partie importante de ses prêts en cours par exemple.

Analyse des provisions sur créance douteuses

Cette analyse est faite à partir du taux de provisionnement et du taux d'abandon de créances. Le taux de provisionnement compare, en fin d'exercice, le montant des provisions pour créances douteuses à l'encours de crédit brut. Le taux d'abandon de créances compare le montant des créances abandonnées sur l'exercice à l'encours brut moyen de l'exercice.

L'idéal est que sur une longue période, le taux d'abandon de créances doit être proche du taux de provisionnement. Autrement l'existence d'un écart significatif signifierait une modification des résultats obtenus ou une politique de provisionnement inadéquate.

Relation entre les indicateurs

Le rendement retraité des fonds propres est l'indicateur clé de la performance pour un investisseur. Pour détailler la façon dont cet indicateur se constitue, on peut établir les équations suivantes :

$$\text{Marge bénéficiaire} \times \text{Rendement de l'actif(2)} = \text{Rendement retraité de l'actif(3)}$$

Cette formule peut être aussi écrite de la façon suivante :

$$\frac{\text{Résultat net retraité}}{\text{Total des des produits d'exploitation}} \times \frac{\text{Total des produits d'exploitation}}{\text{Actif total moyen}} = \frac{\text{Résultat net retraité}}{\text{Actif total moyen}}$$

$$\text{Rendement retraité de l'actif(3)} \times \text{Multiplicateur de fonds propres (4)} = \text{Rendement retraité des fonds propres (5)}$$

Ce qui correspond à :

$$\frac{\text{Résultat net retraité}}{\text{Actif total moyen}} \times \frac{\text{Actif total moyen}}{\text{Fonds propres moyens}} = \frac{\text{Résultat net retraité}}{\text{Fonds propres moyens}}$$

Analyse des formules

Le résultat net retraité (égal à la différence entre produits d'exploitation (hors subvention donc) et charges d'exploitation), comparé au total des produits d'exploitation, nous donne une marge bénéficiaire.

A cette marge bénéficiaire (1), on doit appliquer un rendement "brut" de l'actif (2), pour obtenir le rendement retraité de l'actif ; si ce rendement retraité de l'actif est négatif, cela veut dire que l'institution opérerait à perte si elle devait couvrir toutes ses charges.

A ce rendement retraité de l'actif, on applique alors le multiplicateur de fonds propres (4) : en faisant cela, on cherche à montrer que si un certain rendement retraité de l'actif a été obtenu, cette valeur provient d'un total de ressources mobilisées (dettes et fonds propres), alors qu'en tant qu'investisseur, ce qui nous intéressera sera le rendement retraité des fonds propres (5).

La conséquence directe est que plus le montant des capitaux empruntés sera élevé (augmentation du multiplicateur), et plus la différence entre la Rentabilité Retraitée de l'Actif et le Rendement Retraité des Fonds Propres sera grande.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'exposer la méthodologie de notre étude qui se basera sur l'application des outils de performance du CGAP pour le traitement des données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Afin d'assoir notre étude et d'aborder aisément la deuxième partie, nous nous sommes attelé à faire ressortir la notion de microfinance et les différents outils de mesure de performance élaborés par les institutions habilités.

Nous avons pu également, à base du modèle d'analyse, définir notre méthodologie de recherche. Des outils d'analyses ont été également identifiés et seront utilisés à la deuxième partie pour diagnostiquer la performance de l'institution financière.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Deuxième partie
Présentation et analyse des
résultats

Introduction

Nous aborderons dans le chapitre 4 une présentation du PADME. Ce qui nous permettra de ressortir les missions, objectifs et activités du PADME. Le chapitre 5 sera consacré à la rentabilité et à la gestion de portefeuille du PADME. Enfin dans le chapitre 6 nous présenterons et analyserons les résultats.

CE S A G - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Le PADME-BENIN

Introduction

Il sera question ici d'une revue de la création et de l'évolution du PADME. Dans un premier temps nous parlerons de son historique, de sa mission, de ses objectifs et de ces activités et dans un second temps de sa position dans le secteur de la micro-finance au Bénin.

4.1 Présentation du PADME

Dans cette partie nous ferons l'historique du PADME et son évolution dans le temps. Ensuite nous ferons part de son système d'organisation.

4.1.1 Historique et Evolution du PADME

Le PADME a été créé le 1 septembre 1993 pour répondre aux besoins du secteur et également pour donner des chances de création de micro projets et susciter l'emploi. Il a commencé par une phase projet qui a duré du 1 septembre 1993 au 31 octobre 1998. Au cours de cette période, il a été procédé au test des divers mécanismes et stratégies permettant de cerner au mieux le marché. La phase associative a commencé depuis le 1 novembre 1998. Ainsi le 23 décembre 1997 a vu le jour PADME. Mais ce n'est qu'au 31 décembre 1998 que le PADME a été reconnu comme une association type loi 1901. Le 18 mai 1999, il y a eu la reconnaissance du PADME comme association d'utilité publique par un décret présidentiel. C'est le 6 août 1999 qu'il y a eu la convention entre l'Etat Béninois et le PADME transférant les actifs et les passifs du Projet "PADME". C'est aussi à la même date qu'intervient la signature de la convention dans le cadre de la loi PARMEC.

Le PADME est une institution de micro-finance dont l'objectif principal est la promotion de la croissance, du développement et de la diversification du secteur des micro-entreprises au Bénin. Ce secteur des micro-entreprises occupe une place importante dans l'économie béninoise. Il en résulte une demande croissante des microcrédits productifs. La vision de

PADME s'articule ainsi autour de la facilité à l'accès au crédit productif facile et rapide avec le développement des pratiques optimales d'administration du crédit, de gestion financière et de viabilité et une culture institutionnelle susceptible d'induire une forte motivation du personnel au travail.

4.1.2 Objectifs, Missions, Activités et Organisation du PADME

Objectif

Le secteur des micro entreprises occupe une place importante dans l'économie béninoise. Il en résulte donc une demande exponentielle des microcrédits productifs. L'objectif du PADME est de pouvoir satisfaire ces entreprises.

Missions

Rendre l'accès au crédit productif facile et rapide en:

- développant des pratiques optimales d'administration du crédit, de gestion financière et de viabilité (financière, institutionnelle et sociale)
- développant une culture institutionnelle susceptible d'induire une forte motivation du personnel au travail.

Activités

Le PADME offre des crédits aux agents du système économique béninois. Ainsi nous avons :

- CREDIT INDIVIDUEL: 20.000 à 10.000.000 FCFA, 2% / mois dégressif, 18 mois ;
- CREDIT DE GROUPE SOLIDAIRE: 20.000 à 200.000 FCFA, 2% / mois dégressif, 18 mois ;
- CREDIT RELAIS AUX ONG DE MICROFINANCE EN ZONE RURALE: Max. 10.000.000 FCFA, 1%/mois, 18 mois.

Organisation du PADME

Le système de gouvernance du PADME est constitué d'Assemblée générale constituée de huit (8) membres (personnes morales), d'un Bureau exécutif composé de cinq (5) membres dont le Président, le vice-président, la Secrétaire et deux (2) membres et de la direction générale¹⁷. L'organigramme¹⁸ considère le PADME comme un réseau¹⁹ avec en tête le siège qui couvre les agences ensuite les bureaux et enfin les secteurs.

4.2 Le système d'information Comptable de PADME

Nous parlerons de la façon dont sont collectées, organisées et traitées les informations sur les activités effectuées avec les clients.

4.2.1 Système d'information sur les activités

Les agents comptables saisissent sur papier les informations clients, puis ensuite l'assistant informaticien de chaque agence se charge de la saisie sur le logiciel Softbank. A la fin de chaque journée d'activité, les guichets envoient les informations sur les remboursements des clients. Des banques partenaires du PADME ont également le mandat de recevoir des remboursements des clients. Cette information sur le remboursement parvient au siège le lendemain et il est procédé immédiatement des saisies sur Softbank. En vue de la vérification de la fiabilité des informations, il est procédé à une confrontation quotidienne avec le comptable des agences. L'information présente régulièrement de légers écarts avec la comptabilité dus à des retards dans la comptabilisation de certains remboursements. Mais la confrontation systématique de l'information et de la comptabilité permet de résorber ces écarts.

Grâce à des tableaux de bord clairs et ciblés avec des indicateurs pertinents, les agents comptables sont renseignés sur leur portefeuille de prêts, leurs clients en impayés et sur leurs clients devant effectuer un remboursement dans le(s) jour(s) à venir. Un tableau de bord

¹⁷ Voir en annexe n°1 sur le système de gouvernance du PADME

¹⁸ Voir en annexe n°2 l'organigramme du PADME

¹⁹ Voir en annexe n°3 la structure du Réseau

consolidé est mis à la disposition des chefs d'agence et des chefs de service. Tout cela rend l'information pertinente, exhaustive et actuelle.

4.2.2 Système comptable et suivi financier

L'information comptable liée aux opérations d'épargne et de crédit, qu'à la caisse des agences, est générée au niveau des agences et remonte vers le siège de façon hebdomadaire avec une confrontation permanente entre les deux sources. Elle est suivie sous Excel, selon un format plus ou moins standardisé et remonte au siège sous forme de journal synthétique produit manuellement. Elle est ensuite introduite au siège sur le logiciel CIEL.

Le reste de la comptabilité (achats, salaires, loyers, etc.) est centralisée au siège. Seule la direction générale, par l'intermédiaire du Service Administratif et Juridique, effectue les achats pour toute l'institution.

Le siège produit une balance générale mensuelle et des états financiers trimestriels, après exportation de CIEL sous Excel pour consolider les comptes d'agences et les charges comptabilisées au siège. Le plan de comptes suit le format imposé par la loi PARMEC. Les multiples saisies et exportations de données sont une source importante de risque d'erreur, mais elle est en partie neutralisée par la confrontation très régulière avec le Système Informatique de Gestion. En tout état de cause, elle constitue une perte de temps. Il en va de même pour la production des états financiers suivant la réglementation PARMEC qui n'est pas automatique.

Bien que le système d'information soit bien structuré avec des informations précises et fiables, des risques d'erreur de saisie sont décelés. L'analyse financière fait également défaut bien que les états financiers soient bien structurés et intègrent les directives de la loi PARMEC.

Conclusion

Le PADME est une institution de microfinance qui s'est développé et imposé dans le système économique du Bénin grâce à sa structuration et à ces produits qu'il offre. Il occupe une grande place dans le financement des activités des entreprises.

Chapitre 5 : La gestion du portefeuille d'activité et l'efficacité du PADME-BENIN

Introduction

La gestion du portefeuille d'activité occupe une place importante dans le quotidien du PADME. Ce portefeuille d'activité est le moteur du suivi de l'institution. Nous parlerons du portefeuille à risque et des moyens de couverture de risque dont dispose l'institution, la notion d'efficacité également abordée.

5.1 La gestion du portefeuille

Le portefeuille du PADME est composé de clients chez lesquels la culture de remboursement a été développée. Cela a été réalisé grâce à la mobilité des agents comptables qui ont su inculqué aux clients le bien fondé du respect des échéances. Malgré tout ça le portefeuille comporte des risques. Nous parlerons du taux de pertes sur prêts ainsi que de la couverture du risque crédit.

5.1.1 Portefeuille à risque : taux de pertes sur prêts

Le PADME présente un portefeuille d'une très grande qualité avec un taux de pertes sur prêts toujours inférieur à 0,5%. En conformité avec la loi PARMEC, le PADME supprime tous les prêts qui accusent un retard de plus d'un an, sans que cela n'interrompe les procédures de recouvrement sur le terrain. Malgré ses bonnes performances, le PADME est soumis à un risque de portefeuille lié à la concentration de l'encours de prêt à 90% dans le secteur commercial. C'est pour palier à ce risque structurel que l'institution a décidé de se diversifier en lançant des produits spécifiques pour l'artisanat (diversification sectorielle) et en testant le lancement de ses activités en zone rurale (diversification géographique).

Nous verrons dans le chapitre 6 si ces mesures de diversification ont favorisé la performance de l'institution.

5.1.2 Couverture du risque crédit par le PADME

La politique de couverture des risques adoptée par le PADME tient compte de la situation du crédit en termes de nombre de jours de retard. A chaque situation, des provisions sont constituées. La politique de provisionnement est résumée dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Tableau des ratios de couverture des risques du PADME

Situation du crédit	Provision
91 à 180 jours de retard (souffrance)	40%
181 jours à 365 jours de retard	80%
Supérieur à 365 jours de retard	Rayé

Source : PADME, rapports d'activité (2000 – 2006)

La couverture par les garanties est également pratiquée par le PADME. L'institution accepte toute une gamme de garanties en fonction du type de client. Ces garanties sont résumées dans le tableau ci-après.

Tableau n°4 : les Garanties de couverture du risque crédit.

Garanties	Description
Caution solidaire	Applicable uniquement aux prêts de caution solidaire
Fonds de garantie	Fonds de garantie dont le montant doit être égal à 10% du montant du crédit obtenu. Il est versé progressivement par le client pendant la durée du prêt, pour tous les prêts.
Dépôt de garantie	Même montant que le fonds de garantie, mais doit être versé dans son intégralité au déboursement du crédit dans les cas où les sûretés réelles ne sont pas suffisantes.
Garantie décès	Equivalente à 1% du montant du crédit, pour tous les prêts (la garantie décès couvre la totalité de l'encours en cas de décès du client. Elle constitue un frais puisqu'elle n'est pas remboursée)
Sûreté réelles	Terrains, Véhicules, Equipements, Salaires

Source : PADME, rapports d'activité (2000 – 2006)

Les saisies directes ne sont plus réalisées par le PADME car c'est une procédure qui ne respecte pas la réglementation. Il est relativement difficile pour le PADME d'actionner les

garanties, car les procédures judiciaires sont longues et incertaines. Ce qui fait des garanties un moyen de dissuasion. Néanmoins les activités de recouvrement menées par les agents comptables reposent sur la pression sociale.

5.2 La notion d'efficacité et de rentabilité

Nous aborderons la notion d'efficacité des emplois du PADME ainsi que la rentabilité exigée pour atteindre un niveau de performance élevé.

5.2.1 L'efficacité

La notion d'efficacité est un facteur déterminant pour la bonne marche des activités du PADME. Cela passe par une utilisation judicieuse des fonds obtenus des bailleurs de fonds. Le PADME mesure l'utilité des ressources employées dans le but d'atteindre l'efficacité dans son exploitation. Des indicateurs de mesure du coût du capital et de retour sur investissement sont utilisés afin d'avoir une vision ciblée de l'efficacité des emplois de l'institution²⁰.

²⁰ PADME, rapport d'activités , (2000-2006)

5.2.2 La rentabilité

Les agents comptables comptent en moyenne plus de 600 clients²¹. Leurs productivités restent très élevées. Cette performance était liée aux facteurs suivants :

- ✓ procédure simples et standardisées ;
- ✓ personnel motivé et formé ;
- ✓ longueur des journées de travail ;
- ✓ utilisation de stagiaires pour les tâches administratives ;
- ✓ fidélité de la clientèle ;
- ✓ zones urbaines et périurbaines à forte densité.

Notre étude ne se basera pas sur la productivité du personnel.

Le PADME présentait une performance exceptionnelle donc était une institution rentable. Cette évolution est caractéristique d'une institution qui atteint une certaine maturité et renforce son siège tout en ouvrant de nouvelles zones. Dans la même période, la rentabilité des fonds propres affichait également de très bonnes performances. L'analyse de l'effet de levier montre que l'institution ne fait pas encore appel à tout son potentiel d'endettement, ni donc à tout son potentiel de rentabilité des fonds propres. Le portefeuille présentait également une bonne rentabilité en raison de sa qualité. La maîtrise des charges d'exploitation sur cette période a été l'élément principal de la rentabilité du PADME. Etant donnée la qualité du portefeuille, les provisions ont eu un impact négligeable sur la structure des charges du PADME. L'institution présentait également une autonomie opérationnelle exceptionnellement élevée pour le secteur. La pérennité de l'institution était garantie. Le PADME affichait de meilleures performances que son groupe de référence.

Des changements importants vont résulter des nouvelles orientations stratégiques :

- ✓ augmentation des charges liées à l'expansion géographique et au test de nouveaux produits, ainsi qu'au recours à l'emprunt commercial ;

²¹ L'impact de la performance des agents sur la rentabilité de PADME - 2007

- ✓ croissance du portefeuille limitée en zone urbaine et pression à la baisse des taux d'intérêts en raison du renforcement de la concurrence.

Quel est l'impact de ces orientations stratégiques définies par le PADME pour les années 2003, 2004, 2005 et 2006 sur l'évolution de sa performance ?

Le chapitre 6 nous permettra de faire les analyses et de ressortir les évolutions de la performance de l'institution.

Conclusion

Le PADME met l'accent sur la rentabilité et l'efficacité de son activité pour une performance élevée.

Chapitre 6 : Présentation, analyse des résultats et recommandations

Introduction

Nous ferons la restitution des résultats issus de l'application des outils et l'analyse des résultats obtenus. Cela nous permettra de visionner la performance du PADME et de faire des recommandations pour une pérennisation de l'institution.

6.1 Présentation des résultats

Une étude sur les états financiers avec une application des ratios sera effectuée dans cette partie dans le but de voir la sensibilité des indicateurs de performance.

6.1.1 Etude des données du Bilan, Compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie

1. Etude des données du Bilan et du Compte de résultat

Nous avons pu faire une reconstitution des comptes de résultat et du Bilan en grandes masses. Ce travail nous permettra d'avoir une vue d'ensemble des éléments afin de pouvoir faire des rapprochements des éléments significatifs.

Tableau n° 5 : Tableau récapitulatif des grandes masses des comptes de résultat

	déc.-01	déc.-02	déc.-03	déc.-4	déc.-5	déc.-6
Total produits d'exploitation	1.398.540.605	2.126.346.209	2.786.593.245	4.135.666.446	4.850.368.088	4.998.289.696
Total charges d'exploitation	622.887.046	1.074.056.711	1.444.830.794	2.210.680.220	4.468.121.938	6.594.153.077
Résultat net d'exploitation	775.653.559	1.052.289.498	1.341.762.451	1.924.986.226	382.246.150	(1.595.863.381)
Subvention en numéraire affectées	432.221.667	210.977.501	88.310.978	117.544.428	148.447.162	71.318.543

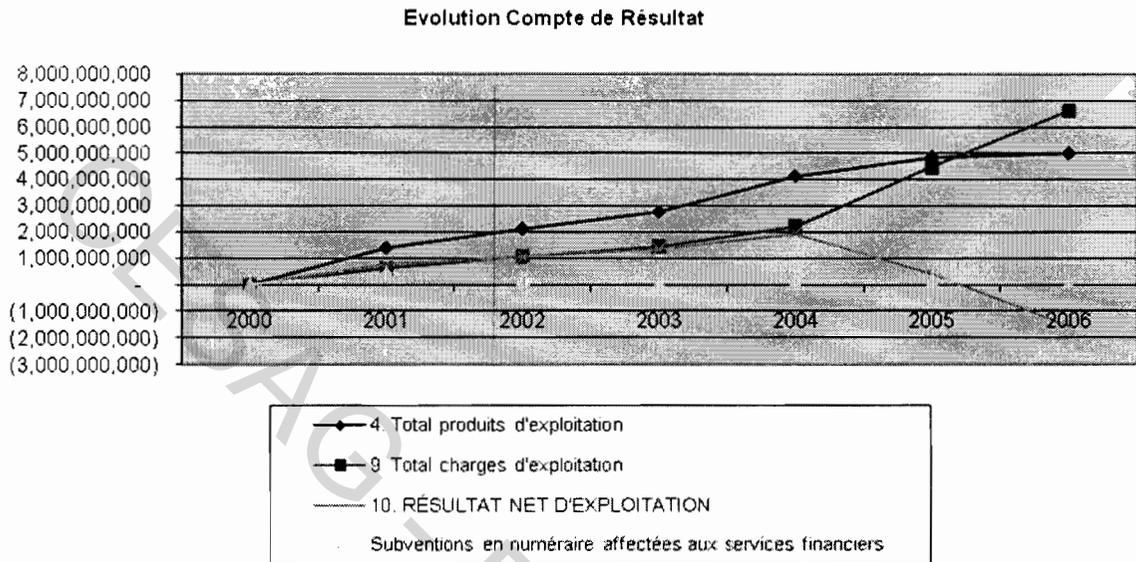
Source : états financiers²²

Ce regroupement en grande masse nous permet de faire des courbes permettant la traçabilité et une vision claire de l'évolution au cours des cinq (5) années d'études de quelques données. C'est ainsi que les éléments du compte de résultat à savoir le total des produits d'exploitation,

²² Voir annexe n°4 Etats financiers a- Comptes de résultats

le total des charges d'exploitation , le résultat net d'exploitation et la subvention en numéraire affectée aux services financiers ont été utilisés pour le graphique d'évolution du compte de résultat.

Figure n°5 : Evolution Compte de Résultat



Source : nous même

Une vue d'ensemble du Bilan du PADME sur les 5 années d'étude est ressortie dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°6 : Tableau récapitulatif du Bilan

	déc.-01	déc.-2	déc.-03	déc.-4	déc.-5	déc.-6
Comptes d'épargne obligatoire (1)	168.968.074	289.683.214	2.511.998.370	3.529.946.678	0	4.015.554.017
Comptes d'épargne libre (2)	0	0	0	0	0	0
Dépôts à terme (3)	1.107.845.550	1.499.916.074	0	0	0	0
Somme des dépôts (4)	1.276.813.624	1.789.599.288	2.511.998.370	3.529.946.678	0	4.015.554.017
Encours brut de crédits	6.763.416.322	8.883.023.945	14.202.717.878	21.374.478.293	20.537.682.030	16.440.394.963
Subventions en fonds propres	0	432.221.667	643.199.168	806.060.566	898.643.976	1.113.634.805
Total fonds propres	5.533.125.287	4.686.759.000	8.385.138.039	10.431.900.750	11.065.963.324	9.787.813.093

Source : états financiers²³

²³ Voir annexe n°4 Etats financiers b- Bilan

$$(4) = (1) + (2) + (3)$$

Tableau n°7 : Somme des dépôts

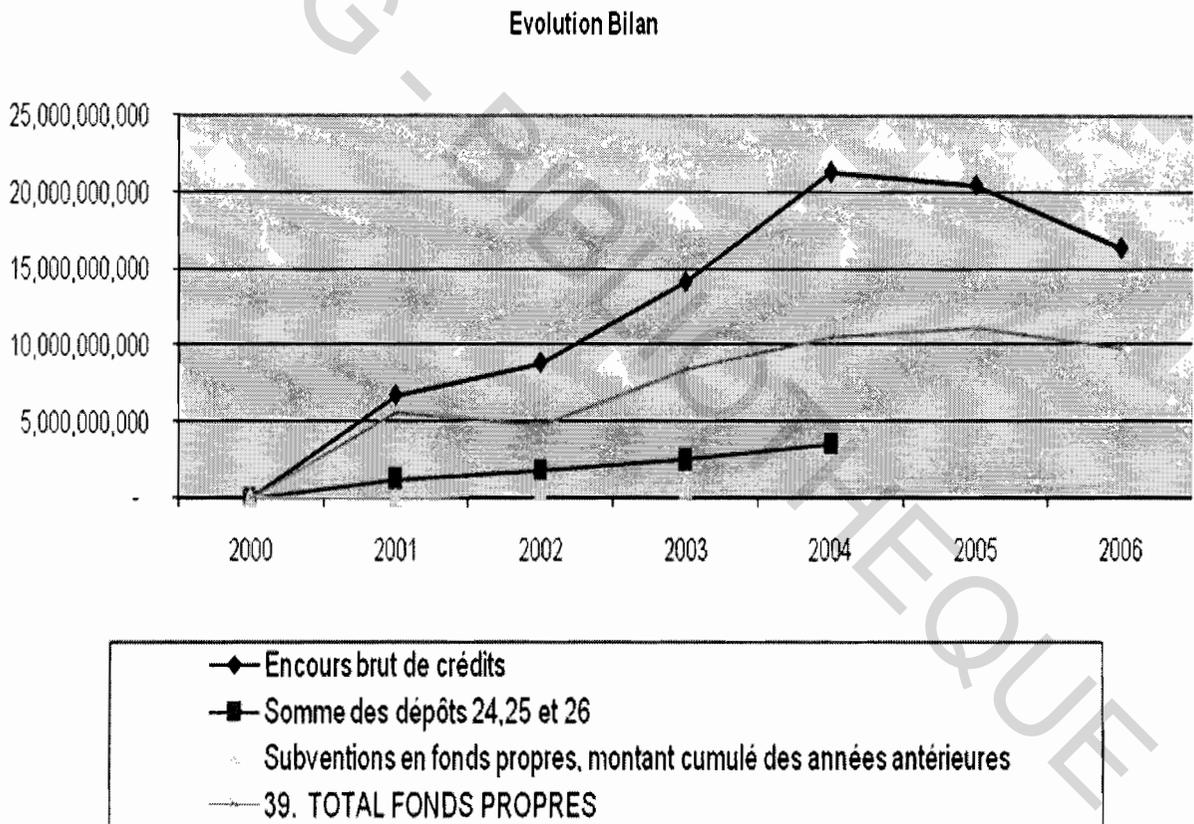
	déc.01	déc.02	déc.03	déc.04
Somme des dépôts	1.276.813.624	1.789.599.288	2.511.998.370	3.529.946.678

Source : états financiers²⁴

La somme des dépôts est la somme des comptes d'épargne obligatoire, d'épargne libre et de dépôt à terme.

Une représentation graphique de l'encours brut de crédits, de la somme des dépôts, de la subvention en fonds propres et du total des fonds propres a été faite en vue d'analyser leur évolution de l'an 2000 à 2006.

Figure n°6 : Evolution Bilan



Sources : nous même

²⁴ Voir annexe n°4 Etats financiers b- Bilan

2. Le tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie indique les liquidités générées par les activités de l'institution. Il permet l'identification des facteurs de variation des flux de liquidité d'une période à une autre. Ainsi il ressort de ce tableau une vision suffisamment claire de la manière dont les résultats se matérialisent au niveau de la trésorerie.

Le tableau ci-dessous retrace ce flux de liquidité de 2001 à 2006.

Tableau n° 8 : Tableau de flux de trésorerie

	déc.-01	déc.-2	déc.-03	déc.-4	déc.-5	déc.-6
Trésorerie nette d'exploitation (1)	693.489.899	1.178.639.679	1.781.035.209	2.502.622.657	1.530.640.578	(1.820.499.583)
Trésorerie nette investie dans les activités (2)	(8.812.737.416)	(2.152.966.418)	(5.597.187.999)	(7.524.320.514)	(2.822.833.680)	1.577.704.857
Trésorerie nette dégagée des activités (3)	3.971.630.208	(1.385.870.121)	9.995.854.335	5.083.914.626	(1.576.898.069)	3.669.720.474
Variation de la trésorerie (4)	(4.147.617.309)	(2.360.196.860)	6.179.701.545	62.216.769	(2.869.091.171)	3.426.925.748
Solde de trésorerie en début d'exercice (5)	0	326.437.858	179.999.214	452.591.898	529.349.872	1.652.608.208
Solde de trésorerie fin d'exo (6)	(4.147.617.309)	(2.033.759.002)	6.359.700.759	514.808.667	(2.339.741.299)	5.079.533.956

Source : états financiers²⁵

$$(4) = (1) + (2) + (3) \quad (6) = (4) + (5)$$

²⁵ Voir annexe n°4 Etats financiers c- Tableau de flux de trésorerie

6.1.2 Etudes des ratios

Cette partie sera essentiellement basée sur le calcul des ratios qui nous permettront par la suite de faire nos analyses.

1. Indicateur de rentabilité et d'efficacité

Les indicateurs de rentabilité permettent de visionner l'exploitation de l'institution.

Tableau n°9 : Tableau des indicateurs de rentabilité

	déc.-01	déc.-2	déc.-03	déc.-4	déc.-5	déc.-6
Produits d'exploitation	1.398.540.605	2.126.346.209	2.786.593.245	4.135.666.446	4.850.368.088	4.998.289.696
Charges d'exploitations retraitées	622.887.046	1.074.056.711	1.444.830.794	2.210.680.220	4.468.121.938	6.594.153.077
RESULTAT D'EXPLOITATION RETRAITE	775.653.559	1.052.289.498	1.341.762.451	1.924.986.226	382.246.150	(1.595.863.381)
Total des actifs (moyen)	4.660.450.843	10.283.416.334	14.092.109.656	20.663.497.891	25.732.483.581	26.220.684.160
RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS	16.6%	10.2%	9.5%	9.3%	1.5%	-6.1%
Fonds propres moyens	2.766.562.644	5.109.942.144	6.535.948.520	9.408.519.395	10.748.932.037	10.426.888.209
RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES	28.0%	20.6%	20.5%	20.5%	3.6%	-15.3%
Total des charges d'exploitation	622.887.046	1.074.056.711	1.444.830.794	2.210.680.220	4.468.121.938	6.594.153.077
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	224.5%	198.0%	192.9%	187.1%	108.6%	75.8%
AUTOSUFFISANCE FINANCIERE	224.5%	198.0%	192.9%	187.1%	108.6%	75.8%

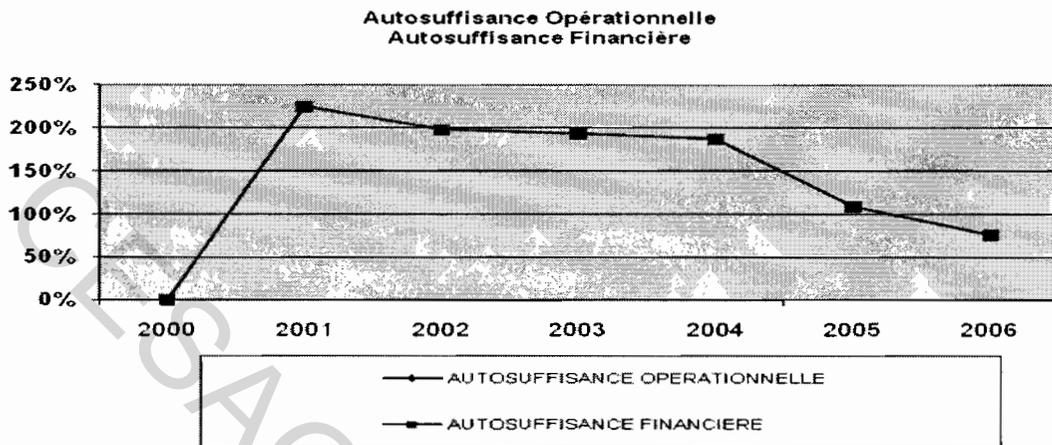
Source : états financiers²⁶

Le tableau ci-dessus nous a permis de faire ressortir le rendement retraité des actifs et des fonds propres. Les ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière ont été aussi calculés.

²⁶ Voir annexe n°4 Etats financiers a- Comptes de résultats

Une illustration de l'évolution de la courbe d'autosuffisance opérationnelle et de l'autosuffisance financière est faite par la courbe ci-dessous.

Figure n°7 : Autosuffisance Opérationnelle – Autosuffisance Financière

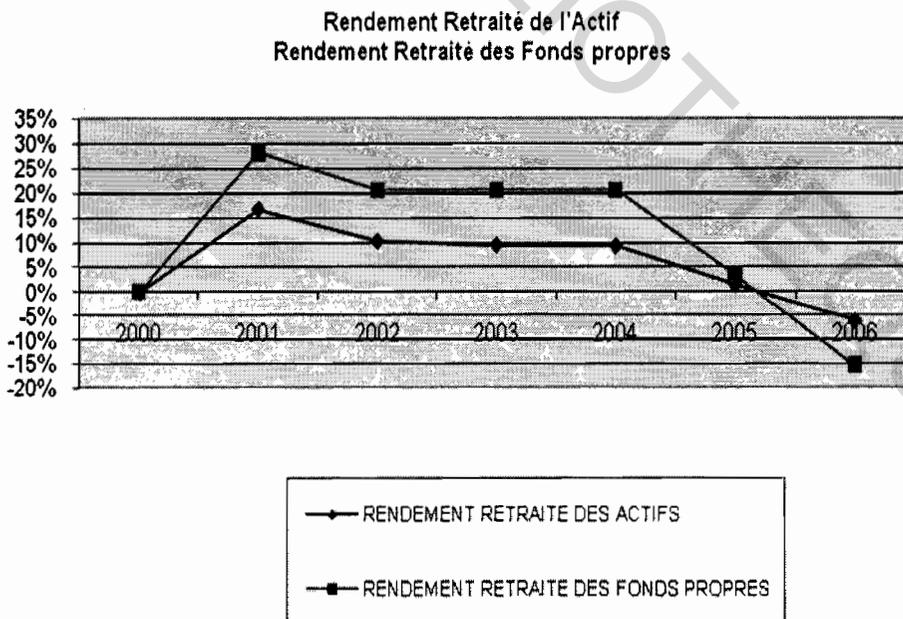


Source : nous même

On remarque à travers la figure que les deux courbes sont superposées.

2. Courbe des rendements retraités

Figure n°8 : Rendement Retraité de l'Actif – Rendement Retraité des Fonds Propres



Source : nous même

Tableau n° 10 : Les indicateurs d'efficacité

	déc.-01	déc.-2	déc.-03	déc.-4	déc.-5	déc.-6
Charge d'exploitation	62.288.046	1.074.056.711	1.444.830.794	2.210.680.220	4.468.121.938	65.94.153.077
dons de personnel en nature	0	0	0	0	0	0
Personnel et autres charges administratives	548.520.009	847.309.886	1.172.068.390	1.732.925.263	2.658.344.499	5.227.988.478
Encours moyen net de crédit	375.553.216	7.805.996.939	11.507.679.346	17.698.758.257	20.203.310.701	1.7231.095.800
Intérêts et commissions sur crédits	1.254.131.272	1.941.223.432	2.530.775.487	4.077.693.349	4.712.492.220	3.759.752.102
a) Charges de personnel	281.872.213	472.814.578	599.190.966	995.724.077	1.369.784.670	1.104.057.403
b) Dons de personnel en nature	0	0	0	0	0	0
c) Total des charges administratives	548.520.009	847.309.886	1.172.068.390	1.732.925.263	2.658.344.499	5.227.988.478
d) Total des dons en nature	0	0	0	0	0	0
EFFICACITE OPERATIONNELLE	18.5%	13.8%	12.6%	12.5%	22.1%	38.3%
EFFICACITE ADMINISTRATIVE	16.2%	10.9%	10.2%	9.8%	13.2%	30.3%
RENDEMENT DU PORTEFEUILLE	37.2%	24.9%	22.0%	23.0%	23.3%	21.8%
(Charges de Personnel + Dons en Personnel) / (Charges Administratives + Total dons en nature)=(a+b)/(c+d)	51.4%	55.8%	51.1%	57.5%	51.5%	21.1%

Source : états financiers²⁷

Observations

Le tableau n°10 nous permet de faire ressortir les ratios d'efficacité opérationnelle, administrative ainsi que le rendement du portefeuille.

Le ratio d'efficacité opérationnelle a varié de 2001 à 2006 passant ainsi de 18,5% à 38,3% .

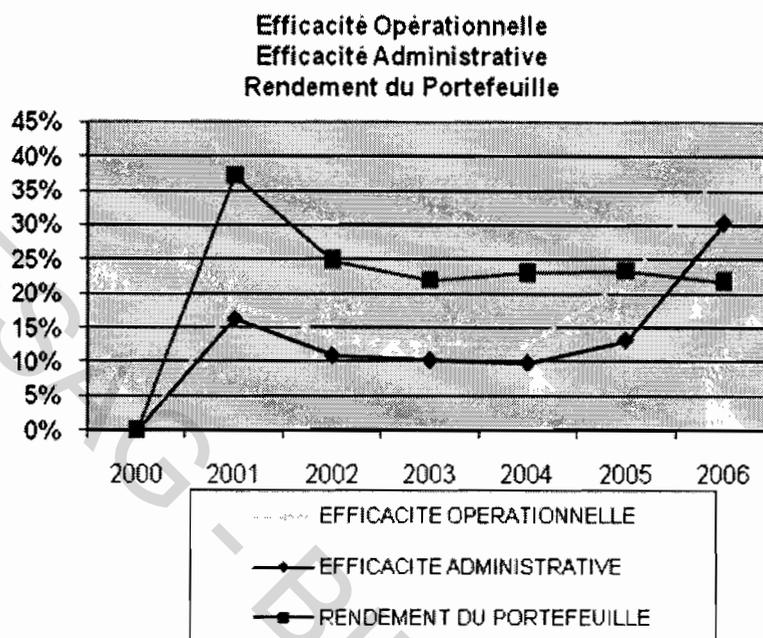
Le ratio de l'efficacité administrative est passé de 16,2% en 2001 à 30,3% en 2006.

Le ratio de rendement du portefeuille a fluctué de 37,2% en 2001 à 21,8% en 2006 soit une diminution de 42%.

²⁷ Voir annexe n°4 Etats financiers a- Comptes de résultats ;b- Bilan

3. Courbe des indicateurs d'efficacité

Figure n°9 : Efficacité Opérationnelle – Efficacité Administrative – Rendement du Portefeuille



Source : nous même

Ces illustrations des indicateurs d'efficacité nous permet de voir l'allure de ces données de 2001 à 2006.

4. Autres indicateurs

Tableau n°11 : Solvabilité

SOLVABILITE	2001	2002	2003	2004	2005	2006
a) Actif total moyen	4.660.450.843	10.283.416.334	14.092.109.656	20.663.497.891	25.732.483.581	26.220.684.160
b) Fonds Propres moyens	2.766.562.644	5.109.942.144	6.535.948.520	9.408.519.395	10.748.932.037	10.426.888.209
Levier ou Multiplicateur de Fonds Propres = a / b	1,68	2,01	2,16	2,20	2,39	2,51

Source : états financiers²⁸

²⁸ Voir annexe n°4 Etats financiers b- Bilan

Observation : On remarque que sur les 5 années d'analyse, le PADME a eu un multiplicateur de fonds propres supérieur à un (1). Ainsi cet indicateur est passé de 1.68 en 2001 à 2.51 en 2006.

Tableau n°12 : Analyse des provisions sur créances douteuses

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
a) Provisions pour créances douteuses (fin de période)	12.309.890	22.136.499	48.246.633	131.433.025	1.374.105.896	1.141.779.498
b) Encours brut de crédit (fin de période)	6.763.416.322	8.883.023.945	14.202.717.878	21.374.478.293	20.537.682.030	16.440.394.963
Taux de provisionnement = a / b	0.18%	0.25%	0.34%	0.61%	6.69%	6.94%
c) Encours de crédit moyen (brut) sur année se terminant à (cf. colonnes)	3.381.708.161	7.823.220.134	11.542.870.912	17.788.598.086	20.956.080.162	18.489.038.497
d) Pertes sur créances irrécouvrables de l'année se terminant à (cf. colonnes)	0	0	0	0	0	0
Taux d'abandon de créances = d / c	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Source : états financiers²⁹

Observations

Le taux de provision a connu une augmentation au cours des 5 années passant ainsi de 0,18% en 2001 à 6,95% en 2006. L'augmentation la plus significative se retrouve entre l'année 2004 de l'année 2005.

Le taux d'abandon de créances pour le PADME au cours des 5 années d'analyse n'a pas varié. Le taux est resté à 0% ce qui veut dire qu'aucune créance n'a été abandonnée de 2001 à 2005.

Tableau n° 13 : Marge bénéficiaire

Marge bénéficiaire (1)	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Résultat d'exploitation retraité	775653559	1052289498	1341762451	1924986226	382246150	-1595863381
Total produits d'exploitation	1398540605	2126346209	2786593245	4135666446	4850368088	4998289696
Marge bénéficiaire (1)	55.5%	49.5%	48.2%	46.5%	7.9%	-31.9%

Source : états financiers³⁰

²⁹ Voir annexe n°4 Etats financiers b- Bilan

Ce tableau nous indique la détermination de la marge bénéficiaire du PADME de 2001 à 2005
 Cette marge bénéficiaire est passée de 55.5% en 2001 à -31,9% en 2006 soit une diminution de 87,4%.

Tableau n°14 : Rendement de l'actif

Rendement de l'actif (2)	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total produits d'exploitation	1.398.540.605	2.126.346.209	2.786.593.245	4.135.666.446	4.850.368.088	4998289696
Actif total moyen	4.660.450.843	10.283.416.334	14.092.109.656	20.663.497.891	25.732.483.581	26220684160
Rendement de l'actif (2)	30.0%	20.7%	19.8%	20.0%	18.8%	19.1%

Source : états financiers³¹

Ce tableau indique la part des produits d'exploitation dans l'actif total moyen. Cette part a varié de 30% en 2001 à 19,1% en 2006 soit une diminution d'environ 11%.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
(1) x (2) =	16.6%	10.2%	9.5%	9.3%	1.5%	-6.1%

Le tableau ci-dessus indique que le rendement retraité de l'actif passe de 16,6% en 2001 à 6,1% en 2006 soit une diminution des 22,7%.

³⁰ Voir annexe n°4 Etats financiers a- Comptes de résultats

³¹ Voir annexe n°4 Etats financiers b- Bilan

Tableau n°15 : Tableau récapitulatif des Rendements

Rendement retraité de l'actif (3)	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Résultat d'exploitation retraité	775.653.559	1.052.289.498	1.341.762.451	1.924.986.226	382.246.150	-1.595.863.381
Actif total moyen	4.660.450.843	10.283.416.334	14.092.109.656	20.663.497.891	25.732.483.581	26.220.684.160
Rendement retraité de l'actif (3)	16.6%	10.2%	9.5%	9.3%	1.5%	-6.1%
Multiplicateur de fonds propres (4)						
Actif total moyen	4.660.450.843	10.283.416.334	14.092.109.656	20.663.497.891	25.732.483.581	26.220.684.160
FP moyens	2.766.562.644	5.109.942.144	6.535.948.520	9.408.519.395	10.748.932.037	10.426.888.209
Multiplicateur de fonds propres (4)	168.5%	201.2%	215.6%	219.6%	239.4%	251.5%
(3) x (4) =	28.0%	20.6%	20.5%	20.5%	3.6%	-15.3%
Rendement retraité des fonds propres (5)						
Résultat d'exploitation retraité	775.653.559	1.052.289.498	1.341.762.451	1.924.986.226	382.246.150	-1.595.863.381
FP moyens	2.766.562.644	5.109.942.144	6.535.948.520	9.408.519.395	10.748.932.037	10.426.888.209
Rendement retraité des fonds propres (5)	28.0%	20.6%	20.5%	20.5%	3.6%	-15.3%

Source : états financiers³²

Il faut remarquer que le rendement retraité des fonds propres (5) est égal au rendement retraité de l'actif (3) multiplié par le multiplicateur de fonds propres (4). Il faut remarquer une augmentation des capitaux au fil des années témoigné par l'augmentation du multiplicateur de fonds propres qui est passé de 168,5% en 2001 à 251,5% en 2006.

Tableau n°16 : Tableau de Vérification

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
On doit avoir (1) x (2) = (3) , et (3) x (4) = (5)	OK	OK	OK	OK	OK	OK

Source : nous même

OK veut dire que c'est vérifié

³² Voir annexe n°4 Etats financiers b- Bilan

Tableau n°17 : Tableau comparatif des indicateurs régional

		Mutuelle ³³	Ancienneté de l'IMF > 7 ans	Afrique	PADME
INDICATEURS	Efficacité Administrative.	15.7%	28.5%	54.3%	15.10%
	Rendement du portefeuille	22.7%	39.9%	47.5%	25.37%
	Autosuffisance opérationnelle	100.6%	115.7%	96.5%	164.47%
	Rendement retraité des actifs	-4.6%	0.0%	-6.7%	6.85%

Source : Etude comparative des indicateurs par le CGAP

Cette étude effectuée montre que le PADME a une bonne position dans le domaine de micro finance toute chose étant égale par ailleurs.

6.2 Analyse des résultats

Nous ferons dans cette partie l'analyse des résultats obtenus afin de pouvoir faire le diagnostic de la performance de l'institution de microfinance.

6.2.1 Analyse des indicateurs de rentabilité (tableau n°9)

Le niveau de productivité pour lequel l'institution a utilisé ses actifs est illustré par le rendement retraité des actifs. Pour l'année 2001 le PADME a gagné environ 17 francs pour 100 francs employés dans son activité. Ce gain a diminué au cours des années suivantes. Ainsi pour les années 2002, 2003, 2004, 2005 le PADME a gagné respectivement environ 11 francs ; 10 francs ; 10 francs et 2 francs pour 100 francs employés dans son activité. En ce qui concerne l'exercice 2006, le PADME perd 7 francs pour 100 francs employés. Cet état des choses montre qu'il y a eu une dégradation dans les activités de l'institution.

Le rendement des fonds propres de l'institution est mesuré par le rendement retraité des fonds propres. Elle indique combien un investisseur est en mesure de récupérer s'il investit 100 francs dans le PADME. Pour l'année 2001, le PADME dégage 28 francs sur 100 francs de capitaux qui lui auraient été confiés par un investisseur. Le montant dégagé reste stable pour

³³ Etude comparative des indicateurs - CGAP - 2006

2002, 2003, 2004 et s'élève à environ 21 francs. Par contre pour 2005 il a dégagé environ 4 francs. En 2006 le PADME perd environ 16 francs pour 100 francs de capitaux qui lui auraient été confiés.

Le niveau de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation est mesuré par l'autosuffisance opérationnelle. L'exploitation courante du PADME en 2001 a permis de couvrir environ 225% des charges courantes de cette année. Cette couverture est passée de 225% en 2001 à 198%, 193%, 187% et 109% respectivement pour les années 2002, 2003, 2004 et 2005. Pour l'exercice 2006, elle s'est limitée à une couverture des charges de 76%.

Le ratio d'autosuffisance financière permet à l'institution d'envisager son avenir. De 225% en 2001 à 109% en 2005, ce ratio permet de conclure que le PADME est capable de faire face non seulement à l'inflation mais aussi à la diminution des fonds subventionnés. Cette capacité à été mise en branle en 2006 à cause de son niveau d'autosuffisance financière qui est descendu à environ 76 %.

Conclusion partielle

Une analyse de ces données nous montre un ralentissement de la prospérité du PADME. Cet état de chose le place dans un état de vulnérabilité dans la mesure où ces difficultés peuvent lui être fatales. Le PADME s'est retrouvé dans une situation de dépendance financière alors que les années passées lui ont été porteur d'avenir. Mais dans la gestion stratégique de l'institution, des décisions stratégiques devraient déjà être prises lorsque la baisse prononcée de la rentabilité à été remarquée en 2002. Tout porte à croire qu'aucune précaution ni politique stratégique n'a été élaborée.

Il est quand même aussi important que ces ratios de rentabilité obtenus puissent être confrontés aux ratios d'efficacité, car ceux-ci peuvent fournir les éléments opérationnels sur lesquels on peut jouer pour améliorer les indicateurs financiers.

6.2.2 Analyse des indicateurs d'efficacité (tableau n°10)

Le ratio d'efficacité opérationnelle laisse apparaître le montant des charges engagées pour gérer 100 francs de crédit. Pour l'année 2001 le PADME a engagé environ 19 francs pour gérer 100 francs. Ce montant a baissé en 2002, 2003 et 2004 avant de remonter à 22 francs en 2005 puis à environ 39 francs en 2006. Cette charge a doublé de 2001 à 2006 ce qui laisse présager des difficultés de recouvrement des prêts, ces derniers nécessitant de plus en plus des charges supportées par le PADME.

Le ratio d'efficacité administratif indique le montant des dépenses en fonctionnement pour gérer des crédits sains. En 2001 le PADME a supporté environ 17 francs pour gérer 100 francs de crédit sain. En 2002 et 2003 cette dépense était d'environ 11 francs puis 10 francs et 14 francs en 2004 et 2005. Cette charge est de 31 francs en 2006. Nous remarquons une progression d'environ 50% entre 2001 et 2006.

Le ratio de portefeuille indique ce que le portefeuille rapporte pour 100 francs d'encours sain. 100 frs d'encours sain rapporte environ 38 francs en 2001, 25 francs en 2002, 22 francs en 2003, 23 francs en 2004 et 24 francs en 2005. Il est d'environ 22 francs en 2006. Le revenu a baissé d'environ 42%. Ce qui indique un manque à gagner pour le PADME dans la gestion de son portefeuille.

Cas des provisions pour créances douteuses (tableau n°12)

Le taux de provisionnement des créances est de 0,18% en 2001 ; 0,25% en 2002 ; 0,34% en 2003 et 0,61% en 2004. Ce taux est passé à environ 7% en 2005 et 2006. Le taux d'abandon des créances est de 0% tout au long des 5 années de notre étude. Ce qui veut dire que le PADME s'est doté d'une politique de recouvrement des créances très efficace. Il faut signaler que le plus souvent, sur une longue période, le taux d'abandon de créances doit avoir une valeur proche du taux de provisionnement. Mais nous remarquons en 2005 et 2006 il existe un écart important entre les deux ratios. Ce qui indique une politique de provisionnement inadéquate pour ces deux années. Tout porte à croire que le PADME craint des abandons de créance dans le temps.

Conclusion partielle

Il est à remarquer que le PADME a eu de sérieuses difficultés au cours des années 2005 et 2006 entraînant un résultat déficitaire pour l'exercice 2006. L'institution a opéré en perte au cours de l'année 2006 car elle, seule, couvrait toutes ses charges.

Mais on ne peut pas imputer cette baisse de l'activité uniquement au rendement de l'institution. La situation économique critique qu'a traversée le Bénin en 2005 et 2006 en est aussi pour quelque chose.

Vérification des hypothèses de recherche

Tableau n°18 : Vérification de l'hypothèse 1

	déc. 01	déc. 02	déc. 03	déc. 04	déc. 05	déc. 06
RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS	16.64%	10.23%	9.52%	9.32%	1.49%	-6.09%
TAUX DE VARIATION		-38.52%	-6.95%	-2.16%	-84.05%	-509.72%

Source : nous même

Les données traitées nous montrent une baisse dans le temps du gain obtenu à l'issu de l'emploi de 100 francs par l'institution dans ses activités allant même à une perte en 2006. En 2006 l'institution a perdu ainsi environ 7 francs pour 100 francs employés dans son activité.

De 2001 à 2004 la moyenne des gains est d'environ 11 francs pour 100 francs employés. De 2001 à 2005 elle est d'environ 9 francs et de 2001 à 2006 elle est d'environ 7 francs. Cette baisse enregistrée diminue la rentabilité de l'institution.

La rentabilité de l'institution étant subordonnée à une maximisation de ces gains, l'hypothèse n'est pas vérifiée.

Tableau 19 : Vérification de l'hypothèse 2

	déc. 01	déc. 02	déc. 03	déc. 04	déc. 05	déc. 06
RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES	28.04%	20.59%	20.53%	20.46%	3.56%	-15.31%
TAUX DE VARIATION		-26.55%	-0.31%	-0.34%	-82.62%	-530.39%

Source : nous même

L'analyse des données fait ressortir l'incapacité pour l'institution à dégager des gains sur les fonds qui lui ont été confiés dans le cadre de ses activités. Pour l'année 2006, les investisseurs ont perdu environ 16 francs sur 100 francs investis dans le PADME. 2001 à 2004 ils ont eu à gagner environ 22 francs ; de 2001 à 2005 ils ont gagné que 18 francs et enfin de 2001 à 2006 le gain est d'environ 12 francs.

Cette baisse prononcée des revenus liées aux fonds des investisseurs ne leur garantie pas une amélioration dans le temps.

Les investisseurs restant toujours dans la vision de la maximisation des gains, l'hypothèse 2 n'est pas vérifiée.

Tableau n°20 : Vérification de l'hypothèse 3

	déc. 01	déc. 02	déc. 03	déc. 04	déc. 05	déc. 06
RENDEMENT DU PORTEFEUILLE	37.15%	24.87%	21.99%	23.04%	23.33%	21.82%
TAUX DE VARIATION		-33.07%	-11.57%	4.76%	1.24%	-6.46%

Source : nous même

Une baisse de la rentabilité du portefeuille d'activités du PADME est remarquée sur tous les périodes couverte par notre étude. Ainsi, dans les proportions acceptables par la clientèle et supportables par les activités financées, le rendement du portefeuille pour 100 francs productif ont baissé d'environ 10% de 2001 à 2006.

Le PADME étant dans l'optique de maximiser la rentabilité de son portefeuille d'activités, l'hypothèse 3 n'est pas vérifiée.

Conclusion sur les hypothèses : les activités du PADME ne sont pas rentables sur les périodes d'analyse de notre étude et la pérennité de l'institution est menacée si rien n'est fait pour redresser la pente.

6.2.3 Recommandations

Les défis et perspectives

Il ressort de nos études que le PADME n'est pas doté d'une bonne politique de prévision et d'anticipation car l'étude a montré que les activités de l'institution ont baissé progressivement de 2001 à 2006. Il est alors important que des mesures d'alerte soient mises en place pour donner vie à cette institution dont le poids dans le secteur de la micro-finance au Bénin est très important.

Le PADME est une institution qui a une grande part de marché en termes d'accroissement du nombre de caisses et de membres, de hausse du taux de couverture nationale, mais aussi du volume d'activités. Il est important qu'il satisfasse les besoins financiers des populations et de fournir un service de meilleure qualité à l'attention des clients tout en maîtrisant les coûts liés à son expansion. Il est aussi essentiel que l'objectif de croissance des activités ne se réalise pas au détriment de la qualité des prestations. L'identification de nouveaux segments de marchés potentiels et le développement de nouveaux produits doit être accompagné d'une bonne politique couvrant la stratégie développée.

Des mesures doivent être également prises par les autorités publiques pour juguler la crise économique déguisée à travers le pays. Il est d'abord important de redynamiser les affaires dans notre sous-région par l'établissement des normes adaptées à nos réalités économiques ainsi qu'au maintien de la stabilité socio-économique. Ensuite utiliser des subventions, des prêts concessionnels et la fiscalité pour favoriser l'émergence et le développement des IMF. Enfin développer des mécanismes pour faciliter l'accès des IMF au financement bancaire et au marché des capitaux à des conditions raisonnables et permettre aux institutions de micro-finance d'utiliser des taux d'intérêt qui leur permettent d'être rentables.

Il faudra également :

- ✓ élaborer des indicateurs pertinents et adapter à l'institution pour le tableau de bord ;
- ✓ développer d'avantage le savoir-faire de l'institution ;
- ✓ harmoniser les approches de la notion de micro-finance utilisée dans le secteur ;
- ✓ utiliser les normes de performance standard et actualiser les outils techniques disponibles.

Difficultés rencontrées et limites du travail

Ce travail n'a pas été réalisé sans difficulté. Nos recherches sur ce secteur d'activité ont été ainsi pénibles car les acteurs du secteur ne veulent pas toujours partager leurs expériences. On peut aussi faire cas des difficultés suivantes :

- ✓ difficulté pour avoir les données ;
- ✓ la réticence et non disponibilité des acteurs du secteur;
- ✓ la divergence des informations recueillies ;
- ✓ l'insuffisance de temps.

Il faut remarquer avant tout que notre travail n'a pas pu couvrir toutes les facettes de l'analyse à cause du temps qui nous est imparti ainsi que le problème d'organisation du système d'information de l'institution. Tous ces éléments sont à la base des limites de nos recherches.

Conclusion

L'analyse de résultats de notre étude nous a permis de constater une baisse de la performance du PADME. Il paraît important que des stratégies de suivi de la performance soit mise en œuvre afin de veiller à l'amélioration de la rentabilité du PADME.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie consacrée à l'application des outils et à l'analyse des résultats nous a permis de réaliser un diagnostic sur l'évolution de la performance de l'institution. Les hypothèses de travail élaborées ont été testées et les résultats nous montrent une baisse de la performance des activités de l'institution de microfinance.

Des recommandations ont été faites afin d'insuffler à l'institution un nouveau dynamisme de performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La microfinance a eu un développement exponentiel au cours des dernières années. Ce développement a été favorable grâce au dévouement des principaux acteurs que sont l'Etat, les IMF et les partenaires au développement qui ne ménagent aucun effort pour mettre les moyens nécessaires à la disposition des institutions. Ce développement du secteur est remarquable à travers son volume d'activités, sa proximité avec les couches vulnérables ciblées. Il est aussi traduit par la souplesse des conditions d'accès aux services et est utilisé comme un seuil adéquat de lutte contre la pauvreté.

Mais de nos jours, l'environnement instable de l'activité économique et social au Bénin tend à prendre le dessus sur ce secteur. Les résultats de notre étude démontrent si bien les difficultés que traverse le PADME au Bénin ; difficultés qui peuvent être imputées à la crise économique déguisée que traverse le Bénin depuis quelques années. Cette étude effectuée sur le PADME nous a démontré aussi qu'il y a également des imperfections dans sa gestion et dans son pilotage qu'il faille corriger pour le bien du secteur d'activité. Ainsi, une nouvelle politique de pilotage et une vision stratégique pertinente doivent être développées pour remonter le niveau d'activités et la rentabilité du PADME dans la préservation de l'intérêt social.

Il est également important que des mesures soient prises pour garantir l'avenir de ce secteur afin que la lutte contre la pauvreté soit sauvegardée et pérennisée tout en espérant que ces institutions ne s'écarteront pas avec le temps de cet objectif sous-jacent.

Les autorités doivent aussi soutenir ce secteur afin de l'encourager à redynamiser ses activités et à renforcer sa place dans le développement économique durable du Bénin.

Dans l'espoir d'un devenir meilleur et d'une embellie économique retrouvée et durable, il est essentiel de pouvoir compter encore sur ce secteur d'activité qui se révèle vecteur de développement durable pour le Bénin.

BIBLIOGRAPHIE

A- Ouvrages

1. DOMINIQUE, Gentil, (1993), *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Epargne et crédit en Afrique*, Edition Syros, Paris, 269p.
2. INTER- AMERICAN DEVELOPMENT BANK et MICRORATE (2003), *Performance Indicators for Microfinance Institutions*, Technical Guide, Washington D.C. (version française- ADA, 2003). 2^{ème} édition, 59 p.
3. JACQUIER, Christian (1999), « *L'épargne et le crédit solidaire dans les pays en développement* », in DEFOURNY, J., DEVELTERE, P. et FONTENEAU, B. (eds), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Editions De Boeck, Paris- Bruxelles, p.59-82.
4. LABIE, Marc (2004), *Microfinancement et développement*, in Mondes en Développement, Vol.32, n°126, Editions De Boeck, Bruxelles- Paris.
5. LHERIAU, Laurent, (2005), *Précis de réglementation de la microfinance, Tome 1 : le droit financier et la microfinance*, Paris : Agence Française de Développement, P.171
6. MUHAMMAD, Yunus, « *Vers un monde sans pauvreté* », Ed J-C Lattès, 1997.

B- Articles et Rapports

7. CGAP (2000), *La course à la réglementation : établissement des cadres juridiques pour la microfinance*, World Bank.
8. CGAP (2003), *Directives concertées pour la microfinance*. Définitions de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la micro finance, World Bank.
9. François Cojot, *A quel point la microfinance est-elle sociale ?* – DEFIS SUD – n° 69 – 2005
10. HOFMANN, Elisabeth et KAMALA, Marius- Gnanon (2001), « *L'approche "genre" dans la lutte contre la pauvreté : l'exemple de la microfinance* », Colloque Pauvreté et Développement Durable, organisé par la Chaire UNESCO de Bordeaux 4, 22-23 novembre.
11. INSAE, *Contribution du secteur informel dans l'économie béninois*, (2003)
12. Jacques Attali , *la microfinance pour le quotidien* - « Il Sole 24 Ore » - Septembre 2005.
13. Jacques Attali, *Clôture de l'année du Microcrédit : bilan et ambition* – Magazine Aventure – décembre 2005
14. Jean-Michel SERVET (1996), *la microfinance saisie par le néolibéralisme* – Sciences au Sud – le journal de l'IRD – n° 3 – novembre /décembre 2006
15. LITTLEFIELD, Elisabeth (2006), « *Interview lors la Conférence des Nations Unies sur l'inclusion financière en Afrique* », Dakar- Sénégal, 5-6 juin, in *Microfinance et Développement*, FENU, p.12-13.
16. Mark Malloch Brown (2004), *Déclaration du 18 novembre 2004 aux nations unies*.
17. Michel Matul (2002), *Evaluation de l'impact économique des services du PADME* – Etude IKM de PlaNet Finance

18. PADME, *Rapports d'activités (2000 – 2006) et états financiers (2000 - 2006)*, Cotonou.
19. PADME, *L'impact de la performance des agents sur la rentabilité de PADME*, (2007)
20. WATERFIELD, Charles et RAMSING, Nick (1998), *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance*, Guide pratique, Série « Outil Technique » n°1, CGAP, World Bank.

C- Mémoires

21. ACCLASATO, Denis (2006), *Taux d'intérêt effectif, viabilité financière et réduction de la pauvreté par les institutions de microfinance au Bénin*, Université d'Orléans, Laboratoire d'Economie d'Orléans (LEO), FASEG, Université d'Abomey- Calavi.

D- Webographie

22. Association nationale des Practiciens de la microfinance au Bénin
www.alafianetwork.org (page consultée le 12 mars 2008)
23. Global microfinance rating agency
www.planetrating.com (page consulté le 16 mars 2008)
24. Institut National de Statistique et de l'Analyse Economique
www.insae-bj.org (page consultée le 5 janvier 2008)
25. MixMarket
www.mixmarket.org
www.mixmarket.org/en/demand/demand.show.profile.asp?ett=194& (page consultée le 22 février 2008)
26. PADME, institution de microfinance

www.padmehenin.org (page consultée le 20 mai 2008)

27. Portail de la microfinance

www.lamicrofinance.org (page consultée le 12 janvier 2008)

28. Programme de renforcement des capacités des institutions de microfinance en Afrique francophone

www.capaf.org (page consultée le 17 février 2008)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Système de gouvernance du PADME

Annexe 2 : Organigramme du PADME

Annexe 3 : La structure du réseau

Annexe 4 : Etats financiers PADME

4.1 Comptes de résultats

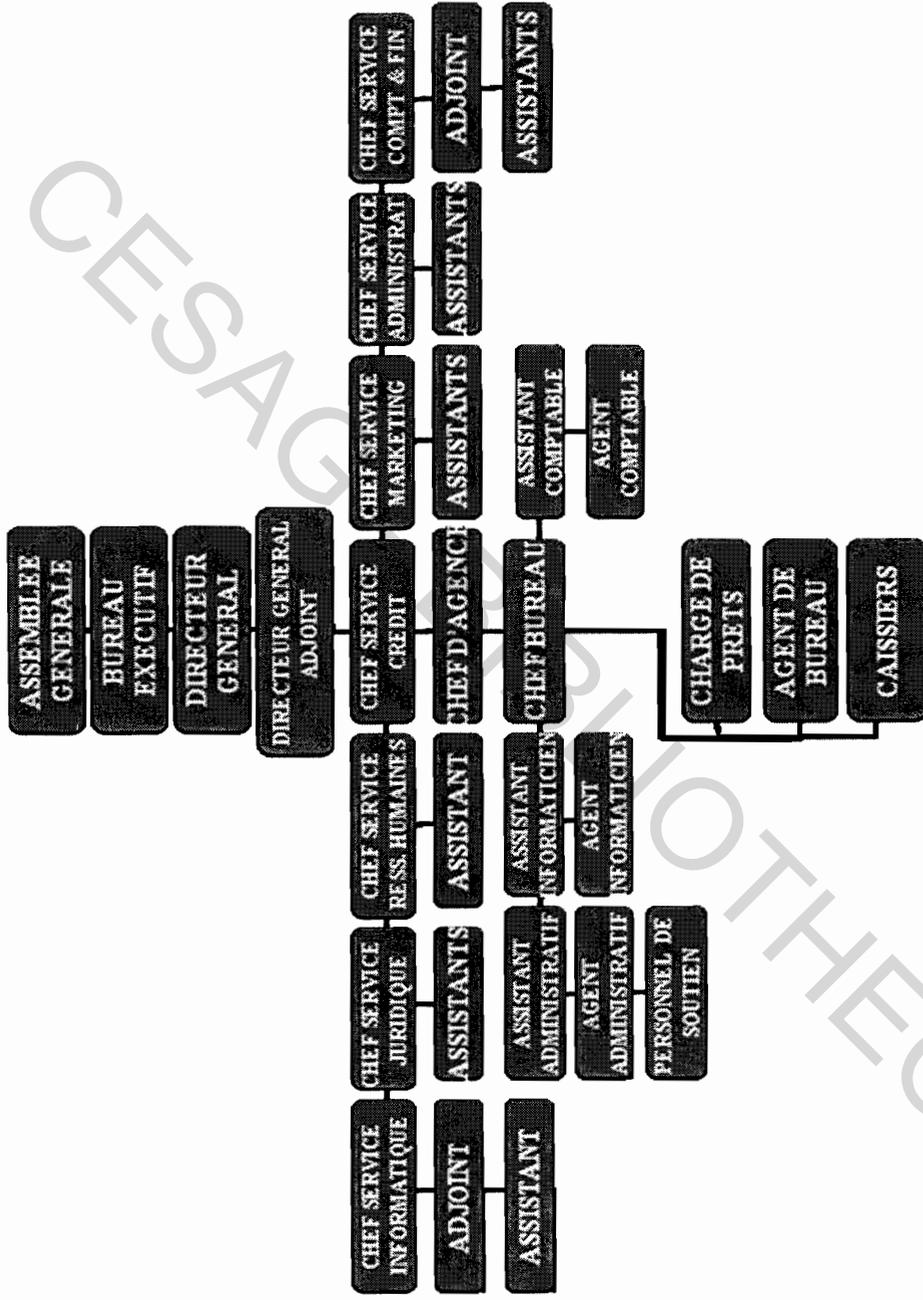
4.1 Bilan

4.2 Tableau de flux de trésorerie

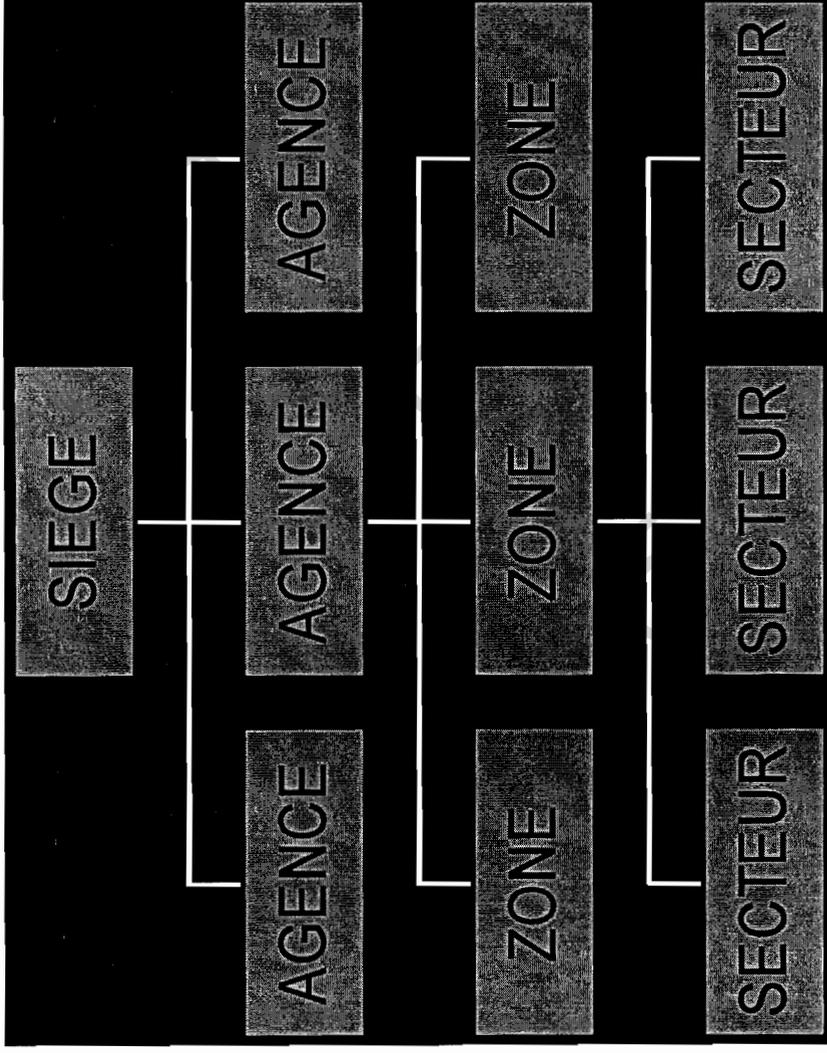
ANNEXE 1 : SYSTEME DE GOUVERNANCE DU PADME

ASSEMBLEE GENERALE	BUREAU EXECUTIF
<ul style="list-style-type: none">• ASSOCIATION DES CLIENTS DU PADME• LA FENAB• LE PERSONNEL DU PADME• LA CCIB• LE PAPME• LA FINANCIAL-BANK• AFRICARE• LE MINISTERE CHARGE DU PLAN	<ul style="list-style-type: none">• ASSOCIATION DES CLIENTS DU PADME• LA FENAB• LE PERSONNEL DU PADME• LA FINANCIAL-BANK• AFRICARE

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DU PADME



ANNEXE 3 : LA STRUCTURE DU RESEAU



ANNEXE 4 : ETATS FINANCIERS

4.1 COMPTES DE RESULTAT

	déc-01	déc-02	déc-03	déc-04	déc-05	déc-06
PRODUITS D'EXPLOITATION						
1.	1 254 131 272	1 941 223 432	2 530 775 487	4 077 693 349	4 712 492 220	3 759 752 102
2.	144 409 333	185 122 777	8 596 576	2 629 846	3 404 608	1 238 537 594
3.	-	-	247 221 182	55 343 251	134 471 260	-
	1 398 540 605	2 126 346 209	2 786 593 245	4 135 666 446	4 850 368 088	4 998 289 696
4. Total produits d'exploitation						
CHARGES D'EXPLOITATION						
5.	66 773 546	214 994 969	245 523 603	392 404 121	566 395 280	703 493 535
6.	7 593 491	11 751 856	27 238 801	85 350 836	1 243 382 159	662 671 064
7.	281 872 213	472 814 578	599 190 966	995 724 077	1 369 784 670	1 104 057 403
8.	266 647 796	374 495 308	572 877 424	737 201 186	1 288 559 829	4 123 931 075
	622 887 046	1 074 056 711	1 444 830 794	2 210 680 220	4 468 121 938	6 594 153 077
9. Total charges d'exploitation						
10. RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION						
	775 653 559	1 052 289 498	1 341 762 451	1 924 986 226	382 246 150	(1 595 863 381)
PRODUITS HORS EXPLOITATION						
11.	432 221 667	210 977 501	88 310 978	117 544 428	148 447 162	71 318 543
12.	14 628 442	5 346 867	21 522 293	22 793 075	36 825 595	106 419 982
	446 850 109	216 324 368	109 833 271	140 337 503	185 272 757	177 738 525
Total des produits hors exploitation						
13.	-	4 684 039	16 296 217	-	-	-
Total des charges hors exploitation						
14. RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ						
	1 222 503 668	1 263 929 827	1 435 299 505	2 065 323 729	567 518 907	(1 418 124 856)

4.2 BILAN

	déc-01	déc-02	déc-03	déc-04	déc-05	déc-06
ACTIF						
15. Caisse et disponibilités bancaires	326 437 858	179 999 214	452 591 898	529 349 872	1 652 608 208	1 089 103 610
16. Réserves auprès de la Banque centrale	-	-	-	-	-	-
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	1 771 900 000	1 671 000 000	1 910 000 000	1 735 957 000	3 835 957 000	5 455 957 000
18. Encours brut de crédits	6 763 416 322	8 883 023 945	14 202 717 878	21 374 478 293	20 537 682 030	16 440 394 963
19. (Provisions pour créances douteuses)	(12 309 890)	(22 136 499)	(48 246 633)	(131 433 025)	(1 374 105 896)	(1 141 779 498)
20. Autres actifs à court terme	285 264 538	279 306 977	186 698 335	205 442 189	328 101 533	728 291 244
21. Immobilisations financières	5 480 000	5 480 000	5 460 000	5 460 000	77 500 156	117 806 406
22. Immobilisations nettes	180 712 857	249 257 346	229 066 851	669 453 123	2 018 516 679	2 675 334 884
23. TOTAL ACTIF	9 320 901 685	11 245 930 983	16 938 288 329	24 388 707 452	27 076 259 710	25 365 108 609
DETTES						
24. Comptes d'épargne obligatoire	168 968 074	289 683 214	2 511 998 370	3 529 946 678	-	4 015 554 017
25. Comptes d'épargne libre	-	-	-	-	-	-
26. Dépôts à terme	1 107 845 550	1 499 916 074	-	-	-	-
27. Emprunts aux conditions du marché	-	-	6 666 838 665	10 861 028 498	12 562 260 683	11 662 188 594
28. Emprunts auprès de la banque centrale	-	-	-	-	-	-
29. Emprunts à taux subventionné	-	-	250 000 000	-	-	236 525 396
30. Autres dettes à court terme	104 279 150	149 160 904	416 968 028	843 945 094	736 130 823	935 834 828
31. Autres dettes à long terme	-	-	-	-	-	-
32. TOTAL DETTES	1 381 092 774	1 938 760 192	9 845 805 063	15 234 920 270	13 298 391 506	16 850 102 835
FONDS PROPRES						
33. Capital social (appelé et versé)	-	-	-	-	-	-
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	-	432 221 667	643 199 168	806 060 566	898 643 976	1 113 634 805
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	432 221 667	210 977 501	162 861 398	92 583 410	214 990 829	211 293 168
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	2 062 655 144	2 838 308 703	3 890 598 201	5 232 360 652	7 157 346 878	7 539 593 028
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	775 653 559	1 052 289 498	1 341 762 451	1 924 986 226	382 246 150	(1 595 863 381)
38. Autres postes de fonds propres	2 262 594 917	152 961 631	2 346 716 821	2 375 909 896	2 412 735 491	2 519 155 473
39. TOTAL FONDS PROPRES	5 533 125 287	4 686 759 000	8 385 138 039	10 431 900 750	11 065 963 324	9 787 813 093
40. TOTAL PASSIF	6 914 218 061	6 625 519 192	18 230 943 102	25 666 821 020	24 364 354 830	37 915 928

4.3 TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

Méthode indirecte / depuis état CGAP	déc-01	déc-02	déc-03	déc-04	déc-05	déc-06
Flux de trésorerie d'exploitation (hors subvention)						
Résultat d'exploitation	775 653 559	1 052 289 498	1 341 762 451	1 924 986 226	382 246 150	(1 595 863 381)
Ajustements						
+ Dotations aux amortissements	50 375 281	65 754 305	72 695 694	86 216 827	140 857 290	202 457 755
+ Dotations aux provisions	7 593 491	11 751 856	27 238 801	85 350 836	1 243 382 159	662 671 064
- Reprises sur amortissements et provisions	(40 852 956)	1 995 295	21 077 503	2 164 444	5 371 406	889 279 315
Variation des actifs à court-terme						
Autres actifs à court terme	(285 264 538)	5 957 561	92 608 642	(18 743 854)	(122 659 344)	(400 189 711)
Variation des dettes à court-terme						
Autres dettes à court / long terme	104 279 150	44 881 754	267 807 124	426 977 066	(107 814 271)	199 704 005
Trésorerie nette d'exploitation	693 489 899	1 178 639 679	1 781 035 209	2 502 622 657	1 530 640 578	(1 820 499 583)
Flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs						
Variation des réserves à la banque centrale	-	-	-	-	-	-
Variation des placements	(1 771 900 000)	100 900 000	(239 000 000)	174 043 000	(2 100 000 000)	(1 620 000 000)
Variation de l'encours brut de crédit	(6 763 416 322)	(2 119 607 623)	(5 319 693 933)	(7 171 760 415)	836 796 263	4 097 287 067
Variation des immobilisations financières	(5 480 000)	-	20 000	-	(72 040 156)	(40 306 250)
Variation des immobilisations brutes	(271 941 094)	(134 258 795)	(38 514 066)	(526 603 099)	(1 487 589 787)	(859 275 960)
Trésorerie nette investie dans les activités de gestion d'actif	(8 812 737 416)	(2 152 966 418)	(5 597 187 999)	(7 524 320 514)	(2 822 833 680)	1 577 704 857
Flux de trésorerie liés à la gestion des ressources						
Variation de l'épargne	1 276 813 624	512 785 664	722 399 082	1 017 948 308	(3 529 946 678)	4 015 554 017
Variation des emprunts au taux du marché	-	-	6 666 838 665	4 194 189 833	1 701 232 185	(900 072 089)
Variation des emprunts auprès de la Banque Centrale	-	-	-	-	-	-
Variation des emprunts subventionnés	-	-	250 000 000	(250 000 000)	-	236 525 396
Variation du capital social	-	-	-	-	-	-
Variation des fonds de subvention	432 221 667	210 977 501	162 861 398	92 583 410	214 990 829	211 293 168
Variation des autres postes de fonds propres	2 262 594 917	(2 109 633 286)	2 193 755 190	29 193 075	36 825 595	106 419 982
Trésorerie nette dégagée des activités de gestion des ressources	3 971 630 208	(1 385 870 121)	9 995 854 335	5 083 914 626	(1 576 898 069)	3 669 720 474
Variation de la trésorerie	(4 147 617 309)	(2 360 196 860)	6 179 701 545	62 216 769	(2 869 091 171)	3 426 925 748
Solde de trésorerie en début d'exercice	-	326 437 858	179 999 214	452 591 898	529 349 872	1 652 608 208
Report / Solde de trésorerie en fin d'exercice (par calcul)	(4 147 617 309)	(2 033 759 002)	6 359 700 759	514 808 667	(2 339 741 299)	5 079 533 956

BIBLIOGRAPHIE

A- Ouvrages

1. DOMINIQUE, Gentil, (1993), *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Epargne et crédit en Afrique*, Edition Syros, Paris, 269p.
2. INTER- AMERICAN DEVELOPMENT BANK et MICRORATE (2003), *Performance Indicators for Microfinance Institutions*, Technical Guide, Washington D.C. (version française- ADA, 2003). 2^{ème} édition, 59 p.
3. JACQUIER, Christian (1999), « *L'épargne et le crédit solidaire dans les pays en développement* », in DEFOURNY, J., DEVELTERE, P. et FONTENEAU, B. (eds), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Editions De Boeck, Paris- Bruxelles, p.59-82.
4. LABIE, Marc (2004), *Microfinancement et développement*, in Mondes en Développement, Vol.32, n°126, Editions De Boeck, Bruxelles- Paris.
5. LHERIAU, Laurent, (2005), *Précis de réglementation de la microfinance, Tome 1 : le droit financier et la microfinance*, Paris : Agence Française de Développement, P.171
6. MUHAMMAD, Yunus, « *Vers un monde sans pauvreté* », Ed J-C Lattès, 1997.

B- Articles et Rapports

7. CGAP (2000), *La course à la réglementation : établissement des cadres juridiques pour la microfinance*, World Bank.
8. CGAP (2003), *Directives concertées pour la microfinance*. Définitions de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la micro finance, World Bank.
9. François Cojot, *A quel point la microfinance est-elle sociale ? – DEFIS SUD – n° 69 – 2005*
10. HOFMANN, Elisabeth et KAMALA, Marius- Gnanon (2001), « *L'approche "genre" dans la lutte contre la pauvreté : l'exemple de la microfinance* », Colloque Pauvreté et Développement Durable, organisé par la Chaire UNESCO de Bordeaux 4, 22-23 novembre.
11. INSAE, *Contribution du secteur informel dans l'économie béninois*, (2003)
12. Jacques Attali , *la microfinance pour le quotidien* - « Il Sole 24 Ore » - Septembre 2005.

13. Jacques Attali, *Clôture de l'année du Microcrédit : bilan et ambition* – Magazine Aventure – décembre 2005
14. Jean-Michel SERVET (1996), *la microfinance saisie par le néolibéralisme* – Sciences au Sud – le journal de l'IRD – n° 3 – novembre /décembre 2006
15. LITTLEFIELD, Elisabeth (2006), « *Interview lors la Conférence des Nations Unies sur l'inclusion financière en Afrique* », Dakar- Sénégal, 5-6 juin, in *Microfinance et Développement*, FENU, p.12-13.
16. Mark Malloch Brown (2004), *Déclaration du 18 novembre 2004 aux nations unies*.
17. Michel Matul (2002), *Evaluation de l'impact économique des services du PADME* – Etude IKM de PlaNet Finance
18. PADME, *Rapports d'activités (2000 – 2006) et états financiers (2000 - 2006)*, Cotonou.
19. PADME, *L'impact de la performance des agents sur la rentabilité de PADME*,(2007)
20. WATERFIELD, Charles et RAMSING, Nick (1998), *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance*, Guide pratique, Série « Outil Technique » n°1, CGAP, World Bank.

C- Mémoires

21. ACCLASATO, Denis (2006), *Taux d'intérêt effectif, viabilité financière et réduction de la pauvreté par les institutions de microfinance au Bénin*, Université d'Orléans, Laboratoire d'Economie d'Orléans (LEO), FASEG, Université d'Abomey- Calavi.

D- Webographie

22. Association nationale des Practiciens de la microfinance au Bénin
www.alafianetwork.org (page consultée le 12 mars 2008)
23. Global microfinance rating agency
www.planetrating.com (page consulté le 16 mars 2008)

24. Institut National de Statistique et de l'Analyse Economique

www.insae-bj.org (page consultée le 5 janvier 2008)

25. MixMarket

www.mixmarket.org

www.mixmarket.org/en/demand/demand.show.profile.asp?ett=194& (page consultée le 22 février 2008)

26. PADME, institution de microfinance

www.padmebenin.org (page consultée le 20 mai 2008)

27. Portail de la microfinance

www.lamicrofinance.org (page consultée le 12 janvier 2008)

28. Programme de renforcement des capacités des institutions de microfinance en Afrique francophone

www.capaf.org (page consultée le 17 février 2008)