

Nouveau format

PADME
Bénin - Mars 2003

Echelles de notation et formules sont données page suivante.

Rating global

A – Excellent
Tendance : Stable

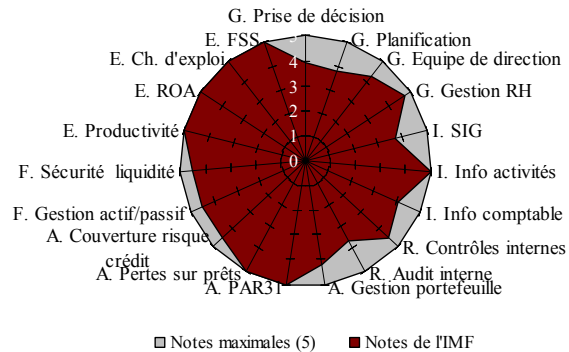
Le Projet pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME) a été créé en septembre 1993 par le gouvernement béninois, sous financement de la Banque Mondiale, avec l'assistance technique de VITA. Son objectif était d'atténuer l'effet de l'ajustement structurel sur les microentreprises. Le projet s'est transformé en association reconnue d'utilité publique en novembre 1998. Au 31 décembre 2002, le PADME est la première IMF en zone urbaine du Bénin en termes d'encours de crédits (13,5 millions EUR) et de nombre d'emprunteurs actifs (25 836).

Synthèse du Rating Plus

Environnement Favorable
Maturité Mature 9 ans d'activité
Taille Grande Encours de 13,5 millions USD
Marché cible Moyen* Encours moyen = 119% du PNB/hab

Scoring composite

Gouvernance et processus de décision **a**
Information et outils de gestion **b**
Risques : analyse et contrôle **a**
Activités : produits et services **a**
Financement et liquidité **a**
Efficacité et rentabilité **a**



| | 2000 | 2001 | 2002 | | 2000 | 2001 | 2002 |
|---------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------|--------|--------|--------|
| ACTIVITE | | | | PERFORMANCE | | | |
| Total Actif (K EUR) | 8 610 | 14 305 | 17 292 | Clients actifs par employé | 186 | 210 | 190 |
| (Mio FCFA) | 5 648 | 9 383 | 11 343 | ROA | 11,3% | 11,2% | 10,3% |
| Encours de prêts (K EUR) | 7 361 | 10 311 | 13 576 | ARO | 6,3% | 7,3% | 8,3% |
| Nb d'emprunteurs actifs | 14 330 | 20 955 | 25 836 | ROE | 19,7% | 21,7% | 19,9% |
| Nb d'épargnants actifs*** | 17 032 | 24 394 | 30 730 | AROE | 11% | 14,2% | 15,9% |
| Taux Effectif Global** | 30,2% | 30,2% | 30,2% | Rendement du portefeuille | 26,4% | 26,1% | 25,5% |
| PAR ₃₁₋₃₆₅ | 0,3% | 0,5% | 0,8% | Ratio charges d'exploitation | 11,4% | 10,6% | 12,1% |
| PAR _{> 365 jours} | 0,0% | 0,0% | 0,0% | Autonomie opérationnelle | 213,1% | 236,6% | 200,1% |
| Ratio de couverture des risques | 44,8% | 38,2% | 31,4% | Autonomie financière | 142,0% | 160,4% | 166,7% |
| Taux de pertes sur prêts | 0,3% | 0,2% | 0,4% | FINANCEMENT | | | |
| CROISSANCE | | | | Emprunts commerciaux / Passif | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Croissance du portefeuille | 51% | 40% | 32% | Dettes / Fonds propres | 0,8 | 1,0 | 0,9 |
| Croissance de l'actif | 66% | 66% | 21% | Tx change EUR/FCFA | 655,96 | 655,96 | 655,96 |

* Le PNB/habitant est estimé à 442 USD, mais à 990 USD en parité de pouvoir d'achat, selon le rapport 2002 sur le développement humain du PNUD. Le prêt moyen du PADME représente donc 119% du PNB/hab, mais seulement 53% du PNB/hab en parité de pouvoir d'achat.

** Taux Effectif Global du crédit individuel (90% de l'encours de prêts), pour un prêt de 12 mois.

*** Epargne obligatoire pour obtenir un crédit. Les épargnants sont plus nombreux que les emprunteurs car certains laissent leur épargne après avoir remboursé leur crédit, dans l'attente du renouvellement de ce crédit.

Grille de lecture des notes

| | | |
|----------------|---------------|---|
| | | Les 19 facteurs sont notés de « 0 » (note la moins bonne) à « 5 » (note la meilleure). Un système de pondération permet ensuite d'obtenir le scoring des 6 domaines (appelé scoring composite), puis le rating global. |
| Domaine | Global | Explication |
| a | A+ | Excellent |
| | A | L'IMF excelle dans le domaine évalué et peut servir de référence. Vision long terme d'amélioration continue. Pas de risques court ou moyen terme sur la continuité de l'exploitation. Risques long terme très bien suivis et contrôlés. |
| | A- | |
| b | B+ | Très bon |
| | B | Procédures affinées et efficaces, perspectives d'évolution long terme. Quelques améliorations sont à apporter. Les risques long terme sont identifiés dans le plan stratégique. |
| | B- | |
| c | C+ | Bon |
| | C | Procédures fonctionnelles mais quelques défaillances. Des risques faibles, identifiés, pèse à moyen terme sur la continuité de l'exploitation. |
| | C- | |
| d | D | Insuffisant |
| | | Procédures en place mais défaillances importantes et des problématiques partiellement abordées / Risque à moyen terme sur la continuité de l'exploitation. |
| e | E | Risque de défaillance immédiate ou Très insuffisant |
| | | Danger immédiat/latent sur la continuité de l'exploitation, ou sous performance non acceptable. |

Rating Plus : classification selon les critères du MicroBanking Bulletin pour l'Afrique

| Taille des opérations | Marché cible | Maturité |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| (Encours de prêts en USD) | (Encours par client / PNB par hab.) | (Nombre d'années d'existence) |
| Grande : > 5 million | Inférieur : < 20% | IMF naissante : de 1 à 3 ans |
| Moyenne : 0,8 à 5 million | Moyen : de 20% à 149% | IMF jeune : de 4 à 7 ans |
| Petite : < 0,8 million | Supérieur : 150% à 249% | IMF mature : > 7ans |
| | PME : > 249 % | |

Formules de calcul des ratios

| | |
|------------------------------|---|
| Productivité du personnel | Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés - fin de période |
| ROA | Rentabilité de l'actif : résultat net avant subventions / Actif moyen |
| AROA | ROA ajustée : résultat net ajusté, avant subv. / Actif moyen |
| ROE | Rentabilité des fonds propres : résultat net avant subv. / Fonds propres moyens |
| AROE | ROE ajustée : résultat net ajusté, avant subv. / Fonds propres moyens |
| Dettes sur fonds propres | Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période |
| Rendement du portefeuille | Revenu du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois |
| Ratio de ch. d'exploitation | Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois |
| Ratio de ch. de financement | Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois |
| Coût du financement | Intérêts versés et charges assimilées / Endettement moyen (épargne + emprunts) |
| Ratio de ch. de provisions | Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts 13 mois |
| Ratio de ch. d'ajustement | Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois |
| Encours de prêts sur actifs | Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif |
| Autonomie opérationnelle | Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles) |
| Autonomie financière | Autonomie opérationnelle après ajustements |
| Taux de couverture du risque | Réserves pour pertes sur prêts / PAR 31-365 |
| Taux de pertes sur prêts | Prêts rayés du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois |

Résumé et explication du rating

La microfinance au Bénin est constituée d'un grand nombre d'initiatives peu supervisées, de tailles diverses (encours de prêts allant de quelques milliers d'Euros à 26 millions d'Euros pour la FECECAM) et de formes variées (coopératives, associations, et une société anonyme). Le marché urbain et périurbain est proche de la saturation. Le marché rural est lui peu couvert.

Le PADME gère un portefeuille de 13,5 millions d'Euros en décembre 2002. Sa clientèle est constituée à 89% de commerçants dans les zones urbaines. Ses prêts, individuels et solidaires, sont destinés à financer le fonds de roulement des clients. Le PADME offre aussi des « crédits relais » pour les ONG qui financent à leur tour des microentrepreneurs, et le produit PROFIDA pour les artisans récemment diplômés (ces deux produits représentent 1% de l'encours).

Le PADME obtient la note finale A avec une tendance stable :

Gouvernance et prise de décision reçoit la note **a** :

- ❑ La gouvernance est centrée sur une forte culture d'entreprise et un personnel motivé par un système efficace de primes et de promotion interne.
- ❑ Les décisions reposent sur l'équipe de direction. Le CA est de plus en plus formé, mais des difficultés inhérentes à un CA composé de personnes morales persistent.
- ❑ Les décisions opérationnelles sont prises rapidement grâce à une décentralisation importante. En revanche certaines décisions stratégiques accusent des retards prononcés.

Information et équipement reçoit la note **b** :

- ❑ Le SIG produit des tableaux de bord très pertinents et offre un niveau de sécurisation satisfaisant. La fluidité des flux d'information est à améliorer.
- ❑ L'analyse financière fait défaut.

Risques : analyse et contrôles reçoit la note **a** :

- ❑ Les risques opérationnels et stratégiques sont identifiés et couverts au maximum.
- ❑ Les procédures sont standardisées, bien que le manuel de procédures puisse être amélioré.
- ❑ Il manque une réflexion en amont sur les risques et sur les techniques d'audit bancaire.

Activités : produits et services reçoit la note **a** :

- ❑ Le portefeuille est d'une qualité exceptionnelle : PAR à 31 jours inférieur à 1% et ratio de pertes sur prêts inférieur à 0,5%. La diversification est faible (89% dans le secteur du commerce) mais l'institution tente de diversifier son offre à l'attention des artisans.
- ❑ Les démarches de marketing sont insuffisantes étant donnée la saturation progressive des marchés urbains et périurbains.

Financement et liquidité reçoit la note **a** :

- ❑ Le financement actuel repose essentiellement sur des subventions et des emprunts concessionnels. Mais le PADME est déjà en négociation avec plusieurs banques.
- ❑ Les besoins en liquidité sont connus quotidiennement et prévus sur l'année. Le PADME anticipe des forts besoins de financement dès la fin 2003.

Efficacité et rentabilité reçoit la note **a** :

- ❑ Le PADME est une institution très efficace et rentable avant et après ajustements.
- ❑ Les charges augmenteront dans le futur en raison (i) de l'expansion géographique, (ii) du test de nouveaux produits et (iii) du recours à l'endettement commercial.

Synthèse des forces et des faiblesses :

- ❑ Les forces principales du PADME sont : un portefeuille de prêts d'une qualité exceptionnelle, une culture d'entreprise tournée vers l'efficacité et le client, une équipe de direction compétente, une stratégie prudente et réfléchie, et une rentabilité très élevée.
- ❑ Aucune faiblesse importante à noter.
- ❑ Les défis à relever sur le moyen terme sont : l'amélioration des flux d'information, l'accentuation de la concurrence en zone urbaine, l'augmentation des charges de financement, la transformation institutionnelle, et les risques liés au développement de nouveaux produits et au déploiement des activités dans de nouvelles zones.

Besoins de financement :

- ❑ Le PADME anticipe de forts besoins de financement dès la fin 2003. 1,2 milliards FCFA en 2003 (soit 1,8 millions EUR, pour financer le fonds de crédit et la construction du siège), et 700 millions supplémentaires en 2004 (soit 1,1 millions EUR) .
- ❑ Planet Rating estime* que le PADME est une institution solide, dotée d'une équipe de direction entièrement capable de gérer un emprunt commercial, et que le potentiel de croissance dont il dispose justifie de nouvelles injections de fonds.

* Les recommandations émises dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus la validité de ses recommandations et conseille la réalisation d'une nouvelle évaluation. Planet Rating ne pourra pas être tenu responsable des suites d'un investissement/financement réalisé sur la base de ce rapport.

Rating Plus

Le rating GIRAFE évalue la pérennité des institutions de microfinance. Or il est plus difficile pour une institution jeune, dans un contexte difficile et visant une population plus défavorisée, d'atteindre la pérennité. Le Rating Plus vise à replacer l'institution dans son contexte.

Environnement Le PADME bénéficie d'un tissu socio-économique favorable en zone urbaine mais de taille limitée, et d'un tissu peu favorable en zone rurale.

- ❑ Le Bénin est classé au 158^e rang du rapport 2002 sur le développement humain du PNUD. Après un processus d'ajustement structurel dans les années 1990, il affiche de bonnes performances économiques pour la

| | Déc. 2000 | Déc. 2001 | Déc. 2002* |
|----------------------------------|-----------|-----------|------------|
| Tx de change : 1 EUR = X FCFA | 655,96 | 655,96 | 655,96 |
| Inflation | 1,7% | 1,8% | 2,0% |

Source: Site Internet du MicroBanking Bulletin
* Estimations

- région (une croissance annuelle moyenne de 5% depuis 5 ans). La population est estimée à 6,4 millions en 2001, dont 58% en zone rurale.
- ❑ Le pays se caractérise par un entrepreneuriat urbain développé, grâce au commerce régional, notamment avec le Nigeria. Le PADME bénéficie donc d'une clientèle urbaine dynamique, mais limitée et concentrée sur l'activité de commerce. Le marché est propice, mais limité et la diversification difficile.
- ❑ Les zones rurales sont par contre peu favorables au développement d'activité de crédit, car les filières agricoles sont peu organisées à l'exception de la filière du coton.
- ❑ Les infrastructures ne présentent ni difficulté ni atout majeur. Le réseau téléphonique permet une communication fluide, et l'utilisation de l'email dans les villes principales. Le PADME est entièrement informatisé. Toutefois, l'obtention de lignes téléphoniques supplémentaires est très difficile ; Internet et l'informatique sont peu développés, ce qui rend difficile la mise en réseau des agences. Les déplacements physiques sur les zones couvertes par le PADME sont aisés.

Maturité et taille des opérations Le PADME est une institution mature, bénéficiant donc de systèmes perfectionnés et d'une clientèle formée ; mais l'institution se lance à présent sur de nouveaux marchés.

- ❑ Avec plus de neuf ans d'activité, le PADME dispose d'une méthodologie perfectionnée, d'une équipe formée et d'une base de clientèle solide. Ces bases solides facilitent donc le contrôle des charges et donc des performances financières excellentes.
- ❑ Le PADME met à profit cette maturité pour diversifier ses activités vers d'autres types de clientèle. Cette diversification explique une légère baisse de rentabilité en 2002.
- ❑ La taille actuelle du PADME lui permet des économies d'échelles.

Marché cible Le PADME touche une clientèle « moyennement » risquée, qui n'a pas accès aux banques / prêts bancaires.

- ❑ L'encours moyen est de 119% du PNB/habitant, ce qui représente une clientèle au niveau de ressources « moyen » selon les critères du MBB. Le montant moyen déboursé par client est supérieur de plus de 70% au PNB/habitant. Cependant, le produit « crédit de caution solidaire », qui représente 45% à 50% de la clientèle, affiche un montant moyen déboursé égal à seulement 40% du PNB/habitant. Ainsi, le PADME parvient à servir plusieurs échelons des populations pauvres urbaines : pratiquement l'ensemble de ses clients « se situent en dessous du seuil de pauvreté tel qu'il est défini par les autorités nationales »¹.
- ❑ 80% de la clientèle du PADME est féminine.
- ❑ Le PADME finance principalement le fonds de roulement (94% de l'encours actuel).

¹ Evaluation de l'impact économique des services du PADME, Michal Matul, 2002 – Etude IKM de PlaNet Finance

Comparaison par rapport à l'évaluation GIRAFE de juillet 2001

La notation globale du PADME s'améliore, passant de B+ à A.²

La notation du domaine **G** s'améliore, passant de **b** à **a** :

- ❑ Meilleure formation du CA
- ❑ Diminution du risque de personne clé sur le DG
- ❑ Ressources humaines désormais suffisantes
- ❑ Modification de la structure du PADME : ouverture avec succès de guichets propres au PADME pour le remboursement des crédits
- ❑ Expansion géographique : ouverture d'une agence supplémentaire à Abomey
- ❑ Entrée dans deux réseaux : ACCION et WWB

La notation du domaine **I** s'améliore, passant de **c** à **b** :

- ❑ Départ du DAF en 2000 ; remplacé par son comptable en 2001, dont la formation s'achèvera fin 2003.
- ❑ Renforcement de l'équipe en charge du SIG.
- ❑ Plan de modernisation du SIG maintenant disponible, recherche d'un nouveau SIG toujours en cours.
- ❑ Sécurisation du système améliorée

La notation du domaine **R** s'améliore, passant de **c** à **a** :

- ❑ Les procédures d'audit interne sont désormais formalisées
- ❑ L'auditeur interne ne réalise plus de contrôles *a priori* et se concentre sur les contrôles *a posteriori* de l'ensemble de la structure (agences et siège).
- ❑ Recrutement de deux auditeurs supplémentaires

La notation du domaine **A** reste inchangée (**a**) :

- ❑ Le portefeuille continue d'afficher une qualité excellente.
- ❑ L'introduction du produit « crédit relais » a été couronnée de succès et de nouveaux produits et garanties ont été récemment lancés afin de diversifier le portefeuille.

La notation du domaine **F** s'améliore, passant de **c** à **a** :

- ❑ Les négociations avec de nombreuses banques au Bénin et des investisseurs internationaux sont déjà très avancées.
- ❑ Le niveau d'endettement continue d'être faible (effet de levier inférieur à 1) en raison de la disponibilité de subventions.

La notation du domaine **E** reste inchangée (**a**) :

- ❑ Une institution qui continue de présenter des performances de productivité, rentabilité et autonomie remarquables
- ❑ Une situation privilégiée à surveiller compte tenu de l'intensification de la concurrence en zone urbaine.

² La note du PADME dans l'évaluation de juillet 2001 est G4*. En raison d'un changement de méthode, cette grille de notation n'est plus appliquée. B+ est toutefois la note qui s'assimile le plus à l'ancienne note G4*.

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| <i>Grille de lecture des notes</i> | 2 |
| <i>Formules de calcul des ratios</i> | 2 |
| Résumé et explication du rating | 3 |
| Rating Plus | 5 |
| Comparaison par rapport à l'évaluation GIRAFE de juillet 2001 | 6 |
| Sommaire | 7 |
| Acronymes | 8 |
| Secteur de la microfinance et concurrents | 9 |
| Présentation de l'institution | 11 |
| Gouvernance et prise de décision | 14 |
| <i>Prise de décisions stratégiques et opérationnelles</i> | 14 |
| <i>Planifications stratégique et budgétaire</i> | 17 |
| <i>Compétences et répartition des tâches au sein de l'équipe de direction</i> | 19 |
| <i>Gestion des ressources humaines</i> | 20 |
| Information et équipement | 21 |
| <i>Infrastructure et système d'information</i> | 21 |
| <i>Information sur les activités</i> | 22 |
| <i>Information comptable et suivi financier</i> | 23 |
| Risques : analyse et contrôle | 24 |
| <i>Contrôles Internes et Procédures</i> | 24 |
| <i>Audit interne</i> | 25 |
| Activités : produits et services | 26 |
| <i>Gestion du portefeuille</i> | 26 |
| <i>Portefeuille à risque</i> | 28 |
| <i>Taux de pertes sur prêts</i> | 28 |
| <i>Couverture du risque crédit</i> | 29 |
| Financement et liquidité | 30 |
| <i>Gestion actif/passif (ALM) et stratégie de financement</i> | 30 |
| <i>Sécurité de la liquidité</i> | 32 |
| Efficacité et rentabilité | 33 |
| <i>Analyse</i> | 33 |
| Annexes | 36 |
| <i>Produits financiers offerts par l'institution</i> | 36 |
| <i>Etats financiers et notes aux états financiers</i> | 37 |
| <i>Ajustements</i> | 40 |

Acronymes



| | |
|-------|---|
| AC | Agent de Crédit / Chargé de Prêt |
| ACP | Association des Clients du PADME |
| ADF | African Development Foundation |
| AG | Assemblée Générale |
| BCEAO | Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest |
| BE | Bureau Exécutif |
| BOAD | Banque Ouest Africaine de Développement |
| CA | Conseil d’Administration |
| CAC | Commissaire aux Comptes |
| DAT | Dépôt à Terme |
| DG | Directeur Général |
| DGA | Directeur Général Adjoint |
| FENAB | Fédération Nationale des Artisans du Bénin |
| IMF | Institution de Microfinance |
| ICD | Institution de Crédit Direct |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| SIG | Système d’Information et de Gestion |
| USAID | Agence Américaine de Développement International |
| WWB | Women’s World Banking |

Secteur de la microfinance et concurrents

Historique

Le secteur financier béninois a connu de profondes transformations au cours des années 1990 dans le cadre des différents programmes d'ajustement structurel. Afin de répondre à la disparition des banques de développement publiques et de financer l'immense secteur informel rural et urbain, plusieurs IMF sont nées, souvent avec l'appui de la coopération internationale.

Le secteur de la microfinance au Bénin compte en 2003 plus de 1 000 « initiatives », dans lesquelles sont comprises les caisses d'épargne et de crédit, les fédérations de réseaux coopératifs et mutualistes, les Institutions de Crédit Direct (ICD), les projets à volet microfinance et les tontines. En regroupant les caisses affiliées, le secteur compte alors 300 institutions, dont seulement une quarantaine sont agréées par la Cellule Microfinance du Ministère de l'Economie et des Finances³. Il est à noter que le secteur est largement dominé par la FECECAM, plus grand réseau mutualiste du pays, avec environ 80% de la clientèle et 40% de l'encours de crédit⁴.

Secteur bancaire et usuriers

En 2003, le secteur bancaire formel se caractérise par la présence de sept banques locales et internationales (Financial Bank ; Bank of Africa ; Ecobank ; Banque Internationale de Bénin ; Continental Bank ; Diamond Bank ; Société Générale de Banque du Bénin) et de trois établissements financiers (Equipbail; Crédit Promotion du Bénin et Crédit du Bénin). Selon les données de la BCEAO, les dépôts du système bancaire dépassent les 323 milliards de FCFA. Les crédits, pour leur part, dépassent les 190 milliards de FCFA⁵.

Le secteur est peu impliqué dans le financement direct à la microentreprise, à l'exception de la Financial Bank, qui a créé sa propre IMF (FINADEV). Les banques manifestent par contre de plus en plus d'intérêt pour le refinancement de la microfinance, certaines ayant déjà octroyé des lignes de financement à des IMF.

Cadre réglementaire pour la microfinance

Le cadre réglementaire de supervision des IMF dans la zone UMOA est constitué par la loi PARMEC (loi-cadre adoptée par le Conseil des Ministres le 17 décembre 1993) qui vient en dérogation à la loi bancaire, et par divers décrets d'application propres à chaque pays de la région. Ce cadre détermine les conditions d'activité en microfinance pour les réseaux mutualistes et les groupements d'épargne et de crédit (GEC-CCM). Les structures non mutualistes souhaitant opérer en microfinance doivent signer une convention-cadre quinquennale avec le Ministère de l'Economie et des Finances. Les IMF sont soumises à une supervision de ce Ministère : approbation des statuts, rapports financiers trimestriels selon un format précis, mission de supervision pour vérifier les décrets d'application concernant la gouvernance, le contrôle interne et externe, taux maximum. Toutefois, il convient de signaler que sur 300 IMF actives au Bénin, une quarantaine seulement exercent ses activités en respectant la réglementation en vigueur ; et la Cellule Microfinance du Ministère de l'Economie et des Finances peine encore à exercer ses fonctions de supervision.

³ Informations fournies par le consortium Alafia

⁴ Informations à décembre 2002 fournies par la cellule de Microfinance

⁵ *Etude de faisabilité pour l'implantation et la mise en oeuvre d'un service de centrale de risques au Bénin*, FINRURAL, Avril 2002

La loi PARMEC a été une des premières à être mise en place en Afrique pour réglementer le secteur de la microfinance et à reconnaître l'importance de ce secteur dans le financement. Mais elle pose aujourd'hui de nombreuses questions : la supervision d'un ministère sur des activités bancaires, la complexité du format comptable et sa non adaptation aux structures non mutualistes, des ratios prudentiels limitants ou insuffisants, la limitation dans le temps des conventions cadres, la limitation des financements commerciaux (emprunts interbancaires, obligations). Elle est aujourd'hui en discussion au niveau de la BCEAO.

Programmes de microfinance

En raison de l'absence d'études récentes et fiables sur le secteur, le tableau ci-dessus est basé sur plusieurs sources et ne porte que sur les IMF principales opérant dans le même secteur d'activités que le PADME.

| Nom de l'organisation | Zone d'intervention | Description des produits | Nombre de clients ⁶ | | |
|-----------------------|------------------------------|---|--------------------------------|-------------|----------|
| | | | < 10 000 | 10 à 60 000 | > 60 000 |
| FECECAM | Agriculture et commerce | Crédit orienté vers l'agriculture de rente. Récent développement dans les zones urbaines. Epargne | | | X |
| FENACREP | Agriculture et commerce | Microcrédit agricole, fonds de roulement Epargne | | X | |
| Vital Finance | Micro-entreprise | Appui technique agricole Crédit Individuel fonds de roulement Crédit groupe solidaire | | X | |
| AssEF | Petit commerce | Crédits aux commerçantes Crédit ordinaire fonds de roulement Crédit de groupe et crédit solidaire Crédit scolaire (dépenses scolaires) | | X | |
| FINADEV | Micro-entreprise | Crédit Individuel Crédit de groupe | | X | |
| PADME | Micro-entreprise | Crédit individuel fonds de roulement Crédit de caution solidaire Crédit relais ONG Crédit de démarrage des activités d'artisanat | | X | |
| PAPME | Petite et moyenne entreprise | Crédit individuel fonds de roulement Crédit individuel investissement Crédit de caution solidaire Crédit aux organisations paysannes Crédit individuel aux salariés Ligne de crédit ponctuel (individuel) Crédit bail Epargne (à vue et à terme) Assurances | X | | |

⁶ Banque de Données sur les Systèmes Financiers Décentralisés - 2000 – Bénin, BCEAO, Février 2002

Présentation de l'institution

Forme légale, supervision Le PADME a été créé en septembre 1993 sous forme de projet, par le gouvernement béninois, sous financement Banque Mondiale, avec l'assistance technique de l'ONG américaine VITA. L'association a été créée le 23 décembre 1997 et a pris le relais du projet en novembre 1998, date à laquelle les actifs du projet lui ont été transférés. Elle opère sous la supervision de la Cellule Microfinance du Ministère de l'Economie et des Finances, avec une convention cadre de 5 ans, tombant à échéance fin 2004. La convention actuelle du PADME en fait une Institution de Crédit Direct, avec la possibilité de collecter l'épargne.

Réseaux Le PADME est un associé de Women's World Banking, et de ACCION. Il est aussi membre de RAMPE (Réseau Africain d'Appui à la Micro et Petite Entreprise), du réseau Alafia (réseau national d'IMF), de AFRACA et de Microfinance Network.

Propriété Les huit membres actuels de l'association, regroupés en Assemblée Générale (AG), sont les membres fondateurs :

- ❑ L'association de clients du PADME (ACP)
- ❑ La Fédération Nationale des Artisans du Bénin (FENAB)
- ❑ Le personnel du PADME
- ❑ L'Association pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME)
- ❑ La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)
- ❑ Africare (ONG américaine consacrée à l'aide au développement en Afrique Noire)
- ❑ La Financial Bank (Banque commerciale à capitaux suisses avec une présence régionale, ayant fondé FINADEV, jeune IMF locale)
- ❑ Le Ministère du Plan, de la Restructuration Economique et la Promotion de l'Emploi

Le Bureau Exécutif, équivalent d'un Conseil d'Administration (CA), est constitué de cinq membres désignés par l'AG en son sein pour des mandats renouvelables de 2 ans.

| Membres actuels du CA | Date d'entrée | Représentant | Fonction au CA |
|--|---------------|---|-------------------------|
| Association des Clients du PADME (ACP) | 1997 | Son Président, M. Raymond FAFOUMI, depuis 1997 | Président |
| Fédération Nationale des Artisans du Bénin (FENAB) | 1997 | Son Président, M. Théophile HOUNZA, depuis 1997 | Vice-Président |
| Financial Bank du Bénin | 1997 | Mme. Claire AMELINA, depuis 2001 | 1 ^{er} Membre |
| Africare | 1997 | En cours de renouvellement | 2 ^{ème} Membre |
| Personnel du PADME | 1997 | M. René AZOKLI, Directeur Général du PADME, depuis 1997 | Secrétaire |

Equipe Le réseau du PADME couvre les villes principales du Bénin et quelques villes moyennes. Il est organisé de la façon suivante :

- ❑ Le Siège est le centre de définition de la stratégie de l'institution, de consolidation de l'information, de mise au point des outils de gestion et de contrôle du système. Il héberge l'équipe de direction et son personnel de soutien.
- ❑ Les 4 Agences sont les centres décisionnels pour le crédit et les centres de déboursement, bénéficiant d'une grande délégation de pouvoir. Toute agence opère dans un rayon de 30 Km autour de son lieu d'implantation grâce à la présence de divers bureaux de zone.
- ❑ Les 13 bureaux de zone, chacun sous la responsabilité d'une agence, ont une fonction opérationnelle : réception des clients potentiels, sessions d'animation destinées à informer les clients sur les produits offerts.
- ❑ Les guichets de remboursement ont été créés à partir d'avril 2001. Jusque-là, les clients devaient se rendre aux guichets de banques partenaires du PADME pour effectuer leurs remboursements. Cette sous-traitance a été très utile au PADME dans un premier temps (limitation du risque de fraude, sécurité du processus de remboursement), mais présentait les inconvénients suivants : relation Client/institution distendue, perte de certains clients au profit de la banque partenaire, et commissions que les banques exigeaient à partir de 2000.

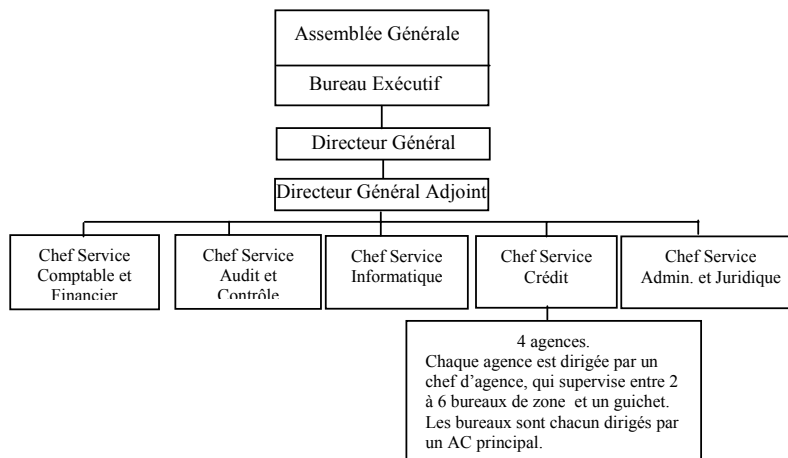
Localisation des agences du PADME



| Ressources humaines | 2000 | 2001 | 2002 |
|--|------|------|------|
| Nombre d'employés (salariés + stagiaires)* | 77 | 100 | 136 |
| % Agents de Crédit (AC) | 36% | 34% | 31% |
| Turnover du personnel salarié en % (départs/nombre moyen d'employés) | 4% | 5% | 5% |

* Noter que le PADME fait appel à de nombreux stagiaires (33 stagiaires en déc. 2002). Ces stagiaires allègent la charge de travail des salariés en jouant un rôle clé dans l'appui administratif (mais le temps à consacrer à leur formation est important).

Organigramme



Produits et services Une description détaillée des produits est donnée en annexes.

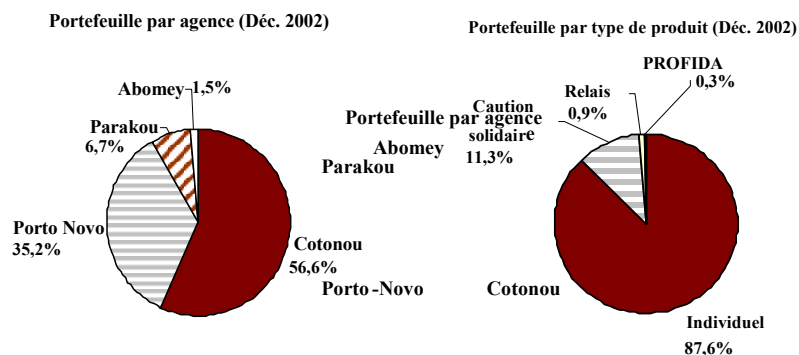
Les deux produits de prêt principaux, représentant 99% de l'encours en décembre 2002, sont des crédits pour le fonds de roulement : le **crédit individuel** et le crédit de **caution solidaire**, lancés dès avril 1994. Ce sont des crédits de 1 à 18 mois, à un taux de 2% mensuel sur le capital restant dû avec des périodes de grâce négociables jusqu'à 6 mois, et un système de garanties variable selon le type et le montant du prêt.

Le « **crédit relais** » a été développé en 2001 pour refinancer des ONG octroyant des crédits aux microentrepreneurs situés hors de la zone d'intervention du PADME (33 ONG financées au total pour plus de 4 237 bénéficiaires finaux).

Depuis 2002, le PADME développe de nouveaux produits, avec différents partenaires. Ces produits ont les mêmes caractéristiques que les prêts individuels et solidaires, mais sont destinés à des clientèles différentes :

- le **PROFIDA**, prêts individuels et de groupe destinés à financer le lancement des activités des artisans récemment diplômés en couture, mécanique, coiffure, soudure, etc. ; et,
- le **FOGA**, prêt développé avec une garantie de la coopération suisse mise à la disposition de la FENAB, destiné à financer les artisans en activité, membres de la FENAB.

D'autres systèmes de garantie sont en cours d'étude, notamment pour les artisans tisserands et les femmes microentrepreneurs du secteur de l'agro-alimentaire. Seul le produit PROFIDA est opérationnel en février 2003.



Certification des comptes Le cabinet d'audit local FIDEXCA assure les fonctions d'audit des comptes annuels et de commissariat aux comptes. Les missions trimestrielles du commissaire aux comptes (CAC) valident les états financiers et les rapports d'activité produits par le PADME et expriment une opinion sur le respect des conventions et des procédures des partenaires (les dépenses effectuées dans le cadre des fonds Banque Mondiale, USAID, ADF etc) ainsi que sur le respect de la réglementation en vigueur et des procédures internes.

Gouvernance et prise de décision

Le PADME exerce ses activités de microfinance sous une convention-cadre de 5 ans expirant fin 2004. Compte tenu de la nécessité d'un renouvellement tous les 5 ans de la convention et de certains inconvénients propres à la loi PARMEC (le détail du cadre réglementaire est donné en annexes), le PADME mène depuis 2000 une réflexion sur une éventuelle transformation en une institution privée et commerciale de microfinance. Le statut actuel n'entrave pas la bonne marche des opérations, mais il ne garantit pas la pérennité institutionnelle. Une étude est prévue, conjointement avec le PAPME, pour identifier les avantages et inconvénients de chaque type de structure possible. La décision est rendue plus difficile car le cadre réglementaire est en cours de révision au niveau de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Prise de décisions stratégiques et opérationnelles

Mission

Forte culture d'entreprise, centrée sur l'efficacité et le client L'équipe de direction, le CA et l'ensemble du personnel adhèrent à la mission du PADME : « Accès facile et rapide au crédit à tous les microentrepreneurs ». Cette mission et la personnalité charismatique du Directeur Général (DG) ont créé une véritable culture d'entreprise centrée sur l'efficacité et le service au client. Elle transparaît à tous les niveaux de l'institution et elle est une source de motivation du personnel.

Cette mission combine objectifs sociaux et financiers. L'équipe de direction est consciente de l'importance de l'autonomie financière du PADME mais fait aussi le choix de servir sa population cible initiale. Ainsi, le prêt moyen reste le même au cours de la période 2000-2002 (prêt moyen au déboursement de 760 EUR), même si, pour répondre à une demande pressante de clients anciens, le plafond des prêts individuels a été relevé.

Processus de prise de décision

Rôle de contrôle du CA mais rôle décisionnel déterminant de l'équipe de direction Comme pour la plupart des ONG en microfinance, les membres actuels de l'AG ont été invités par l'équipe de direction et les bailleurs lors de la transformation du projet en association. Après 4 ans de participation à l'AG et au CA, les administrateurs actuels sont en mesure d'assurer un rôle de contrôle, en demandant à la direction de justifier les décisions et en validant le budget. Un effort important de formation a été réalisé ces deux dernières années pour le Président et le Vice-Président. L'avis de l'équipe de direction reste cependant déterminant. En effet, la plupart des membres du CA ont une connaissance limitée du monde bancaire et de la microfinance et placent donc leur confiance dans l'équipe de direction.

Prise de décision démocratique et décentralisée La prise de décision est démocratique, participative et basée sur des réunions, hebdomadaires pour l'équipe de direction et trimestrielles pour le CA. Les rôles des chefs de service sont clairement définis. Les agents de crédit (AC) et les chefs d'agence sont impliqués dans la fixation des objectifs annuels et par agence. Le personnel participe à l'établissement du budget grâce à un système de consultation annuelle organisée par le Service Comptable et Financier.

Notons deux points importants sur la composition du CA, qui ont été soulignés en 2002, lors de la mission d'inspection de 2002 de la Cellule Microfinance du Ministère de l'Economie et des Finances :

- Le DG ne devrait pas pouvoir être le représentant du personnel au CA⁷.
- La structuration de l'Association des Clients du PADME n'est pas suffisante et doit être revue, afin de garantir la représentativité de son Président à l'AG du PADME.

Compétence et implication des organes de gouvernance

*CA très impliquée
mais soumise à un
turnover des
représentants des
personnes
morales*

Les membres du CA présentent des compétences de plus en plus adaptées à leur rôle. En effet, le Président et le Vice-Président ont tous deux suivi des formations à l'étranger au cours des deux dernières années ; le représentant de la Financial Bank apporte une connaissance et une expérience en banque et microfinance. Cependant, les représentants des autres institutions au CA et à l'AG ont changé au cours des dernières années, ce qui handicape leur formation.

L'implication des membres actuels du CA est grande : les réunions ordinaires ont lieu sans faute de manière trimestrielle, et plusieurs réunions extraordinaires prennent place entre temps ; très peu d'absences sont à signaler. Notez cependant que la personnalité morale des membres, cas de figure répandu parmi les associations, ne garantit pas une implication personnelle de leurs représentants à long terme.

Il convient de noter que deux concurrents du PADME sont présents à son AG (PAPME) et au CA (Financial Bank, qui représente un concurrent via sa participation dans le capital de FINADEV). PADME participe aussi à l'AG du PAPME, et sa participation à celle de FINADEV en tant qu'observateur est en discussion. Ceci est le résultat de leur histoire commune : la PADME et le PAPME ont été créés simultanément l'un pour la microentreprise et l'autre pour la petite et moyenne entreprise ; Financial Bank était une banque partenaire du PADME lui octroyant des autorisations de découvert et prêtant ses guichets. Mais la différenciation du marché n'est plus respectée entre PADME et PAPME, et la Financial Bank a développé ses propres activités de microfinance, institutionnalisées en FINADEV. Ces deux institutions partenaires deviennent donc des concurrents. Leur participation dans les organes de gouvernance du PADME va donc entraîner avec la saturation progressive du marché urbain l'apparition de conflits d'intérêts.

Réactivité du processus de prise de décision

*Réactivité
opérationnelle*

La décentralisation des décisions relatives au crédit au niveau des agences rend le PADME très réactif à la demande du client. Les autres décisions opérationnelles, centralisées au siège, sont elles aussi suffisamment rapides (recrutement, gestion de la liquidité, achat de fournitures, etc).

*Poids du recours
aux bailleurs de
fonds sur le temps
de prise de décision*

On note cependant un retard important pour la prise de décisions stratégiques : équipement et SIG (dossier en cours depuis 2000), transformation institutionnelle (décision qui aurait dû être prise avant fin 2002 selon l'accord avec la Banque Mondiale), augmentation du plafond de crédit (autorisation reçue du CA en 2001, non encore mise en application), test de la méthode en zone rurale.

Ces retards s'expliquent d'une part par le choix du PADME de financer ses tests opérationnels et ses équipements lourds par des subventions. Par exemple, le changement de SIG est soumis à un financement Banque Mondiale dont la lourdeur des procédures d'achat entraîne des retards conséquents. Le PADME pourrait financer certaines de ces décisions sur fonds propres. Le fait de rechercher des subventions a peut être diminué légèrement mais non entravé le rythme de croissance du PADME. De plus, le PADME recherche maintenant des financements commerciaux pour développer ses activités dans les zones déjà couvertes.

⁷ Noter cependant qu'il ne dispose pas de droit de vote sur les questions concernant sa personne.

Stratégie très conservatrice

D'autre part, ces retards s'expliquent par la stratégie très conservatrice du PADME. La prise de décisions stratégiques repose sur un processus « par tâtonnements », terme utilisé par le PADME lui-même pour désigner sa méthode de crédit : tout en ayant une stratégie déterminée, le PADME avance par tests successifs qui permettent de perfectionner sa méthode. Cette stratégie fait que le PADME valide toutes les décisions importantes par de nombreuses études et de tests avant d'engager des ressources propres. Par exemple, l'augmentation du plafond des prêts individuels à 10 000 000 FCFA a été validée par le CA en 2001, mais n'est pas encore opérationnelle, une réflexion sur le processus de mise en œuvre étant en cours.

Ainsi le PADME se distingue de la concurrence par une stratégie conservatrice, n'engageant pas de fonds propres ni d'emprunts commerciaux sur le lancement de nouvelles activités, et avançant lentement jusqu'à ce que tous les risques soient contrôlés. Cette stratégie a fonctionné depuis le lancement du PADME, ce qui en fait une institution leader sur son marché. Mais elle risque de présenter des limites dans un secteur de plus en plus concurrentiel.

Information de pilotage

Information de pilotage pertinente, mais information sur le marché et analyse financière insuffisantes

L'information de pilotage est bien structurée, régulière, fiable et distribuée à tous. En effet, des rapports trimestriels sont envoyés au CA ainsi qu'à tout le personnel. Ils suivent une structure demandée par les organes de supervision. Ils font le point sur l'exécution des objectifs fixés pour le trimestre par le rapport précédent, l'évolution par rapport à l'année précédente et fixent des objectifs pour le trimestre suivant, en conformité avec le budget annuel. Entre la publication de ces rapports, des tableaux de bord bien conçus sont disponibles à tous les niveaux du réseau, de façon mensuelle.

Les points suivants pourraient cependant être améliorés :

- ❑ Le PADME ne dispose pas d'une étude de marché sur le secteur de la microfinance complète et récente. Il s'agit d'un problème généralisé, car le dernier recensement de la population disponible date de 1991. Pour tenter de pallier à cette situation, le PADME a créé récemment un département de marketing dirigé par le DGA.
- ❑ Les rapports trimestriels ne sont pas accompagnés de résumés exécutifs, qui favoriseraient la lecture par les membres du CA.
- ❑ L'évolution des chiffres pourrait davantage être expliquée. Un suivi financier par agence et/ou produit de prêt serait nécessaire, étant donné le stade de développement actuel du PADME. Ce point sera discuté plus en détail dans la partie « Information et équipement »
- ❑ Une présentation plus synthétique de la partie concernant les demandes de crédit, les réunions de sensibilisation des clients et des déboursements faciliterait l'analyse.

Diffusion des décisions au sein de la structure

Les décisions sont diffusées à tous les échelons de l'institution par les rapports et les notes de service. La communication latérale entre les agences reste cependant informelle, lors des réunions mensuelles du personnel des agences.

Planifications stratégique et budgétaire

Culture de gestion du risque et identification des besoins

Culture de gestion du risque diffusée dans l'institution Il existe une forte culture de gestion du risque : l'ensemble du personnel prend toutes les précautions nécessaires avant de lancer une opération, que ce soit au niveau de l'activité ou de la stratégie globale.

Clarté et diffusion du plan stratégique

Stratégie d'expansion en cours de réflexion, budgets annuels très détaillés Une réflexion intégrant l'équipe de direction et les chefs d'agence est en cours depuis 2001 pour mettre à jour le plan d'affaires 1999-2003. La stratégie globale est connue de tous, mais le détail de sa réalisation n'est pas encore formalisé. Chacun des chefs de services a donc un discours légèrement différent quant aux choix d'expansion. Le plan d'affaires 2003 – 2007, en cours de rédaction avec ACCION, devrait permettre de finaliser cette réflexion.

En tout état de cause, les budgets annuels atteignent un niveau de détail très élevé qui en font non seulement un instrument prévisionnel des charges et des produits mais aussi un élément de révision de la stratégie. A ce titre, ils peuvent faire office de plan d'affaires annuel.

Planification budgétaire

La planification budgétaire fait l'objet d'un processus participatif, avec une discussion impliquant tout le personnel. Il existe un calendrier précis d'établissement du budget, commençant en octobre, et permettant une validation par une Assemblée Générale Extraordinaire en décembre de chaque année. Ces prévisions font ensuite l'objet d'un suivi approprié trimestriel. Le PADME utilise un fichier Excel développé en interne pour réaliser ses prévisions budgétaires. En 2003 il est prévu d'explorer des logiciels proposés par ACCION et Women's World Banking afin de les utiliser éventuellement pour le budget 2004.

Suivi budgétaire en cours de perfectionnement

Jusqu'en 2003, les budgets étaient concentrés sur les volumes d'activité et les charges entraînées, alors que les revenus étaient simplement vus comme un indicateur d'activité. Le budget 2003 continue à suivre des volumes d'activité mais se situe davantage au niveau des résultats financiers, et non plus seulement des charges. Ceci est très positif et souligne que le PADME se dirige vers un suivi financier analytique.

Pertinence et faisabilité de la stratégie en cours

Stratégie visant la diversification et le renforcement du marché existant La stratégie actuellement débattue au sein du PADME vient en réponse au constat d'une trop grande concentration dans les activités de commerce (89% de l'encours de crédit). Ceci représente un risque dans la mesure où le commerce béninois est très dépendant du Nigeria, pays modifiant régulièrement les droits de passage à ses frontières.

La stratégie du PADME est donc constituée de deux volets :

- ❑ Diversification du portefeuille :
 - financer le secteur de l'artisanat grâce à divers fonds de garantie et au produit PROFIDA. Actuellement ce sous-secteur représente 8% de l'encours. Il est prévu qu'il atteigne 30% de l'encours fin 2007.
 - tester la méthode actuelle dans des villes secondaires du Bénin (100 000 habitants) et des zones rurales avec le lancement des AC « sans bureau fixe ».
- ❑ Renforcement de sa présence dans les zones actuelles par intensification des déboursements : prévision de croissance de tous les indicateurs quantitatifs de 20% par rapport à décembre 2002

| Points principaux de la stratégie | Changements attendus |
|---|--|
| Services offerts et zones de couverture | Nouvelles clientèles cibles : artisans au travers de FOGA et PROFIDA Expansion dans les zones rurales |
| Méthodologie opérationnelle | Renforcement du marché existant, augmentation du montant du prêt Lancement de AC « sans bureau fixe » dans les villes secondaires et les zones rurales |
| Structure, statuts | Etudier les possibilités de transformation institutionnelle (étude conjointe avec le PAPME) |
| Partenariat et supervision | Nouvelle supervision suite aux nouvelles affiliations auprès de ACCION et de WWB |
| Financements | Recherche de fonds de garantie pour leurs emprunteurs Recherche de subventions pour tester de nouveaux produits et de nouvelles zones géographiques Recherche d'emprunts bancaires pour le développement des activités actuelles |
| Sources | Plan d'affaires 1999 – 2003 et discussions avec l'équipe de direction. |

Cette stratégie, pour l'instant informelle puisque non transcrite en un nouveau plan d'affaires, est accompagnée d'objectifs quantitatifs dont certains figurent déjà dans le budget 2003. Les objectifs d'activité de crédit pour 2003 sont les suivants :

| Indicateurs | Résultats 2002 | Projection pour l'année 2003 |
|-------------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Nombre de crédits déboursés | 28 234 | 31 000 |
| Montant total des crédits déboursés | 14 180 740 000 FCFA | 16 000 000 000 FCFA |
| Encours de crédit | 8 905 160 444 FCFA | 11 000 000 000 FCFA |
| Nombre de crédits actifs | 25 836 | 30 000 |
| PAR 1-365 j | 1,5% | 2,0% |
| Taux de remboursement | 99,5% | 99,2% |

Compte tenu des performances passées de l'institution, ils peuvent paraître réalistes. Mais il faudra être vigilant face au renforcement de la concurrence d'autres institutions opérant dans le même marché (PAPME, FINADEV, Vital Finance...).

Diversification du portefeuille vers des zones non maîtrisées, mais avec prise de risque très réduite

La diversification du portefeuille vers l'artisanat et les nouvelles zones (villes secondaires et zones rurales) repose, à nouveau, sur une stratégie conservatrice. En effet, ce déploiement ne sera pas financé sur fonds propres mais par des bailleurs de fonds (FOGA, PROFIDA), ou par l'Etat (lancement des AC « sans bureau fixe »). De plus, il s'agit d'opérations pilotes, engageant des sommes modestes⁸ sur une période courte. Elles se traduiront par des investissements majeurs, financés sur fonds propres ou endettement, que si elles s'avèrent concluantes. Il convient de souligner que cette méthode a déjà été suivie avec succès pour le financement du projet crédit relais, qui a été lancé avec des fonds ADF et qui est désormais un produit permanent du PADME.

Le développement de ces nouveaux produits ne reflète pas, comme on pourrait penser au premier abord, un opportunisme excessif face aux programmes proposés par les bailleurs de fonds. Il correspond plutôt à une volonté interne de diversification qui trouve écho dans les subventions qui sont proposées au PADME. En outre, l'entrée dans le secteur rural servira de preuve concluante à tous les partisans et les opposants de l'implantation du PADME dans ce marché.

⁸ D'après les prévisions du PADME, les crédits déboursés par les huit AC « sans bureau fixe » ne représenteront que 3% de l'encours de crédit fin 2003.

Compétences et répartition des tâches au sein de l'équipe de direction

L'équipe de direction est composée d'un Directeur Général (DG – M. René AZOKLI) qui a sous sa tutelle 5 chefs de service sectoriels : Chef Service Audit Interne (M. Jonas ZANNOU), Chef Service Comptable et Financier (M. André OTCHOFFA), Chef Service Informatique (M. Alphonse HINKATTI), Chef Service Crédit (M. Léandre ADJOVI) et Chef Service Administratif et Juridique (Mme. Isabelle EGOUNLETY). Depuis novembre 2001, un nouveau poste de Directeur Général Adjoint (DGA – M. Damase GNONHOSSOU) a été créé afin d'apporter un soutien au DG dans ses fonctions de supervision des activités.

Compétences et expérience de l'équipe

Promotion interne et expérience du terrain

A l'exception du Service Informatique, l'ensemble des Chefs de Service sont arrivés à leurs postes actuels par promotion interne. Nombre d'entre eux ont commencé leur parcours au sein du PADME en tant qu'AC assistant. Ils disposent donc d'une grande connaissance des procédures et de la clientèle, qu'ils complètent par une formation technique dans leurs domaines.

Risque de personne clé dans le DG en diminution mais encore présent sur certains domaines

Il existe encore un risque de personne clé en la personne du DG même si il est en nette diminution. Jusqu'à fin 2000, il occupait un rôle central aussi bien pour la gestion technique, la stratégie et la représentation ; ce dernier rôle l'amenant de plus à être souvent absent. Le CA et le DG, conscients de ce risque et souhaitant alléger la charge de travail du DG, ont créé le poste de DGA fin 2001. Le DGA apporte déjà un soutien essentiel au DG dans ses fonctions techniques. Il se formera peu à peu aux autres fonctions d'un DG pour pouvoir assumer ce poste en cas de départ du DG actuel. En outre, courant 2000 le DG a commencé à déléguer des responsabilités opérationnelles à tous ses chefs de service. Ainsi, le PADME dispose aujourd'hui d'une équipe de direction qui peut gérer seule les opérations, avec un DG qui joue encore un rôle important dans la vision stratégique, la mise en place de la culture d'entreprise et dans la négociation avec les partenaires.

Profil du DG et DGA

Le DG et le DGA ont tous les deux une formation en sciences économiques doublée d'un troisième cycle en administration/gestion. Les deux ont fait leur premiers pas au PADME en tant qu'AC et ont bénéficié du système de promotion interne pour atteindre leurs postes actuels. Le DG est également membre de plusieurs autres institutions très représentatives dans le secteur de la microfinance : Président du Réseau Africain de Micro-Finance (AFMIN), Membre du CA de la WWB et Président du Comité National de Pilotage du Programme d'Evaluation des Effets de la Libéralisation Financière sur les Défavorisés (ELIFID/BIT).

Définition des rôles et séparation des tâches

Le rôle des différents chefs de service est bien connu de tous, mais certaines fiches de poste ne sont pas à jour, notamment en ce qui concerne les tâches de gestion du personnel qui ont été récemment réorganisées et la fiche de poste du DGA qui se précise au fur et à mesure que le poste se consolide.

Communication au sein de l'équipe de direction

La communication entre les membres de l'équipe dirigeante est excellente et fondée sur une entente de travail.

Gestion des ressources humaines

Gestion des compétences : recrutement, formation et promotion

Les ressources humaines sont particulièrement efficaces, grâce à une stratégie performante de recrutement et de formation, et de longues heures de travail. En effet, la plupart des employés sont recrutés d'abord en tant que stagiaires pour des périodes de six mois pendant lesquelles ils font l'objet de deux évaluations. Le recrutement pour les postes supérieurs est ouvert à la promotion interne en parallèle au recrutement externe. Le PADME propose à ses employés un programme de formations en interne et en externe. Ce système est une source de motivation pour les employés car ils se sentent accompagnés par l'institution dès leur recrutement en tant que stagiaires.

Système de primes stimulant pour les AC

De plus, les AC sont motivés par un système de primes très performant. Les primes peuvent représenter jusqu'à 50% de leur salaire fixe. Elles sont basées sur des indicateurs de qualité du portefeuille (taux de respect des échéances, taux de remboursement, PAR) et de quantité (nouveaux clients). Une mauvaise performance est sanctionnée par un « carton rouge » qui signifie l'interruption immédiate des opérations de déboursement de prêt jusqu'à ce que le portefeuille soit assaini⁹. Ce système est une force du PADME. Une réflexion est en cours, à la demande des employés administratifs, sur la possibilité d'étendre le système de primes à l'ensemble du personnel. La mise en place de ces primes peut constituer un risque si elles induisent des effets pervers¹⁰ ou si elles sont inférieures aux attentes.

Les salaires sont satisfaisants aux yeux du personnel et comparables à ceux du secteur bancaire. Par ailleurs, l'atmosphère de travail est caractérisée par une grande motivation comme en témoigne le turnover très bas du personnel.

Contrôle des performances

Contrôle de performances individualisé, remontant au DG

Les contrôles des performances sont adaptés et répandus à tous les niveaux. Chaque membre est évalué annuellement par son supérieur direct. Ce système individualisé de contrôle, remontant jusqu'au DG, contribue à créer la culture d'entreprise fondée sur l'efficacité de tous.

Compétence des personnes en charge de la Gestion des Ressources Humaines

Gestion des ressources humaines bien organisée

La gestion des ressources humaines est partagée entre le DGA et le Service Administratif et Juridique récemment créé. Le DGA est chargé de la planification des besoins et de la sélection tandis que le Service Administratif et Juridique s'occupe des aspects administratifs. La gestion administrative du personnel est très performante : les postes sont pourvus très rapidement (entre une et deux semaines pour les postes d'AC) et les dossiers du personnel sont très bien tenus. Cependant, au-delà de la centaine de salariés, cette organisation sera sans doute insuffisante, étant donné que le Service Administratif et Juridique cumule plusieurs responsabilités en sus de la gestion des ressources humaines (une étude sur la GRH est en cours, conjointement avec le PAPME).

⁹ Tout AC dont le taux de remboursement est inférieur à 95% reçoit la lettre de carton rouge. Il ne peut reprendre ses activités de déboursement qu'après avoir ramené son taux de remboursement à 98% et après avoir adressé à la direction une demande de reprise des activités de déboursement.

¹⁰ Par exemple, en octroyant des primes basées sur les mêmes indicateurs à un employé et à son supérieur direct, ce qui peut pousser à la complicité entre les deux pour inventer ou modifier des performances.

Information et équipement

Infrastructure et système d'information

Description du système

Parc informatique en croissance mais encore insuffisant Aujourd'hui le PADME dispose d'une quarantaine d'ordinateurs fixes et de 12 ordinateurs portables, qui répondent, d'après les estimations du PADME, à 80% des besoins des utilisateurs. Le siège, les agences et les guichets sont informatisés. En revanche, les bureaux ne le sont pas. Le système n'est pas intégré : l'information sur les activités est gérée par Softbank et la comptabilité est gérée par CIEL.

Détail du système d'information

Utilisation d'Internet : le DG, le DGA, chaque chef de service et chaque chef d'agence disposent d'un accès Internet. L'institution possède un site de présentation. Le reste du personnel ne dispose pas de messagerie électronique.

Réseau : L'institution ne possède pas de réseau

Logiciels utilisés : Windows, Office

Pour la comptabilité : CIEL Compta 2000

Pour le SIG : Softbank, logiciel de gestion du portefeuille de crédit et d'épargne, développé sous FoxPro par une entreprise béninoise, à la demande du PADME, et amélioré ensuite en interne.

Sécurisation du système

Sécurisation adaptée Des règles suffisantes permettent de limiter la majorité des risques inhérents à la gestion du système (niveaux d'accès à la base de données de portefeuille ; mot de passe permettant la mise sous tension des appareils ; second mot de passe pour l'accès aux logiciels). Il existe plusieurs niveaux d'accès au SIG sur Softbank : modification, saisie, consultation, impression. Seuls les informaticiens et les chefs de service ont le droit d'accéder aux bases de données, les caissiers n'ayant accès qu'à un module leur permettant de saisir le montant des remboursements. La sauvegarde des données portefeuille est quotidienne au niveau des agences et conservée en double en chambre forte. Le siège reçoit de manière hebdomadaire l'information des agences sur disquette Zip. Le Service Informatique effectue des copies mensuelles de la base de données et les conserve jusqu'à la fin de l'année. Il n'existe pas cependant de poste séparé ou de serveur dédié à la conservation des données.

Facilité d'utilisation du système

Maîtrise du système par l'équipe Softbank est maîtrisé par toutes les personnes ayant à l'utiliser. Le système présente à l'heure actuelle quelques faiblesses, limitant sa facilité d'utilisation :

- ❑ Softbank exploité en environnement monoposte, et non en architecture client-serveur. Des opérations manuelles sont donc nécessaires pour la transmission et la consolidation de l'information : les données saisies par les caissiers doivent être consolidées entre elles, puis consolidées avec la base de l'informaticien de l'agence. L'ensemble des données n'est jamais consolidé, car il reste toujours une base par agence au niveau du siège. En effet, le tableau de bord consolidé n'est pas produit automatiquement mais doit faire l'objet d'une exportation sur Excel qui prend de 3 à 4 minutes.
- ❑ Consolidation comptable malaisée, à partir des feuilles Excel des agences et du logiciel CIEL dont on n'exploite pas tout le potentiel. De plus, la confrontation entre comptabilité et informatique n'est pas automatique.
- ❑ Il faut enfin noter que l'absence de réseau entre les différents locaux du PADME rend le transfert de l'information dépendant de la transmission de disquettes Zip. Le PADME ne fait pas appel aux messages électroniques pour transmettre l'information en raison des problèmes de virus.

Difficultés de transmission des données

*Modernisation du
parc informatique et
du SIG prévue*

Plan informatique et amélioration du système

Il est prévu de moderniser le SIG du PADME avec un financement de la Banque Mondiale. Les termes de référence pour les choix des fournisseurs ont déjà été validés par le bailleur de fonds. L'objectif est de trouver un SIG et de mettre en place un dispositif informatique général résolvant les faiblesses identifiées ci-dessus, notamment pour la mise en réseau, la consolidation des données, le serveur backup, la communication par email et la rénovation du parc informatique.

*Compétences en
interne mais risque
de personne clé à
surveiller*

Compétence de l'équipe de gestion du SIG

Le Chef du Service Informatique maîtrise le SIG. En effet, il a participé au développement de Softbank dans l'entreprise pour laquelle il travaillait avant de rejoindre le PADME. Il a lui-même réalisé les modifications ultérieures (introduction de nouveaux produits, création d'un module spécifique pour les guichets). On peut craindre un risque d'homme clé dans sa personne mais il est en diminution car un assistant, recruté fin 2002, se forme au logiciel.

Information sur les activités

Système d'information sur les activités

Les informations clients sont saisies sur papier par les AC, puis saisies sur le logiciel Softbank par l'assistant informaticien de chaque agence. L'information sur les remboursements provient directement des guichets propres au PADME chaque soir. Certains clients continuent par habitude à rembourser dans les banques partenaires du PADME. L'information sur ces remboursements arrive le lendemain et est également saisie sur Softbank.

Les informations sont confrontées quotidiennement avec le comptable des agences. Elles sont envoyées au siège de manière hebdomadaire en disquettes Zip où elles font à nouveau l'objet d'une confrontation avec la comptabilité. L'information présente régulièrement de légers écarts avec la comptabilité dus à des retards dans la comptabilisation de certains remboursements. Mais la confrontation systématique de l'informatique et de la comptabilité permet de résorber ces écarts rapidement.

Qualité de l'information

*Tableaux de bord
clairs et ciblés,
avec indicateurs
pertinents*

L'information est pertinente, exhaustive et actuelle. En effet, le système produit des tableaux de bord adaptés à plusieurs types de bénéficiaires. Ainsi, les AC reçoivent des tableaux sur leur portefeuille de prêts accompagnés d'indicateurs clés ainsi que la liste de leurs clients en impayés et de leurs clients devant effectuer un remboursement dans le ou les jours suivants. Le chef d'agence et les chefs de service peuvent, quant à eux, demander des tableaux de bord consolidés par agence ou pour toute l'institution.

Diffusion de l'information

L'information produite par le système est diffusée à toutes les personnes concernées.

Information comptable et suivi financier

Description du système comptable

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

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

Le siège produit une balance générale mensuelle et des états financiers trimestriels, après exportation de CIEL sous Excel pour consolider les comptes d'agences et les charges comptabilisées au siège. Le plan de comptes suit le format imposé par la loi PARMEC.

Les multiples saisies et exportations de données sont une source importante de risque d'erreur, mais elle est en partie neutralisée par la confrontation très régulière avec le SIG. En tout état de cause, elle constitue une perte de temps. Il en va de même pour la production des états financiers suivant la réglementation PARMEC qui n'est pas automatique.

Qualité de l'information

*Information précise
et fiable mais
risques de saisie*

L'information est précise et fiable dans son ensemble malgré quelques écarts anciens entre les informations comptables et les informations produites par le système informatique sur la valeur de l'encours de crédit, qui ont déjà été régularisés après autorisation de l'auditeur en 2001. Cette information est bien diffusée aux personnes concernées sous forme de rapports trimestriels.

Suivi financier et compétences du département comptable et financier

*Une analyse
financière qui fait
défaut*

Les états financiers et les autres documents produits par le système comptable (journal synthétique, balance mensuelle, rapports spécifiques pour les bailleurs de fonds) sont détaillés et bien présentés.

Le chef du service a pris position récemment (août 2001), mais dispose déjà d'une vision globale pertinente de l'institution. Il dispose d'une formation comptable et d'une présence de plus de 4 ans en tant que comptable du PADME. Cependant, l'analyse financière des chiffres de l'institution n'est pas suffisante. Le chef du service se concentre pour l'instant sur les fonctions de suivi comptable, sans dégager assez de temps pour l'analyse financière. Par exemple, les rapports trimestriels font état d'un suivi budgétaire strict des charges mais il manque une analyse poussée des performances financières, au-delà de la seule présentation des ratios, ainsi qu'une comptabilité analytique par agence, zone géographique ou produit. Cette comptabilité devient d'autant plus nécessaire maintenant que le PADME diversifie sa clientèle et ses zones d'action. Il faut noter également qu'aucun ajustement n'est réalisé (coût des fonds). Il est prévu que ces lacunes soient comblées courant 2003 à mesure que le chef du service renforce son équipe et acquiert plus de compétences en analyse financière, avec le soutien de WWB.

Risques : analyse et contrôle

Contrôles Internes et Procédures

Qualité des procédures en place pour limiter le risque

Procédures standardisées, mais manuel à étoffer, à mettre à jour et à diviser

Les procédures sont standardisées et impliquent suffisamment de contrôles (double vérification, sécurisation, hiérarchisation). Elles sont formalisées dans un manuel auquel s'ajoute un recueil de notes de service, plus important en volume que le manuel. Il s'agit d'un manuel unique pour toutes les opérations, qui manque de détail pour certains services.

Séparation des tâches et prise de décision limitant les risques

Les tâches du personnel sont clairement définies et séparées. Les chefs d'agence approuvent les demandes de crédit (approbation), les AC se concentrent sur le suivi des clients (exécution) et les services informatique, juridique et comptable s'occupent du travail administratif (enregistrement). Les décisions sont soumises à une double vérification, ce qui limite à la fois le risque de fraude et d'erreur. Par exemple, les chèques de déboursement de crédit sont soumis à la signature du chef d'agence et du comptable d'agence ; les demandes de crédits sont au préalable vérifiées par l'assistant informaticien (historique du client) et l'assistant juriste (conformité des garanties, conformité des pièces fournies par le client...).

Limites dans les pouvoirs

Des limites ont été mises en place à plusieurs niveaux pour minimiser la prise de risque : achat avec appel à concurrence pour tous les montants de factures supérieurs à 100 000 FCFA, limite des petites caisses, interdiction de déboursement de prêts aux AC ayant dépassé les seuils de qualité de portefeuille admis, fixation du salaire du DG par le CA, etc.

Contrôles systématiques

Contrôle des performances très régulier, jusqu'au niveau de l'AC

Les employés, et en particulier les AC, sont soumis à des contrôles systématiques de leurs performances via le système des primes et des cartons rouges, comme décrit précédemment. Il en va de même du contrôle budgétaire : le point sur l'exécution du budget est réalisé de manière trimestrielle dans les rapports d'exécution et il fait l'objet d'un suivi plus strict par le DGA, qui est aussi responsable du contrôle de gestion.

Audit interne

Réflexion sur les risques et chaîne de contrôles internes

Gardien des procédures, couvrant de multiples domaines Le service d'audit interne a mis en place un système efficace de contrôle interne. Il mène des missions d'audit basées sur un chronogramme de visites inopinées fixées avec l'accord du DG. Ces visites couvrent l'ensemble des opérations présentant des risques : audit des stocks, audit de la gestion du personnel, audit des immobilisations, contrôle test clients, comité de crédit, etc. Chaque agence est visitée au moins une fois par mois, sans que la date de l'inspection soit connue. En dehors de ces visites, le service d'audit interne effectue des missions spéciales dont l'objet est fixé au dernier moment en fonction de la seule décision du chef de service ou du DG. Aux contrôles *a posteriori* s'ajoutent parfois des contrôles *a priori* sur demande du DG ou du chef de service lui-même : participation aux consultations restreintes d'achat d'approvisionnements, aux comités de crédit pour s'assurer du déroulement de ces activités conformément aux procédures.

Manque de connaissance de l'audit bancaire et de réflexion préalable formelle sur les risques Le service d'audit interne fait figure de gardien des procédures (contrôlant les risques) mais n'assume pas suffisamment le rôle de stratège (identifiant et prévenant les risques). Le chef du service d'auditeur interne fait preuve d'une connaissance approfondie de l'institution grâce à son parcours en interne, ce qui lui permet d'assumer parfaitement les fonctions de contrôle. Il lui manque toutefois une connaissance plus conceptuelle du contrôle du risque et des techniques d'audit bancaire.

Organisation et moyens de l'audit interne

Le département d'audit interne est constitué d'un chef de service et de deux assistants qui effectuent des missions sur le terrain. Pour l'instant le service dispose des moyens humains et matériels suffisants mais il aura besoin d'un assistant supplémentaire si sont lancés les AC « sans bureau fixe » et si les guichets commencent à effectuer des déboursements.

Nombreuses missions externes Le service reçoit l'appui fréquent de missions externes d'audit, de commissariat aux comptes, de rating, de conseil et de supervision. Ces missions lui sont d'une très grande utilité puisqu'elles lui permettent d'identifier des zones de risque nouvelles, de valider des procédures déjà mises en place et de discuter de nouvelles techniques d'audit.

Un nouveau manuel des procédures d'audit interne séparé du manuel de procédures général a été rédigé et est en cours de validation. Cette mesure est essentielle afin de rendre les procédures plus détaillées et standardisées.

Commissariat aux Comptes trimestriel Le DG considère que le service d'audit interne a pour mission d'être « ses yeux » au sein de l'institution. Dès lors, ce service n'a des comptes à rendre qu'au DG, et non au CA. Le CA a lui nommé un commissaire aux comptes (CAC) pour valider les chiffres et le travail de l'équipe de direction. Les rapports trimestriels de ce CAC sont discutés lors des réunions trimestrielles du CA. Cette organisation est performante et permet un contrôle du risque et de la performance remontant jusqu'au CA.

Qualité de l'audit interne et de son suivi

Le service produit des rapports d'activité mensuels faisant état de l'ensemble de contrôles réalisés pendant le mois. En dehors de la mention des irrégularités constatées, chaque rapport émet des recommandations et fait le suivi des recommandations émises le mois précédent, se plaçant donc non seulement dans une optique de contrôle mais aussi d'amélioration de la structure. Les rapports ne font pas mention suffisante des activités d'audit du siège.

Activités : produits et services

Gestion du portefeuille

Sélection des emprunteurs

Méthode conservatrice de sélection des clients

Le PADME applique un système conservateur de sélection qui garantit un portefeuille de grande qualité, mais qui peut inciter les clients à rechercher un montant plus élevé chez les concurrents. Ce système, appelé test de performance ou méthode « par tâtonnement », consiste à limiter systématiquement le montant du premier prêt consenti à un client et à n'augmenter ce montant lors du renouvellement du crédit que lorsque le prêt précédent a été bien remboursé. Le taux de départ est cependant bas (voir ci-dessous). Il convient de noter que le PADME est une des seules IMF au Bénin exigeant de ses clients une carte d'identité, ce qui limite sa vitesse de pénétration dans certaines zones rurales.

La sélection des clients repose sur une fiche d'évaluation standardisée pour tous les types de prêts et bien maîtrisée par les AC. Avec le lancement des AC « sans bureau fixe », les fiches d'évaluation ne seront plus tout à fait adaptées aux spécificités du secteur rural (investissements et non besoins en fonds de roulement, grande saisonnalité).

Suivi du portefeuille

Suivi régulier du client par les AC sur le terrain et par le SIG

Le suivi très strict du portefeuille a permis de créer une excellente culture du remboursement chez les clients, à tel point qu'ils sont nombreux à réaliser des paiements en avance et pour des montants supérieurs à l'échéance due. Ce suivi repose sur la formation et le sérieux des AC qui réalisent de nombreuses visites de routine des clients et leur rappellent leur date de paiement, ainsi que sur le SIG qui permet d'obtenir les informations nécessaires en un délai très court.

Gestion de la défaillance et indicateurs de suivi de la qualité du portefeuille

Suivi immédiat de la défaillance

La défaillance est identifiée dès le lendemain par le SIG et communiquée aux AC. Le principe de base est que tout crédit octroyé, quelles que soient les conditions, doit absolument être recouvré à temps. Dans cette logique et afin de simplifier le suivi du portefeuille, le PADME ne réalise plus de rééchelonnements de crédits depuis 1996. Il importe de noter que la prime de l'AC n'est pas seulement calculée sur le PAR en fin de mois mais aussi sur le taux de respect des échéances, ce qui l'encourage à pousser les clients à payer à échéance.

Incitations importantes pour l'AC

Incitations importantes pour le client

Par ailleurs, le système de pénalités et de garanties joue un rôle important de dissuasion. Les pénalités se décomposent en 3 000 FCFA de pénalité fixe par échéance en retard plus 2% par mois sur le montant de la somme due (capital + intérêts + pénalité fixe). De plus, tout retard de paiement, même d'un jour est enregistré, et détermine le montant du renouvellement du crédit auquel le client pourra prétendre (système de rating des clients). Ainsi, tout client qui a soldé son crédit avec au maximum une irrégularité aura droit à un crédit d'un montant supérieur à celui du crédit précédent. Le rating limite ensuite les montants, jusqu'au client qui a soldé son crédit avec plus de 3 irrégularités qui est mis en « repos » de tout renouvellement pendant une période d'observation.

Compétences des agents de crédit (AC)

Les AC maîtrisent tous la méthode de crédit du PADME. Ils sont motivés par la culture de l'entreprise et par un système de primes adapté (voir description plus haut). Ils connaissent leurs secteurs d'opérations et leurs clientèle, avec laquelle ils entretiennent des relations étroites. Ils sont tous passés, avant de devenir opérationnels, par un stage de six mois puis par une période de supervision d'un mois pendant laquelle ils sont sous la tutelle d'un AC Senior.

Quand ils sont embauchés en tant que AC Junior, ils bénéficient d'une formation spécifique de 2 à 3 jours qui leur permet d'affiner leurs connaissances de la méthode de crédit.

Règles globales de gestion du portefeuille

Pas de règles globales de gestion Il n'existe pas de règles globales de gestion en termes de diversification par région, par encours ou par clientèle. Il existe cependant une stratégie tacite de diversification sectorielle et géographique qui fait encore l'objet d'une réflexion au niveau de la direction générale.

Marché, concurrence, promotion et avantages compétitifs

NB : le détail sur la concurrence est donné en annexes.

Possible saturation du marché et endettement croisé Il n'existe pas de données fiables et à jour sur la situation du marché de la microfinance au Bénin. Les estimations sur le nombre de clients actifs vont de 500.000¹¹ à 800.000¹² personnes. 15% à 20% de cette population se situe en zone urbaine et constitue à ce titre une clientèle potentielle du PADME. Ce marché semble proche de la saturation, comme en témoigne la pratique de plus en plus fréquente de l'endettement croisé. Le PADME considère que la relation professionnelle qu'il développe avec ses clients constitue un avantage, pouvant compenser la taille réduite des crédits qu'il débourse par rapport à ses concurrents. En effet, le PADME dispose d'une bonne réputation auprès de la clientèle, qui se dit satisfaite par les délais de déboursement (2 semaines maximum pour les prêts nouveaux, 1 semaine pour les renouvellements) et par l'accompagnement des AC.

Marketing informel et peu différencié mais une bonne réputation Toutefois, la stratégie de promotion des produits est insuffisante. Elle a reposé jusqu'à aujourd'hui sur des méthodes informelles (bouche à oreille, séances d'animation, brochures peu compréhensibles par les clients potentiels) et peu différenciées (nom confondu avec celui du PAPME).

¹¹ Etude de faisabilité pour l'implantation et la mise en oeuvre d'un service de centrale de risques au Bénin, FINRURAL, Avril 2002

¹² Banque de Données sur les Systèmes Financiers Décentralisés - 2000 – Bénin, BCEAO, Février 2002

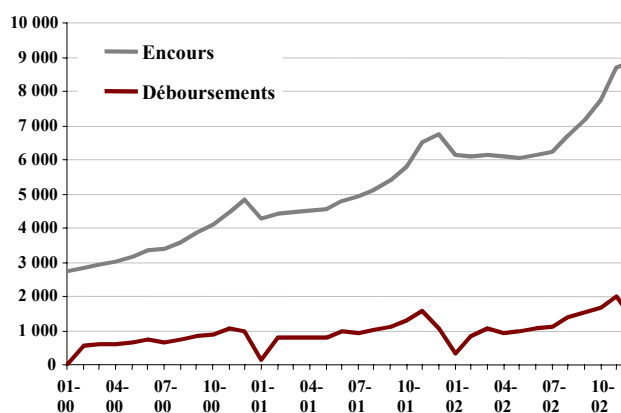
Portefeuille à risque

Taux de pertes sur prêts

| EUR (sauf si précisé en monnaie locale) | Déc. 2000 | Déc. 2001 | Déc. 2002 |
|---|-----------|------------|------------|
| Nombre d'emprunteurs actifs * | 14 330 | 20 955 | 25 836 |
| <i>Evolution</i> | 39% | 46% | 23% |
| Encours de prêts fin de période (FCFA) | 7 361 059 | 10 310 715 | 13 575 767 |
| <i>Evolution</i> | 51% | 40% | 32% |
| Encours moyen sur la période | 5 322 023 | 7 779 722 | 10 427 523 |
| Prêt moyen déboursé | 765 | 731 | 766 |
| Arriérés 31 – 365 jours | 0,2% | 0,3% | 0,4% |
| PAR 31 – 365 jours | 0,3% | 0,5% | 0,8% |
| PAR > 365 jours | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Taux de pertes sur prêts | 0,3% | 0,2% | 0,4% |
| Ratio de couverture du risque | 44,8% | 38,2% | 31,4% |
| PAR 31 – 365 net de provision / Fonds propres | 0,5% | 0,5% | 0,7% |

* Chaque crédit relais, destiné à refinancer des ONG réalisant des activités de microfinance, peut toucher en moyenne 70 bénéficiaires finaux. En décembre 2002, le PADME finance 33 ONG, touchant au total plus de 4 237 bénéficiaires finaux.

Encours et déboursements en millions de FCFA



Portefeuille à risque très bas, à surveiller lors de l'expansion dans les zones rurales

Le PADME présente un portefeuille d'une très grande qualité, comme en témoigne un PAR à 31 jours inférieur à 1% sur toute la période étudiée et un taux de pertes sur prêts toujours inférieur à 0,5%. Le PAR présente les mêmes caractéristiques tout au long de l'année. Il n'est donc pas influencé par la saisonnalité (augmentation des déboursements dans le deuxième semestre). Il faut noter que le PADME, en conformité avec la loi PARMEC, raye tous les prêts qui accusent un retard de plus d'un an, sans que cela interrompe les procédures de recouvrement sur le terrain. De plus, avec un taux de rotation¹³ de la clientèle d'environ 11%, l'institution parvient à fidéliser ses clients.

Malgré ces bonnes performances, le PADME est soumis à un risque de portefeuille lié à la concentration de l'encours de prêt à 89% dans le secteur du commerce. C'est pour faire face à ce risque structurel que l'institution a décidé de se diversifier en lançant des produits spécifiques pour l'artisanat (diversification sectorielle) et en testant le lancement de ses

activités en zone rurale (diversification géographique). Les activités financées en zone rurale seront au début des activités de commerce traditionnellement financées par le PADME, mais pourront être étendues à des activités de transformation agricole si l'occasion se présente et que le risque est contrôlé. L'introduction dans les zones rurales sera accompagnée de nouveaux risques liés à ce marché, notamment les effets pervers induits par l'interventionnisme de l'Etat dans l'agriculture, le niveau socio-économique des clients et le manque de structuration sociale des zones d'agriculture vivrière. Le PADME est bien conscient de ces risques.

Couverture du risque crédit

Couverture par les provisions

Couverture du risque suffisante Les provisions couvrent environ 30% du PAR à 31 jours. Ce ratio de couverture des risques est conforme à la loi PARMEC et suffisant compte tenu de la qualité actuelle du portefeuille. La politique de provisionnement imposée par la loi PARMEC est la suivante :

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

Couverture par les garanties

Le PADME accepte toute une gamme de garanties en fonction du type de clientèle :

| Garanties | Description | Sûretés réelles au 31/12/02 | | |
|--------------------|--|-----------------------------|------------------------------------|------------------------|
| | | Type de garantie | % nombre total de clients | % encours de crédit |
| Cautions solidaire | Appliquée uniquement aux prêts de caution solidaire | Cautions solidaire | 50 % | 11% |
| Fonds de garantie | Fonds de garantie dont le montant doit être égal à 10% du montant du crédit obtenu. Il est versé progressivement par le client pendant la durée du prêt, pour tous les prêts. | Parcelle | 20 % | 43% |
| Dépôt de garantie | Même montant que le fonds de garantie, mais doit être versé dans son intégralité au déboursement du crédit dans les cas où les sûretés réelles ne sont pas suffisantes | Aval sur parcelle | 13% | 22% |
| Garantie décès | Equivalente à 1% du montant du crédit, pour tous les prêts (La garantie décès couvre la totalité de l'encours en cas de décès du client. Elle constitue un frais puisqu'elle n'est pas remboursée) | Aval sur salaire | 11% | 6% |
| | | Aval sur véhicule | 2% | 6% |
| | | Véhicule | 2% | 8% |
| Sûretés réelles | Terrains, Véhicules, Equipements, Salaires | Autres | 2% | 4% |

Garanties fonctionnant comme moyen de dissuasion Les garanties physiques ont avant tout un rôle dissuasif. En effet, le PADME ne réalise plus de saisies directes car il s'agit de procédures illégales. Il est relativement difficile pour le PADME d'actionner les garanties, car les procédures judiciaires sont longues et incertaines. En tout état de cause, les activités de recouvrement menées par les AC reposant sur la pression sociale ont un effet sur la clientèle tout au moins aussi décisif que les garanties réelles.

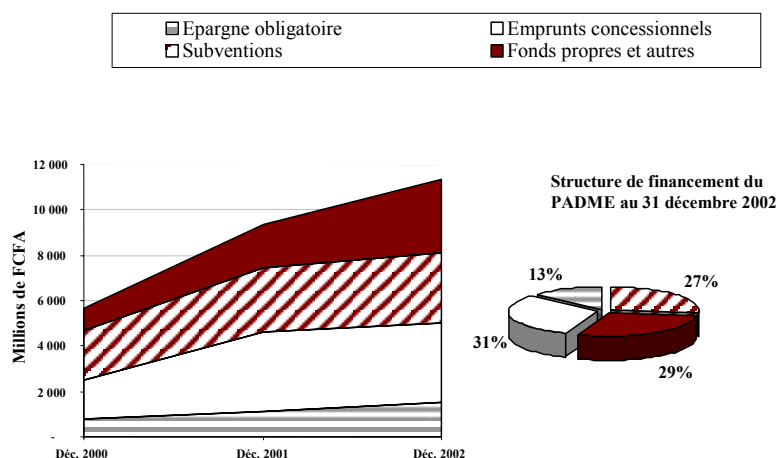
¹³ (Nombre de clients début de période + nombre de nouveaux clients fin de période – nombre de clients actifs fin de période) / (nombre de clients début de période + nombre de nouveaux clients fin de période)

Financement et liquidité

Gestion actif/passif (ALM) et stratégie de financement

Description du financement actuel

Structure de financement du PADME



| Subventions | Montant total accordé (FCFA) | Montant reçu au 31/12/2002 (FCFA) | Restrictions et commentaires |
|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|---|
| Fonds de dotation initial | 1 394 584 274 | 1 394 584 274 | Actif net du projet PADME transféré par le gouvernement béninois à l'association lors de sa création. |
| USAID | 816 625 875 | 803 636 971 | Fonds mis à disposition en tant que dotation en fonds de crédit et subvention d'investissement. Au 31 décembre 2002, il reste 12 988 904 FCFA non utilisés à justifier. |
| ADF | 54 000 000 | 53 750 585 | Dotation en fonds de crédit destinée à financer le programme d'appui aux ONG via le crédit relais. Au 31 décembre 2002, il reste 249 415 FCFA à justifier. |
| Banque Mondiale | 150 000 000 | 150 000 000 | La Banque Mondiale a mis à disposition un montant de 150 000 000 FCFA qui a été totalement utilisé et justifié à partir de 2001. |
| Pays Bas | 28 500 000 | 26 606 500 | Dotation en fonds de crédit destinée au produit PROFIDA. Au 31 décembre 2002, il reste 893 500 FCFA à justifier. |

| Emprunts | Montant total accordé (FCFA) | Capital restant dû au 31/12/2002 (FCFA) | Restrictions et commentaires |
|-------------------------|------------------------------|---|--|
| BOAD | 190 000 000 | 127 000 000 | Crédit octroyé dans le cadre du Projet d'Utilisation du Fonds Suisse (PUFS), destiné à doter le fonds de crédit. Souscrit en février 1998, pour 5 ans, avec différé de 2 ans. Paiements semestriels. Taux de 4% l'an. Prêt en monnaie locale. |
| Banque Mondiale – Bénin | 3 290 000 000 | 3 289 980 000 | Crédit (AID) octroyé dans la cadre du Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP) destiné à doter le fonds de crédit. Souscrit en décembre 1999, pour 10 ans, différé de 5 ans (sauf pour les intérêts). Paiements semestriels. Taux de 3,25% l'an. |

Le PADME est fortement financé par des subventions et des emprunts concessionnels qui représentent à eux seuls plus de 58% de l'actif :

- Les subventions proviennent (i) du fonds de dotation initial issu du transfert par le gouvernement béninois de l'actif net du projet à l'association., (ii) de l'USAID, (iii) de l'ADF et (iv) des Pays Bas.
- Les deux emprunts concessionnels ont été souscrits avec la Banque Mondiale-Gouvernement béninois et la BOAD (Banque Ouest Africaine de Développement).

La deuxième source de financement est constituée des reports à nouveau et des réserves, qui constituent 24% de l'actif. En application de la loi PARMEC, une partie du report à nouveau est destinée aux réserves (15%).

Le PADME se finance à hauteur de 13% avec l'épargne obligatoire (fonds de garantie et dépôt de garantie). Il est à noter que la garantie décès est comptabilisée en fonds propres (autres comptes de capital), compte tenu de sa non exigibilité.

L'épargne obligatoire du PADME se présente comme suit :

| FCFA | Déc. 2000 | Déc. 2001 | Déc. 2002 | P1-P2 Evol. | P1-P2 Evol. |
|---------------------|-------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Encours d'épargne | 767 631 874 | 1 107 845 550 | 1 495 232 035 | 44% | 35% |
| Nombre d'épargnants | 17 032 | 24 394 | 30 730 | 43% | 26% |
| Epargne moyenne | 45 070 | 45 415 | 48 657 | 1% | 7% |

L'effet de levier (Total des dettes (épargne + emprunts)/Fonds propres) est inférieur à 1, ce qui s'explique par la grande disponibilité de subventions jusqu'à ce jour.

Procédures de gestion actif/passif

Les risques de maturité, taux et devises sont couverts car tous les financements du PADME sont à long terme et les emprunts sont à taux fixes, en monnaie locale.

Procédures de recherche de financement et stratégie de financement

Besoins nuls jusqu'à septembre 2003 Après un emprunt auprès de la Continental Bank en 2000, le PADME n'a plus eu besoin de recourir à des emprunts commerciaux. Actuellement, l'institution estime pouvoir se financer jusqu'en septembre 2003. Elle est déjà en négociation avec la plupart des grandes banques commerciales du pays pour des emprunts à partir de la fin de l'année 2003. L'Etat et d'autres bailleurs de fonds sont aussi susceptibles de financer le test de certaines activités dans les années à venir.

Négociation avancée avec banques, Etat et bailleurs

Sécurité de la liquidité

Sécurité physique de la liquidité

*Sécurité du cash
reçu aux guichets*

Depuis 2000, le remboursement se fait dans les guichets du PADME, mais le déboursement se fait encore par chèque, avec retrait par les clients auprès des banques partenaires. Le défi de la création de ces guichets a été relevé de manière satisfaisante. Leur création a entraîné des changements importants dans la gestion de la liquidité : le PADME ne gérait jusque là aucune liquidité importante. Ces nouveaux risques sont limités par la mise en place de procédures claires, la limitation de la manipulation d'argent (pas de monnaie rendue au client), des fonctions de contrôles insérés dans le SIG, la limite d'argent conservé par les caissiers et l'appel aux banques qui viennent collecter l'argent deux fois par jour en fourgonnette. Enfin, pour éviter les vols ou les erreurs, les montants reçus sont à la fois enregistrés sur le système informatique et sur des reçus de remboursement dont le guichet garde un duplicata. Ces montants sont ensuite comparés de manière quotidienne à l'argent effectivement reçu.

Prévision des besoins en liquidité

*Besoins en liquidité
connus
quotidiennement*

Les besoins en liquidité sont connus de manière presque quotidienne. De manière générale, le PADME est en situation de sur-liquidité pendant le premier semestre et présente des besoins de financement pendant le deuxième semestre. Ces besoins de trésorerie sont inclus dans le budget 2003.

*DAT spécial qui
facilite le
gestion de la
liquidité*

Afin de répondre à d'éventuelles crises de liquidité, l'institution a négocié avec la Banque Internationale du Bénin (BIBE) et la Continental Bank des lignes de financement spécifiques qui s'assimilent à un compte à vue rémunéré : il s'agit d'un dépôt à terme (DAT) rémunéré à 6% duquel le PADME peut retirer des montants avant date de maturité si besoin, et qui peut même déboucher sur un montant négatif. Le PADME paye un taux d'intérêt de 6% sur les montants retirés. A ce jour le PADME n'a pas encore utilisé ce type de financement, mais le prévoit avant fin 2003.

Ratios prudentiels et marges de sécurité

Les seuls ratios suivis par l'institution sont ceux imposés par la loi PARMEC, parmi lesquels le seul indicateur relatif à la gestion de la liquidité est la « norme de liquidité », qui veut que les actifs court terme soient supérieurs à 80% des passifs court terme. Dans le cas du PADME la norme est largement respectée, car à décembre 2002 les actifs court terme sont pratiquement 4 fois plus importants que les passifs court terme.

Volatilité de l'épargne

L'épargne forcée n'est pas volatile puisque les clients sont tenus de financer un fonds ou dépôt de garantie après avoir obtenu leurs crédits.

Effacité et rentabilité

| Matrice d'analyse de l'efficacité et de la rentabilité | Déc 2000 | Déc. 2001 | Déc. 2002 | Formules |
|--|----------|-----------|-----------|---|
| Productivité du personnel | 186 | 210 | 190 | Emprunteurs actifs / Employés (fin de période) |
| Productivité des AC | 512 | 616 | 615 | Emprunteurs actifs / AC (fin de période) |
| ROA | 11,3% | 11,2% | 10,3% | Revenu net opérationnel avant subventions / Montant moyen de l'actif |
| <i>ARO</i> | 6,3% | 7,3% | 8,3% | ROA Après ajustements |
| ROE | 19,7% | 21,7% | 19,9% | Revenu net opérationnel avant subventions / Montant moyen des fonds propres |
| <i>ROE</i> | 11,0% | 14,2% | 15,9% | ROE après ajustements |
| <i>Dettes sur fonds propres</i> | 0,8 | 1,0 | 0,9 | Total des Dettes (épargne + emprunts) / Total des fonds propres fin de période |
| Rendement du portefeuille | 26,4% | 26,1% | 25,5% | Revenu du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois |
| Ratio de charges d'exploitation | 11,4% | 10,6% | 12,1% | Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois |
| Ratio de charges de financement | 1,6% | 1,3% | 3,1% | Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois |
| Ratio de charges de provisions pour pertes sur prêts | 0,0% | 0,2% | 0,4% | Dotations nettes aux provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois |
| Ratio des charges d'ajustement | 6,5% | 5,7% | 3,1% | Total des ajustements / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois |
| Encours de prêts sur actif | 85,2% | 71,9% | 78,3% | Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif |
| Autonomie opérationnelle | 213,1% | 236,6% | 200,1% | Produits opérationnels / (Charges financières + provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles) |
| Autonomie financière | 142,0% | 160,4% | 166,7% | Autonomie opérationnelle après ajustements |

Analyse

Productivité du personnel

Haute productivité du personnel

Les AC comptent en moyenne plus de 600 clients à décembre 2002. La productivité des AC, très élevée, reste stable sur les deux dernières années. Toutefois, il faut noter la légère baisse de la productivité du personnel entre 2001 et 2002, qui est liée à la stratégie d'expansion géographique du PADME (ouverture de l'agence d'Abomey et de bureaux ; lancement des guichets de remboursement). Cette stratégie a nécessité le recrutement de personnel supplémentaire tant dans les agences qu'au siège (ouverture du département de marketing).

Ces performances s'expliquent par les facteurs suivants :

- Procédures simples et standardisées
- Personnel motivé et formé
- Longueur des journées de travail
- Utilisation de stagiaires pour les tâches administratives. Il convient cependant de prendre en compte les coûts cachés liés à ces stagiaires, tant en temps de formation qu'en erreurs commises par manque d'expérience.
- Fidélité de la clientèle (45% des clients en sont à plus de leur 3^e crédit).
- Zones urbaines et périurbaines à forte densité

Institution rentable
Légère réduction de la rentabilité due à la stratégie d'expansion et sans doute à la concurrence

Rentabilité des actifs avant ajustement (ROA)
Le PADME est une institution rentable : un ROA supérieur à 10% depuis plus de 3 ans, et supérieur à 8% en 2002 après ajustements. Par rapport à son groupe de référence dans le MicroBanking Bulletin¹⁴, le PADME présente une performance exceptionnelle, puisque ce groupe dégage un ROA ajusté de 0,2%. Le ROA affiche cependant une légère baisse en 2002. Cette évolution est caractéristique d'une institution qui atteint une certaine maturité et renforce son siège tout en ouvrant de nouvelles zones. Dans le cas du PADME, elle est aussi rattachée aux facteurs suivants :

- Réduction du rythme de croissance du portefeuille en 2002, sans doute en raison de la saturation du marché urbain.
- Augmentation des charges d'exploitation (voir ci-dessous).
- Augmentation des charges de financement (voir ci-dessous).

Rentabilité des fonds propres et ratio de dettes sur fonds propres

La rentabilité des fonds propres affiche également de très bonnes performances. Avant et après ajustements, elle est supérieure à 15%, alors que le groupe de référence affiche une moyenne inférieure à (-5%). De plus, l'analyse de l'effet de levier montre que l'institution ne fait pas encore appel à tout son potentiel d'endettement, ni donc, *a fortiori*, à tout son potentiel de rentabilité des fonds propres. Le PADME prévoyant d'avoir recours davantage à l'endettement en 2003, ce ratio s'améliorera cette année.

Rendement du portefeuille et taux d'intérêt facturé au client

Le portefeuille présente une rentabilité de plus de 25%, en raison de sa qualité et d'un taux effectif global de 25,4% pour les prêts de caution solidaire à 38,3% pour certains prêts individuels (ce calcul inclut le poids de l'épargne de garantie). Ce taux d'intérêt correspond aux taux pratiqués par les concurrents du PADME au Bénin. Il est inférieur à ceux pratiqués par les IMF du groupe de référence (rendement du portefeuille de 34%).

Ratio de charges d'exploitation

Grande maîtrise des charges d'exploitation

La maîtrise des charges d'exploitation est l'élément principal de la rentabilité du PADME : un ratio stable, entre 10% et 12 % depuis plus de 3 ans, permet au PADME de dégager un excédent par rapport au taux d'intérêt facturé au client. Là encore, le PADME affiche de meilleures performances que son groupe de référence : le ratio de charge d'exploitation de ce groupe est proche des 18%.

Ces charges ont connu une croissance particulière en 2002 (53%), en raison de l'expansion géographique. Cette augmentation est cependant maîtrisée et a eu un impact limité sur la rentabilité de l'institution.

Ratio de charges de financement

Charges de financement en augmentation

L'augmentation des charges de financement est liée au paiement des intérêts rattachés aux montants mis à disposition à titre d'emprunt par la Banque Mondiale, notamment en 2001. La collecte de l'épargne forcée a un coût très limité puisqu'elle ne produit pas d'intérêts et qu'elle est collectée au moment des déboursements et/ou remboursements. Ce ratio devrait augmenter dès 2003 puisque le PADME pense faire appel à l'endettement commercial pour financer son développement dans les zones déjà couvertes.

¹⁴ Le PADME appartient au groupe de référence n°1, qui rassemblent les IMF africaines avec un encours de crédit supérieur à 5 millions USD et qui envoient leurs états financiers au MicroBanking Bulletin (Peer Group N°1 de novembre 2002: Africa Large). Il comprend les IMF suivantes : CERUDEB, EBS, Kafo Jiginew, K-REP, Nyésigiso, PADME, Pamécas, et PRIDE Tanzanie.

Ratio de charges de provisions pour pertes sur prêts (coût du risque)

Etant donnée la qualité actuelle du portefeuille, les provisions ont un impact négligeable sur la structure des charges du PADME.

Ratio des charges d'ajustement

Afin de pouvoir comparer les performances du PADME aux autres IMF du secteur, des ajustements des charges et des revenus sont réalisés, à la fois sur les méthodes comptables (provisions pour pertes sur prêts) que sur les charges d'exploitation et de financement. Le ratio des charges d'ajustement par rapport au portefeuille de prêts décroît sur la période.

Les ajustement qui ont été passés ont été les suivants :

- Ajustements pour inflation, afin de neutraliser les effets de l'inflation sur les fonds propres et les actifs immobilisés.
- Ajustements pour coût des fonds, consistant à estimer le coût qu'aurait dû payer l'institution en se finançant sur le marché. Cet ajustement neutralise les bénéfices tirés du financement par subventions ou par emprunts concessionnels.
- Ajustements pour dons en nature, qui s'appliquent uniquement à l'année 2000, destinés à prendre en compte les coûts cachés liés à l'utilisation des guichets gratuits de banques partenaires. A partir de 2001 pratiquement tous les remboursements sont effectués dans les guichets propres du PADME, et le service restant des banques partenaires est facturé.
- Ajustements pour provisions, destinés à passer des provisions en conformité avec les standards internationaux fixés par le MicroBanking Bulletin, dans un souci d'homogénéisation.

Le détail des ajustements est donné en annexes.

Dynamisme de la gestion des actifs

Depuis 2001, le PADME place ses excédents de trésorerie dans des DAT rémunérés à des taux allant de 3,5% à 7%. Les revenus de placement représentent, en 2002, 12,5% des intérêts reçus et produits assimilés, alors qu'ils n'en représentaient que 3,1% en 2001. Les excédents de liquidité seront moindres à l'avenir, à moins que le PADME bénéficie d'autres subventions. Ces revenus de placement ne doivent donc pas être considérés comme un revenu stable du PADME.

Autonomie opérationnelle et financière

Institution autonome avant et après ajustements Le PADME présente une autonomie opérationnelle exceptionnellement élevée pour le secteur. Elle atteint 200% en décembre 2002, alors que la moyenne de son groupe de référence est de 125%. La pérennité de l'institution est donc garantie. Après ajustements (autonomie financière), le PADME continue d'afficher un niveau élevé d'autonomie, ce qui est remarquable compte tenu de l'ajustement pour coûts de fonds réalisé par Planet Rating.

Evolution de la rentabilité

Rentabilité future déterminée par la concurrence et le coût de la nouvelle stratégie d'expansion Le PADME devra veiller à l'évolution probable de la rentabilité au cours des prochaines années. Des changements importants vont résulter des nouvelles orientations stratégiques :

- Augmentation des charges liées à l'expansion géographique et au test de nouveaux produits, ainsi qu'au recours à l'emprunt commercial ;
- Croissance du portefeuille limitée en zone urbaine et pression à la baisse des taux d'intérêts en raison du renforcement de la concurrence.

Il est notamment important que le ratio de charges d'exploitation n'augmente pas, afin que le PADME puisse conserver son taux d'intérêt actuel tout en faisant appel à l'endettement commercial.

Annexes

Produits financiers offerts par l'institution

| | Crédit Individuel | Crédit de caution solidaire | Crédit aux ONG | PROFIDA |
|---------------------------------------|---|---|--|--|
| Montant minimum/ maximum | 20 000/ 5 000 000 FCFA ¹⁵ | 20 000/ 200 000 FCFA | <u>Crédit ordinaire</u> : mêmes règles que crédit individuel <u>Crédit relais</u> : < à 100 000 par bénéficiaire final, avec un maximum de 5 000 000 FCFA par ONG | <u>Crédit individuel</u> : Mêmes règles que le crédit individuel, avec un plafond fixé à 300 000 FCFA <u>Crédit de caution solidaire</u> : Mêmes règles que le crédit de caution solidaire |
| % de l'encours de portefeuille | 87,6% | 11,3% | 0,9% | 0,3% |
| Taux d'intérêt nominal | 24% (2% mensuel) sur capital restant dû | | <u>Crédit ordinaire</u> : Mêmes conditions que le crédit individuel <u>Crédit relais</u> : 12% (1% mensuel) sur capital restant dû | 24% (2% mensuel) sur capital restant dû |
| Frais | <u>Frais de dossier</u> : 1% du montant du crédit, avec un minimum de 2 000 FCFA <u>Garantie décès</u> : 1% du montant total alloué pour les crédits individuels supérieurs à 150 000 F CFA. | <u>Frais de dossier</u> : 1% du montant du crédit, avec un minimum de 1 000 FCFA, pour chacun des membres | <u>Crédit ordinaire</u> : Mêmes conditions que le crédit individuel <u>Crédit relais</u> : Frais de dossier de 1% du montant global du crédit | <u>Crédit individuel</u> : Mêmes règles que le crédit individuel <u>Crédit de caution solidaire</u> : Mêmes règles que le crédit de caution solidaire |
| Durée (sans période de grâce) | De 3 à 24 mois | | De 12 à 24 mois | De 3 à 24 mois |
| Remboursement | Mensuel | | Mensuel avec possibilité de négocier des remboursements bimestriels et trimestriels | Mensuel |
| Période de grâce | Jusqu'à 6 mois | | | |
| Garanties | Épargne de garantie ¹⁶ , dépôt de garantie physique ou pécuniaire | Caution solidaire et épargne de garantie, groupes de 3 membres ¹⁷ . | <u>Crédit ordinaire</u> : Mêmes conditions que le crédit individuel <u>Crédit relais</u> : Caution solidaire des membres du CA, garanties physiques et épargne de garantie | <u>Crédit individuel</u> : Mêmes règles que le crédit individuel <u>Crédit de caution solidaire</u> : Mêmes règles que le crédit de caution solidaire |
| Taux effectif global | Entre 26,5% et 38,3%, selon la durée du prêt, sans période de grâce | Entre 25,4% et 31,6%, selon la durée du prêt, sans période de grâce | <u>Crédit ordinaire</u> : Entre 26,5% et 38,3%, selon la durée du prêt, sans période de grâce <u>Crédit relais</u> : Entre 14,7% et 17,0%, selon la durée du prêt, sans période de grâce | <u>Crédit individuel</u> : Entre 26,5% et 38,3%, selon la durée du prêt, sans période de grâce <u>Crédit de caution solidaire</u> : Entre 25,4% et 31,6%, selon la durée du prêt, sans période de grâce |

¹⁵ Le plafond des prêts individuels a été relevé à 10 000 000 FCFA mais la décision n'est pas encore opérationnelle car il manque une étude de faisabilité sur le système de garantie à mettre en place.

¹⁶ Cette somme représente 10% du montant du crédit obtenu. Elle est versée soit intégralement avant le décaissement du crédit (dépôt de garantie), soit progressivement suivant l'échéancier des remboursements du crédit (fonds de garantie). Ce fonds n'est pas rémunéré et est retourné au client à sa demande après remboursement intégral du crédit.

¹⁷ Autres précisions : Les membres du groupe doivent provenir de la même classe socio-économique. Ils se choisissent eux-mêmes et s'entendent pour désigner un responsable.

Etats financiers et notes aux états financiers

| Bilan | Notes | FCFA | | | EUR | | | P1-P2 Evol. | P2-P3 Evol. |
|---|-------|----------------------|----------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|
| | | Déc. 2000 | Déc. 2001 | Déc. 2002 | Déc. 2000 | Déc. 2001 | Déc. 2002 | | |
| PADME | | | | | | | | | |
| Actif | | 5 648 099 496 | 9 383 413 504 | 11 343 172 172 | 8 610 433 | 14 304 856 | 17 292 475 | 66% | 21% |
| Actif court terme | | 5 413 266 898 | 8 864 753 580 | 10 247 063 065 | 8 252 434 | 13 514 168 | 15 621 475 | 64% | 16% |
| Disponibilités | | 639 547 630 | 328 437 858 | 180 129 964 | 974 980 | 500 698 | 274 605 | (49)% | (45)% |
| Investissements à court terme - valeur nette | 1 | - | 1 771 900 000 | 1 671 000 000 | - | 2 701 232 | 2 547 411 | | (6)% |
| Encours net de prêts à CT | | 4 698 350 508 | 6 425 642 065 | 8 050 013 869 | 7 162 556 | 9 795 783 | 12 272 111 | 37% | 25% |
| <i>Encours brut de prêts</i> | 2 | 4 705 216 394 | 6 437 951 955 | 8 072 150 368 | 7 173 023 | 9 814 550 | 12 305 858 | 37% | 25% |
| <i>(Provisions pour pertes sur prêts)</i> | | 6 865 886 | 12 309 890 | 22 136 499 | 10 467 | 18 766 | 33 747 | 79% | 80% |
| Intérêts courus non échus sur encours de portefeuille | 3 | 37 922 182 | 77 873 895 | 126 073 665 | 57 812 | 118 717 | 192 197 | 105% | 62% |
| Autre actif CT | 4 | 37 446 578 | 260 899 762 | 219 845 567 | 57 087 | 397 737 | 335 151 | 597% | (16)% |
| Actifs long terme | | 234 832 598 | 518 659 924 | 1 096 109 107 | 357 998 | 790 688 | 1 671 000 | 121% | 111% |
| Immobilisations financières à long terme - valeur nette | 5 | - | 5 460 000 | 5 460 000 | - | 8 324 | 8 324 | | 0% |
| Encours brut de prêts à LT | 6 | 112 399 760 | 325 464 367 | 833 010 076 | 171 352 | 496 165 | 1 269 910 | 190% | 156% |
| Immobilisations corporelles - valeur nette | | 114 349 447 | 178 712 857 | 246 769 731 | 174 324 | 272 445 | 376 196 | 56% | 38% |
| Autres actifs LT | 7 | 8 083 391 | 9 022 700 | 10 869 300 | 12 323 | 13 755 | 16 570 | 12% | 20% |
| Passif | | 5 648 099 496 | 9 383 413 504 | 11 343 172 172 | 8 610 433 | 14 304 856 | 17 292 475 | 66% | 21% |
| Dettes | | 2 574 182 157 | 4 710 861 600 | 5 247 330 849 | 3 924 297 | 7 181 629 | 7 999 468 | 83% | 11% |
| Dettes court terme | | 863 322 157 | 1 214 381 600 | 1 744 350 849 | 1 316 120 | 1 851 304 | 2 659 234 | 41% | 44% |
| Dépôts à vue | | 767 631 874 | 1 107 845 550 | 1 495 232 035 | 1 170 242 | 1 688 892 | 2 279 456 | 44% | 35% |
| <i>Forcés</i> | | 767 631 874 | 1 107 845 550 | 1 495 232 035 | 1 170 242 | 1 688 892 | 2 279 456 | 44% | 35% |
| Emprunts à court terme | | 2 310 958 | - | - | 3 523 | - | - | | |
| <i>Commerciaux</i> | 8 | 2 310 958 | - | - | 3 523 | - | - | | |
| Autres dettes court terme | | 93 379 325 | 106 536 050 | 249 118 814 | 142 355 | 162 412 | 379 777 | 14% | 134% |
| <i>Intérêts courus non échus</i> | 9 | 6 297 706 | 62 338 982 | 186 740 160 | 9 601 | 95 035 | 284 682 | 890% | 200% |
| <i>Charges à payer au personnel</i> | | 58 462 810 | 26 197 893 | 35 423 679 | 89 126 | 39 938 | 54 003 | (55)% | 35% |
| <i>Autres charges à payer</i> | | 28 618 809 | 17 999 175 | 26 954 975 | 43 629 | 27 439 | 41 092 | (37)% | 50% |
| Dettes long terme | | 1 710 860 000 | 3 496 480 000 | 3 502 980 000 | 2 608 177 | 5 330 325 | 5 340 234 | 104% | 0% |
| Emprunts à long terme | | 1 710 860 000 | 3 496 480 000 | 3 502 980 000 | 2 608 177 | 5 330 325 | 5 340 234 | 104% | 0% |
| <i>Concessionnels</i> | 10 | 1 710 860 000 | 3 496 480 000 | 3 502 980 000 | 2 608 177 | 5 330 325 | 5 340 234 | 104% | 0% |
| Fonds propres | | 3 073 917 339 | 4 672 551 904 | 6 095 841 323 | 4 686 135 | 7 123 227 | 9 293 008 | 52% | 30% |
| Réserves | 11 | 57 948 036 | 137 670 361 | 330 048 790 | 88 341 | 209 876 | 503 154 | 138% | 140% |
| Fonds propres issus de dons | | 2 221 426 541 | 2 872 843 089 | 3 103 390 712 | 3 386 527 | 4 379 601 | 4 731 067 | 29% | 8% |
| Report à nouveau sans subventions | 12 | 722 386 372 | 1 493 070 380 | 2 372 718 607 | 1 101 266 | 2 276 161 | 3 617 170 | 107% | 59% |
| <i>Exercice en cours</i> | | 505 677 026 | 770 684 008 | 879 648 227 | 770 896 | 1 174 895 | 1 341 009 | 52% | 14% |
| <i>Années précédentes</i> | | 216 709 346 | 722 386 372 | 1 493 070 380 | 330 370 | 1 101 266 | 2 276 161 | 233% | 107% |
| Autres comptes de capital | 13 | 72 156 390 | 168 968 074 | 289 683 214 | 110 001 | 257 589 | 441 617 | 134% | 71% |

1 EUR = 655,96 FCFA

www.planetrating.org

37

| Compte de résultat | | FCFA | | | EUR | | | P1-P2 | P2-P3 |
|--|-------|--------------------|----------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|-------------|
| PADME | Notes | Déc. 2000 | Déc. 2001 | Déc. 2002 | Déc. 2000 | Déc. 2001 | Déc. 2002 | Evol. | Evol. |
| Intérêts reçus et produits assimilés (a) | | 963 226 101 | 1 457 387 070 | 2 143 000 842 | 1 468 422 | 2 221 762 | 3 266 969 | 51% | 47% |
| Revenus du portefeuille | | 959 925 754 | 1 408 819 279 | 1 867 365 098 | 1 463 391 | 2 147 721 | 2 846 767 | 47% | 33% |
| <i>Intérêts reçus sur prêts</i> | | 856 172 562 | 1 267 108 848 | 1 685 263 360 | 1 305 221 | 1 931 686 | 2 569 156 | 48% | 33% |
| <i>Frais et commissions sur prêts</i> | | 84 462 850 | 115 954 550 | 144 739 850 | 128 762 | 176 771 | 220 653 | 37% | 25% |
| <i>Pénalités reçues sur prêts</i> | 14 | 19 290 342 | 25 755 881 | 37 361 888 | 29 408 | 39 264 | 56 958 | 34% | 45% |
| Revenus d'intérêts sur placements/investissements | | 329 753 | 45 868 889 | 274 526 001 | 503 | 69 926 | 418 510 | | |
| Autres produits liés aux services financiers | 15 | 2 970 594 | 2 698 902 | 1 109 743 | 4 529 | 4 114 | 1 692 | (9)% | (59)% |
| Intérêts versés et charges assimilées (b) | | 55 142 462 | 66 773 546 | 214 994 969 | 84 064 | 101 795 | 327 756 | 21% | 222% |
| Intérêts versés sur emprunts bancaires | | 55 142 462 | 66 773 546 | 214 994 969 | 84 064 | 101 795 | 327 756 | 21% | 222% |
| Marge financière brute [c=a-b] | | 908 083 639 | 1 390 613 524 | 1 928 005 873 | 1 384 358 | 2 119 967 | 2 939 213 | 53% | 39% |
| Charges d'exploitation (d) | | 397 155 484 | 541 077 556 | 826 818 658 | 605 457 | 824 864 | 1 260 471 | 36% | 53% |
| Charges de personnel | 16 | 259 416 820 | 281 872 213 | 472 814 578 | 395 477 | 429 709 | 720 798 | 9% | 68% |
| Autres charges d'exploitation | | 137 738 664 | 259 205 343 | 354 004 080 | 209 980 | 395 154 | 539 673 | 88% | 37% |
| <i>Dépréciations et amortissements</i> | | 23 104 202 | 50 374 418 | 68 247 921 | 35 222 | 76 795 | 104 043 | 118% | 35% |
| <i>Conseil, audit et rating</i> | | 5 180 350 | 25 068 150 | 14 548 250 | 7 897 | 38 216 | 22 179 | | |
| <i>Loyers, services, fournitures et autres</i> | 17 | 109 454 112 | 183 762 775 | 271 207 909 | 166 861 | 280 143 | 413 452 | 91% | 37% |
| Résultat opérationnel avant provisions [e=c-d] | | 510 928 155 | 849 535 968 | 1 101 187 215 | 778 901 | 1 295 103 | 1 678 741 | 66% | 30% |
| Provision nette pour pertes sur prêts (f) | | (355 872) | 8 201 880 | 29 080 608 | -543 | 12 504 | 44 333 | (2405)% | 255% |
| Provisions pour pertes sur prêts + prêts rayés | | 11 170 929 | 13 328 590 | 34 427 475 | 17 030 | 20 319 | 52 484 | 19% | 158% |
| Recouvrement de prêts rayés | 18 | 11 526 801 | 5 126 710 | 5 346 867 | 17 572 | 7 816 | 8 151 | (56)% | 4% |
| Revenu net opérationnel avant impôts et subventions [g=e-f] | | 511 284 027 | 841 334 088 | 1 072 106 607 | 779 444 | 1 282 600 | 1 634 409 | 65% | 27% |
| Impôts sur les bénéfices (h) | | - | - | - | - | - | - | | |
| Revenu net opérationnel avant subventions [i=g-h] | | 511 284 027 | 841 334 088 | 1 072 106 607 | 779 444 | 1 282 600 | 1 634 409 | 65% | 27% |
| Produits non opérationnels (j) | 19 | - | 9 501 732 | - | - | 14 485 | - | | (100)% |
| Charges non opérationnelles (k) | | 769 255 | 429 487 | 79 951 | 1 173 | 655 | 122 | (44)% | (81)% |
| Résultat net avant subventions [l=i+j-k] | | 510 514 772 | 850 406 333 | 1 072 026 656 | 778 271 | 1 296 430 | 1 634 287 | 67% | 26% |
| Subventions (m) | 20 | 20 967 395 | 432 116 766 | 210 864 414 | 31 964 | 658 755 | 321 459 | 1961% | (51)% |
| Résultat net | | 531 482 167 | 1 282 523 099 | 1 282 891 070 | 810 236 | 1 955 185 | 1 955 746 | 141% | 0% |

Notes aux états financiers

Les états financiers ont été audités pour les années 2000 et 2001. Les états financiers à décembre 2002 peuvent être considérés fiables car les comptes de l'institution sont validés de manière trimestrielle par le CAC. Les rapports d'audit pour les exercices 2001 et 2002 estiment que les états financiers donnent une image fidèle et sincère de la situation financière du PADME.

Bilan :

1. **Investissements à court terme:** DAT auprès des banques. Inclut le dépôt d'excédents de trésorerie à la BIBE dans des DAT rémunérés à 6% qui peuvent servir de source de financement par découvert facturé au même taux.
2. **Encours brut de prêts à court terme :** Prêts à court terme, ainsi que l'ensemble du portefeuille à risque contenant tout aussi bien les prêts court terme que long terme. A décembre 2000, on note un écart entre l'encours affiché par la comptabilité et l'encours affiché par le SIG de 10 944 285 FCFA, dû à un manque d'information sur le portefeuille au moment du transfert de l'actif à l'association. Cet écart a été régularisé en 2001, après autorisation de l'auditeur, en le passant en produit exceptionnel.
3. **Intérêts courus non échus sur encours de portefeuille :** Intérêts à recevoir sur DAT et encours de prêts.
4. **Autres actifs CT :** Charges constatées d'avance, débiteurs divers, stocks, avances reçues des fournisseurs.
5. **Immobilisations financières à long terme :** Participations dans un fonds de garantie suisse (FIG) qui permettra au PADME de présenter des garanties aux banques commerciales afin de souscrire des emprunts.
6. **Encours brut de prêts à long terme :** Inclut la partie court terme des prêts à long terme.
7. **Autres actifs LT :** Ce compte comprend les dépôts et cautionnements engagés par le PADME principalement pour le loyer, l'eau, l'électricité ainsi que les immobilisations incorporelles.
8. **Emprunts commerciaux à court terme :** En 2000, ligne de crédit Continental Bank.
9. **Intérêts courus non échus :** Intérêts courus sur emprunts BOAD et Banque Mondiale
10. **Emprunts concessionnels à long terme :** Capital restant dû des emprunts BOAD et Banque Mondiale (voir détails dans la partie « Financement et Liquidité » 3)
11. **Réserves :** Suivant la loi PARMEC, une réserve générale est constituée à la fin de chaque exercice représentant 15% du résultat bénéficiaire.
12. **Report à nouveau sans subventions :** Report à nouveau du résultat net avant subvention, après allocation à la réserve.
13. **Autres comptes de capital :** Garantie décès souscrite par les clients.

Compte de résultat :

14. **Frais et commissions sur prêts :** Frais de dossier et pénalités de retard.
15. **Autres produits liés aux services financiers :** Inclut les cotisations des membres de l'Assemblée Générale, les revenus d'ateliers d'animation et d'autres produits divers. En 2000, les membres ont payé les cotisations pour trois années afin de régulariser la situation après la création de l'association.
16. **Charges de personnel :** Inclut salaires, primes et charges sociales.
17. **Autres charges d'exploitation :** En 2002, inclut les frais de création du département de marketing.
18. **Recouvrement de prêts rayés :** Inclut les recouvrements de principal et d'intérêts.
19. **Produits non-opérationnels :** En 2001, régularisation de l'écart entre le SIG et la comptabilité portant sur le portefeuille de prêts.
20. **Subventions :** Inclut les subventions d'exploitation reçues dans l'année plus les quotes-parts des subventions d'investissement virées dans le compte de résultat.

Eléments hors bilan

21. **FOGA :** La coopération suisse a créé un fonds de garantie d'un montant de 100 000 000 FCFA destiné à garantir des prêts octroyés par le PADME aux artisans tisserands. Le fonds sera opérationnel dans le courant de l'année 2003.
22. **FIG :** Garanties disponibles auprès de FIG pour des prêts commerciaux. Cf. Note 5 ci-dessus.

Ajustements

| Ajustements | FCFA | | | |
|--|-------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | PADME | Déc. 2000 | Déc. 2001 | Déc. 2002 |
| Ajustement pour inflation = (a - b) X c | | 42 372 470 | 68 571 344 | 103 429 106 |
| a. Moyenne des fonds propres | | 2 589 673 504 | 3 873 234 622 | 5 384 196 614 |
| b. Moyenne des immobilisations | | 82 426 729 | 146 531 152 | 212 741 294 |
| c. inflation | | 1,7% | 1,8% | 2,0% |
| Ajustement pour le coût des fonds = a X b - c | | 170 718 997 | 214 245 281 | 93 480 344 |
| a. Base du calcul* | | 2 258 614 589 | 2 810 188 275 | 3 084 753 126 |
| b. Coût caché des emprunts | | 10,0% | 10,0% | 10,0% |
| c. Charges d'intérêts et commissions déjà versées sur emprunts | | 55 142 462 | 66 773 546 | 214 994 969 |
| Ajustements dons en nature | | 7 000 000 | - | - |
| a. Personnel et assistance technique | | | | |
| b. Utilisation des guichets des banques partenaires | | 7 000 000 | | |
| Ajustement pour provisions | | 6 294 614 | 9 943 352 | 17 912 182 |
| pour créances irrécouvrables | | 6 294 614 | 9 943 352 | 17 912 182 |
| pour autres risques | | | | |
| Autres ajustements | | | | |
| Total des ajustements | | 226 386 081 | 292 759 977 | 214 821 631 |
| Revenu net opérationnel avant subventions | | 511 284 027 | 841 334 088 | 1 072 106 607 |
| Revenu net opérationnel ajusté | | 284 897 946 | 548 574 111 | 857 284 976 |

* La base du calcul est une estimation des besoins de financement moyens de l'institution. Elle est calculée en soustrayant de l'encours de prêts les sources de financement propres (fonds propres sans subventions, épargne). Il est à noter que dans le cas du PADME toute l'épargne peut être considérée comme une source de financement propre puisqu'il s'agit d'épargne de garantie qui n'est pas soumise à des ratios prudentiels.