CESAG

Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance

Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière

Promotion 4

(2010-2011)

CESAG BIBLIOTHEQUE

Mémoire de fin d'étude

THEME

LA QUALITE DU SYSTEME D'INFORMATION ET LA PERFORMANCE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE DU BENIN

Bibliothèque du CESAG
110650

Présenté par :

AGOPOME Gilles Carlos

Dirigé par :

CHABI Bertin

Chef de département

Master ISCBF - CESAG

Octobre 2011

DEDICACE

Qu'il nous soit permis de dédier spécialement ce mémoire à :

- notre père AGOPOME Kodjovi Venance et notre mère CREPPY Ayélé Gisèle pour la bonne éducation, la crainte de Dieu, le soutien et les innombrables sacrifices qu'ils n'ont cessé de nous faire bénéficier afin que nous réussissions notre vie. Nous ne saurions trouver les mots justes pour vous dire « Merci » ;

- notre frère Joël David, à nos sœurs Ginette Corine et Prescillia Karen et à notre cousin Jean Comlanvi, toute notre sympathie, fraternité, courage et espérance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous remercions :

- Monsieur Le Directeur Général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour l'accueil dans cette Institution et le cadre propice aux études ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et Finance (ISCBF) ;
- Monsieur Bertin CHABI, notre Directeur de mémoire, pour sa disponibilité et avoir accepté d'encadrer ce mémoire ;
- Monsieur Louis BIAO, Directeur de la Sécurisation des Microfinances du Bénin, pour les données mises à notre disposition ;
- aux corps professoral et administratifs du CESAG ;
- tous mes camarades stagiaires du CESAG pour l'esprit d'équipe et l'ardeur au travail ;
- tous mes ami(e)s pour leur soutien moral.

CESAG BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CGAP : Groupe Consultatif d'Assistance aux plus pauvres
CSSFD : Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées
DEA : Data Envelopment Analysis
DSSM : Direction de Surveillance du Secteur de la Microfinance
FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine
FECECAM : Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
ICD : Institutions de Crédit Direct
IFAC : International Federation of Accountants
IMC : Institutions Mutualistes de Crédit
IMF : Institution de Microfinance
ONG : Organismes Non Gouvernementales
ONU : Organisation des Nations Unies
PARMEC : Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
PF : Performance Financière
PME : Petite et Moyenne Entreprise
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
PS : Performance Sociale
SAD : Système d'Aide à la Décision
SDP : Système de Décision Programmée
SI : Système d'Information
SIG : Système d'information de Gestion
SPA : Social Performance Assessment
SPI : Social Performance Indicator
SRI : Système de Reportage de l'Information
STT : Système de Traitement des Transactions
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

CESAG BIBLIOTHEQUE

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Rôles d'un système d'information 12
Tableau 2 : Les indicateurs de performance financière 33
Tableau 3 : Modèle d'étude de la performance Modèle d'étude de la performance 45
Tableau 4 : Les variables de mesure de la qualité du système d'information 46
Tableau 5: Evolution de l'offre des services de microfinance au Bénin (2002-2009) 50
Tableau 6 : Qualité du système d'information des IMF du Bénin 57
Tableau 7 : Résumé de la qualité du SI des IMF du Bénin 58
Tableau 8 : Score de la performance des IMF 61
Tableau 9 : Classement des IMF selon la performance et leurs catégories 64
Tableau 10 : Lien statistique entre les manuels de procédure et la performance 67
Tableau 11 : Lien statistique entre les rapports d'audit et la performance 68
Tableau 12 : Lien statistique entre l'évaluation internationale et la performance 69

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Entrées et sorties d'un système d'information de gestion 10
Figure 2 : Schéma des étapes de l'évaluation de la performance 30
Figure 3 : Composition de l'échantillon 41
Figure 4 : Qualité du SI des IMF du Bénin selon le mode d'intervention 59
Figure 6 : Performance (Financière et sociale) des IMF du Bénin 63
Figure 7 : Performance des IMF selon leurs catégories 66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Quelques données générales sur les IMF de l'échantillon 73
Annexe 2 : Données physiques des IMF de l'échantillon 75
Annexe 3 : Données financières de DEA pour les IMF de l'échantillon 78
Annexe 4 : Echantillon des IMF retenues 81

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLES DES MATIERES

DEDICACE i
REMERCIEMENTS ii
SIGLES ET ABREVIATIONS iii
LISTES DES TABLEAUX iv
LISTE DES FIGURES v
LISTE DES GRAPHIQUES vi
LISTE DES ANNEXES vi
TABLES DES MATIERES vii
INTRODUCTION GENERALE 1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE 7
CHAPITRE 1 : LE SYSTEME D'INFORMATION 9
1.1 NOTIONS SUR LE SYSTEME D'INFORMATION 9
1.1.1 DEFINITION DU SYSTEME D'INFORMATION 9
1.1.2 LES ROLES DU SYSTEME D'INFORMATION 11
1.1.3 LA TYPOLOGIE DES SYSTEME D'INFORMATIONS 13
1.1.3.1 Système de traitement de transaction (STT) 13
1.1.3.2 Système de reportage de l'information (SRI) 13
1.1.3.3 Système d'aide à la décision (SAD) 14
1.1.3.4 Système de décision programmé (SDP) 14
1.1.4. IMPORTANCE DU SYSTEME D'INFORMATION 14
1.1.4.1 Réduction des coûts 15
1.1.4.2 Création de la valeur ajoutée 15
1.1.4.3 Modification de l'organisation des processus 15
1.2 LE SYSTEME D'INFORMATION DANS LES IMF 15
1.2.1 LES ELEMENTS DU SI DES IMF 16

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.2 L'INFORMATISATION DES SI DES IMF 16
1.2.3 L'EVALUATION DU SI DES IMF 17
1.2.3.1 Les manuels de procédures des IMF 18
1.2.3.1.1 Définition 18
1.2.3.1.2 Architecture du manuel de procédures des IMF 19
1.2.3.2 Le dispositif d'audit des IMF 20
1.2.3.3 L'évaluation internationale des IMF 21
1.2.3.3.1 Les avantages de l'évaluation internationale 23
1.2.3.3.2 Les principes d'une évaluation 24
CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE DANS LES IMF 25
2.1 LA PERFORMANCE SOCIALE ET FINANCIERE 25
2.1.1 LE CONCEPT DE PERFORMANCE 25
2.1.2 LA PERFORMANCE SOCIALE 28
2.1.2.1 Définition 28
2.1.3.2 Mesure de la performance sociale 29
2.1.3.2.1 Les étapes du processus de mesure de la performance sociale 29
2.1.3.2.2 Les outils de mesure de la performance sociale 30
2.1.3 LA PERFORMANCE FINANCIERE 32
2.1.3.1 Définition 32
2.1.3.2 Mesure de la performance financière 32
2.1.3.2.1 La qualité du portefeuille de crédit des IMF 34
2.1.3.2.2 L'efficacité et productivité des IMF 34
2.1.3.2.3 La gestion financière dans les IMF 35
2.1.3.2.4 La rentabilité 35
2.2 LA RELATION ENTRE LA QUALITE DU SI ET LA PERFORMANCE 36
2.2.1 Le manuel de procédure et la performance 36
2.2.2 Le dispositif d'audit et la performance 37

CESAG BIBLIOTHEQUE

2.2.3 L'évaluation internationale et la performance 38
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE 40
3.1 MODELE D'ANALYSE 40
3.2 ECHANTILLON 41
3.3 OUTILS ET TECHNIQUES UTILISEES 42
3.3.1 LES OUTILS ET TECHNIQUES DE COLLECTES 42
3.3.1.1 L'entretien 43
3.3.1.2 L'analyse documentaire 43
3.3.1.3 L'organigramme fonctionnel 43
3.3.2 LES OUTILS DE TRAITEMENT 44
3.3.2.1 La méthode DEA 44
3.3.2.2 Les variables binaires 45
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE 48
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU BENIN . 50
4.1 EVOLUTION DE L'OFFRE ET LE FACTEUR CONCURRENTIEL 50
4.1.1 EVOLUTION DE L'OFFRE 51
4.1.1.1 Evolution du nombre d'institutions 51
4.1.1.2 Evolution du volume d'activité 51
4.1.2 LE FACTEUR CONCURRENTIEL 52
4.2 LES DIFFERENTES CATEGORIES D'IMF 53
4.2.1 LE CLASSEMENT PAR MODE D'INTERVENTION 53
4.2.1.1 Les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMC) 53
4.2.1.2 Les institutions de crédit direct (ICD) 54
4.2.1.3 Les ONG et les projets à volet microfinance 54
4.2.2 LE CLASSEMENT SELON L'IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE 54
CHAPITRE 5 : ANALYSE DE LA QUALITE DU SYSTEME D'INFORMATION ET DE LA PERFORMANCE DES IMF DU BENIN 56

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.1 ANALYSE DE LA QUALITE DU SYSTEME D'INFORMATION 56

5.2 ANALYSE DE LA PERFORMANCE 60

CHAPITRE 6 : LA RELATION ENTRE LA QUALITE DU SYSTEME D'INFORMATION ET LA PERFORMANCE DES IMF 67

6.1 RELATION ENTRE L'EXISTENCE DES MANUELS DE PROCEDURES ET LA PERFORMANCE DES IMF 67

6.2 RELATION ENTRE LES RAPPORTS D'AUDIT ET LA PERFORMANCE DES IMF 68

6.3 RELATION ENTRE L'EVALUATION INTERNATIONALE ET LA PERFORMANCE DES IMF 69

CONCLUSION GENERALE 71

ANNEXES 73

BIBLIOGRAPHIE 84

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

L'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement tels qu'adoptés par les Etats membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU), se situe au cœur de toutes les préoccupations. Elle impose pour cela la prise de mesures relatives au développement et à l'intégration économique. Parmi ces mesures, nous avons la facilité d'accès aux sources de financement par les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et aux services financiers de bases qu'ont la mission d'offrir les établissements de crédits.

Cependant, au niveau mondial, la grande majorité des pauvres se voit refuser l'accès aux services bancaires institutionnels parce qu'il semble trop risqué ou trop coûteux d'effectuer des opérations avec de très « petits » clients en utilisant les techniques habituelles. Pour pallier à cette situation, les institutions de microfinances (IMF) ont vu leurs proliférations au cours des vingt dernières années avec pour objectif d'atteindre la meilleure performance possible, ce qui peut être réalisé lorsqu'elles parviennent à concilier deux exigences : la performance sociale (PS) en réduisant la pauvreté et la performance financière (PF) en assurant une rentabilité pérenne. Ces IMF fournissent un ensemble de produits financiers qui réduisent le risque et le coût des opérations de prêt à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel. Les produits financiers offerts par les IMF concernent en général les habitants pauvres des pays en développement dont une grande majorité se trouve en Afrique notamment au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les IMF du Bénin, s'inscrivent dans cette optique d'offrir des services financiers aux personnes exclus du système financier classique où l'on note un dynamisme prononcé de l'offre, qui se traduit tant par la croissance du nombre d'opérateurs actifs dans le secteur[1] que par l'augmentation remarquable des dépôts et des crédits octroyés. Outre cette croissance, on note la diversité des IMF et de leurs modes d'intervention. La mission des IMF consiste à offrir des services financiers aux populations exclues du secteur bancaire.

Le secteur de la microfinance du Bénin occupe la première place (PNUD, Mai 2007) en termes de fourniture de services financiers (notamment épargne et crédit) et de diversification dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Le secteur est animé par une variété d'institutions dynamiques qui affichent des performances relativement bonnes en comparaison avec les autres pays de la sous-région.

[1] Les études dénombrent 762 institutions de micro finance au Bénin, dont seulement 279 sont enregistrées par la CSSFD (CSSFD, 2008)

[3] Microcrédit aux plus pauvres et distorsions de marché au Bénin, Réaction de l'association professionnelle au

L'évolution du secteur ces dernières années s'est caractérisée par une croissance très forte des crédits octroyés et une augmentation significative de la clientèle même si la progression des dépôts a été moins remarquable. En matière de mobilisation d'épargne, environ 700 institutions capitalisent au moins et une épargne de 40 milliards FCFA alors que les crédits distribués s'élèvent à plus de 85 milliards FCFA (PNUD : 2007). La plus forte croissance de la clientèle des IMF est intervenue en 2002 (25%) avec une évolution moyenne de l'ordre de 10% les autres années. En matière de mobilisation d'épargne et de conquête de marché la FECECAM[3] (La Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole) reste le leader malgré ses difficultés. En effet, ce réseau concentre 95% de l'encours d'épargne avec plus de 60% de la part du marché du secteur.

Vers la fin de juin 2011, ICC Services et d'autres établissements de microfinance non agréés qui avaient monté des chaînes de Ponzi sont devenus insolvables. Les dépôts bancaires ont continué d'augmenter ; le crédit au secteur privé a ralenti, mais du fait de la faiblesse de la demande de crédit des entreprises soumissionnant pour les projets d'investissements publics. On n'a constaté aucun accroissement des prêts improductifs, mais une augmentation des difficultés de remboursement a été observée dans le secteur de la microfinance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La loi PARMEC qui régit le secteur dans l'UEMOA notamment le Bénin, complétée par les instructions de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest (BCEAO) distingue trois grands types d'IMF que sont les Institutions Mutualistes et Coopératives (IMC), les institutions de crédit direct (ICD) et les Organisations Non Gouvernementales et les projets à volet micro financier (ONG).

Selon les statistiques de la cellule de supervision de secteur de la microfinance du Bénin, les IMC viennent en tête sur les plans de la couverture de marché de (84,6% de la clientèle) et de la collecte de l'épargne (80% des dépôts) tandis qu'en matière d'octroi de crédit les ICD assurent la première place en détenant 59,9% de l'offre.

Les développements récents dans le secteur de la microfinance ont permis à de nombreuses IMF d'élargir leur champ d'activités et parallèlement, les notions de croissance, de performance et de rentabilité sont devenues de plus en plus à l'ordre du jour. Mais avant de

[3] Microcrédit aux plus pauvres et distorsions de marché au Bénin, Réaction de l'association professionnelle au nouveau programme microfinance lancé par l'Etat (Consortium Alafia, 2007)

parler de croissance, de performance ou de rentabilité, il faut disposer d'informations qui reflètent la situation réelle de l'IMF permettant au management de prendre les décisions qui s'imposent pour assurer une gestion efficace de l'institution et pour satisfaire la clientèle pauvre. Selon une étude commanditée par la BCEAO (2006), il a été mentionné que «le système d'information et de gestion est dans l'ensemble défaillant dans les IMF du Bénin» alors qu'elle pourrait jouer un rôle dans l'atteinte de la performance tant souhaité. Pour de nombreuses IMF, fournir une information précise et récente de façon régulière sur leurs activités de crédit et d'épargne, leur situation financière et les bienfaits qu'elle apporte à la population pauvre reste encore un défi. Défi, certes mais quel est le lien entre la qualité du système d'information et la performance des IMF du Bénin ?

L'analyse de cette interrogation semble avoir pour origine :

- l'intérêt porté à la qualité du SI par les organismes et/ou institutions de supervision et de régulation du secteur des IMF ;
- la mauvaise définition des déterminants de performance dans les IMF qui favorise malheureusement l'intérêt des dirigeants à celui des épargnants qu'est plutôt l'objectif principal de la création des IMF ;
- le coût excessif découlant de la mise en place d'un bon SI et son lien avec la performance des IMF.

Compte tenu du poids social, économique et financier que représente la microfinance au Bénin et les avancées considérables qu'elle a connues ces dernières années tant dans le cadre de l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement, que dans la contribution à la population pauvre à avoir accès aux crédits pour mettre en place des activités génératrices de revenus et subvenir à leurs besoins, il convient d'envisager pour trouver réponse à notre interrogation les solutions suivantes :

- faire ressortir les avantages découlant de la qualité du SI dans les IMF ;
- sensibiliser les dirigeants et le personnel des IMF sur la notion de performance dans leurs secteurs d'activités ;
- mettre en relation la qualité du SI et la performance des IMF.

Ces solutions présentent respectivement les limites suivantes :

- l'étendue du travail : il faudra axer l'analyse sur une multitude d'IMF ayant des caractéristiques variées ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- les dirigeants : on ne peut obliger les dirigeants à mettre en place les voies et moyens pour atteindre la performance tant social que financière souhaitée dans les IMF ;
- les variables : la définition et le choix des variables expliquées et des variables explicatives selon un modèle d'analyse.

Des différentes solutions possibles ci-dessus présentées, au vu des limites de chacune d'elles, nous retenons la mise en relation de la qualité du SI et la performance des IMF qui nous semble la mieux adaptée dans une optique à la fois d'amélioration du SI et d'approfondissement de la notion de performance des IMF. En effet, cette mise en relation, nous permettra de déterminer l'importance réelle de la qualité du système d'information sur la performance des IMF et dans l'atteinte des objectifs stratégiques définis par le management.

Dans ce contexte, il est utile de poser la question principale suivante : Quelle relation existe-il entre la qualité du système d'information et la performance des IMF du Bénin ?

De façon spécifique, il convient de se demander :

- quelle est la qualité du système d'information des IMF du Bénin ?
- quels sont les déterminants de la performance des IMF en particuliers celles du Bénin ?
- quels liens établir entre la qualité du SI et les déterminants de la performance des IMF en particuliers celles du Bénin ?

C'est dans le but d'apporter des éléments de réponse à ces différentes questions, nous avons choisi comme thème « La qualité du système d'information et la performance des Institutions de Microfinance du Bénin ».

L'objectif général de ce mémoire est d'appréhender la relation entre la qualité du système d'information et la performance des IMF du Bénin. De façon spécifique nos objectifs sont de :

- analyser la qualité des du SI des IMF du Bénin ;
- d'étudier les déterminants de la performance des IMF du Bénin.
- mettre en relation la qualité du SI aux déterminants de la performance des IMF du Bénin.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le champ de l'étude va couvrir l'ensemble des IMF du Bénin, constitué sous un échantillon représentatif en raison d'une part, de la diversité des institutions de microfinance et d'autre part, de la dispersion de leur implantation. Nous nous limiterons à la existence des manuels de procédures, à la disponibilité des rapports d'audit et à la participation à une évaluation internationale concernant les variables de la qualité du SI que nous opposerons à la performance des IMF principalement d'un point de vue social et financier.

Nos travaux présentent les intérêts suivants :

Pour les IMF du Bénin

Nos travaux présentent l'intérêt de disposer ou non d'un SI de qualité et leur contribution à la performance de leur institution. Au-delà de cela, notre sera étude permettra d'appréhender l'apport de la qualité du SI dans la bonne gouvernance des IMF.

Pour nous-mêmes

Nos travaux nous permettront d'affiner nos compétences en système d'information et sur les déterminants de la performance des IMF. Ils nous donneront aussi une vision du fonctionnement des IMF et constituera une contribution à l'amélioration du fonctionnement des IMF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le cadre théorique met en évidence l'origine de notre recherche, il constitue pour nous le fondement sur lequel nous nous basons pour développer un ensemble d'outils conceptuels mettant en exergue l'axe de notre étude, afin de favoriser une meilleure compréhension des éléments constitutifs de notre thème.

Cette première partie nous permettra de faire une synthèse des écrits de plusieurs auteurs portant sur notre thème et sera composée de trois chapitres.

Le premier chapitre intitulé « le système d'information » mettra en exergue la notion du système du système d'information à travers sa définition, son rôle, ses types et son importance ; ce qui nous conduira à parler de la spécificité du SI dans les IMF objet de notre étude.

Le second chapitre libellé « la performance dans les institutions de microfinance » portera sur la définition de la performance sociale et financière. Il nous permettra également de montrer la relation qui existe entre le système d'information et la performance des IMF, à travers l'analyse des variables d'un SI de qualité et les variables de la performance.

Le troisième chapitre portera sur la méthodologie de recherche adoptée pour notre analyse et expliquera les démarches utilisées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : LE SYSTEME D'INFORMATION

A l'ère de l'information et des technologies de communication, consciemment ou inconsciemment, chacun de nous, est en contact quasi-permanent avec un ou plusieurs systèmes d'information. Toute organisation dispose d'un système d'information sous une forme ou une autre. Un grand nombre d'organisations, peuvent considérer qu'un système élémentaire leur suffit. Par exemple, un système de comptabilité manuel qui produit des rapports avec un décalage de trois mois. Cependant pour fonctionner de manière efficace et économique, une institution doit disposer d'informations de qualité : elle pourra d'autant mieux gérer ses ressources que ses informations seront bonnes. Afin d'approfondir nos connaissances sur le SI, nous subdiviserons le chapitre en deux parties. La première sera consacrée à des notions sur le SI et la deuxième au SI dans les IMF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1 NOTIONS SUR LE SYSTEME D'INFORMATION

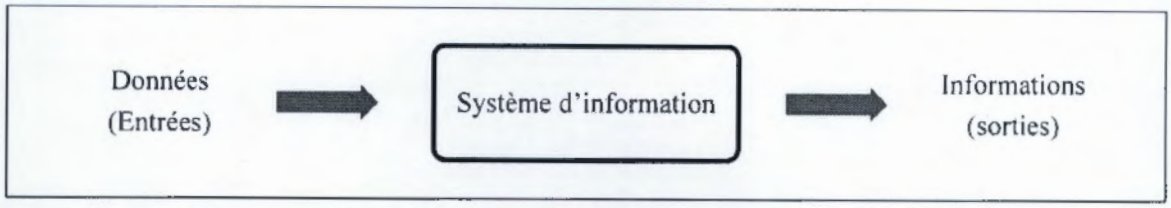
Nous distinguerons respectivement la définition du SI, le rôle du SI, la typologie des SI ainsi que l'importance que requiert la mise en place d'un SI.

1.1.1 DEFINITION DU SYSTEME D'INFORMATION

Un système d'information (ou SIG pour Système d'Information de Gestion) est un système qui utilise du matériel informatique, des logiciels et des ressources humaines spécialisées en informatique, pour effectuer les activités de saisie, de traitement, de sortie, de stockage (mémorisation) et de contrôle et qui transforme les données en produits informatifs. (O'Brien, 2001).

Notons ici la distinction qui est faite dans la définition d'un système d'information entre données et informations. Les données sont des faits qui n'ont pas encore été traités et dont on ne peut, à ce stade, tirer aucun enseignement. Les informations sont des données traitées ou transformées qui aident quelqu'un à prendre une décision ou à tirer des conclusions (figure 1).

Figure 1 : Entrées et sorties d'un système d'information de gestion



Source : CGAP (2006)

Il existe d'autres définitions du SI à savoir :

Celles de GRAEVE & POTIER (2001) qui ont renchéri dans le même que (O'Brien, 2001 : 126) en affirmant que, « le Système d'Information est constitué par l'ensemble des moyens et des procédures permettant de collecter, de mémoriser, de traiter, de distribuer et de consulter les informations dont l'entreprise a besoin pour ses différents domaines d'activités »

Un système d'information peut être défini comme un ensemble construit et articulé de techniques, de procédures, de règles, destiné à réaliser des tâches d'acquisition, de stockage, de traitement et de diffusion des informations, dans l'objectif d'aider les individus et les groupes d'individus de l'entreprise à prendre des décisions de gestion (Wikipédia, 2009).

Pelfresne (2003 : 23) définit un système d'information comme « l'ensemble des moyens qui permettent de collecter, mémoriser, traiter, distribuer et utiliser les informations dont l'établissement a besoin dans un domaine d'activité considéré »

Selon le Groupe Consultatif d'Assistance aux plus pauvres (CGAP, 1998 : 92), un SIG « est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins »

En bref un système d'information est constitué par l'ensemble des outils, moyens, pratiques et procédures qui permettent d'enregistrer, traiter, produire et faire circuler les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Les outils du SI sont généralement constitués par des logiciels, tableurs, cahiers, formulaires, bordereaux, etc., qui servent de support à l'information pour en assurer le traitement et la transmission.

Ainsi, un système d'information ne se limite pas uniquement aux outils informatiques (matériels, logiciels, tableurs) qui sont eux désignés par le terme système informatique. Aussi le vocable « système d'information » est utilisé de manière indifférenciée et confuse pour désigner aussi bien un système d'information, un système informatique, un logiciel ou un ordinateur, comme l'a constaté le CGAP.

Un système d'information est donc un ensemble constitué par des parties manuelles et des parties informatisées : des hommes, l'organisation et la technologie. Par exemple le calcul des intérêts d'un compte d'épargne pourra être automatisé à l'aide d'un logiciel, tandis que le calcul de pénalités continuera lui à être effectué manuellement. L'ensemble des processus et opérations qui sont traitées à l'aide d'un logiciel constitue la partie informatisée du système d'information.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1.2 LES ROLES DU SYSTEME D'INFORMATION

Le SI a pour rôle de produire de l'information et/ou d'assister ou d'automatiser le travail par d'autre système de travail. Un SI peut servir d'autres systèmes de travail de différentes manières, comme le montre dans le tableau1. Vu sous un angle managérial, la gestion du SI est une fonction de support comme la gestion du personnel ou le contrôle de gestion (Delmond, Petit & Gautier, 2003).

L'intégration entre le système d'information et système de travail peut être variable : le système d'information peut être une source externe d'information (par exemple, une banque de données consultables librement) ; lui peut être un outil interactif d'aide à la décision.

Tableau 1 : Rôles d'un système d'information

Système d'information support d'un système individuel de travail	**Fournir de l'information** (usage discrétionnaire) Par exemple, fournir des ratios financiers pour une décision d'octroi de crédit	**Structurer le travail** (usage conseille) Par exemple, un système expert structure le travail d'un décideur débutant	**Automatiser le travail** (usage obligatoire) Par exemple, système de contrôle d'une usine fonctionnement des appareillages)
Système d'information support de plusieurs systèmes de travail	**Partager l'information** (usage discrétionnaire) Par exemple, diffusion par vidéoconférence d'une présentation du directeur général	**Coordonner le travail** (usage recommande) Par exemple, élaboration d'un planning de fabrication	**Intégrer le travail** (usage obligatoire) Par exemple, utilisation d'un progiciel de gestion intégré par différents services

Source : Alter S. Citée par REIX R. (2002)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Selon le CGAP, un système d'information robuste, bien mis en œuvre et bien administré, peut aider les IMF à :

- prendre des décisions fondées. Avec des données exactes et immédiatement disponibles, les responsables peuvent évaluer continuellement la performance, mieux prédire les besoins en liquidités et anticiper et confronter rapidement les crises.

- améliorer la qualité de la communication des résultats (reporting). Des rapports fiables et standardisés permettent aux IMF de respecter les standards de l'industrie comptables et les standards nationaux, et ils réduisent le temps et l'énergie consacrés à générer des rapports pour les autorités de régulation, les donateurs et les investisseurs.

- réduire les coûts et assurer une plus grande commodité pour les clients. Un SI informatisé peut aider à transmettre des données entre les agences, renforcer l'efficacité opérationnelle. Il peut également réduire le temps nécessaire à l'approbation des prêts et autres produits.

1.1.3 LA TYPOLOGIE DES SYSTEME D'INFORMATIONS

Pour la plupart des entreprises, il existe une variété de besoins d'information. Les cadres supérieurs ont besoin de renseignements pour aider à la planification de leurs affaires. Les cadres intermédiaires ont besoin d'informations plus détaillées pour les aider à surveiller et contrôler les activités des entreprises. Les employés des rôles opérationnels ont besoin d'information pour les aider à s'acquitter de leurs fonctions.

En conséquence, les entreprises ont tendance à avoir plusieurs « systèmes d'information » qui fonctionnement au même moment. D'après les courants d'idées, il existe plusieurs classifications des SI, mais il est a remarqué que tous raisonnent autour de quatre grands types de SI[5] (ZMUD & BOYNTON, 1990) à savoir :

- le système de traitement des transactions (STT) ;
- le système de reportage de l'information (SRI) ;
- le système d'aide à la décision (SAD) ;
- le système de décision programmée (SDP).

CESAG BIBLIOTHEQUE

1.1.3.1 Système de traitement de transaction (STT)

Un STT collecte, mémorise, et traite des données décrivant les transactions d'une organisation de façon que les membres de l'organisation en question puissent s'en servir comme base de leurs actions régulières, de type : procédure, production des documents administratifs, utilisation dans d'autres systèmes, etc.

Ce système est aussi généralement celui qui supporte la cueillette, le traitement et la mémorisation des données externes à l'organisation. Par exemple, en vente, un système de traitement de commandes, collecte des données sur les clients, mémorise ces données, les traites, soit pour analyser les modalités de distribution des produits, soit pour préparer une information qui sera utilisée plus tard par d'autres systèmes par une prise décisions.

1.1.3.2 Système de reportage de l'information (SRI)

Ce système a pour finalité de produire des rapports prédéfinis pour les membres d'une organisation à partir des traitements des données déjà cueillies et mémorisées. Notons qu'il

[5]ZMUD. R. et BOYNTON, (1990 : 15)

n'existe pas des contraintes sur la nature de ces rapports, sur leurs fréquences ou encore sur les événements qui causent leur production. Ces rapports peuvent être imprimés sur papier, affichés sur un écran cathodique, etc. ils peuvent être produits quotidiennement, hebdomadairement, régulièrement ou sur commande. Par exemple en gestion des ressources humaines, un rapport sur l'arrivée et le départ du personnel au site de travail.

1.1.3.3 Système d'aide à la décision (SAD)

De l'anglais « Decision support system », il supporte activement le processus décisionnel de l'entreprise. Sa caractéristique essentielle est la flexibilité obtenue par la capacité du décideur à spécifier ses besoins lors de la prise des décisions. Il permet aussi au décideur de trouver et d'analyser rapidement des quantités considérables des données, tout en comptant sur son expérience, son intuition et sa capacité de jugement.

Ainsi face à un problème donné, un SAD permet de rechercher les éléments spécifiques contribuant à sa résolution. Par exemple, en finance, un SAD pourra permettre d'analyser les données et inconvénients de différentes formes de financement à court terme (les avances en comptes courants, les crédits de caisse, l'avance sur titre, etc.)

Il peut aussi permettre de décider sur l'octroi d'un crédit sur base par exemple des données sur la liquidité, l'acceptabilité, la profitabilité et la personnalité du client et ses activités. Ceci incorpore les éléments de la méthode de choix d'un client appelée méthode LAPP.

1.1.3.4 Système de décision programmé (SDP)

Ce système remplace l'humain (décideur) dans le processus décisionnel. Ainsi, on fixe des règles intégrées au logiciel qui, dans certaines conditions, provoquent les actions du système. Ceci s'oppose au STT et au SAD utilisant l'homme comme décideur.

1.1.4. IMPORTANCE DU SYSTEME D'INFORMATION

On cherche généralement à atteindre trois types d'effets en développant des projets de système d'information à savoir selon OSAMBO, O (2008) : la réduction des coûts ; la création de valeur ajoutée et une modification de l'organisation des processus qui conduisent tous à l'amélioration de la performance des organisations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1.4.1 Réduction des coûts

La baisse des coûts de fonctionnement a été la principale motivation des entreprises pour développer leur système d'information depuis les débuts de l'informatique jusqu'à la fin de la décennie 80. Cette motivation s'est traduite par l'automatisation des tâches quotidiennes, l'objectif étant de réduire les effectifs tout en améliorant la qualité des opérations. Dans des domaines comme la comptabilité, la gestion des stocks ou l'administration des ventes, les systèmes informatisés sont directement pris en charge les opérations répétitives jusque-là effectuées par un personnel qualifié. Ils ont également permis d'augmenter les volumes d'activité à effectif constant

1.1.4.2 Création de la valeur ajoutée

Beaucoup d'entreprises (en particulier les innovateurs) conçoivent les systèmes d'information comme une ressource stratégique permettant d'augmenter la valeur ajoutée perçue par le client.

1.1.4.3 Modification de l'organisation des processus

La réforme du système d'information s'accompagne de plus en plus de réformes radicales des processus. On parle de reengineering (transformation radicale des processus et des métiers). Le système d'information est alors un outil pour améliorer le fonctionnement.

1.2 LE SYSTEME D'INFORMATION DANS LES IMF

Au fur et à mesure que les institutions de microfinance (IMF) grandissent et s'orientent davantage vers des objectifs commerciaux, les dirigeants ont constaté qu'ils perdent leur capacité à maintenir le contact direct avec les activités sur le terrain. Ils se rendent compte qu'il est difficile de gérer leur portefeuille et les opérations financières sans des informations de meilleure qualité. Les besoins des institutions en SI varient en taille et en complexité. Ces différences relèvent de divers éléments organisationnels, comme le volume des transactions, la méthodologie, l'environnement réglementaire, l'infrastructure, et d'un désir général de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

changer ainsi que des ressources disponibles. L'étude du SI s'articulera en trois parties à savoir, les éléments du SI des IMF, l'informatisation du SI des IMF ainsi que leur évaluation.

1.2.1 LES ELEMENTS DU SI DES IMF

Un système d'information complet comprend tous les systèmes (manuels et informatisés) qu'une institution utilise pour générer les informations qui guident les décisions et les actions de la direction. Le système de base énoncé par le CGAP (2003) comprend:

- la comptabilité : Enregistrer toutes les opérations de l'IMF et fournir des outils complexes pour la gestion financière ;
- portefeuille (l'activité centrale de beaucoup d'IMF) : gérer toutes les transactions liées au portefeuille de crédit ;
- suivi des dépôts : Gérer toutes les transactions liées aux dépôts si ce service est offert.

En sus du système de base nous pouvons avoir d'autres systèmes relatif à :

- la clientèle : Les informations détaillées des clients qui peuvent être exploitées pour mieux comprendre la base clientèle.
- ressources humaines : Avec la croissance organisationnelle, la gestion des informations liées au personnel devient plus complexe et pourra s'automatiser toute en étant liée au système d'intéressement basé sur la performance.
- rapportage : Les rapports peuvent se générer dans chaque sous-système ; il peut aussi s'avérer nécessaire d'extraire des informations à travers les sous-systèmes et de les reconstituer pour les demandes de rapports plus complexes.

La bonne connexion de l'ensemble des systèmes de l'IMF constitue un facteur clé de réussite de l'institution. Elle doit permettre le partage des données des différents systèmes en toute fiabilité. La connexion de tous les systèmes d'information est appelée intégration des systèmes. L'intégration de systèmes peut être coûteuse et prendre beaucoup de temps. De plus, si l'un des systèmes est ultérieurement modifié ou actualisé, le travail d'intégration devra probablement être renouvelé.

1.2.2 L'INFORMATISATION DES SI DES IMF

Selon le guide pour l'informatisation des IMF (2005 :13), il existe plusieurs niveaux d'informatisation du système d'information d'une organisation. Ainsi sur la base des

CESAG-BIBLIOTHEQUE

expériences informatiques de nombreuses IMF, nous pouvons distinguer trois niveaux d'états d'informatisation :

- niveau de Base : système d'information principalement manuel, tenu grâce à l'usage d'un ensemble de supports, tels que les livres comptables, le brouillard de caisse, ou les fiches de positions. Ces supports sont souvent complétés par des tableurs informatiques.
- niveau Parcellaire : système d'information basé essentiellement sur un ou plusieurs logiciels spécialisés non connectés entre eux, par exemple pour la gestion de la comptabilité ou pour la gestion du portefeuille des crédits ou de l'épargne. Les domaines non couverts par les logiciels sont généralement soit gérés à l'aide de tableurs soit traités manuellement.
- niveau Intégré : système d'information dont la partie informatisée couvre l'ensemble des activités majeures de l'IMF (opérationnelles et comptables), et de manière intégrée, c'est-à-dire en agissant sur une même base de données qui est commune à toute l'IMF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ces différents niveaux ne sont pas à confondre avec le niveau technologique des outils, ou avec les outils tels que les assistants électroniques de poche, les cartes à puce pour les paiements dans certains commerces, les connections sans fil, etc. Il s'agit d'outils à technologie sophistiquée qui dispensent souvent un bénéfice précis et localisé dans la gestion.

1.2.3 L'EVALUATION DU SI DES IMF

La fonction première d'un système d'information de gestion est de fournir des informations utilisables par les gestionnaires pour prendre des décisions. Les indicateurs sont la forme la plus concise de présentation de ces informations. Comme toute autre évaluation, celle de la qualité du SI, passe par le choix de différents d'indicateurs qui doivent être pertinent, pratique, quantifiable et précis.

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, la multiplication des normes est un phénomène qui se généralise, répondant à un besoin de standardisation de plus en plus important. Les systèmes d'informations n'échappent pas à cette tendance. Nous distinguons une multitude de

normes à savoir, celui du CGAP, les normes ISO, celui du FMI, etc...qui dispose du même principe que nous développerons dans les lignes à venir.

L'adapté de FMI (2004), Briceno-Garmendia& Foster (2007) a retenu comme indicateurs de l'évaluation de la qualité du SI : l'existence des manuels de procédures, la disponibilité des rapports d'audit et la participation à une évaluation internationale.

1.2.3.1 Les manuels de procédures des IMF

Afin de faciliter une éventuelle mission de contrôle interne, toute institution de microfinance devrait se doter d'un manuel de procédures administratives et comptables. Dans le but de nous imprégner de ce qu'est un manuel de procédure, nous l'aborderons en deux points à savoir sa définition et sa structure.

1.2.3.1.1 Définition

Avant de définir le manuel de procédure, il est important de définir le terme de base : la procédure. Selon le dictionnaire LAROUSSE[7], « une procédure est la marche à suivre, un ensemble de formalités, de démarches à accomplir pour obtenir tel ou tel résultat ». Aussi, PAOLO (2008 : 51) va dans le même sens, quand il affirme que « la procédure est la manière spécifiée pour accomplir une activité ou un processus ». Nous pouvons dire simplement que la procédure est la démarche à suivre pour réaliser une activité.

Dans un sens global, le manuel de procédures comptables et administratives[8] décrit l'organisation comptable et administrative de l'entreprise, les méthodes de saisie et de traitement des informations, les politiques comptables et les supports. MIKAËL (2009 : 132) abordera dans le même sens car pour lui ,« le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuit de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et en fin les dispositifs de sécurité à respecter ».

[7]http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/proc%C3%A9dure/64055
[8]Raouf, Y. Contrôle interne et organisation comptable de l'entreprise, 2000. Voir le site www.procomptable.com

CESAG - BIBLIOTHEQUE

D'après NGÜYEN (1999 : 157), la réussite d'un manuel de procédures réside dans sa capacité à divulguer quatre types d'information d'une procédure :

- les éléments permanents que ce sont les obligations externes et internes auxquelles l'entreprise doit satisfaire, l'organisation préalable qu'elle met en place pour assurer le bon fonctionnement sans discontinuité de la procédure ;
- les éléments ponctuels, c'est-à-dire la liste des différentes instructions : qui fait quoi quand et comment ?
- les éléments relatifs aux normes retenues qui abordent les aspects liés aux règles de gestion à adopter ;
- et éléments de descriptions et de synthèse qui traduisent clairement les étapes de l'exécution de la procédure.

Le manuel de procédures précise également les pouvoirs et obligations de chaque responsable, mais surtout expose de façon très détaillée, comment les décisions doivent être prises et comment l'information doit circuler dans l'IMF. Lorsqu'un manuel de procédure est adopté en entreprise, tout employé qui ne l'applique pas scrupuleusement s'expose à de lourdes sanctions. A ce titre le manuel de procédure s'inscrit comme un référentiel de communication, un référentiel de formation, un référentiel de gestion, un référentiel de contrôle et un référentiel d'information de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.3.1.2 Architecture du manuel de procédures des IMF

Le manuel de procédure est structuré en trois grandes parties : les généralités introductives, les fiches de procédures proprement dites, et enfin les annexes et tables complémentaires.

- sommaire et l'introduction générale : selon HENRY (2001 : 55), « cette partie permet de rappeler les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et explique la structure générale ». Elle sert aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur du manuel. Elle peut également reprendre divers point généraux, tels que l'organisation générale des services, le contenu, le contrat éventuel d'assurance qualité.

- les fiches des procédures proprement dites : cette partie qui est la plus volumineuse, en est le corps central. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Pour chaque

procédure, prise individuellement, on retrouve une même structure logique : description synthétique de la procédure, diagramme de flux et fiches descriptives des tâches (NGUYËN, 1999 : 310). Chaque procédure peut reprendre les informations clés, comme la section, le sujet, la date de rédaction, la référence, l'approbation, etc. Le contenu est libre et doit être adapté au sujet de la procédure. Il peut être purement directif pour des opérations simples comme la procédure de fin de journée pour les caisses avec 2 ou 3 étapes clés simples à effectuer, ou plus qualitatif comme une procédure de décision d'octroi de crédit ou de montage d'un dossier de demande de crédit (PricewaterhouseCoopers, 2007)[9].

- les annexes et tables complémentaires : cette partie peut fournir des documents annexes tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. Elle comprend surtout des listes de procédures. La structure de ces listes peut obéir à diverses logiques. Elles peuvent être présentées selon leur ordre de classement ou par ordre alphabétique.

1.2.3.2 Le dispositif d'audit des IMF

Comme toute autre organisation, une institution de microfinance doit rendre compte de ses ressources et de ses activités. Elle établit des systèmes comptables et des systèmes de contrôle, et produit des états financiers qui reflètent la nature et les résultats de ses activités.

Par disponibilité des rapports d'audit évoqué par l'adapté de FMI (2004), Briceno - Garmendia & Foster (2007), il faut entendre par variable de l'existence de rapport d'audit, l'effectivité de la réalisation d'une mission d'audit dans l'IMF, qui est une condition ciné qua non de l'existence ou non d'un rapport. Pour la vérification de la sincérité et la régulation des informations contenues dans les états financiers, les bailleurs de fonds, les partenaires et l'Etat ordonnent le plus souvent des missions d'audit qualifiées d'externe d'une part et pour la certification de la régularité de la gestion de l'entreprise relativement au suivi de ses procédures, la direction sollicite un audit qualifié d'interne d'autre part. En général, les praticiens incluent l'audit interne dans le contrôle interne. L'audit (interne et externe) a pour vocation de juger de la pertinence des règles appliquées dans une organisation en collaboration avec les audités qui sont conseillés dans le processus.

[9] Guide méthodologique de l'audit externe des SFD dans les pays de la zone UEMOA, 2007

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'audit interne ou externe peut prendre plusieurs formes. On distingue (3) trois types (Paul, 2003) à savoir :

- l'audit de conformité : s'assurer que les fonds sont dépensés conformément à leur vote d'appropriation ou d'autres règles ;
- l'audit financier : s'assurer que les utilisations des fonds rapportées reflètent bien la situation financière de l'organisation ;
- l'audit de performance : qui revoit globalement les implications économiques et sociales des opérations menées.

Tandis que l'audit interne concerne uniquement l'évaluation de la gestion des risques a posteriori, le contrôle interne englobe les mesures de contrôle des risques a priori et a posteriori (Campion, 2000).Lorsque l'audit est exécuté par des personnes ou services autre que les services internes aux organisations, ils sont qualifiés d'externes (cabinets d'expertise, services des partenaires financiers, etc.) (RIGOLE et VAN Den EEDE, 2000).

Pour la réalisation d'un audit d'une institution de microfinance, l'auditeur externe doit normalement se conformer aux normes d'audit du pays dans lequel il réalise l'audit. Dans les pays où de telles normes n'existent pas, l'auditeur doit se conformer aux Normes internationales d'audit (ISA), publiées par la Fédération internationale des experts comptables (IFAC, International Federation of Accountants).

Lorsque tous les contrôles ont été effectués et évalués, et que l'auditeur externe a déterminé si les états financiers ont été préparés conformément à un référentiel comptable pertinent, celui-ci doit être en mesure d'émettre une opinion écrite sur les états financiers dans leur ensemble. Cette opinion constitue l'élément essentiel du rapport d'audit.

1.2.3.3 L'évaluation internationale des IMF

Par évaluation internationale, nous pouvons entendre notation internationale ou rating. Le rating des IMF est essentiellement mis en œuvre par des institutions spécialisées indépendantes. Il permet aux professionnels du métier d'évaluer les performances des IMF et de promouvoir des standards et des « meilleures pratiques » dans le cadre de démarches de benchmarking.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les grandes agences de notation (Moody's, Standard & Poor...) mesurent et publient le risque lié aux non remboursements. Les méthodologies de ces agences sont fondées sur l'évaluation du risque crédit et donnent une large place à l'analyse de l'adéquation des fonds propres, de la fiabilité de la structure, de la liquidité et de l'analyse de la qualité du portefeuille. Ce rating prend en considération l'emprunteur et son environnement ainsi que le terme des engagements. A l'inverse, les évaluations menées par les IMF ou les agences spécialisées sont plus soucieuses de qualifier la qualité de l'organisation dans son ensemble, au-delà du seul risque financier.

L'évaluation internationale des IMF peut être appréhendée sous deux plans : le plan financier et le plan social. Un accent particulier sera mis sur le plan financier du fait que les notations sociales sont toujours un produit relativement récent[10].Dans son rapport « Microfinance rating market review 2010 », la Rating Initiative estimait à 139 le nombre d'IMF évaluées socialement entre 2006 et 2009 car sur 10.000 IMF dans le monde moins de 300 se seraient déjà faites évaluer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'évaluation internationale de la performance s'inscrit dans la chaîne de transparence financière, laquelle consiste en la production, vérification, analyse, synthèse, diffusion et utilisation de l'information relative à la performance financière d'une IMF (Perrine Pouget, 2005). De la transparence, définie comme la libre circulation et diffusion d'une information publiquement disponible, précise et cohérente, et permettant d'effectuer des comparaisons entre entités, résultent une meilleure communication entre les acteurs, un partage de l'information et une identification des innovations contribuant ainsi à la définition et l'adoption des meilleures pratiques.

Selon le glossaire du Réseau SEEP performance (2009), la notation sociale pour sa part évalue à la fois des risques sociaux (le risque de ne pas atteindre la mission sociale) et la performance sociale (les probabilités de cotiser valeur sociale). S'appuyant sur la compréhension actuelle de la performance sociale, la gestion de la performance sociale et la responsabilité sociale, la notation sociale évalue les pratiques, les mesures d'un ensemble d'indicateurs, et des scores entre eux par rapport aux niveaux de référence, les meilleures pratiques ou des normes internationalement acceptées. La notation sociale comprend des

[10] Avril 2011 pour Rating Initiativeet 2005 pour Planet Rating

éléments de l'audit en ce sens qu'elle évalue la qualité et la crédibilité des comptes sociaux, et il identifie les domaines d'amélioration et de renforcement des capacités.

Une évaluation de performance ou évaluation globale de risques, est réalisée par des agences de notation et d'évaluation qui sont des entités professionnelles et indépendantes possédant chacune leurs méthodologies.

1.2.3.3.1 Les avantages de l'évaluation internationale

Le Fonds II (de Notation et d'Evaluation pour la Microfinance)[11] perçoit les avantages du rating dans un sens particulièrement financier, mais complété par ceux sur le plan social nous le considérons comme :

- un outil d'amélioration des performances : Les notations et évaluations fournissent à l'IMF l'analyse approfondie nécessaire à l'amélioration de performance, en identifiant leurs forces et faiblesses opérationnelles, procédurales, de reporting et dans leur gestion financière. Cela permet d'améliorer la gestion des performances sociales et donc de renforcer le rayon d'action, la qualité des services, la protection de la clientèle et la responsabilité sociale en général ;

- le benchmarking (comparaison) de performance avec d'autres IMF : Les dirigeants peuvent plus facilement comparer leurs performances à celles de leurs pairs, et mieux évaluer leur position au sein du secteur de la Microfinance au niveau national, régional et mondial ;

- un moyen d'augmenter la transparence : Une notation ou une évaluation mise en ligne sur les sites publiquement accessibles du Fonds de Notation et du MIX Market montre que l'IMF s'engage à faire preuve de transparence en rendant disponible à toute partie intéressée une information pertinente et fiable ;

- un moyen pour attirer les investisseurs et bailleurs de fonds : Une évaluation indépendante par un tiers de la performance financière, sociale et opérationnelle de l'IMF fournit aux investisseurs publics et commerciaux une information standardisée à

[11] http://www.ratingfund2.org/dnn494/FR/CandidaturedesIMF/Lesavantagesdelanotationoudel%C3%A9valuati/tabid/152/Default.aspx

CESAG - BIBLIOTHEQUE

partir de laquelle il leur est rendu possible de s'appuyer pour contrôler la performance et le risque de leurs investissements.

En bref, le « Rating » où la notation par des agences spécialisées de notation en microfinance est le meilleur moyen pour une institution soucieuse de sa prospérité, pour connaître ses performances et ses défaillances à tous les niveaux afin de pouvoir remédier à ses points faibles et améliorer davantage ses points forts. Il permet d'établir un équilibre entre l'objectif économique d'une IMF (maintenir la pérennité financière de l'institution permettant de servir dans la durée une clientèle de plus en plus large) et son objectif social (l'offre de services financiers adaptés à une clientèle pauvre « bancable »).

1.2.3.3.2 Les principes d'une évaluation

La notation se fait selon une méthodologie visant à donner un large éventail de renseignement diagnostiqué sur l'organisation des IMF (sa gestion, sa mission sociale, ses produits, sa gestion du risque, sa capacité de croissance, etc.). Elle mesure non seulement la solvabilité de l'IMF, mais aussi son intégrité et sa performance en matière de microfinance.

Bien que le paysage de la notation/évaluation en microfinance évolue rapidement, toutes ces méthodologies ont des traits d'analyse en commun. D'un point de vue qualitatif, il prend en compte l'environnement de l'IMF, la gouvernance, le système d'information et de gestion, les procédures et contrôles internes et la gestion des ressources humaines. Vu sous l'aspect quantitatif, sont analysés à travers le calcul des indicateurs clés de suivi de performance permettant d'évaluer l'évolution de l'IMF et de gérer le risque. Parmi eux, on retrouve le portefeuille à risque ou encore la productivité du personnel. Parmi ces indicateurs financiers, au moins un indicateur « social » est inclus, à savoir le niveau de pauvreté des clients.

Il existe une multitude d'agence de notation pour les IMF à savoir : Rating Initiative, le Fonds II (de Notation et d'Evaluation pour la Microfinance), M-CRIL, ACCION, WOCCU, African Microfinance Transparency, Babyloan, etc dont les plus actives[12] en Afrique Francophone sont MicroRate, Planet Rating et Microfinanza Rating.

[12]Fonds de notation et d'évaluation pour la microfinance - Novembre 2005

CESAG BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE DANS LES IMF

Un des changements les plus profonds qu'ait connu l'entreprise est l'accent mis sur la performance. La couverture du magazine « *Forbes* » du 3 janvier 1994 montrait un cadre, une canne autour du coup tiré vers l'arrière par une main invisible avec ce titre : « la performance ou la porte ». Ceci pour illustrer son importance dans l'entreprise. Pour notre part, nous allons nous attarder sur la performance des IMF en explorant d'une part le concept de performance sociale et financière et d'autre part la relation entre la performance et la qualité du SI des IMF.

2.1 LA PERFORMANCE SOCIALE ET FINANCIERE

Avant d'aborder de façon spécifique la performance sociale et financière dans cette partie nous parlerons de la notion de performance dans son aspect originaire et général. Cependant, il est a noté qu'en matière de performance des IMF (performance sociale et performance financière), il y a deux approches qui s'opposent car proposent des visions différentes de ce qui devrait être les priorités et la fonction des IMF (Mordush, 2000). Il s'agit de l'approche institutionnaliste et de l'approche welfariste ou du bien-être social qui ne s'entendent pas sur la question de la viabilité financière et de la portée sociale des financements octroyés.

2.1.1 LE CONCEPT DE PERFORMANCE

Dans le domaine de la gestion, la performance occupe une place capitale. Le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Cet état de fait reflète la polysémie du mot comme le souligne Bourguignon[13]. Concernant l'étymologique, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XVème siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. « To perform » de l'anglais, fait appel à deux actions principales : produire (accomplir quelque chose, un acte), représenter (donner, produire un spectacle). Le mot a été introduit en français

[13]A. BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet - août 1995, pp. 61-66.

CESAG BIBLIOTHEQUE

dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action.

A partir de 1979 (date à laquelle la performance apparait pour la première fois dans un manuel de gestion), le concept de performance a suscité un engouement fort. Ainsi, la publication d'ouvrages contenant, dans leurs titres, le mot performance s'est multiplié.

« Cet engouement, qui est à la base de l'évolution de la réflexion sur ce mot, se fait sentir dans les domaines de la santé, du sport mais surtout dans les champs disciplinaires que constituent la comptabilité et le contrôle » (Bessire, 1999) découle du fait que de 1979 à 1989, 0.6% des ouvrages en économie et gestion comportent le mot performance, contre 3.4% de 1990 à 1994 et 6% de 1995 à 1998.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La notion de performance donne lieu à plusieurs lectures en fonction de la problématique scientifique retenue. Adoptant une approche historique, Lewin&Minton (1986 : 517) ont identifiés selon les orientations des auteurs dans le domaine neuf approches théoriques traitant de la performance :

- l'approche de l'organisation scientifique du travail (Taylor) ;
- les principes du management (Fayol) ;
- le mouvement des relations humaines (Mayo) ;
- l'approche de la prise de décision et information management (Simon) ;
- l'approche sociotechnique (Triot/Bamforth) ;
- l'approche du management stratégique (Chandler) ;
- l'approche des ressources humaines (MC Gregor, Likert) ;
- la théorie de la contingence (Laurence/Lorch) ;
- l'approche écologique (population ecology) (Hannan/Freeman).

Ce classement des approches ne couvrent pas toutes les approches : Miles propose une convergence des approches par objectif et des approches systématiques en un « modèle écologique »; dans ce modèle la performance est définie comme étant « la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique» (Lewin Minton, 520). , Selon Mathe et Chague (1999), à partir des principaux critères d'appréciation que sont l'efficacité et I 'efficience, la performance peut être définie en considérant plusieurs dimensions. L'efficaeité est la capacité d'une institution atteindre les

objectifs qu'elle s'est fixée partir des ressources dont elle dispose. Sa compétitivité et son degré de réussite constitueront les deux dimensions permettant de l'apprécier. Par contre, l'efficience est appréciée en termes de productivité, de couts et de rendement. Selon Johnson et choles (1997), les économies d'échelle constituent une source d'efficience.

On peut tirer trois approches de la performance dans les entreprises :

- performance économique, appréhendée en termes de productivité et de maîtrise des coûts ;
- performance organisationnelle, appréciée en termes de coordination, de partage de l'information ;
- performance dynamique, approchée sur le plan des compétences au travers des capacités de l'entreprise dans les domaines de l'innovation, de la réactivité et de l'anticipation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ainsi Krûges (1988) a élaboré sur une base analytique ce qu'il a appelé les six segments de la performance :

- les personnes ou groupes de personnes qui ont une influence déterminante sur la politique de l'entreprise tels que le top management voir le middle management ; leur motivation ainsi que leur comportement de commandement ont une incidence sur la performance.
- la philosophie, la culture (le système de valeurs, les symboles, les mythes, les prototypes de comportement…) ;
- la stratégie : les stratégies de marché et de concurrence (il existe aussi des questions d'adaptation d'innovation et de coûts) ;
- la structure ;
- les systèmes tels que le système de réanimation, de planification, de direction, de contrôle, d'information, de comptabilité, etc. constituent un soutien pour formuler, réaliser et contrôler la stratégie.
- le potentiel de réalisation qui compte, entre autres, le personnel qualifié, les finances, la fabrication.

Krûger a supposé par la suite que la performance de l'entreprise va dépendre de l'arrangement de ces six segments quant à leur harmonisation interne ; leur adéquation réciproque et leur adéquation à l'environnement. Pour notre nous nous attarderons sur la performance sociale et

la performance financière qui sont deux performances primordiales dans les IMF. Ces deux types de performance s'inscrivent respectivement dans le cadre de la performance économique et de la performance organisationnelle énoncées dans les pages précédentes.

2.1.2 LA PERFORMANCE SOCIALE

Pendant longtemps la performance a été analysée dans sa dimension financière alors que, des études plus récentes montrent la nécessité d'intégrer, dans la performance, une dimension sociale. En fait, l'évolution de l'environnement des entreprises, en générale, et des institutions de microfinance, en particulier fait que de plus en plus les bailleurs ainsi que les investisseurs demandent aux IMF de rendre compte sur la population réellement touchée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.2.1 Définition

La performance sociale est l'approche de la performance développée par l'école des relations humaines. Pour les auteurs comme. Quinn & Rohrbaugh (1981), cette approche ne prend pas le contre pieds des autres approches mais y intègre un certain nombre d'activités jugées nécessaires au bon maintien de l'organisation. Ainsi pour les défenseurs de cette thèse en l'occurrence, Bass (1952) le point focal reste la morale et la cohésion de l'organisation considérée. Pour Cécile Lapenu et all (2004), on peut globalement entendre par performance sociale d'une institution, les effets de la dite institutions sur les conditions sociales de ses clients : effet sur le niveau de vie (pauvreté), logement, santé, éducation, etc.

Des différentes définitions de la performance sociale énoncé par Friedman (1970), Jones (1980), Gond et Mullenbach (2004), Allouche et Laroche (2005), nous pouvons retenir celle de la Social Performance Task Force selon laquelle la performance sociale peut être considérée comme « la mise en pratique de ses ambitions sociales afin qu'elle puisse durablement servir un nombre croissant de personnes pauvres ou exclues, améliorer tant la qualité que la pertinence des services financiers proposés, agir sur l'environnement socio-économique de ses clients tout en garantissant à ces mêmes clients, à leurs employés, et d'une manière générale, à la communauté que les principes de responsabilités sociale sont pleinement respectés ».

Ceci conduit un certain nombre de chercheurs comme Lapenu, Zeller, Greeley, Béroff, Verhagen (2004) à affirmer que, contrairement aux performances financière et économique, la performance sociale d'une organisation prend en compte la nature des relations internes entre ses employés et des relations qu'elle entretient avec ses clients et autres acteurs avec qui elle interagit.

Une définition plus large et plus consensuelle a été forgée et mise en place par le CGAP(2007) composé de plus de 150 membres de grands réseaux de microfinance, de prestataires de services financiers, d'agence de notation, de bailleurs de fonds et d'investisseurs sociaux pour qui « la performance sociale est la traduction effective dans la pratique des objectifs sont notamment de servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, d'améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, d'améliorer la situation économique et sociale des clients, les employés et la communauté servie ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

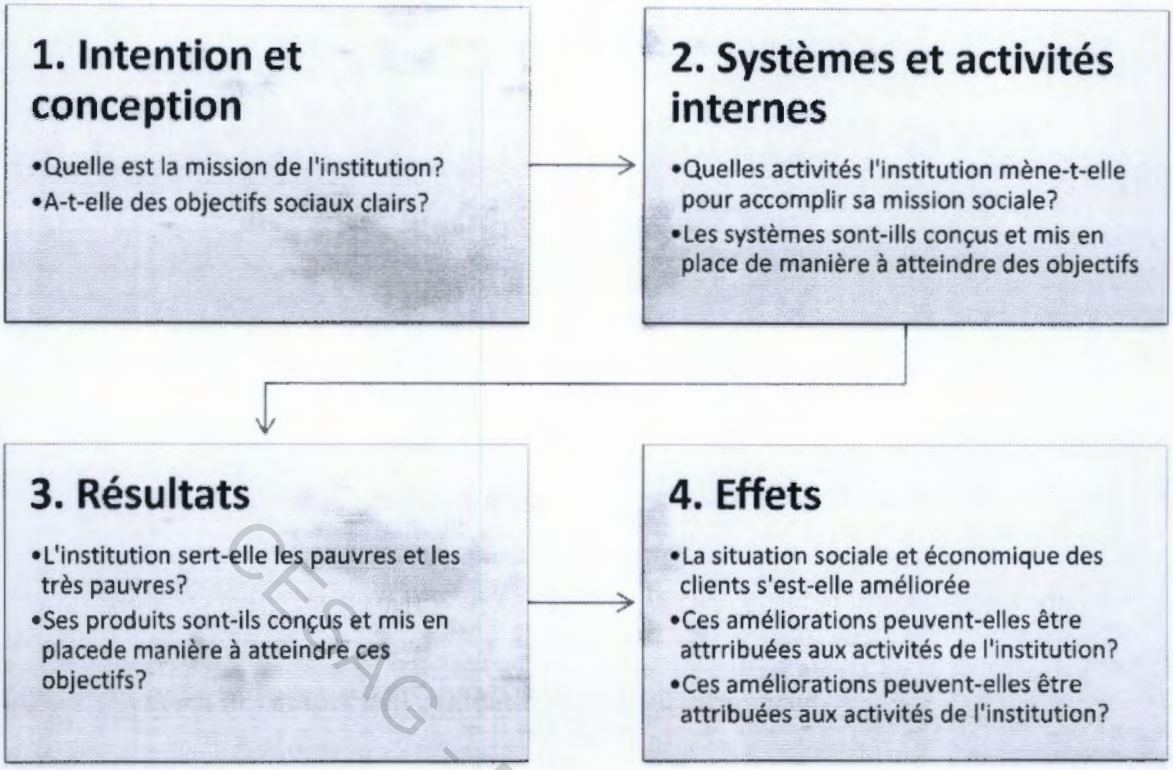
2.1.3.2 Mesure de la performance sociale

Selon Waddock & Graves (1997), la performance sociale peut être assimilé à un construit multidimensionnel incluant des inputs (investissement dans les programmes environnement et sociaux), des comportements internes (traitement des minorités et des femmes), et des outputs (relations entre avec la communauté, action philanthropes). Cette définition montre toute l'hétérogénéité et la complexité de la mesure de la performance sociale. Mais compte tenu de l'importance des enjeux, il importe d'évaluer très précisément la capacité des IMF à atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés en matière de performance sociale, qu'il s'agisse de lutte contre la pauvreté dans les pays en développement. Pour cela nous étudierons les différentes étapes du processus de mesure de la performance sociale ainsi que les outils qui y sont destinés.

2.1.3.2.1 Les étapes du processus de mesure de la performance sociale

Autrefois, l'évaluation de la performance était basée sur le résultat définitif ou sur l'impact. Par impact, il faut entendre une modification des conditions de vie des populations pauvres ou des cibles, qu'est considérer par le CGAP (2007) comme un élément du processus d'évaluation de la performance. Les différentes étapes du processus de mesure de la performance sont résumées dans le schéma ci-dessous.

Figure 2 : Schéma des étapes de l'évaluation de la performance



Source : Adapté du CGAP (2007 : 41).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.3.2.2 Les outils de mesure de la performance sociale

Plusieurs outils de mesure de ma performance sociale ont été créés et testés par des organisations ou agence internationale de notation. Parmi ces outils, nous pouvons citer l'outil SPI (Social Perfomance Indicator), SPA (Social Perfomance Assessment), l'indice de passage du seuil de pauvreté du CGAP –Grameen6Ford (PPI), l'outil d'évaluation des clients de FINCA et d'autres qui ont fait l'objet d'utilisation dans le secteur de la microfinance.

- L'outil SPI : Il a été lancé en 2002 par CERISE[14] suite à un souci de rechercher les indicateurs de PS des IMF. La mise en place de cet outil a été possible grâce à l'appui des investisseurs éthiques tels que la fondation Argidius qui a financé l'initiative sans oublier d'autres bailleurs comme le CGAP. L'objectif au début était de définir la PS et de proposer un ensemble d'indicateurs opérationnels pour mesurer les dimensions de la PS. L'outil SPI a élargi le cadre d'analyse de la performance qui ne peut être réduite au ciblage des pauvres. Elle intègre les notions de lutte contre la pauvreté,

[14] CERISE (Comité d'échanges et de réflexions et d'informations sur les systèmes d'épargne et des crédits) est un réseau de quatre organismes français apportant un appui aux institutions de microfinance en association avec des partenaires en Afrique, en Asie et en Amérique du sud.

l'évaluation des intentions, des actions, des mesures correctives et l'exclusion des personnes démunies ou pauvres comme les femmes, des ruraux, des illettrés, etc.

- L'outil SPA : il a été mis en place pat Glary Woller avec l'aide de l'USAID. L'outil repose sur les informations reçues des IMF et des informations recueillies des clients qui peuvent faire l'objet d'indicateurs directs pour l'évaluation de la PS des organismes de microfinance. L'outil fait ressortir une série d'indicateurs sur six dimensions de la portée qui sont : le degré, l'étendu, la viabilité, la gamme, le coût et la valeur. Cet outil n'essaye pas de mesurer directement la PS des IMF, plutôt selon le CGAP (2007), « il détermine dans quelle mesure les principaux indicateurs de performance sont compatible avec la performance sociale et si les processus internes sont conçus et mis en œuvre de manière à aligner les politiques, les comportements et les résultats sur la mission sociale déclarée de l'IMF ».

- L'indice de passage du seuil de pauvreté du CGAP –Grameen6Ford (PPI) : Cet outil permet de suivre le passage du seuil de pauvreté porte la marque de trois entités que sont le CGAP, la fondation Grameen[15] et la fondation Ford. Cet outil permet d'évaluer dans le temps la situation économique des clients et de voir si, à l'échéance, ils pourront sortir de la pauvreté. Une grille de notation ou d'indice très simple, compréhensible et très accessible a été mise en place pour mesurer la pauvreté. Cette grille permet d'évaluer la pauvreté par le biais de questions simples, plus pratiques que les longues enquêtes ou les calculs complexes des dépenses et des revenus (CGAP, 2007). Cette grille présente les indicateurs et des notes données à chaque question. Ces notes sont déterminées à partir d'analyse économétrique des revenus et des dépenses des ménages d'un pays.

- L'outil d'évaluation des clients de FINCA : Cet outil de collecte de données pour l'évaluation des clients est utilisé par FINCA[16] depuis 2003. Cet outil est complet et contient des données démographiques, des données sur les prêts, les dépenses des ménages et l'accumulation d'actifs et des indicateurs sociaux (éducation, santé,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[15] La fondation Grameen est un réseau basé aux états unis, établi par la Grameen Bank du Bangladesh et réunissant les IMF d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine qui utilisent la méthode de la Grameen.
[16] Fondation Internationale pour l'Assistance de la Communauté. Elle est connue pour être la pionnière des banques villageoises en Amérique latine et en Afrique et plus récemment en Eurasie.

logement, et.) et professionnels. Des questions relatives à la satisfaction et le départ des clients sont contenues dans l'outil de FINCA.

Si nous faisons un bon en arrière sur les étapes du processus d'évaluation de la performance, nous nous rendons compte que chaque outil de mesure, pris individuellement, ne se focalise pas sur toutes les étapes du processus. L'outil se tient sur deux ou trois étapes et évalue le niveau de performance sociale. Le schéma suivant résume le niveau d'application de chaque outil sur le processus.

2.1.3 LA PERFORMANCE FINANCIERE

« Cette dimension de la performance est apparue depuis les années 1900, avec le développement de la pensée administrative et de la gestion rationnelle des entreprises » Estelle M. Morin (2002). La notion de performance, pendant plusieurs années a été perçue dans sa dimension d'efficacité, ce qui est caractérisé par la logique financière de la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.3.1 Définition

Généralement, parler de performance financière, revient à faire allusions à la marge réalisée sur la différence entre les produits financiers et les charges financières (Lafourcade, Isern, Mwangi et Brown, 2005).

Les produits financiers proviennent des prêts et des autres services financiers sous forme d'intérêts, de pénalités et de commissions. Les IMF peuvent aussi recevoir d'autres types de provenant de l'investissement. Une IMF qui développe des activités de crédit et de prestation financière supporte aussi des coûts ou des charges. Les charges concernent souvent les charges d'exploitation, les coûts liés à l'emprunt des fonds et les provisions sur les pertes de créance. La réalisation d'une performance financière dépende d'une couverture de ces charges par les produits financiers générés par l'intermédiation de l'IMF. La réalisation de la performance financière peut être mesurée par des ratios ou des indicateurs.

2.1.3.2 Mesure de la performance financière

La mesure de la performance financière des IMF se fait l'aide de différents indicateurs. Cependant, il est difficile d'arriver à une mesure pertinente s'il n'y a pas au préalable un

accord sur la manière dont les indicateurs de mesure de santé financière, de risque et de performance doivent être définis et calculés. Le manque d'indicateurs compris et partagés par tout le monde en microfinance a conduit MicroRate, une agence d'évaluation spécialisée dans la microfinance, à proposer à l'Inter-AmericanDevelopment Bank (IDB), au Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP), à la United States Agency for International Development (USAID) et à deux autres agences d'évaluation (MCRIL et Planet Rating) de se mettre d'accord sur les noms et les définitions d'un ensemble d'indicateurs fréquemment utilisés et les plus pertinents qui, pris ensemble, donnent une vue d'ensemble raisonnable sur la performance, le niveau de risque et la situation financière d'une institution de microfinance. Ce sont selon le guide technique des indicateurs de performance pour les IMF la qualité du portefeuille, efficacité et productivité, gestion financière et rentabilité que nous détaillerons plus bas. Pour Berguiga (2009) « La PF est mesurée essentiellement par l'autosuffisance financière et opérationnelle ainsi que la réalisation d'une rentabilité maximisant l'efficacité et la productivité du personnel». Elle retient pour cela que trois indicateurs résumés dans le tableau ci-dessus qui se retrouvent dans ceux énoncés par le guide technique des indicateurs de performance pour les IMF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2 : Les indicateurs de performance financière

Catégorie	Indicateurs	Mode
Qualité du portefeuille	Taux de créances en souffrance (TCS)	Montant des créances en souffrance /Montant des encours moyens bruts de crédit
	Taux de pertes sur créances irrécouvrables (TPCI)	Montant des créances passées en pertes / Montant des encours moyens bruts de crédit
	Taux de couverture du risque (TCR)	Montant des provisions pour créances douteuses / Montant des créances en souffrance
Rentabilité	Taux de marge bénéficiaire (TMB)	Résultat net d'exploitation hors subventions / Montant total des produits d'exploitation
	Ratio d'autosuffisance opérationnelle (RAO)	Montant total des produits d'exploitation / Montant total des charges d'exploitation
	Rendement de l'actif (ROA)	Résultat net d'exploitation hors subventions / Montant moyen de l'actif

	Rentabilité financière (ROE)	Résultat net d'exploitation hors subventions / Montant moyen des fonds propres
	Rendement du portefeuille (RDP)	Produit des intérêts et commissions / Encours moyens des prêts

Source : Microrate (1999), BCEAO (2004)

Notons par ailleurs que le descriptif à venir de ses indicateurs s'est basé sur le guide des indicateurs de performances pour les IMF de Microrate qui a été la première agence de notation dédiée à l'évaluation de la performance et du risque des institutions de microfinance (IMF) ainsi qu'à l'évaluation des fonds de microfinance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.3.2.1 La qualité du portefeuille de crédit des IMF

La source de risque la plus importante pour une institution financière réside dans son portefeuille de crédits. La mesure la plus couramment utilisée pour la qualité du portefeuille dans l'industrie de la microfinance est le Portefeuille à Risque (PaR), qui mesure en fait la partie du portefeuille qui est « contaminée » par les impayés, en pourcentage du portefeuille total. Bien que d'autres mesures soient régulièrement utilisées, le PaR s'est imposé comme l'indicateur de choix. Il est facilement compréhensible, ne sous-estime pas le risque, et est comparable entre institutions. En plus de l'indicateur Portefeuille à Risque, il existe trois autres indicateurs relatifs à la qualité du portefeuille et les risques qui y sont associés : le ratio Perte sur Créances, le ratio Dotation aux Provisions et le ratio Couverture de Risque.

2.1.3.2.2 L'efficacité et productivité des IMF

Les indicateurs d'efficacité et de productivité sont des mesures de performance qui montrent la manière dont les institutions rationalisent le traitement de leurs opérations. Les indicateurs de productivité reflètent la quantité d'output par unité d'input, alors que les indicateurs d'efficacité prennent en compte en plus le coût des inputs et/ou le prix des outputs. Etant donné que ces indicateurs ne sont pas facilement manipulables par le management, ils sont plus facilement comparables entre les institutions que par exemple les indicateurs de rentabilité comme la rentabilité sur fonds propres et la rentabilité sur actifs. D'un autre côté, les indicateurs de productivité et d'efficacité sont des indicateurs de performance moins complets et détaillés que ne le sont ceux du groupe de rentabilité. Nous avons comme

indicateurs le ratio Charges d'Exploitation, le ratio Coût par Emprunteur, le ratio Productivité du Personnel, et le ratio Productivité des agents de Crédit.

2.1.3.2.3 La gestion financière dans les IMF

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. Même si la gestion financière est une fonction de back-office, les décisions dans ce domaine peuvent directement influer le résultat financier d'une institution. Des erreurs dans la gestion des liquidités ou du change peuvent aisément compromettre une institution qui possède un traitement opérationnel efficace et une gestion saine. L'importance de l'adéquation des liquidités, et donc de la gestion financière, devient plus importante encore lorsque l'institution effectue aussi la collecte d'épargne. La gestion financière peut aussi avoir un impact non-négligeable sur la rentabilité de l'institution suivant l'habilité avec laquelle les liquidités sont gérées. Enfin, la gestion du risque de change et des maturités des actifs et des emprunts est du ressort de la gestion financière. Ces deux activités sont des domaines à risques potentiels importants pour une IMF et soulignent l'importance d'une gestion qualifiée des finances. Nous avons comme indicateurs le ratio Charges de Financement, le ratio Coûts des Ressources, et le ratio Dettes/Fonds Propres.

2.1.3.2.4 La rentabilité

Les indicateurs de rentabilité tels que la rentabilité sur fonds propres et la rentabilité sur actifs (y compris les produits et services offerts) reflètent la performance de l'ensemble des domaines de l'institution. Si la qualité du portefeuille ou l'efficacité des opérations est faible, cela sera reflété dans la rentabilité. De par leur nature d'être un agrégat impliquant beaucoup de facteurs, l'interprétation des indicateurs de qualité peut être très difficile. Le fait qu'une IMF ait une rentabilité sur fonds propres élevée en dit très peu pourquoi il en est ainsi. Tous les indicateurs de performance peuvent être d'une utilité limitée (en fait, ils peuvent être aussi trompeurs) s'ils sont vus de manière isolée et ceci est généralement le cas pour les indicateurs de rentabilité. Afin de comprendre comment une institution réalise ses profits (ou pertes), l'analyse doit également prendre en compte d'autres indicateurs qui éclaireront sur la performance opérationnelle de l'institution, tel l'efficacité opérationnelle ou la qualité du portefeuille. L'analyse de rentabilité est d'autant plus compliquée qu'un nombre significatif d'institutions de microfinance reçoit encore des dons et des prêts subventionnés. « Comparer

CESAG BIBLIOTHEQUE

des pommes avec des pommes » a toujours été un problème en microfinance, parce que les subventions sont toujours très répandues et les pratiques comptables varient largement.

2.2 LA RELATION ENTRE LA QUALITE DU SI ET LA PERFORMANCE

La recherche de performance a toujours été une préoccupation fondamentale des entreprises. C'est ainsi que les études sur la performance des entreprises ont occupé une place de choix dans les travaux fondateurs des chercheurs en gestion stratégique (Drucker, 1954; Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1971). La littérature financière sur la gouvernance d'entreprise semble indiquer que la qualité des mécanismes de gouvernance et le bon fonctionnement des organes de gouvernance ne sont pas étrangers aux bonnes performances des organisations (La Porta et al., 2002). Ainsi l'efficacité des mécanismes de gouvernance qui inclut la qualité du SI peut donc être considérée comme un levier de création de valeur sociale et financière dans les IMF. Nous étudierons plus bas de façon détaillée la relation entre les variables de la qualité du SI respectivement sur la PS et la PF des IMF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.1 Le manuel de procédure et la performance

L'objectif de la rédaction de procédures consiste à expliquer dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin.

Selon NGUYÊN (1999), le manuel de procédures qui se compose de procédures préventives et a posteriori, a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs de contrôle interne, en veillant à la maîtrise des risques, à la sauvegarde et à la protection du patrimoine, à la réalisation et à l'optimisation des opérations, au respect des lois, des règlements et des directives de la direction et à l'amélioration de la qualité des systèmes d'information. Aussi il sert de moyen de communication et de formation.

Le manuel de procédures permet d'expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités de l'entreprise; de sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne permanent. Toujours selon NGUYÊN (1999:165), les inspections physiques et des valeurs sont effectuées de façon périodique pour s'assurer de la

véracité de la valorisation des actifs par le service comptable. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui, en l'absence de manuel, dépendent le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise mais aussi de la nature des opérations. De plus le manuel de procédures favorise l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service ou de la phase d'intérim, lors des missions de commissariat aux comptes ou d'audits externes, ou encore lors de la formation du personnel. Cela fait, l'existence de manuel de procédure permet un gain de temps considérable dans le traitement des dossiers clients ce qui peut conduire à une bonne performance sociale et financière de la part des IMF.

2.2.2 Le dispositif d'audit et la performance

Concernant l'audit externe, Hartarska (2005) montre qu'en Europe Centrale et de l'Est, il n'existe pas de différence significative de performance sociale et financière entre les IMF par l'audit. L'audit des comptes n'exerce aucune influence significative sur la performance financière et sociale et, par conséquent, ne semble pas efficace comme mécanisme de gouvernance. D'un autre côté, dans l'industrie micro financière, il affirme qu'il existe une relation positive et significative entre les audits des comptes et la rentabilité économique des institutions.

En revanche, les résultats obtenu par Adair (2010) dans son étude sur « Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de microfinance dans la région MENA : une analyse en coupe instantanée » montrent que la qualité de l'audit et la notation des IMF jouent un rôle important dans l'efficacité sociale tant en termes de portée que d'intensité des transactions. Il ressort que les IMF auditées par les cabinets du Big4 et notées par les agences de notation sont celles qui atteignent un plus grand nombre d'emprunteur. Cependant, lorsque le montant des transactions est retenu comme base, la notation ne joue aucun rôle. En revanche, la contribution de la qualité de l'audit est significative mais négative, indiquant que l'intensité des transactions est significativement plus faible lorsque les comptes sont audités par les grands cabinets d'audits. En effet, les honoraires (charges) d'audit exigés par les grands cabinets étant élevés, il s'ensuit une diminution du résultat et par conséquent, une diminution des ressources propres (résultat réinvesti) dédiés le financement des besoins d'investissements (l'octroi de crédit).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Comme l'observe De Briey (2003), le bon fonctionnement des organes de gouvernance dont la qualité du SI qui implique la mise en place et l'efficacité d'un dispositif d'audit pour les IMF exige un effort continu des élus. Dans les IMF, ces derniers n'ont pas toujours le niveau d'éducation suffisant, ni l'implication nécessaire pour appréhender les enjeux de l'institution dans leur globalité. H. Tchakoute Tchuigouapour sa part, dans son article « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-saharienne » déclare qu'il y a une influence négative, bien que peu significative, de l'audit sur la rentabilité des IMF africaines. Ceci serait expliqué par le montant élevé des honoraires d'audit exigés par les cabinets du « Big4 » à savoir les quatre plus grands cabinets d'audit au monde. De plus, à partir du cas Enron, Abdel-Khalik (2002) montre que dans la pratique, les auditeurs externes se comportent moins comme des agents des actionnaires, mais considèrent plutôt les dirigeants comme des clients dont il faut satisfaire les exigences.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.3 L'évaluation internationale et la performance

Selon Perrine Pouget (2008), l'évaluation de performance contribue à la recherche d'un équilibre entre l'objectif social de l'IMF (l'offre de services financiers adaptés à une clientèle pauvre « bancable ») et l'objectif économique (la pérennité financière de l'institution permettant de servir dans la durée une clientèle de plus en plus large).

D'une part en effet, grâce à l'identification des forces et faiblesses de l'IMF et des facteurs de risque dans la gestion de celle-ci, l'IMF sera désormais capable de développer des activités pérennes, sans être incitée pour autant à s'orienter vers des marchés moins risqués aux dépens de sa clientèle actuelle. Instrument d'évaluation interne, l'évaluation globale des risques permet d'améliorer sa performance.

D'autre part, de plus en plus d'IMF expriment le besoin d'accéder aux marchés financiers formels pour lever des capitaux et étendre leurs activités afin de répondre à une demande importante de la part du secteur de la micro-entreprise. Or, la gestion d'une IMF exige autant de rigueur que dans le secteur financier classique, et c'est pourquoi certains investisseurs, banques ou autres sources commerciales, expriment de la réticence à investir dès lors qu'ils ont le sentiment que l'information fournie n'est pas fiable, vérifiable et cohérente. Or l'information contenue dans les rapports d'évaluation répond à ses critères d'exigence. Un

rapport d'évaluation peut donc représenter l'unique support de présentation de l'IMF contenant toutes les informations requises par les différents partenaires de l'IMF. Pour leurs parts, lors d'une étude menée sur 145 IMF à travers le monde, Gutierez et Serrano-Cinca (2007) trouvent des relations positives entre les rentabilités financières et économique et le score de la notation des institutions. Hartaka (2005) de son coté, trouve que la notation n'a aucun effet significatif sur trouvé sur la viabilité et l'efficacité sociale des IMF. Elle a plutôt un effet positif sur le nombre d'emprunteurs de l'institution, mais la significativité n'est pas robuste.

En bref l'évaluation internationale contribue :

- à l'amélioration des performances : Les notations et évaluations fournissent à l'IMF l'analyse approfondie nécessaire à l'amélioration de performance, en identifiant leurs forces et faiblesses opérationnelles, procédurales, de reporting et dans leur gestion financière. Cela permet aux dirigeants de se concentrer sur les zones d'améliorations potentielles et de motiver et encourager le personnel et les membres du Conseil d'Administration à s'investir sur ces points ;

- au benchmarking (comparaison) de performance avec d'autres IMF : Les dirigeants peuvent plus facilement comparer leurs performances à celles de leurs pairs, et mieux évaluer leur position au sein du secteur de la Microfinance au niveau national, régional et mondial ;

- à augmenter la transparence financière : Une notation ou une évaluation mise en ligne sur les sites publiquement accessibles du Fonds de Notation et du MIX Market montre que l'IMF s'engage à faire preuve de transparence en rendant disponible à toute partie intéressée une information pertinente et fiable ;

- à attirer les investisseurs et bailleurs de fonds. Une évaluation indépendante par un tiers de la performance financière et opérationnelle de l'IMF fournit aux investisseurs publics et commerciaux une information standardisée à partir de laquelle il leur est rendu possible de s'appuyer pour contrôler la performance et le risque de leurs investissements ;

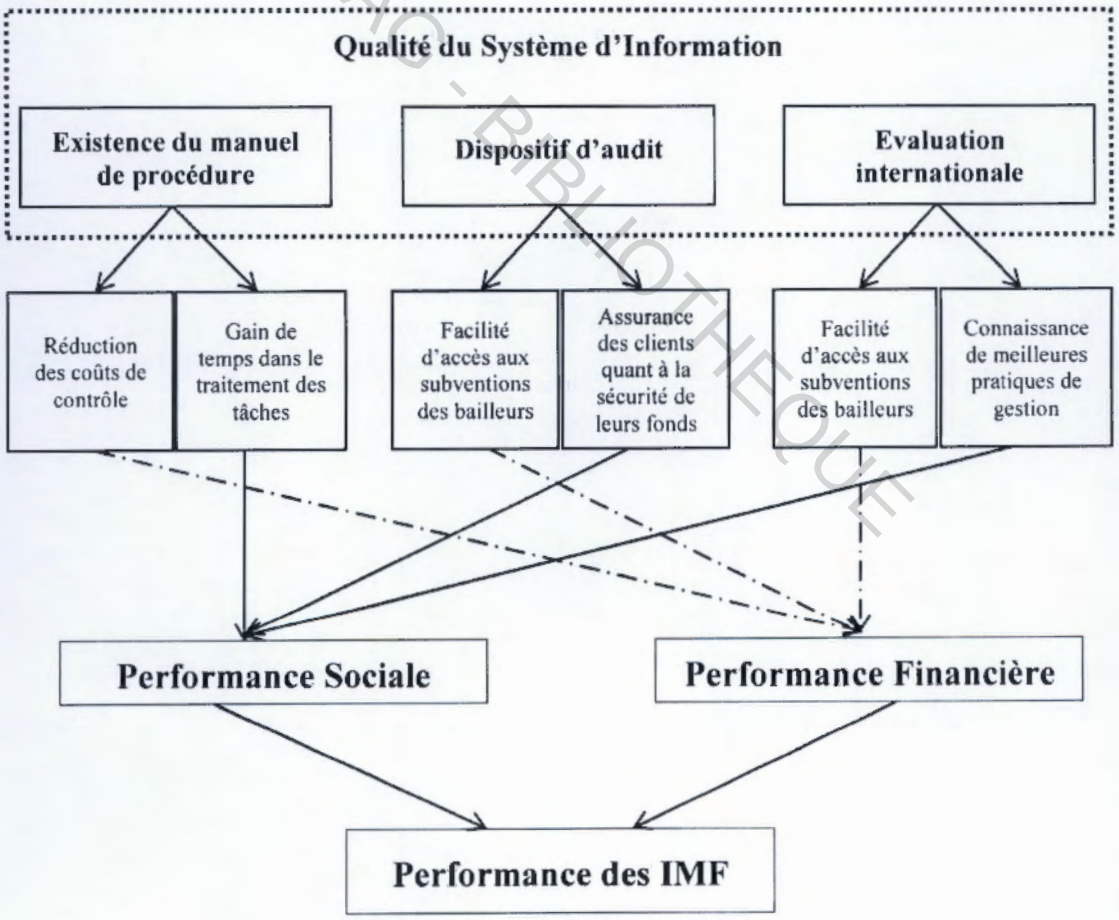
CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La connaissance du SI et de la performance des IMF ont fait l'objet de l'étude des chapitres précédents. Ce chapitre est axé principalement sur le modèle d'analyse conçu à partir de la synthèse des points de vue et position de certains auteurs. Ce modèle va nous permettre de mettre en relation les variables du système d'information des IMF et la performance tant sociale que financière de ces mêmes IMF. Pour ce faire, nous aborderons d'abord le modèle théorique d'analyse, l'échantillon de notre étude et ensuite les outils et techniques qui seront utilisés.

3.1 MODELE D'ANALYSE

Notre modèle d'analyse est le suivant :



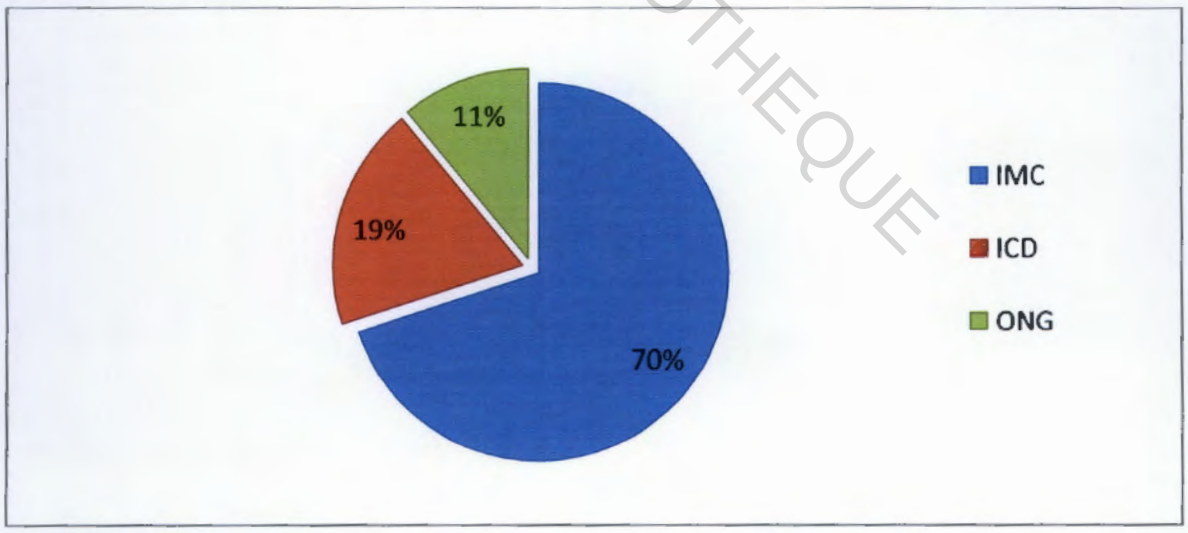
CESAG - BIBLIOTHEQUE

3. 2 ECHANTILLON

Plusieurs auteurs ont déjà évoqué les difficultés qu'éprouvent les IMF d'Afrique subsaharienne notamment à produire des données fiables en temps réel (Waterfield & Ramsing, 1998 ; CGAP, 2001 ; Congo, 2003). Face à ces difficultés auxquelles nous avons été également confrontés au Bénin, la constitution de notre échantillon d'étude est essentiellement basée sur la disponibilité des données nécessaires à la vérification de nos hypothèses de travail, au minimum sur une période de cinq années d'activité. En d'autres termes, l'échantillon d'étude a été constitué à partir de la liste des institutions enregistrées à la CMF (Cellule de Microfinance du Bénin), d'où ont sélectionnées les unités disposant des données régulières sur la période de 2005 à 2009. Ainsi, notre étude porte sur 30 IMF dont sept sont membres d'un même réseau. Comme l'illustre le graphique 1, notre échantillon est composé à 70% d'IMC, 19% d'institutions de crédit direct, puis 11% d'ONG et projets à volet crédit. Cette structure de l'échantillon n'est qu'un reflet de l'ensemble du secteur micro-financier du Bénin, qui est largement dominé par les institutions mutualistes et coopératives (IMC).

CESAG BIBLIOTHEQUE

Figure 3 : Composition de l'échantillon



Source : Nous-mêmes

Toutefois, il ne faut pas ignorer que le mode de sélection des unités de l'échantillon peut être sujet à quelques biais, en raison notamment du fait que seules les unités survivantes et disposant d'informations régulières ont pu être retenues. En effet, compte tenu du faible degré de formalisation et du caractère embryonnaire du système d'information des IMF, qui

sera révélé un peu plus loin dans l'analyse, seules les unités dotées d'une autorisation d'exercice se donnent l'obligation de produire des données financières auditées et des données physiques fiables. A cela il faut ajouter que la base de données de la Cellule de Microfinance du Bénin n'inclut pas les unités disparues ou menacées de disparition, la grande majorité de ces dernières n'étant pas officiellement autorisées à exercer. Signalons qu'à ce jour qu'en dépit des crises que traverse le secteur, aucune institution autorisée n'est encore déclarée officiellement en faillite.

L'application des méthodes aléatoires dans le choix de l'échantillon et du principe d'homogénéité de l'échantillon, stipule qu'à partir d'un nombre d'individus interrogés les réponses aux questions peuvent être validées. Sur la base de ce principe, on peut considérer que cet échantillon est représentatif car d'une part, il intègre tous les acteurs dans le secteur de la microfinance mais prend en compte également la typologie des IMF.

CESAG BIBLIOTHEQUE

3.3 OUTILS ET TECHNIQUES UTILISEES

Nous distinguerons respectivement les outils et techniques de collectes et les outils de traitements des données collectées.

3.3.1 LES OUTILS ET TECHNIQUES DE COLLECTES

Ce sont des méthodes et techniques utilisées en vue de collecter les informations concernant le système d'information de gestion des IMF et leurs performances tant sociales que financières. Il s'agit des outils ci-après l'entretien, l'analyse documentaire, l'organigramme fonctionnel. En dehors de ces trois outils que nous détaillerons plus bas, nous avons eu recours à :

- L'observation physique : C'est une technique de force probante supérieure permettant de valider une information. Elle consiste à aller sur le terrain voir des réalisations ou suivre un processus. Elle s'est en partie appliquer à l'échantillon

- Le rapprochement : C'est une technique de validation permettant de confirmer la véracité d'une information en confrontant deux sources différentes.

- Le sondage statistique : « C'est une méthode qui permet: à partir d'un échantillon, prélevé de façon aléatoire, dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations faites sur l'échantillon » (Renard: 2006). Elle a été utilisé dans la constitution de l'échantillon des IMF

3.3.1.1 L'entretien

Les informations collectées peuvent être factuelles ou liée à une analyse. L'objectif de l'entretien est d'obtenir de nos interlocuteurs une description du SI au niveau des IMF du Bénin et de leur performance. Ces descriptions peuvent être complétées par des tests. L'entretien est tenu dans le but de connaître et de comprendre les activités exercées au niveau des IMF.

Conduire un entretien nécessite le respect de qualité de la relation entre les deux parties et des informations recueillies. Pour ce faire, une parfaite coopération est indispensable. L'entretien est un passage difficile. C'est pourquoi, il est utile de suivre les conseils quant à sa préparation et sa conduite en vue de le réussir. L'entretien peut revêtir plusieurs formes : entretien à questions ouvertes ou fermées ; entretien individuel ou de groupe, etc. Pour ce faire, nous nous sommes entretenus individuellement avec les différents responsables de quelques IMF du Bénin.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3.1.2 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire porte sur les informations de gestion que l'on peut obtenir de l'exploitation des documents en usage. A ce sujet, nous nous sommes intéressés au Guide fonctionnel du système d'information, aux rapports d'activités des IMF et de tout autre document nous permettant d'avoir des informations sur la gestion des IMF et de leurs impacts sur la société.

3.3.1.3 L'organigramme fonctionnel

Il aide à mieux appréhender le fonctionnement d'une entité du point de vue de la existence des fonctions. Il est établi à partir de l'organigramme hiérarchique et des analyses de poste.

3.3.2 LES OUTILS DE TRAITEMENT

Il s'agira de la méthode DEA (Data Envelopment Analysis) pour l'évaluation de la performance et de la méthode des variables en ce qui concerne la qualité du SI.

3.3.2.1 La méthode DEA

La méthode d'Enveloppement de Donnée (Data Envelopment Analysis) est une méthode d'analyse de la performance développée par Charmes, Cooper et Rhodes en 1978 qui s'intéresse avant tout aux observations individuelles plutôt qu'aux moyennes d'une population statistique. Elle permet d'estimer la frontière d'un ensemble de production et s'applique à des cas de technologie multi-facteurs et multi outputs. Elle peut être résumée de la manière suivante : « Un groupe/ensemble de firmes ou d'unités est observée et on connaît ainsi des séries d'inputs et des séries d'outputs, ainsi on peut trouver l'unité qui avec des inputs données, propose le maximum d'output » (Badillo & Paradi, 1999).

La méthode DEA à un double intérêt :

- d'une part on peut évaluer et comparer la performance des unités ;
- d'autre part on peut porter un diagnostic sur le fonctionnement de ces unités, et indiquer dans quelles directions doivent porter les améliorations souhaitables dans l'organisation de ces unités

Cependant, comme toute étude statistique portant sur des données économiques ou sociales délicates, la méthode DEA n'échappe pas à certaines règles à savoir que toute mesure de la performance dépendra de l'échantillon choisi, des données utilisées, de la période observée, etc.

La méthode DEA a été fréquemment utilisée pour l'évaluation de l'efficacité des IMF notamment par Nieto et al (Nieto et al. 2004) sur 30 institutions de microfinance appartenant à 8 pays d'Amérique latine : Bolivie, Colombie, République Dominicaine, Equateur, Mexique, Nicaragua, Pérou et Salvador, de l'analyse de Cornée (Cornée 2006) sur 18 institutions de microfinance péruviennes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La particularité des IMF est de collecter l'épargne auprès de ses membres et de recycler en partie cette épargne sous forme de crédit à ses membres. Compte tenu de cette double fonction de collecte de l'épargne et de recyclage de cette épargne sous forme de crédit, les IMF qui ne font que l'une ou l'autre de ces deux activités ne seront pas prises en compte dans notre analyse. Ensuite, il faut rappeler qu'une IMF est une entreprise qui n'a pas pour objectif premier la maximisation du profit mais qui a pour objectif de produire au mieux, le volume de crédit et d'épargne le plus important que possible pour atteindre le maximum de population (pauvre). Elle doit être autonome, pérenne, économiquement et financièrement viable.

Dans ce sens, en se basant sur les travaux Pascal WELE I, Docteur en Science de Gestion, nous adopterons une évaluation passant par deux modèles complémentaires qui offre l'avantage d'intégrer les deux dimensions-clés qui caractérisent la mission des IMF. Le premier modèle dit de base, qu'on peut qualifier d'opérationnel et le deuxième centré sur une logique financière. Ainsi, nous présentons dans le tableau suivant la synthèse des variables d'output et d'input qui s'appliquent le mieux à notre contexte. Les scores d'efficience sont calculés en fonction des deux modèles complémentaires tels que présentés dans ce tableau.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3 : Modèle d'étude de la performance

	Modèle de base (M1)	Modèle financier (M2)
Variables d'output	▪ Nombre d'emprunteurs actifs ▪ Volume de prêts	▪ Produits d'intérêts et commissions ▪ Produits d'exploitation non financiers
Variables d'input	▪ Effectif du personnel ▪ Ressources stables	▪ Charges de personnel ▪ Autres charges non financières ▪ Charges d'intérêts
Orientation	Output	Input

Source : WELE I. (2007).

3.3.2.2 Les variables binaires

Face à l'hétérogénéité des IMF de l'échantillon, il semble utile de se référer à des études menées par Pascal WELE I., Docteur en Sciences de Gestion, sur« La qualité de la gouvernance micro-financière dans les pays de l'UEMOA: construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Bénin » qui ont comparé la qualité du management des organisations issues de plusieurs secteurs d'activités. Parmi ces études, le FMI (2004),

Briceno-Garmendia& Foster (2007) et Mbangala (2007) suggèrent un indice agrégé qui regroupe une série de critères dont la qualité du SI basés essentiellement sur des données binaires. En effet, cet indice permet de déterminer dans quelle mesure les unités observées sont gérées sur des bases commercialement viables. Parmi les avantages de l'indice agrégé de gouvernance, il faut noter sa simplicité notamment fondée sur son recours aux variables binaires particulièrement pour l'évaluation de la qualité du SI.

Tableau 4 : Les variables de mesure de la qualité du système d'information

Variables	Indicateurs	Modalités
Qualité du système d'information	Existence des manuels de procédures	'1's'ilyaexistencedesmanuels,'0'sinon
	Disponibilité des rapports d'audit	'1'silesrapportsd'auditsontdisponibles,'0'si non
	Participation à une évaluation internationale	'1'sil'IMFparticipeàuneévaluationinternationale,'0'si

Source: Adapté de Pascal WELE I. (2007).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En effet, comme le soulignent Evrard & al. (2003), les variables binaires « constituent la forme la plus élémentaire à laquelle peut être réduite toute mesure ». Toutefois, il faut être bien conscient que derrière cette simplicité se cache le risque d'exclure des variables d'analyse pertinentes qui ne seraient pas binaires. En outre, si pour certaines indicateurs de mesure de la qualité du SI, un statut binaire semble être acceptable, pour plusieurs autres par contre, la réalité correspond nettement plus à des positions multiples constituant plutôt un continuum. C'est notamment le cas de l'indicateur telle que la existence des manuels de procédures. Cette remarque montre l'intérêt de compléter l'analyse de la qualité du SI ainsi définie, en intégrant des indicateurs de type quantitatif à savoir la disponibilité des rapports d'audit (le dispositif d'audit) et l'évaluation internationale.

Au demeurant, cette première partie nous a instruits sur le système d'information à travers sa définition, son rôle, sa typologie, son importance en mettant l'accent sur le SI des IMF qui englobe les éléments suivants : l'informatisation, les éléments constitutifs et l'évaluation.

Il a aussi été question dans cette partie de la notion de performance, en mettant un accent particulier sur celui des IMF à travers leur performance sociale et financière, tout en montrant la manière dont elles sont évaluées.

Nous avons aussi dégagé la relation qui existe entre la performance des IMF et qualité du SI à travers des auteurs qui ont plus mis l'accent sur le fait qu'une bonne qualité du SI équivaut à une bonne performance. Nous avons enfin détaillé la méthodologie utilisée pour pouvoir faire face à la partie pratique de notre analyse via notre modèle d'analyse et les méthodes de collectes et de traitement des données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette deuxième partie est consacrée à la phase pratique de notre étude ; elle comporte trois chapitres.

Le premier chapitre nous permettra d'abord de présenter le secteur de la microfinance au Bénin, à travers l'évolution de l'offre et la mise en évidence du facteur concurrentiel puis ensuite aborder la présentation des différentes catégories d'IMF existantes au Bénin en faisant un classement par mode d'intervention et par situation géographique.

Le second chapitre nous permettra de présenter et d'analyser, d'une part les résultats de l'étude de la qualité du système d'information et d'autre part l'étude de la performance à savoir tant sociale que financière des IMF.

Le troisième et dernier chapitre portera la mise en relation de la qualité du système d'information et la performance des IMF du Bénin.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU BENIN

On note depuis environ deux décennies, l'émergence d'institutions de micro-financement opérant sous des formes très variées au Bénin. L'envergure de ce secteur justifie les efforts conjugués des acteurs, visant à offrir un cadre juridique et réglementaire, ainsi que des documents de politique et de stratégies propres aux institutions de microfinance. Au nombre de ses efforts, on peut inscrire la création par les pouvoirs publics, d'une cellule chargée de la régulation et de la supervision du secteur. Ainsi, pour décrire le secteur de la microfinance au Bénin, nous aborderons dans ce chapitre d'une part l'évolution de l'offre et le facteur concurrentiel et d'autre part la présentation des différentes catégories d'IMF existantes au Bénin.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.1 EVOLUTION DE L'OFFRE ET LE FACTEUR CONCURRENTIEL

On observe depuis quelques années un dynamisme de l'offre des services de microfinance, qui se traduit tant par le nombre croissant d'institutions mises en place, que par les mécanismes adoptés pour une meilleure couverture du marché. Le tableau 5 présente l'évolution du secteur sur une période de huit ans.

Tableau 5: Evolution de l'offre des services de microfinance au Bénin (2002-2009)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre d'IMF dénombrées	157	159	188	331	341	516	516	762
Nombre d'IMF disposant des statistiques	141	145	155	248	204	210	253	244
	89,8%	91,2%	82,4%	74,9%	59,8%	40,7%	49,0%	32,0%
Nombre d'IMF autorisées	0	6	6	83	137	169	179	199
Nombre de guichets	312	270	347	570	1.239	1.239	1.239	1.308
Nombre de clients	283.847	325.703	352.984	406.570	506.300	566.697	606.419	683.634
Montant des crédits *(*)*	21.121	18.648	16.140	25.066	48.791	65.663	77.046	82.989
Montant des dépôts *(*)*	19.369	20.466	22.035	26.956	35.887	38.814	40.593	37.054
Créances en souffrance	-	2.173	1.558	746	1.253	1.436	3.432	5.494

Source : CSSFD (2011). *(*) Chiffres en millions de F.CFA*

4.1.1 EVOLUTION DE L'OFFRE

L'évolution de l'offre abordera dans l'ordre, le nombre d'institution et le volume d'activité des IMF du bénin sur un période huit (8) ans.

4.1.1.1 Evolution du nombre d'institutions

A partir du tableau 5, on peut constater que le nombre d'IMF dénombrées est passé de 157 à 762 en huit ans (soit une croissance de 384%). Par contre, le nombre d'institutions produisant des statistiques périodiques, bien que croissant (avec une progression globale de 73% sur la période), représente une proportion de plus en plus faible. En effet, de près de 90% en 2002, ce nombre ne représente plus que 32% du secteur en 2009. Ce constat doit capter l'attention sur les difficultés des IMF du Bénin à produire des statistiques, la fiabilité de ces dernières devant faire l'objet d'une autre question fondamentale. Il vaut également pour le nombre d'autorisations accordées par l'autorité de régulation qui, bien que croissant, représente une faible part des institutions dans le secteur (26% en 2009). Le nombre de guichets, quant à lui, a plus que quadruplé dans la même période, passant de 312 à 1.308, alors qu'en 2009, les banques n'en comptaient que 45. Il en résulte une croissance remarquable de la contribution des IMF au financement de l'économie. C'est du moins le constat global qui se dégage de l'évolution du nombre de clients ainsi que du volume des transactions, aussi bien en dépôts qu'en crédits, au cours de la même période (tableau 5).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.1.1.2 Evolution du volume d'activité

En général, pour mesurer le niveau d'exploitation des IMF, on a recours à l'encours de crédit, puis au montant des dépôts notamment pour les structures d'épargne-crédit. En effet, la qualité et l'évolution de ces indicateurs, ainsi que celles de la clientèle servie, s'avèrent déterminantes dans l'analyse de la pérennité des activités de microfinance. L'offre du crédit a connu une croissance sensiblement plus élevée, comparativement à la collecte de l'épargne. Ce constat tend à confirmer l'importance relative des besoins exprimés par les micro-entrepreneurs en matière de crédit, par rapport à l'épargne. Ainsi, la croissance des réponses des IMF à ces besoins (eux aussi croissants) a sans doute été favorisée par une ouverture de l'accès aux sources de financement bancaire en faveur du secteur micro-financier. La preuve en est qu'avant 2008, les crédits sont restés inférieurs

aux dépôts. Ainsi, après un ralentissement observé entre 2008 et 2009, l'ensemble des IMF du Bénin ont réalisé au cours des cinq dernières années, une croissance assez rapide du portefeuille, avoisinant 42% en moyenne par an. Toutefois il importe de remarquer que l'accroissement de l'offre de crédit a eu entre autres pour conséquence, l'augmentation plus inquiétante des crédits en souffrance. En outre, comme nous le verrons plus loin, malgré le nombre relativement important d'IMF opérant au Bénin, l'essentiel de l'offre des services de microfinance se trouve concentré par un petit nombre d'institutions.

4.1.2 LE FACTEUR CONCURRENTIEL

On peut affirmer qu'à l'instar des pays de l'UEMOA voire de l'Afrique au sud du Sahara, le secteur béninois de la microfinance fait l'objet d'une attraction notable au cours des dernières décennies. Cette tendance renforce l'idée que la microfinance peut être un moyen prometteur de combler les "gaps" laissés par le système bancaire, notamment en ce qui concerne l'offre de services financiers aux pauvres. Toutefois, dans ce contexte apparaissent les signes d'une concurrence de plus en plus persistante qu'il faut intégrer notamment dans l'analyse de la pérennité des IMF. Toutes choses restant égales par ailleurs, on remarque une baisse progressive de la part de marché des institutions. Toutefois, il faut si signaler qu'en plus d'une diminution progressive de la part de marché dû à l'accroissement du nombre d'acteurs sur le marché, une autre dimension d'analyse de la concurrence peut porter sur l'évolution des prix (taux d'intérêt) et sur l'élargissement de la gamme des produits micro-financiers. Ces deux aspects sont, en effet, révélateurs des efforts que déploient les institutions pour résister à la pression concurrentielle. Comme certains auteurs dont Drake & Rhyne (2002), Waller (2002) l'ont déjà évoqué, la concurrence est susceptible de générer des effets positifs, en particulier pour les clients, dans la mesure où elle améliore la compétitivité des opérateurs sur le marché en stimulant les innovations technologiques. Il peut en résulter des répercussions en termes de baisse des prix et d'amélioration sensible de la qualité des services financiers offerts (flexibilité des produits financiers, apparition de nouveaux produits, ...). Néanmoins, il faut souligner que le facteur concurrentiel est un enjeu de taille dans l'analyse de la pérennité des IMF dans la mesure où il affecte leur positionnement stratégique et commercial, ainsi que leurs chances de viabilité sur les segments de marché retenus (Porteous, 2006). A cela, il faut ajouter que la batterie de ressources et les stratégies que déploient les IMF pour affronter la concurrence sont aussi multiples que variées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Par ailleurs, la croissance enregistrée par le montant des crédits (292,9%) traduit un accroissement remarquable du montant de crédit par client, ce qui n'est pas sans influence sur la qualité du portefeuille des IMF. En effet, dans de les circonstances, des risques de surendettement sont fort craindre, surtout lorsque certains clients reçoivent plusieurs crédits simultanément ; il en résulterait pour les institutions prêteuses, une baisse des taux de remboursement.

4.2 LES DIFFERENTES CATEGORIES D'IMF

De ce point de vue, la microfinance se distingue au Bénin par une diversité dans l'offre des services financiers aux ménages économiquement faibles. Mais la multiplicité des critères de classification et les similitudes existantes entre les institutions, rend difficile l'élaboration de typologies exactes dans le secteur. Nous distinguerons pour cela le classement par mode d'intervention et le classement par implantation géographique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.2.1 LE CLASSEMENT PAR MODE D'INTERVENTION

Au Bénin comme dans les autres pays de l'UEMOA, la typologie des IMF repose d'une part sur la forme juridique (loi PARMEC) et d'autre part sur les critères harmonisés relatifs au domaine d'activité. Ces derniers critères restent les plus usités au sein de l'UEMOA et par la BCEAO qui distingue trois types d'institutions. Il s'agit des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne-crédit (IMC), des institutions de crédit direct (ICD) et des ONG et projets à volet microfinance (ONG).

4.2.1.1 Les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMC)

Cette catégorie regroupe les IMF qui sont légitimées au niveau faîtier par un agrément et au niveau local par une reconnaissance du ministère des finances. Il s'agit des coopératives, des mutuelles, ainsi que des groupements auto gérés d'épargne et de crédit. A titre d'exemple, le Bénin compte plusieurs fédérations d'IMC dont les plus importantes sont FECECAM (101 caisses), UNACREP (35 caisses) et RENACA (25 caisses). Cette catégorie est largement dominante dans le secteur (en nombre de clients ou de dépôts collectés), avec à sa tête le réseau FECECAM. Ce réseau compte 73,2% de la clientèle,

76,4% des dépôts et 37,1% de l'encours de crédit du secteur (CMF, 2004). Selon une étude de MIX (Microfinance Information eXchange), FECECAM occupe simultanément le deuxième rang des IMF d'Afrique subsaharienne, après TEBA en Afrique du Sud, sur la base du total de l'encours brut de prêts, et le deuxième après KPOSB au Kenya, sur la base du nombre d'épargnants (Lafourcade& al., 2005, p.20). Notons par ailleurs que, les IMC sont en perte progressive de part de marché depuis quelques années. En effet, ce constat n'est qu'un reflet des difficultés auxquelles la plupart des réseaux sont confrontés.

4.2.1.2 Les institutions de crédit direct (ICD)

Cette catégorie regroupe les associations et les sociétés spécialisées dans la microfinance, qui sont quant à elles soumises à une convention renouvelable (Arrêté no465/MF/DC/MICROFIN du 7 juin 1999) signée avec l'autorité de tutelle, à savoir le ministère des finances. Bien que faible au départ, la proportion de ces institutions augmente depuis quelques années, surtout en termes d'encours de crédit. Cette croissance résulte du fait que la majorité des IMF de cette catégorie réalisent des performances remarquables dans le seeteur, voire à l'échelle sous régionale. Pour preuve PADME, Finadev et Vital Finance figurent parmi les vingt IMF africaines les plus productives (Lafourcade&al. 2005 : 22).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.2.1.3 Les ONG et les projets à volet microfinance

Cette catégorie qui détient une part de marché très faible (moins de 1%), semble privilégier la dimension sociale. Cela s'explique par le fait que, pour la plupart des IMF de ce type, l'intermédiation financière ne constitue pas le but principal. Cependant, dans le cadre de leurs activités de microfinance, elles signent, tout comme la catégorie précédente, une convention avec le ministère des finances.

4.2.2 LE CLASSEMENT SELON L'IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE

De fait, on distingue trois groupes d'institutions. Le premier désigne les institutions implantées exclusivement en zones urbaines et périurbaines, souvent marquées par une forte densité de la population: il s'agit en majorité des institutions de crédit direct qui sont beaucoup plus axées sur les objectifs de viabilité. Ceci confirme le principe généralisé dans les pays d'Amérique latine et d'Asie, suivant lequel, le succès de l'activité de microfinance

exige une forte densité de la population. Néanmoins depuis ces quatre dernières années, certaines d'entre elles (dont PADME, PAPME, CFAD et Finadev), dans le cadre d'une stratégie de croissance, disposent de quelques guichets dans les grandes agglomérations des zones rurales. Le deuxième groupe comprend les IMF ayant une couverture nationale : c'est le cas du réseau FECECAM qui dispose d'au moins un guichet dans chacune des 77 communes que compte le Bénin. Ce faisant, il a l'avantage de couvrir une clientèle plus large. Enfin, le troisième comprend celles dont la présence est plus marquée dans les zones rurales : on retrouve ici certains réseaux mutualistes tels que le RENACA et l'UNACREP, ainsi que les ONG et les projets à volet microfinance qui sont bien plus axés sur les objectifs sociaux. D'après les données de CMF (2005), le Bénin compte 1.308 guichets de microfinance. Les institutions mutualistes ou coopératives (IMC) viennent en tête avec 1.036 guichets, dont 786 sont implantés par les groupements d'épargne et de crédit (dont 48 pour FECECAM) et 250 par les caisses affiliées ou non à un réseau (parmi les 250 caisses, 101, soit 40% sont membres du réseau FECECAM). Les ONG et projets à volet microfinance, puis les institutions de crédit direct (ICD) viennent ensuite avec respectivement 189 et 83 guichets.

En somme, ce chapitre nous a permis de découvrir le secteur de la microfinance au Bénin à travers l'offre de services ainsi que toute la concurrence existante. Il est à distinguer trois catégories d'IMF au Bénin, à savoir les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, les institutions de crédit direct, les ONG et les projets à volet microfinance. La catégorie, la plus dominante est celui des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit largement implanté en zone urbaine par rapport aux autres qui se trouvent en zone rurale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : ANALYSE DE LA QUALITE DU SYSTEME D'INFORMATION ET DE LA PERFORMANCE DES IMF DU BENIN

Nous analyserons respectivement la qualité du SI et la performance des IMF du Bénin. L'analyse de la qualité du SI tiendra en compte l'existence des manuels de procédures, la disponibilité des rapports d'audit et la participation à des évaluations internationales tandis que celui de la performance concernera la performance financière et sociale des IMF.

5.1 ANALYSE DE LA QUALITE DU SYSTEME D'INFORMATION

CESAG BIBLIOTHEQUE

A l'aide des variables binaires présenté au niveau des outils de traitement de notre méthodologie, nous avons résumés dans le tableau ci-dessous des informations relatives à la qualité du SI des IMF du Bénin à travers ses trois (3) dimensions à savoir l'existence des manuels de procédures, la disponibilité des rapports d'audit (dispositif d'audit) et la participation à des évaluations internationales. Notons que les variables binaires ont la particularité de nous donner deux types de résultat à savoir un '0' ou '1'. Ainsi l'existence d'une dimension implique la meilleure note '1' tandis que le cas contraire '0'. Notons par ailleurs, que pour la pertinence de notre méthode les dimensions évoquées combinent à la fois des indicateurs quantitatifs (disponibilité des rapports d'audit et la participation à des évaluations internationales) et qualitatives (existence des manuels de procédures).

Le système d'information est apprécié sous trois aspects. D'une part, la confrontation entre les politiques et stratégies formulées par les institutions et leurs manuels de procédures permet de rendre compte de leur cohérence ou parfois du retard qu'accusent les manuels de procédures sur les choix stratégiques (cette variable binaire prend pour valeur ''1'' en cas de cohérence et ''0'' au cas contraire). Un autre aspect important de la qualité du système d'information est relatif au dispositif d'audit externe qui peut s'avérer existant ou non. Cet aspect est révélé par la disponibilité (valeur ''1'') ou non (valeur ''0'') des rapports d'audit. Le troisième aspect quant à lui est relatif à la participation des institutions à un système d'évaluation des

performances à l'échelle internationale. Cet indicateur également binaire constitue un reflet de la qualité du système d'information.

Tableau 6 : Qualité du système d'information des IMF du Bénin

N°	IMF	Qualité du système d'information			Total	
		Manuels de procédures	Dispositif d'audit	Evaluation internationale	(N)	(%)
	Institutions Mutualistes ou Coopératives – IMC					74
1	APH	0	0	0	0	0
2	CBE	1	1	0	2	66,7
3	CCE	0	1	0	1	33,3
4	CMM	1	0	1	2	66,7
5	COD	1	1	1	3	100
6	CPE	1	1	0	2	66,7
7	MAR	0	0	0	0	0
8	MDB	1	1	1	3	100
9	MOD	1	1	0	2	66,7
10	MUC	1	0	0	1	33,3
11	REN	1	1	1	3	100
12	UNA	1	1	0	2	66,7
13	UR1	1	1	1	3	100
14	UR2	1	1	1	3	100
15	UR3	1	1	1	3	100
16	UR4	1	1	1	3	100
17	UR5	1	1	1	3	100
18	UR6	1	1	1	3	100
19	UR7	1	1	1	3	100
20	ASF1	1	0	1	2	67
21	ASF2	0	1	1	2	67
22	ASF3	1	1	1	3	100
	Institutions de Crédit Direct – ICD					93,3

CESAG - BIBLIOTHEQUE

23	CFAD	1	1	0	2	66,7
24	FINA	1	1	1	3	100
25	PAD	1	1	1	3	100
26	PAP	1	1	1	3	100
27	VIT	1	1	1	3	100
	Organisations Non Gouvernementales – ONG					66,7
28	ASOP	1	0	0	1	33,3
29	ID	1	0	1	2	66,7
30	IAM	1	1	1	3	100
	Ensemble de l'échantillon					77,9

Source : Données collectées auprès des IMF, Mars 2010.

De ce tableau nous en avons déduit un autre plus synthétique dont les valeurs se trouvent en pourcentage (voir Tableau n°7). Notons par ailleurs que notre échantillon à porter sur un total de 30 IMF du Bénin constitué de façon hétérogène en fonction de leur mode d'intervention à savoir les IMC, les ICD et les ONG.

Tableau 7 : Résumé de la qualité du SI des IMF du Bénin

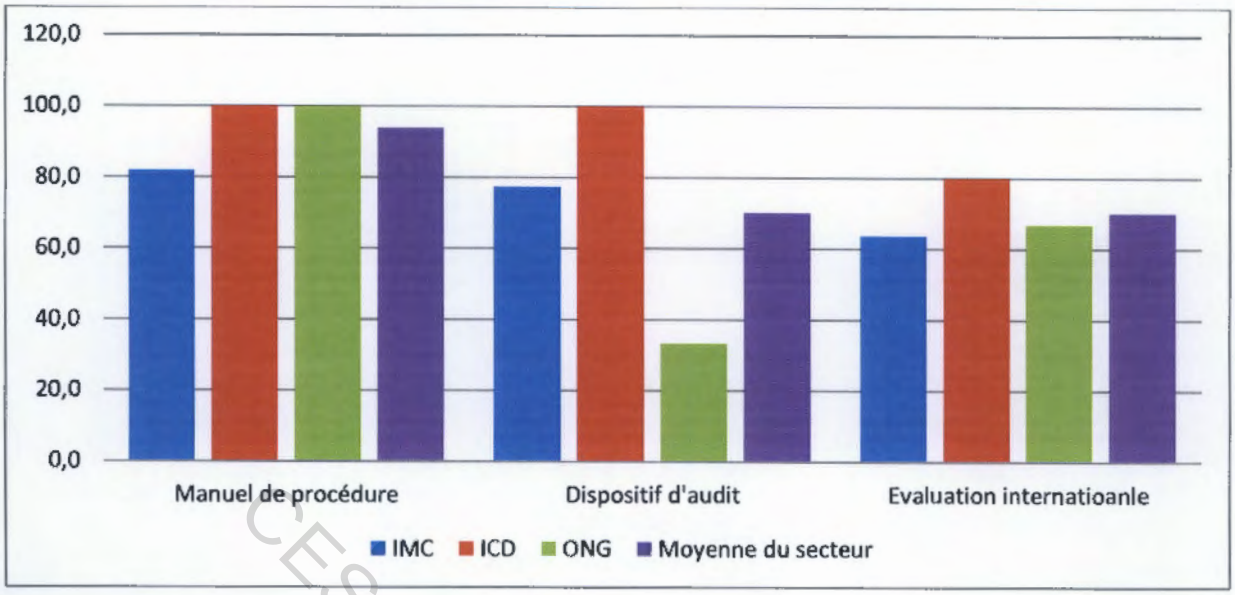
Catégories des IMF	Manuel de procédure	Dispositif d'audit	Evaluation internationale	Qualité du SI
IMC	81,8%	77,3%	63,7%	74%
ICD	100%	100%	80%	93,3%
ONG	100%	33,3%	66,7%	66,7%
Moyenne	93,9%	70,2%	70,1%	78,0%

Source : Nous même

De cela tableau résumé, nous en avons illustré deux graphiques principaux : celui de la qualité du SI des IMF du Bénin selon leur mode d'intervention et celui de la qualité du SI des IMF du Bénin dans leur ensemble dont nous allons procéder à l'analyse.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Figure 4 : Qualité du SI des IMF du Bénin selon le mode d'intervention



Source : Nous même

Le graphique n°1 illustrant la qualité du SI des IMC du Bénin selon leur mode d'intervention regroupe les IMC, des ICD et des ONG. Au niveau des IMC seulement 63,7% d'entre elles procèdent à une évaluation internationale, contre 77% qui ont mis en place un dispositif d'audit et 81% qui disposent d'un manuel de procédure. Seul, alors 74% des IMC du Bénin dispose d'un SI de qualité.

Les ICD pour leurs parts procèdent tous à une évaluation internationale et ont mis en place un dispositif d'audit tandis que seul 80% (4/5) d'entre elles disposent de manuels de procédures cohérents. Le CFAD se dissocie du groupe en étant la seule IMF de cet échantillon n'enregistrant pas un score de qualité de 100%. De ce fait, nous pouvons conclure que 93,3% des ICD du Bénin dispose d'un SI de qualité.

En observant les barres du graphique relatives aux ONG constituant la plus petite taille de notre échantillon des IMF, nous remarquons que tous disposent de manuel de procédure cohérent. Cependant seul 33,4%et 66,7% des ONG respectivement ont des dispositifs d'audit et procèdent à une évaluation internationale. De plus, il faut noter que dans ce groupe, ID se distingue en étant la seule IMF de l'échantillon à réaliser un score de qualité 100%.

Nous constatons d'une façon globale que les ONG enregistrent le score le plus faible (33,3%) en matière de dispositif d'audit parmi les différentes catégories d'IMF tandis que c'est le cas

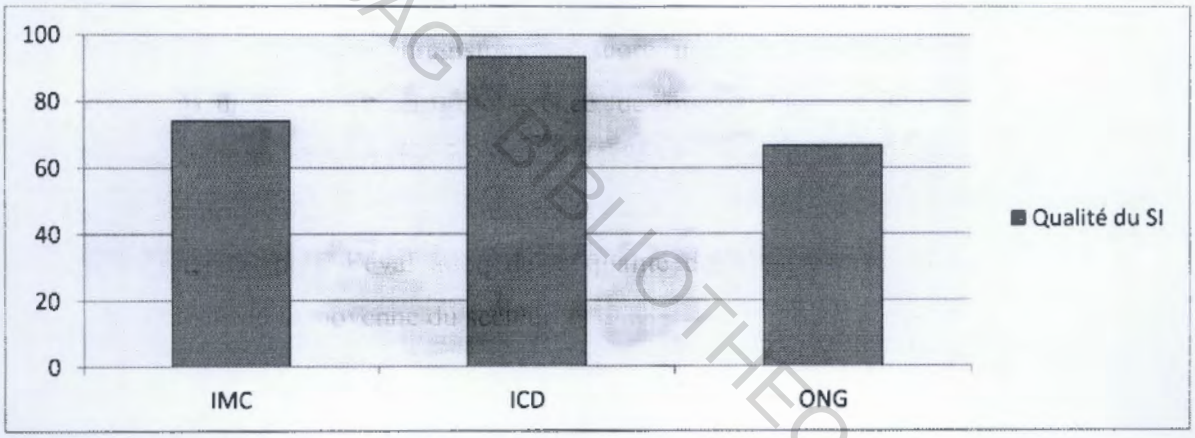
CESAG - BIBLIOTHEQUE

contraire pour les ICD qui enregistrent le score maximal (100%), suivi par les IMC (77,3%).Ces derniers en matière d'existence de manuel de procédure et d'évaluation internationale accusent des scores respectifs de 81,8% et 63,6%. Ces deux scores sont en dessous de la moyenne du secteur respectivement de 93,9% et 70,1%. Pour toutes les dimensions retenues pour l'évaluation de la qualité du SI, il est à noter que les ICD se trouvent au-dessus de la moyenne du secteur.

Pour résumer, les ICD sont en tête à la suite de notre évaluation de la qualité du SI des IMF du Bénin suivi par les IMC et les ONG pour des pourcentages respectifs de 93,3%, 74% et 66,7%. Nous pouvons conclure que 77,9% des IMF dispose d'un SI de qualité qui semble être un à niveau acceptable.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Figure 5 : Qualité du SI des IMF du Bénin



Source : Nous même

Le fort pourcentage des ICD, s'explique par le fait qu'ils exercent leurs activités dans une logique purement commerciale (augmentation du résultat financier) impliquant un SI de qualité pour une prise de décision optimale.

5.2 ANALYSE DE LA PERFORMANCE

L'objectif de cette section est de présenter les résultats de l'évaluation de la performance tant financière que sociale des IMF du Bénin par la méthode DEA basé sur deux modèles. Le premier (M1) est un modèle technique orienté output qui mesure la capacité des unités à maximiser l'offre de services financiers, voire à maximiser l'accès des clients non bancarisés

aux services financiers. Ce faisant, ce modèle intègre la vocation sociale attachée à la mission des IMF. Le deuxième modèle (M2) quant à lui est un modèle financier orienté input qui mesure leur capacité à rationaliser l'utilisation des ressources. Ainsi, ce modèle s'inscrit dans la vision financière qui doit permettre aux unités observées de réunir les bases d'une autonomie financière et institutionnelle. Comme, mentionné dans le tableau 3 : Modèle d'étude de la performance, les outputs 1 et 2 du score M1 représentent respectivement le nombre d'emprunteurs actifs et le volume de prêts tandis que les inputs 1, 2 et 3 du score M2 représentent respectivement les charges de personnel, les autres charges non financières et les charges d'intérêts.

Le tableau 8 présente les résultats des deux modèles de DEA pour l'ensemble de l'échantillon, ainsi qu'une quantification des défis à relever pour parvenir à la meilleure performance. Les accroissements et les réductions nous montrent les efforts que les IMF doivent réaliser afin d'atteindre la meilleure performance. Cette performance étant celle enregistrée par l'IMF ayant obtenu le score le plus élevé. Les résultats obtenus suite à l'évaluation de la performance sont résumés dans le tableau ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 8 : Score de la performance des IMF

N°	Unité	Score M1 (%)	Accroissement d'output requis (%)		Score M2(%)	Réduction d'input requise (%)		
			Output1	Output2		Input1	Input2	Input3
1	APH	54,6	78,7	85,4	75,7	-18,5	-18,5	-18,5
2	CBE	28,4	225,4	187,8	98,1	0	0	0
3	CCE	52,1	53,7	46	40,7	-51,3	-52,8	-54
4	CMM	72,2	6,8	6,8	42,3	-31,9	-38,9	-31,9
5	COD	39,6	1.927,9	134,9	62,7	-35,3	-35,3	-35,3
6	CPE	53,3	117,2	98,9	83,7	-12	-12	-20,6
7	MAR	89,8	1,3	1,3	59,4	-16,5	-18,9	-15,3
8	MDB	55,02	281,8	73,4	59,6	-38,6	-38,6	-38,6
9	MOD	48	119,6	124,9	76,5	-22,8	-22,8	-22,8
10	MUC	58,4	36,1	29,9	69,7	-17,9	-17,9	-17,9
11	REN	62,9	38,4	60,7	95,4	-4,4	-4,4	-4,4

12	UNA	74,9	22,9	22,9	45,4	-53,6	-53,6	-58,1
13	UR1	59	63,1	123,8	40,8	-48	-52,2	-57
14	UR2	66,9	25,1	25,1	51,3	-42,1	-44,1	-44,6
15	UR3	43,3	100,4	112,1	58,5	-17,4	-17,4	-48,9
16	UR4	57,9	29,4	41,6	42,2	-45,7	-50,2	-55,3
17	UR5	54,1	80,3	82,9	36,6	-55,9	-58,3	-71,3
18	UR6	43,4	106,4	122,6	49,7	-20,1	-20,1	-39,5
19	UR7	52,2	29,7	39,6	42	-49,1	-61,7	-54,8
20	ASF1	60,3	40,23	62,8	66,1	-4,63	-4,67	-4,69
21	ASF2	47,8	123,34	128,8	65	-23,6	-23,6	-23,6
21	ASF3	56	65,2	128,3	52,3	-49	-54,7	-54,5
23	CFAD	55,04	288,8	164,6	49,6	-46,9	-42,1	-36,7
24	FINA	93,14	13,9	5,2	60,6	-24,1	-24	-47,7
25	PAD	93,12	2	2	86,8	0	0	0
26	PAP	61,5	263,1	18,4	69,6	-1,5	-1,5	-4,1
27	VIT	83,9	19,4	43,9	67,3	-23,6	-22,5	-51,3
28	ASOP	63,2	55,3	55,3	75,7	-1,7	-1,7	-2,4
29	ID	58,5	51	67,4	100	0	0	0
30	IAM	33,7	343,9	178,1	88,2	-9,3	-9,3	-9,3

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Une comparaison des améliorations nécessaires sur les plans technique et financier met en évidence les avantages relatifs dont disposent certaines unités comme PAD qui se maintient aux voisinages de la frontière de la performance, quel que soit l'angle sous lequel on se place. Classée comme unité de référence au plan financier, son défi au plan opérationnel se limite à accroître son portefeuille de prêts et sa clientèle de 2%.

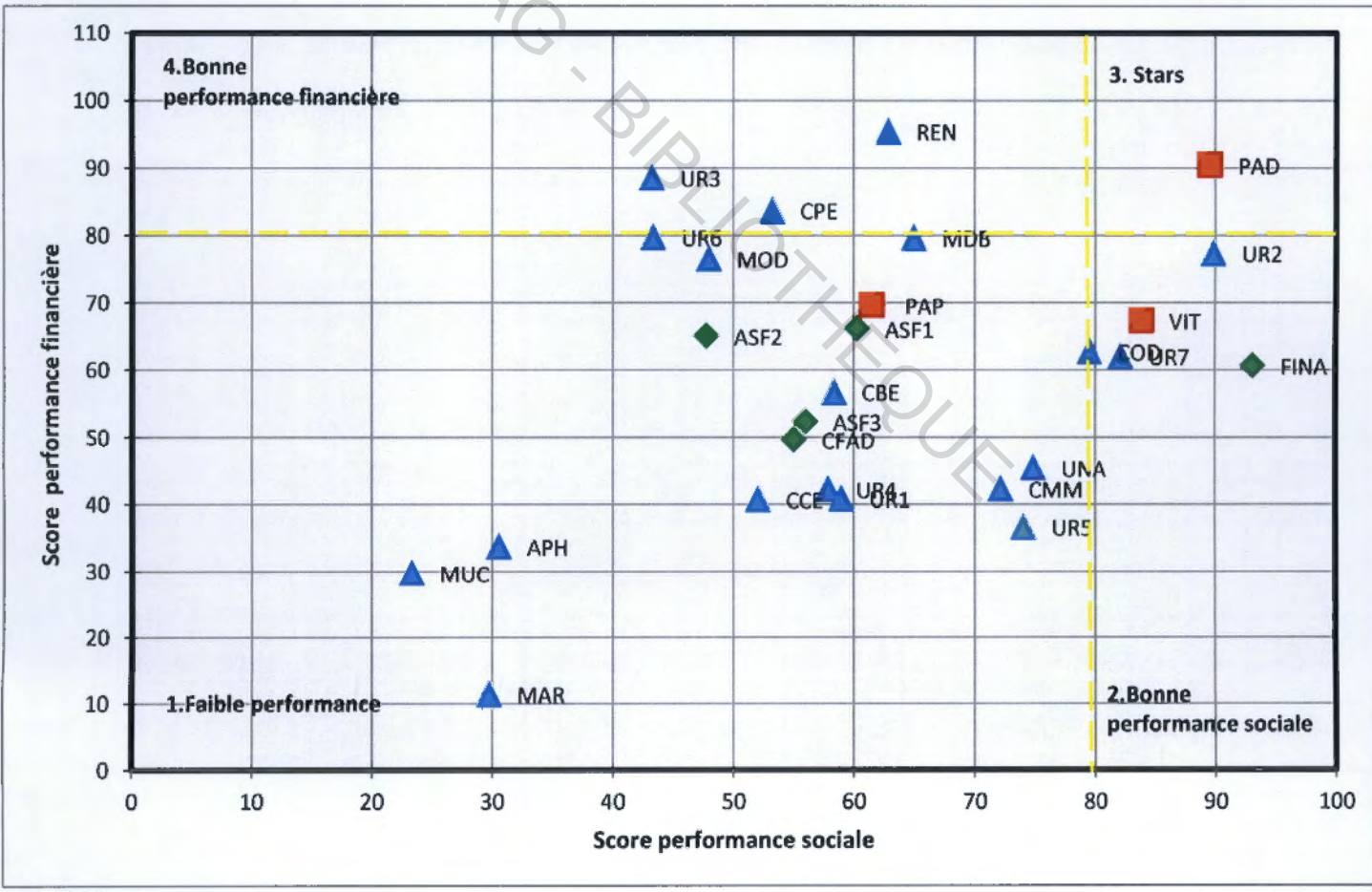
A partir de la confrontation des résultats des modèles technique (M1) et financier (M2) de DEA sur l'ensemble de l'échantillon, il est possible de réaliser une carte des profils de performance des IMF. Rappelons que selon le modèle M1, chaque unité décisionnelle cherche à accroître son accessibilité en offrant le plus de services financiers possible. Quant au modèle

M2, il traduit les objectifs financiers des IMF à savoir la minimisation des coûts qui s'avère nécessaire pour devenir viable, voir pérenne. Ainsi, la carte de profil a l'avantage d'indiquer la position de chaque IMF en fonction de l'axe de performance dominant. Le graphique 3 retrace cette carte de profil pour les unités observées. L'axe des abscisses représente les performances techniques, tandis que l'axe des ordonnées mesure les performances financières.

A l'instar des normes définies par Norman et Stocker (1991), toutes les unités ayant un score supérieur ou égal à 80% sont jugées performantes. En revanche, celles ayant un score inférieur à cette limite sont jugées non performantes. A partir des deux axes de performance définis précédemment, notre carte de profil peut être subdivisée en quatre quadrants comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 6 : Performance (Financière et sociale) des IMF du Bénin



Source : Nous même

- Le cadrant 1 (Faible Performance) regroupe les unités ayant un faible niveau de performance, tant du point de vue technique que financier. Comme on le constate pour le cas de notre échantillon, la majorité des IMF se révèlent contre performantes. De plus, les IMC, en particulier les unités du réseau FECECAM, s'illustrent par leur forte concentration dans ce cadrant.

- Les unités du cadrant 2 (Bonne performance sociale) quant à elles réalisent une performance élevée au plan technique, avec toutefois une faible performance financière. Dans notre contexte, cinq IMF s'inscrivent dans ce cadrant, à savoir : FINA, VIT, UR2, UR7 et COD.

- Le cadrant 3 (Stars) regroupe les unités qui parviennent à concilier une performance technique élevée avec une performance financière élevée. Comme on le voit sur ce graphique, seul PAD (PADME) réussi ce pari.

- Enfin, le cadrant 4 (Bonne performance financière) recense les unités réalisant une performance financière élevée, avec néanmoins des faiblesses avérées au plan technique. En général ces faiblesses se traduisent par un niveau encore insuffisant de service (notamment en nombre d'emprunteurs et en volume de prêts). Il faut signaler que ce cadrant accueil trois unités que sont : UR3, REN (RENACA), et CPE (CPEC).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 9 : Classement des IMF selon la performance et leurs catégories

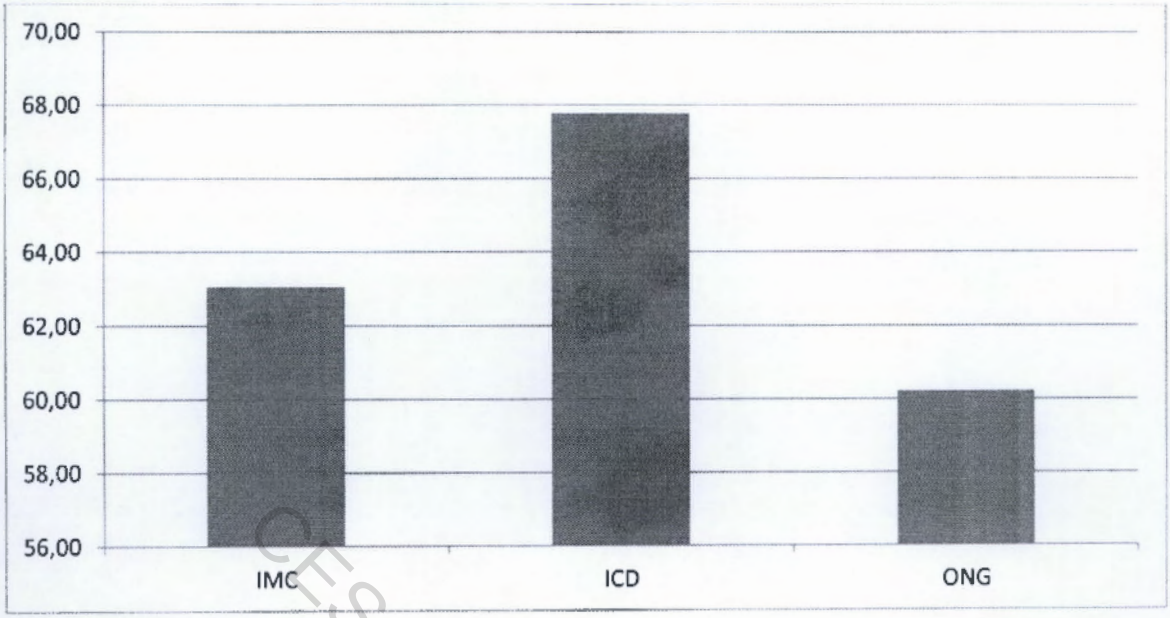
IMF	Performance Sociale (%)	Performance Financière (%)	Performance Globale (%)	Rang	Catégorie	Moyenne
APH	54,6	75,7	65,15	10	IMC	63,07
CBE	28,4	98,1	63,25	12		
CCE	52,1	40,7	46,4	30		
CMM	72,2	42,3	57,25	19		
COD	39,6	62,7	51,15	23		
CPE	53,3	83,7	68,5	8		
MAR	89,8	59,4	74,6	6		
MDB	55,02	59,6	57,31	18		

MOD	48	76,5	62,25	14		
MUC	58,4	69,7	64,05	11		
REN	62,9	95,4	79,15	3		
UNA	74,9	45,4	60,15	16		
UR1	59	40,8	49,9	26		
UR2	66,9	51,3	59,1	17		
UR3	43,3	58,5	50,9	24		
UR4	57,9	42,2	50,05	25		
ASF1	60,3	66,1	63,2	29		
ASF2	47,8	65	56,4	28		
ASF3	56	52,3	54,15	27		
UR5	54,1	36,6	45,35	13		
UR6	43,4	49,7	46,55	20		
UR7	52,2	42	47,1	21		
CFAD	55,04	49,6	52,32	22	ICD	67,78
FINA	93,14	60,6	76,87	4		
PAD	93,12	86,8	89,96	1		
PAP	61,5	69,6	65,55	9		
VIT	83,9	67,3	75,6	5		
ASOP	63,2	75,7	69,45	7	ONG	60,23
ID	58,5	100	79,25	2		
IAM	33,7	88,2	60,95	15		

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 7 : Performance des IMF selon leurs catégories



Source : Nous même

Du tableau 9 , nous en avons tiré le graphique ci-dessus qui nous a permis d'affirmer que les IMF les plus performantes relèvent de la catégorie des ICD suivi par les IMC et les ONG pour des pourcentages respectifs de 67,78%, 63,07% et 60,23%. Cependant, il est a noté que les cinq IMF les plus performantes sont PAD, UR2, IAM, REN et FINA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : LA RELATION ENTRE LA QUALITE DU SYSTEME D'INFORMATION ET LA PERFORMANCE DES IMF

Ce chapitre sera consacré à l'appréciation des liens entre la qualité du SI des IMF et les dimensions de la performance. Cette appréciation passera par celui du lien spécifique entre les différentes variables tant au niveau de la qualité du SI que de la performance. Elle se fera pour chacun des points par le calcul de deux indicateurs statistiques à l'instar de la covariance et du coefficient de corrélation. La covariance nous permettra d'évaluer le sens de variation des variables et, ainsi qualifier leur indépendance tandis que le coefficient de corrélation nous permettre d'évaluer l'intensité du lien entre les variables.

De manière global nous remarquons un lien positif entre la qualité du SI des IMF et leur performance globale (Covariance = 10,388). Ce lien positif, se trouve être extrêmement fort entre nos deux variables dans la mesure où avoir un SI de qualité équivaut à réaliser une bonne performance (Coefficient de corrélation = 0,7313).

6.1 RELATION ENTRE L'EXISTENCE DES MANUELS DE PROCEDURES ET LA PERFORMANCE DES IMF

Tableau 10 : Lien statistique entre les manuels de procédure et la performance

Eléments	MP & PS	MP & PF	MP & PG
Covariance	2,8464	3,1552	3,0008
Coefficient de corrélation	0,4814	0,4449	0,5593

Source : Nous-même

Nous remarquons une relation positive entre l'existence des MP dans les IMF et leur performance tant sociale que financière. Ainsi, une IMF qui dispose de manuel de procédure améliore sa performance tant au niveau social que financier. Allant dans le même sens, la valeur prise par les coefficients de corrélation, nous montre qu'il existe un lien de dépendance positif entre l'existence de MP de caractéristique moyenne avec la performance financière,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

sociale et sous-entendu globale des IMF. Somme toute, pour les IMF du Bénin, afin d'avoir une bonne performance, il est primordial de disposer d'un système d'information de qualité.

Ce point de vue rejoint celui de NGUYÊN(1999) selon laquelle l'existence des manuels de procédures conduit à une bonne performance (sociale et financière). Cette relation positive entre nos deux variables est du fait que l'existence des manuels de procédures permet un gain de temps énorme dans le traitement des dossiers clients (performance sociale). Du coup, plus d'un dossier pourra être traité jounalièrement dans la mesure où tous les employés savent exactement ceux qu''ils ont à faire et comment le faire. En aval, il faut aussi ajouter que la mise en place des manuels de procédures nécessite des coûts mais sa mise en place permet d'éviter l'incompatibilité de certaines tâches de façon à éviter les malversations ou les détournements et ainsi garder le patrimoine de l'IMF en état (performance financière).

CESAG BIBLIOTHEQUE

6.2 RELATION ENTRE LES RAPPORTS D'AUDIT ET LA PERFORMANCE DES IMF

Tableau 11 : Lien statistique entre les rapports d'audit et la performance

Eléments	DA & PS	DA & PF	DA & PG
Covariance	2,8921	3,3814	3,1367
Coefficient de corrélation	0,3931	0,3832	0,4698

Source : Nous même

Nous remarquons une relation positive entre l'existence d'un dispositif d'audit et la performance des IMF. Par performance nous entendons celle sociale et financière même si cette relation paraît plus accentuée pour cette dernière. De ce fait, nous retenons que l'existence d'un dispositif d'audit est synonyme d'une bonne performance (financière et sociale). Une analyse plus poussée par le coefficient de corrélation, nous permet de retenir qu'il existe une relation plus ou moins importante entre l'existence d'un dispositif d'audit et la performance des IMF. En conclusion, la performance des IMF du Bénin est sujette à la mise en place d'un dispositif d'audit.

Cette conclusion rejoint celle de De Briey(2003), dans le sens où la qualité du SI implique la mise en place et l'efficacité d'un dispositif d'audit pour les IMF. Ce résultat peut s'expliquer

par le fait que les IMF en mettant en place un tel dispositif décèlent les forces et faiblesses de leur organisation, et ainsi en se penchant dessus améliore leur performance et ceux malgré les coûts énormes que le dispositif d'audit engendre.

6.3 RELATION ENTRE L'EVALUATION INTERNATIONALE ET LA PERFORMANCE DES IMF

Tableau 12 : Lien statistique entre l'évaluation internationale et la performance

Eléments	EI & PS	EI & PF	EI & PG
Covariance	4,1831	4,3177	4,2504
Coefficient de corrélation	0,5101	0,4390	0,5712

Source : Nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La participation à l'évaluation internationale à un effet positif sur la performance (sociale et financière) des IMF du Bénin même s'il est plus accentué sur la performance sociale. La prise en compte du coefficient de corrélation nous permet de mettre en exergue une relation positive à dominante moyenne entre l'évaluation internationale et la performance sociale et financière des IMF du Bénin.

Ces résultats s'expliquent par le fait que les IMF, tout en sachant qu'ils doivent procéder à une évaluation internationale au cours d'une période donnée mettent tous les moyens en œuvre afin d'obtenir une bonne note. Le rapport d'évaluation internationale étant le seul moyen pour les investisseurs, les bailleurs de fonds et les partenaires de vérifier la véracité des informations provenant d'une IMF, il serait irraisonnable pour une IMF d'obtenir une mauvaise note. Aussi faut-il noté que la note obtenu lors de l'évaluation internationale est primordiale dans le fait de bénéficier ou non des subventions et/ou d'investissements de la part des bailleurs de fonds.

Il a été question dans cette partie de présenter d'abord le secteur de la microfinance au Bénin ensuite de présenter et d'analyser la qualité du système d'information et la performance des IMF du Bénin et de mettre en relief la relation existante entre la qualité du système d'information et la performance des IMF du Bénin tout en mettant en exergue les liens spécifiques entre les différentes variables d'un système d'information de qualité et a performance tant sociale que financière.

Une bonne performance de la part des IMF du Bénin est d'un grand intérêt pour les populations, plus spécifiquement celles exclues du système bancaire classique d'où la nécessité de déceler les liens entre elle et la qualité du système d'information qui requiert des coûts. Ainsi, nous sommes arrivés à la conclusion selon laquelle la qualité du SI influe la performance tant financière sue sociales des IMF du Bénin

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Somme toute, notre étude révèle une forte relation positive entre la qualité du SI et la performance des IMF. La qualité du SI se caractérise par l'existence d'un manuel de procédure, l'existence d'un dispositif d'audit et la participation à une évaluation internationale tandis que la performance, par la performance sociale et la performance financière. Les variables du SI interagissent sur celles de la performance dans la mesure où un SI de qualité équivaut à une bonne performance de la part des IMF du Bénin.

Ces résultats confirment parfaitement les hypothèses découlant de notre modèle d'analyse dans le sens ou le manuel de procédure influence positivement la performance sociale et financière. Ceci se confirme également pour l'existence d'un dispositif d'audit et la participation à une évaluation internationale même si les effets ne sont pas de la même intensité. Cependant, deux limites sont apparues lors de notre analyse. La première relève de la taille de notre échantillon dans la mesure où malgré sa bonne constitution ait pu biaiser les résultats (limites de tout travaux statistiques) or nous avons été confronté à des difficultés de collecte des informations. La seconde limite relève du côté binaire des variables explicatives qui peuvent ne pas s'accorder avec les variables expliquées qui relèvent de la performance des IMF.

Notre étude permettra aux I MF du Bénin d'accorder plus d'importance à la qualité de leur SI en mettant l'accent sur les variables étudiés afin de réaliser une bonne performance (sociale et financière) ainsi que d'appréhender l'apport de la qualité du SI dans la gouvernance des IMF. La performance étant un aspect essentiel de la gouvernance et il se révèle alors que la qualité du SI ne constitue aucunement un facteur à négliger.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Quelques données générales sur les IMF de l'échantillon

N°	IMF	Année de création	Durée moyenne des prêts (mois)	Taux nominal (%)	Nombre de niveaux faîtiers	Effectif du CA
1	APH	1999	3 – 6	16,25	2	9
2	ASOP	1999	3 – 6	24	1	7
3	CBE	1997	12	13	1	7
4	CCE	1999	12	13	1	7
5	CFAD	2001	12	13	1	7
6	CMM	2000	12	24	1	7
7	COD	1999	6 – 18	13	1	9
8	CPE	2000	6 – 12	13	1	7
9	FINA	2000	24	12 – 14	1	5
10	IAM	1997	3 – 6	24	1	7
11	ID	1998	5 – 12	24	1	n.d.
12	MAR	2000	6	24	1	7
13	MDB	1971	6	15	1	9
14	MOD	1999	12	16,25	1	9
15	MUC	2000	4 - 12	13,47	1	7
16	PAD	1993	3 – 24	13	1	5
17	PAP	1993	6 – 12	12,5 – 13	1	5
18	REN	1990	3 – 12	13 – 24	2	9
19	UNA	1997	3 – 9	16,25	2	9
20	UR1	1995	12	13	3	9
21	UR2	1995	12	13	3	9
22	UR3	1977	12	13	3	9
23	UR4	1995	12	13	3	9
24	UR5	1978	12	13	3	9
25	UR6	1997	12	13	3	9
26	UR7	1992	12	13	3	9
27	ASF1	1978	4 - 12	13	2	7
28	ASF2	1997	4 - 12	13	2	7
29	ASF3	1992	4 - 12	13	2	7
30	VIT	1998	12	13,47	1	5

Source : Données collectées à la Cellule de Microfinance du Bénin, Cotonou, février 2010.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Données physiques des IMF de l'échantillon

N°	IMF	Année	Nombre de guichets	Nombre d'emprunteurs	Part de femmes (%)	Effectif du personnel	Nombre d'AC
1	APH	1	17	2.154	61,8	35	18
		2	17	1.568	59,5	20	17
		3	17	1.624	60,5	20	17
		4	13	1.966	62,2	19	14
		5	13	1.426	55,8	19	14
2	ASOP	1	1	478	15,3	3	1
		2	2	354	15,3	4	2
		3	2	531	15,3	4	2
		4	2	735	15,3	4	2
		5	2	995	15,3	4	2
3	CBE	1	1	168	29,8	4	1
		2	1	219	29,7	5	3
		3	1	261	29,9	5	3
		4	1	280	29,6	5	4
		5	1	303	29,4	5	4
4	CCE	1	1	214	54,8	4	2
		2	1	276	66,6	3	1
		3	1	260	67,3	3	1
		4	1	317	74,5	4	2
		5	1	339	64,9	4	2
5	CFAD	1	2	231	42,1	4	2
		2	2	167	42,3	7	3
		3	2	362	29,5	7	3
		4	3	1.740	33,6	7	4
		5	20	2.651	45,0	60	40
6	CMM	1	1	187	44,2	3	1
		2	1	142	54,8	3	1
		3	1	192	46,3	4	1
		4	1	247	51,0	4	1
		5	1	771	70,0	4	1
7	COD	1	1	48	38,6	8	3
		2	1	60	43,3	8	3
		3	1	74	43,3	8	3
		4	1	67	46,3	8	3
		5	1	71	73,2	8	3
8	CPE	1	2	1.163	14,9	11	3
		2	2	1.489	22,7	13	4
		3	2	1.601	23,2	13	4
		4	2	1.724	15,1	17	4
		5	2	1.853	13,2	17	4
9	FINA	1	5	6017	91,3	32	17
		2	5	12.775	69,1	45	25
		3	5	14.709	71,8	67	39
		4	8	14.444	76,2	72	44
		5	10	10.735	60,2	76	44
10	IAM	1	1	342	96,1	4	1
		2	1	445	97,9	6	2
		3	1	307	97,8	7	2
		4	1	269	95,4	8	3
		5	1	204	95,5	8	3

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Données physiques des IMF de l'échantillon (suite)

N°	IMF	Année	Nombre de guichets	Nombre d'emprunteurs	Part de femmes (%)	Effectif du personnel	Nombre d'AC
11	ID	1	2	1.280	100,0	10	5
		2	3	2.143	100,0	17	7
		3	3	2.452	100,0	23	7
		4	3	1.653	100,0	21	8
		5	4	3.039	96,0	20	8
12	MAR	1	1	225	95,6	10	3
		2	1	285	79,5	11	3
		3	1	282	82,4	13	4
		4	1	112	79,8	11	3
		5	1	25	78,7	5	2
13	MDB	1	1	727	66,0	10	3
		2	1	597	58,0	11	3
		3	1	457	33,5	11	3
		4	1	521	33,6	10	3
		5	1	565	29,9	11	3
14	MOD	1	4	291	40,4	14	3
		2	4	504	49,1	15	4
		3	4	715	48,6	17	4
		4	6	1.392	51,3	21	6
		5	6	2.309	47,0	23	6
15	MUC	1	1	276	78,8	2	1
		2	1	328	53,02	4	1
		3	1	371	25,7	4	1
		4	1	389	21,7	4	1
		5	1	383	23,7	5	2
16	PAD	1	5	20.955	80,0	74	34
		2	6	25.836	80,0	102	42
		3	22	36.469	69,7	132	65
		4	25	37.661	72,5	158	79
		5	25	42.350	61,4	279	125
17	PAP	1	15	2.982	61,5	102	36
		2	18	7.602	60,0	187	71
		3	26	11.233	55,5	242	125
		4	32	12.794	51,8	321	140
		5	32	15.602	53,3	316	137
18	REN	1	33	4.029	84,0	52	36
		2	24	6.214	74,4	48	17
		3	24	6.406	67,5	46	16
		4	24	6.578	64,4	58	23
		5	25	6.303	34,4	56	24
19	UNA	1	47	7.408	40,8	64	47
		2	47	6.017	41,3	64	47
		3	45	8.192	42,3	62	45
		4	41	8.897	43,7	58	41
		5	33	4.202	41,5	52	33
20	UR1	1	10	6.165	29,1	50	8
		2	10	9.312	28,9	70	15
		3	10	9.079	28,5	72	18
		4	10	10.313	28,4	79	20
		5	10	8.461	30,2	81	20

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Données physiques des IMF de l'échantillon (suite et fin)

N°	IMF	Année	Nombre de guichets	Nombre d'emprunteurs	Part de femmes (%)	Effectif du personnel	Nombre d'AC
21	UR2	1	12	8.086	22,7	96	27
		2	12	9.962	18,7	96	27
		3	12	9.242	20,3	95	26
		4	12	10.348	21,4	95	26
		5	12	11.456	17,0	91	24
22	UR3	1	18	6.131	27,1	101	34
		2	18	10.994	28,6	99	34
		3	18	12.136	42,2	124	40
		4	18	11.833	34,1	148	49
		5	18	10.817	29,0	138	45
23	UR4	1	13	10.877	10,8	77	25
		2	13	16.278	11,6	82	29
		3	13	13.986	15,1	81	29
		4	13	12.813	8,4	99	34
		5	13	12.670	9,6	111	38
24	UR5	1	14	4.468	34,8	55	18
		2	14	8.896	38,7	67	22
		3	14	7.250	47,1	88	28
		4	14	7.913	44,9	103	34
		5	14	7.777	43,0	107	35
25	UR6	1	17	6.384	59,0	55	19
		2	17	11.268	67,9	81	22
		3	17	11.390	68,1	92	25
		4	17	10.262	65,4	107	27
		5	17	7.098	64,9	114	44
26	UR7	1	17	10.602	51,2	92	28
		2	17	19.742	47,6	116	36
		3	17	17.151	48,8	113	36
		4	17	13.667	44,7	116	37
		5	17	13.639	43,9	125	44
27	ASF1	1	1	478	15,3	3	1
		2	2	354	15,3	4	2
		3	2	531	15,3	4	2
		4	2	735	15,3	4	2
		5	2	995	15,3	4	2
28	ASF2	1	1	168	29,8	4	1
		2	1	219	29,7	5	3
		3	1	261	29,9	5	3
		4	1	280	29,6	5	4
		5	1	303	29,4	5	4
29	ASF3	1	1	214	54,8	4	2
		2	1	276	66,6	3	1
		3	1	260	67,3	3	1
		4	1	317	74,5	4	2
		5	1	339	64,9	4	2
30	VIT	1	3	9.017	85,0	35	12
		2	3	10.274	85,0	42	15
		3	3	11.796	85,0	46	19
		4	6	12.508	82,0	58	22
		5	6	11.722	83,0	59	22

Source : Cellule de microfinance du Bénin (2011).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Données financières de DEA pour les IMF de l'échantillon

N°	IMF	Année	Encours moyen des prêts	Ressources durables	Produits des intérêts	Autres produits d'exploitation	Charges de personnel	Charges financières	Autres dépenses non financières
1	APH	1	74.344.008	60.233.334	10.864.951	4.490.455	1.495.000	1.480.362	5.069.847
		2	74.389.998	46.661.423	8.459.096	4.928.690	1.082.203	926.241	6.523.851
		3	74.481.979	57.059.459	9.928.115	7.216.685	4.371.000	705.870	8.488.254
		4	83.009.212	83.523.883	19.229.180	2.382.010	5.928.200	786.285	12.475.249
		5	87.208.845	83.828.146	13.457.685	4.982.600	7.005.780	816.116	10.109.612
2	ASOP	1	35.213.308	40.565.916	11.706.112	696.390	1.392.000	3.922.829	3.193.134
		2	31.992072	45.856.825	11.806.265	830.000	1.392.000	4.239.500	3.195.265
		3	37.415.402	49.209.774	9.737.050	505.000	1.188.000	3.810.095	2.936.622
		4	39.015.750	49.866.494	11.311.820	41.000	1.188.000	4.453.555	3.467.620
		5	36.230.750	46.950.875	9.736.960	0	1.100.000	3.776.296	3.237.089
3	CBE	1	69.599.070	106.899.232	23.273.891	1.609.250	1.544.863	9.623.000	4.041.982
		2	104.626.600	171.810.157	38.872.430	1.541.200	1.751.660	17.571.000	8.539.651
		3	130.959.468	213.599.955	39.638.619	680.600	2.228.489	21.858.455	6.168.305
		4	127.906.388	203.514.143	54.524.388	427.857	2.869.200	27.326.332	10.604.725
		5	127.832.370	225.188.257	54.084.981	384.900	4.550.568	29.734.000	9.177.360
4	CCE	1	94.562.114	62.325.931	1.227.179	3.596.636	4.236.875	1.634.748	11.383.072
		2	80.589.666	52.566.736	2.370.850	6.282.991	4.798.750	1.940.194	16.851.991
		3	52.085.020	36.426.414	6.697.475	2.073.360	2.851.000	354.525	13.570.637
		4	44.206.304	40.363.689	6.222.041	13.839.014	3.640.500	1.189.964	17.031.380
		5	91.445.160	91.259.010	5.746.546	5.653.500	4.430.000	7.567.458	28.318.882
5	CFAD	1	21.194.192	94.641.132	7.635.250	2.906.306	3.960.000	1.786.378	5.762.310
		2	33.984.163	57.446.334	6.220.500	1.615.842	4.200.000	873.814	2.491.416
		3	44.662.167	44.496.575	10.061.225	1.005.941	5.752.317	1.578.666	3 ?802.262
		4	109.802.039	38.395.051	30.880.115	5.977.915	12.989.744	3.348.629	59.830.424
		5	215.769.427	65.811.349	63.617.237	16.338.768	6.208.000	2.996.887	97.659.503
6	CMM	1	8.403.316	5.360.762	3.228.441	1.790.106	1.300.511	583.488	9.235.965
		2	15.546.256	8.756.077	5.343.341	1.143.537	2.224.389	672.974	6.242.056
		3	26.653.758	9.238.842	8.468.066	886.360	2.629.241	978.520	6.049.108
		4	34.429.082	17.099.899	11.526.948	1.228.072	3.466.583	1.929.281	4.171.637
		5	58.183.628	39.319.597	12.700.265	2.940.529	3.960.463	1.687.137	8.445.416
7	COD	1	115.182.087	126.997.057	36.147.257	110.050	2.661.323	20.389.781	5.700.882
		2	176.585.098	192.042.819	49.740.912	2.587.080	4.900.848	21.366.113	16.093.332
		3	161.587.316	169.163.927	39.657.684	7.776.470	5.768.010	13.736.600	42.950.335
		4	153.550.625	162.892.802	41.050.741	7.732.290	5.729.112	9.140.669	29.110.888
		1	295.511.445	283.885.863	75.044.662	300.000	14.458.811	6.441.702	19.239.809
		2	353.055.318	457.992.732	89.842.582	67.350	16.348.596	11.730.087	23.757.976

RESERVE BIBLIOTHEQUE

8	CPE	3	509.945.870	712.294.817	109.416.760	3.717.965	22.802.862	18.440.023	24.064.130
		4	890.772.582	1.141.222.042	166.740.947	13.098.653	27.918.440	36.446.181	33.306.484
		5	1.223.325.310	1.585.214.264	212.795.631	17.416.513	36.473.632	49.731.489	58.336.410
9	FINA	1	3.133.538.130	1.531.976.198	426.351.908	29.024.673	99.540.141	11.373.316	302.475.518
		2	3.297.547.300	1.465.729.284	460.527.892	2.386.982	109.513.346	14.040.055	290.142.102
		3	4.301.899.894	1.859.225.285	611.727.223	42.396.749	173.524.016	133.086.818	273.889.326
		4	5.777.800.345	3.328.288.242	787.274.409	84.770.787	286.536.014	205.801.359	490.011.850
		5	6.105.818.684	4.392.341.101	834.433.501	255.647.265	228.485.446	284.224.735	934.567.899
10	IAM	1	40.610.257	46.960.896	6.921.793	27.153.554	23.479.162	30.000	10.536.920
		2	44.778.554	37.414.629	9.215.465	4.783.704	4.116.980	230.350	6.843.425
		3	30.241.985	38.501.387	12.428.795	4.308.356	6.147.020	450.000	6.418.280
		4	40.180.648	42.242.087	20.620.678	0	8.385.204	0	10.922.712
		5	47.758.825	45.235.443	20.188.435	144.140	10.835.592	56.250	8.007.316
11	ID	1	100.160.900	66.198.358	19.710.250	45.485.966	24.496.595	0	28.899.351
		2	145.223.873	119.003.669	30.671.065	39.548.162	21.472.826	0	28.398.406
		3	205.440.165	116.027.483	38.202.211	74.041.241	40.180.158	0	156.533.930
		4	169.887.530	87.753.626	29.257.728	173.502.664	44.557.689	0	160.468.586
		5	124.984.011	106.325.888	39.539.131	53.377.247	50.428.358	0	31.207.589
12	MAR	1	3.345.545	3.655.914	1.053.816	971.000	1.247.000	100.000	1.065.518
		2	9.338.165	5.552.071	2.476.210	1.055.668	1.579.500	0	2.898.789
		3	19.461.367	6.400.069	3.879.351	1.166.590	2.731.500	87.500	5.483.642
		4	15.243.355	3.930.786	2.711.258	3.100.620	2.996.000	300.000	4.394.975
		5	5.550.771	1.603.964	1.695.118	931.542	1.155.000	0	1.869.018
13	MDB	1	297.249.683	266.173.395	56.547.903	37.321.595	13.009.128	11.907.801	61.441.870
		2	363.567.238	288.556.911	75.127.817	13.144.751	14.264.719	9.172.112	43.271.647
		3	423.442.467	315.602.522	80.340.921	4.041.265	15.876.438	14.890.437	39.446.512
		4	461.404.450	352.353.596	89.519.605	14.551.810	20.449.321	16.525.761	54.116.025
		5	483.490.584	401.482.898	90.186.617	11.832.212	19.593.954	24.863.408	34.053.875
14	MOD	1	16.321.585	14.232.659	5.972.175	2.724.514	3.417.175	85.860	2.452.693
		2	35.907.256	32.793.900	18.170.526	1.177.908	7.273.557	48.580	6.947.389
		3	52.545.508	45.551.229	11.296.027	6.239.675	7.236.181	105.500	7.550.394
		4	56.990.915	49.339.287	13.669.225	6.176.260	9.975.450	666.000	9.636.089
		5	72.323.543	61.098.240	16.956.575	9.525.789	12.306.800	663.685	20.861.280
22	UR3	1	1.053.595.968	2.540.605.765	373.602.413	125.352.853	149.325.907	80.584.593	467.229.910
		2	1.262.256.048	2.984.379.359	240.801.952	150.417.233	73.857.607	197.074.762	118.235.392
		3	1.995.166.314	3.340.418.686	405.623.511	203.848.383	95.132.270	199.532.139	317.504.475
		4	4.190.649.632	3.408.883.235	1.521.972.653	598.415.025	316.929.115	108.907.836	2.101.148.65
		5	5.117.887.012	3.206.190.893	1.205.854.336	791.897.738	292.144.785	100.308.319	1.711.160.40
		1	1.461.744.899	1.967.972.230	337.445.678	217.328.198	132.034.932	66.676.657	524.053.211
		2	2.285.415.913	2.070.424.884	508.821.063	60.094.986	144.784.196	91.374.647	425.377.926
		3	2.945.739.035	2.254.390.069	632.072.066	101.196.518	211.132.698	78.586.868	535.280.239

BIBLIOTHEQUE

23	UR4	4	3.058.438.816	2.263.132.315	743.433.835	225.376.231	254.190.110	83.951.074	782.012.207
		5	2.381.467.881	2.205.045.463	693.052.444	228.977.865	269.516.063	70.824.125	712.512.642
24	UR5	1	569.311.836	908.075.876	116.067.695	194.167.140	99.280.362	67.706.607	585.983.806
		2	1.300.212.084	1.143.065.332	298.335.431	72.565.387	122.466.910	78.726.235	243.090.027
		3	1.986.138.825	1.251.551.866	487.009.924	92.679.019	192.258.078	83.086.514	328.419.294
		4	1.995.185.734	1.154.376.982	525.303.923	140.356.679	224.672.588	74.117.732	484.820.718
		5	1.968.531.429	1.141.235.051	533.880.489	158.326.961	223.995.389	72.493.454	518.942.924
25	UR6	1	1.309.051.494	2.603.411.544	353.785.025	193.163.922	95.127.965	81.657.623	569.244.255
		2	2.572.746.376	3.038.334.617	598.309.543	57.053.430	118.682.078	90.321.007	413.886.415
		3	4.111.586.450	3.602.717.970	1.002.011.727	208.481.518	176.416.768	110.345.433	766.500.396
		4	3.500.781.001	3.530.866.968	988.577.933	375.373.825	241.037.276	88.747.576	1.275.572.05
		5	2.278.634.701	3.346.743.595	765.667.659	374.108.003	268.679.432	86.510.510	888.904.108
26	UR7	1	1.176.311.692	2.184.692.876	315.263.876	161.720.286	159.391.189	61.420.278	538.692.999
		2	1.667.815.094	2.252.850.347	450.863.161	198.226.578	170.087.509	69.325.295	530.185.983
		3	2.706.113.469	2.477.909.697	723.282.135	106.361.092	236.452.114	77.953.708	591.616.363
		4	2.945.911.654	2.489.463.108	830.476.547	191.837.623	280.067.288	73.598.248	795.430.983
		5	2.907.881.248	2.541.555.504	846.180.997	206.164.707	263.709.619	77.285.328	828.777.185
27	ASF1	1	295.511.445	283.885.863	75.044.662	300.000	14.458.811	6.441.702	19.239.809
		2	353.055.318	457.992.732	89.842.582	67.350	16.348.596	11.730.087	23.757.976
		3	509.945.870	712.294.817	109.416.760	3.717.965	22.802.862	18.440.023	24.064.130
		4	890.772.582	1.141.222.042	166.740.947	13.098.653	27.918.440	36.446.181	33.306.484
		5	1.223.325.310	1.585.214.264	212.795.631	17.416.513	36.473.632	49.731.489	58.336.410
28	ASF2	1	3.133.538.130	1.531.976.198	426.351.908	29.024.673	99.540.141	11.373.316	302.475.518
		2	3.297.547.300	1.465.729.284	460.527.892	2.386.982	109.513.346	14.040.055	290.142.102
		3	4.301.899.894	1.859.225.285	611.727.223	42.396.749	173.524.016	133.086.818	273.889.326
		4	5.777.800.345	3.328.288.242	787.274.409	84.770.787	286.536.014	205.801.359	490.011.850
		5	6.105.818.684	4.392.341.101	834.433.501	255.647.265	228.485.446	284.224.735	934.567.899
29	ASF3	1	40.610.257	46.960.896	6.921.793	27.153.554	23.479.162	30.000	10.536.920
		2	44.778.554	37.414.629	9.215.465	4.783.704	4.116.980	230.350	6.843.425
		3	30.241.985	38.501.387	12.428.795	4.308.356	6.147.020	450.000	6.418.280
		4	40.180.648	42.242.087	20.620.678	29.024.673	8.385.204	280.000	10.922.712
		5	47.758.825	45.235.443	20.188.435	144.140	10.835.592	56.250	8.007.316
30	VIT	1	1.287.771.926	1.137.856.288	287.787.344	217.638.566	128.249.534	19.580.071	122.000.060
		2	2.084.572.634	1.756.073.987	475.941.317	119.453.220	148.398.281	69.349.050	134.038.871
		3	2.868.727.495	2.918.172.508	679.404.184	60.735.937	165.454.208	126.996.498	227.187.772
		4	3.637.267.547	3.642.030.246	853.447.000	74.732.000	221.354.000	191.295.000	341.840.000
		5	4.263.302.028	4.244.447.012	1.008.389.009	71.721.974	248.420.675	173.728.085	583.479.396

© 2020 BIBLIOTECA

Annexe 4 : Echantillon des IMF retenues

N°	Abréviations	IMF
Institutions Mutualistes ou Coopératives – IMC		
1	APH	APHED
2	CBE	Caisse Béninoise d'Epargne et de Crédit
3	CCE	Coopérative Chrétienne d'Epargne et de Crédit
4	CMM	Caisse du Mouvement Mutualiste Béninois
5	COD	Caisse CODES
6	CPE	Coopérative pour la Promotion de l'Epargne et du Crédit
7	MAR	Maritime Micro Finance
8	MDB	Mutuelle pour le Développement à la Base
9	MOD	Mutuelle de l'Ouémé pour le Développement de l'Epargne et le crédit
10	MUC	Mutuelle de Crédit du Bénin
11	REN	Réseau National des Caisses Villageoises d'Epargne et de crédit Autogéré
12	UNA	Union des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt
13	UR1	Union Régionale des CLCAM de l'Atakora
14	UR2	Union Régionale des CLCAM du Borgou-Nord
15	UR3	Union Régionale des CLCAM du Mono
16	UR4	Union Régionale des CLCAM du Zou
17	UR5	Union Régionale des CLCAM de l'Atlantique
18	UR6	Union Régionale des CLCAM de l'Ouémé-Plateau
19	UR7	Union Régionale des CLCAM d'Alibor
20	ASF1	Association de Services financiers de Dator
21	ASF2	Association de Services financiers de Nanad
22	ASF3	Association de Services financiers de N'dahonta
Institutions de Crédit Direct – ICD		
23	CFAD	Centre pour la Formation et l'appui au Développement à la base
24	FINA	Financial Development
25	PAD	Association pour la Promotion et l'appui au Développement des Micro Entreprises

CESAG - BIBLIOTHEQUE

26	PAP	Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
27	VIT	Vital Finance
Organisations Non Gouvernementales – ONG		
28	ASOP	Association pour la Solidarité et la Promotion des Initiatives à la Base
29	IAM	Institut Africain d'Application des Méthodes de Développement
30	ID	Initiative développement

N°	Abréviations	IMF
Institutions Mutualistes ou Coopératives – IMC		
1	APH	APHED
2	CBE	Caisse Béninoise d'Epargne et de Crédit
3	CCE	Coopérative Chrétienne d'Epargne et de Crédit
4	CMM	Caisse du Mouvement Mutualiste Béninois
5	COD	Caisse CODES
6	CPE	Coopérative pour la Promotion de l'Epargne et du Crédit
7	MAR	Maritime Micro Finance
8	MDB	Mutuelle pour le Développement à la Base
9	MOD	Mutuelle de l'Ouémé pour le Développement de l'Epargne et le crédit
10	MUC	Mutuelle de Crédit du Bénin
11	REN	Réseau National des Caisses Villageoises d'Epargne et de crédit Autogéré
12	UNA	Union des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt
13	UR1	Union Régionale des CLCAM de l'Atakora
14	UR2	Union Régionale des CLCAM du Borgou-Nord
15	UR3	Union Régionale des CLCAM du Mono
16	UR4	Union Régionale des CLCAM du Zou
17	UR5	Union Régionale des CLCAM de l'Atlantique
18	UR6	Union Régionale des CLCAM de l'Ouémé-Plateau
19	UR7	Union Régionale des CLCAM d'Alibor
20	ASF1	Association de Services financiers de Dator
21	ASF2	Association de Services financiers de Nanad

CESAG - BIBLIOTHEQUE

22	ASF3	Association de Services financiers de N'dahonta
Institutions de Crédit Direct – ICD		
23	CFAD	Centre pour la Formation et l'appui au Développement à la base
24	FINA	Financial Development
25	PAD	Association pour la Promotion et l'appui au Développement des Micro Entreprises
26	PAP	Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
27	VIT	Vital Finance
Organisations Non Gouvernementales – ONG		
28	ASOP	Association pour la Solidarité et la Promotion des Initiatives à la Base
29	IAM	Institut Africain d'Application des Méthodes de Développement
30	ID	Initiative développement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. BADILLO Patrick, PARADI Joseph (1999), *La méthode DEA, analyse des performances*, Hermes Science Publications, Paris, 366p.
2. BOURGUIGNON Annick (1995), Peut-on définir la performance ? , *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, pp. 61-66.
3. BOURGUIGNON Annick, MALLERET Véronique, NORREKLIT Hanne (2002), L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du Balanced Scorecard, *Revue Comptabilité – Contrôle – Audit : Numéro Spécial Aspects Internationaux*, pp.7-32, 26p.
4. BRICENO-GARMENDIA Cecilia, FOSTER Vivien (2007), *More Fiscal Resources for Infrastructure? Evidence from Est Africa*, The World Bank, Sustainable Development Department, Africa Region, 89p.
5. BRICENO-GARMENDIA Cecilia, FOSTER Vivien (2008), *More Fiscal Resources for Infrastructure? Evidence from Est Africa*, The World Bank, Sustainable Development Department, Africa Region, 36p.
6. BROUSSAU Frédéric, OUELLETTE Pierre, VIERSTRAETE Valérie (2004), *L'évaluation de la performance des cégeps au Québec par la méthode DEA*, pp 2-3, 18p.
7. CELLULE DE MICROFINANCE DU BENIN (2002), *Politique Nationale de Microfinance*, Ministère de l'Economie et des Finances, Cotonou, 24p.
8. CELLULE DE MICROFINANCE DU BENIN (2005), *Répertoire des Institutions de Microfinance*, Ministère de l'Economie et des Finances, Cotonou, 225p.
9. CGAP (2001), *Guide des ressources disponibles dans le domaine de l'évaluation des institutions de microfinance*, Notes Focus n° 22, CGAP, Washington DC 20433, 14p.
10. CGAP (2006), *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance* , Directives Concertées en Microfinance, 2e Edition, CGAP – The World Bank, 63p.
11. CHARNES Abraham, COOPER William (1978), Measuring the efficiency of decision making units, *European Journal of Operational Research*, vol.2, pp.429-444, 16p.
12. DE BRIEY Valérie (2003), *Elaboration d'un cadre d'évaluation de la performance d'institutions de micro-financement : études de cas à Santiago (Chili)*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Catholique de Louvain, 383p.
13. GUTIERREZ-NIETO Begona, SERRANO-CINCA Carlos , MOLINERO Celio (2004), *Microfinance Institutions and Efficiency*, Discussion Papers in Accounting and Finance, Number AF04-20, Universidad de Zaragoza, 40p.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

14. GUTIERREZ-NIETO Begona, SERRANO-CINCA Carlos, MOLINERO Celio (2007), Microfinance institutions and efficiency, *The International Journal of Management Science*, Omega n° 35, Elsevier, pp.131-142, 12p.

15. GUTIERREZ-NIETO Begona, SERRANO-CINCA Carlos , MOLINERO Celio (2007), *Social Efficiency in Microfinance Institutions* , Operational Research Society, vol. 28, pp.1-16, 16p.

16. HARTARSKA Valentina (2005), *Governance and performance of microfinance institutions in central and eastern Europe and the newly independent states*, World Development vol. 33, pp.1627-1648, 22p.

17. HENRY Carla, SHARMA Manohar, LAPENU Cecile, ZELLER Manfred (2003), *Microfinance Poverty Assessment Tool*, Technical Tools Series, n° 5, CGAP – The World Bank, Washington DC., 225p.

18. LAPENU Cecile & PIERRET Dorothé (2005), *Guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance*, CERISE – IRAM, Paris, 31p.

19. LAPENU Cecile (1996), *Vers un nouveau rôle pour l'Etat et les institutions privées dans le développement du système financier rural indonésien*, Thèse de Doctorat, Agro économie, ENSAM, Montpellier, 443p.

20. LAPENU Cecile (2002), La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspectives de recherche, *Revue Tiers Monde*, tome XLIII, n°172, pp.847-865, 19p.

21. LAPENU Cecile, ZELLER Manfred, GREELEY Martin, CHAO-BEROFF Renée, VERHAGEN Koenraad (2004), *Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes*, Mondes en Développement, tome 32, n° 126, pp.51-58, 8p.

22. MBANGALA Mapapa (1997), *Objectifs multiples et mesures de performance des entreprises publiques dans les pays en développement : Cas des chemins de fer en Afrique subsaharienne*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Liège, 278p.

23. MBANGALA Mapapa (2007), *Taking Stock of Railway Companies in Sub-saharan Africa*, The World Bank Studies, Washington DC, 142p.

24. MIX (1998), *The Microbanking Bulletin*, Issue n°2, Economics Institute, Boulder, Colorado, 50p.

25. MIX (2006), *Benchmarking de la Microfinance en Afrique 2005*, Rapport du MIX, Inc., 15p.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

26. MIX (2007), *Benchmarking de la Microfinance en Zone UEMOA 2006*, Rapport du MIX, Inc., 12p.

27. MORIN Estelle, SAVOIE André, BEAUDIN Guy (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Editions Gaëtan Morin, Montréal, 160p.

28. NGUYEN Hong Thai (1999), *Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, L'Harmattan, Paris, 325p.

29. PLANET RATING (2003), *GIRAFE : PADME Bénin*, Rapport d'évaluation, 40p.

30. PLANET RATING (2003), *GIRAFE: Vital Finance Bénin*, Rapport d'évaluation, 39p.

31. PLANET RATING (2005), *GIRAFE : PAPME Bénin*, Rapport d'évaluation, 20p.

32. PLATTEAU Jean Philipe (1988), *La nouvelle économie institutionnelle et la problématique coopérative*, Rapport CMID (UCL), 17p.

33. PNUD (1997), *Rapport mondial sur le développement humain* », Economica, Paris, 268p.

34. RAULET Croset (1999), *Management des systèmes d'information*, Dunod, Paris, p.217

35. SCHAFFNIT Claire & PARADI Joseph (1999), *Etude de la productivité du réseau d'une grande banque canadienne : comparaison entre les scores DEA et les estimations de performances de la banque* », pp.144-160, 15p. in Badillo P.-Y. & Paradi J.C., sous la direction de (1999), ''La méthode DEA : analyse des performances'', Hermes Science Publications, Paris, 366p.

36. WEILL Laurent (2006), *Propriété étrangère et efficience technique des banques dans les pays en transition : Une analyse par la méthode DEA*, Revue Economique, Vol. 57, n° 5, pp.1093-1108, 16p.

37. WELE Pascal (2007), *La qualité de la gouvernance micro-financière dans les pays de l'UEMOA : construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Benin* », Synthèse thèse de doctorat, 9p.

38. ZMUD. Robert et BOYNTON Andrew (1990), *Management information Systems : Reading and Cases, Scott Foresman*, Boston, 15p.

CESAG - BIBLIOTHEQUE