

<b>PADME</b>	<b>BENIN</b>
<i>Association</i>	<i>Repport Juin 2004</i>

**Contacts**

**MicroRate:**  
 Craig Kirkwood  
[craig@microrate.com](mailto:craig@microrate.com)  
 Tel: +27 11 784 1771  
 Fax: +27 11 784 1770

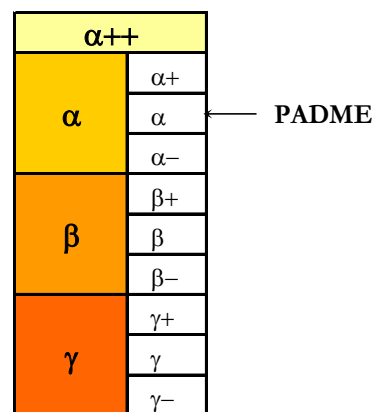
**PADME:**  
 René AZOKLI  
[padme@bow.intnet.bj](mailto:padme@bow.intnet.bj)  
 Tel: +229 30 30 47  
 Fax: +229 30 23 78

**Synopsis**

Initialement créé en 1993, le Projet d'Appui au Développement des Micro-Entreprises ("PADME") s'est transformé en Association, de type loi 1901, en 1997. Depuis, l'institution s'est développée au point de devenir l'une des institutions africaines de microfinance (IMF) les plus performantes. Grâce à sa solide situation financière, le PADME a pu augmenter son portefeuille en accédant à une large variété de sources locales et internationales de financement. L'institution reste concentrée sur les zones urbaines et en juin 2004, son portefeuille de prêts a atteint \$28,6 millions. Le PADME offre principalement des prêts individuels à plus de 40 000 emprunteurs actifs par le biais de ses 4 agences et 22 bureaux. MicroRate a attribué au PADME le taux le plus élevé ("alpha") jamais donné à une IMF africaine.

<b>EVALUATION DES PERFORMANCES</b>	<b>α</b>
------------------------------------	----------

Date de visite **Septembre 2004**  
 Date de l'évaluation précédente **n.a.**  
 Evaluation précédente **n.a.**


**Points les plus marquants**
**POSITIFS**

- Le PADME a un des plus bas ratio de charges d'exploitation que MicroRate ait jamais vu.
- Régulièrement rentable, le taux de rentabilité des fonds propres (RFP) a approché 30% (annualisé) durant les 6 premiers mois de 2004
- Malgré une détérioration perceptible durant le premier semestre 2004, la qualité du portefeuille reste excellente.
- Accumulation d'une bonne expérience dans la négociation et le remboursement des dettes commerciales.
- Le PADME a une position dominante sur le marché et est une des plus importantes IMF au Bénin.

**NEGATIFS**

- Le SIG (Système d'Information et de Gestion) est faible et ne satisfait pas tous les besoins de l'institution.
- Il n'y a pas de politique globale de gestion du risque en place.
- La structure de gouvernance n'est pas optimale, avec des concurrents représentés au sein du Conseil d'Administration du PADME et l'Etat membre de l'Association PADME.
- Il y a une possibilité de risque de change étant donné que le PADME s'oriente vers des emprunts assez importants auprès de sources de financement internationales.

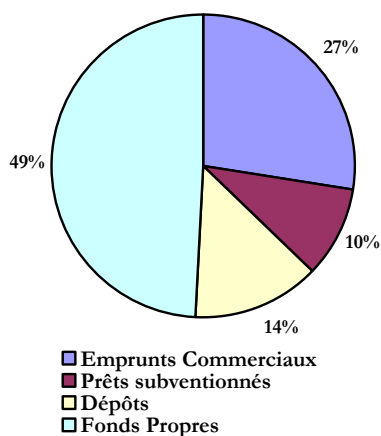
<b>Indicateurs principaux de performance</b>		
	<b>Dec '03</b>	<b>Juin '04</b>
Portefeuille brut ('000's)	\$27,187	\$28,587
Nombre d'emprunteurs actifs	32,600	34,423
Rentabilité des Fonds Propres	21.8%	28.3%
Rendement du portefeuille	23.9%	31.1%
Portefeuille à risque	1.1%	1.9%
Ratio charges d'exploitation	10.5%	9.4%
Taille moyenne des crédits	\$834	\$828
Emprunteurs/ employé	247	238

**Washington Headquarters**  
 2107 Wilson Blvd., Suite 450  
 Arlington, VA 22201 USA  
 Phone: +1 (703) 243-5340  
 Fax: +1 (703) 243-7380

**MicroRate Latin America**  
 Plz. 27 de Noviembre 430, 3B  
 Lima 27 – Perú  
 Phone: +51 (1) 442-5050  
 Fax: +51 (1) 442-5511

**MicroRate Africa**  
 P.O. Box 781714  
 Sandton, 2146  
 Johannesburg, South Africa  
 Phone: +27 (11) 784-1771  
 Fax: +27 (11) 784-1770

<b>PADME</b>	<b>BENIN</b>	<b>Juin 2004</b>
<b>Sources de Financement</b>	<b>Evaluation</b>	



**Le PADME continue de générer des profits solides** – Le contrôle efficace de la direction sur les charges d'exploitation a débouché sur un ratio de charges d'exploitation remarquablement bas. Cela a grandement contribué aux solides profits dégagés depuis 2000.

**Bonne qualité du portefeuille** – Malgré une augmentation constante du portefeuille à risque (à 30 jours) durant les 6 premiers mois de 2004, la qualité du portefeuille demeure bonne. Le fait que le portefeuille de prêts soit principalement composé de prêts individuels et que les pertes sur prêts aient été minimales est une preuve supplémentaire que la qualité du portefeuille du PADME est bonne.

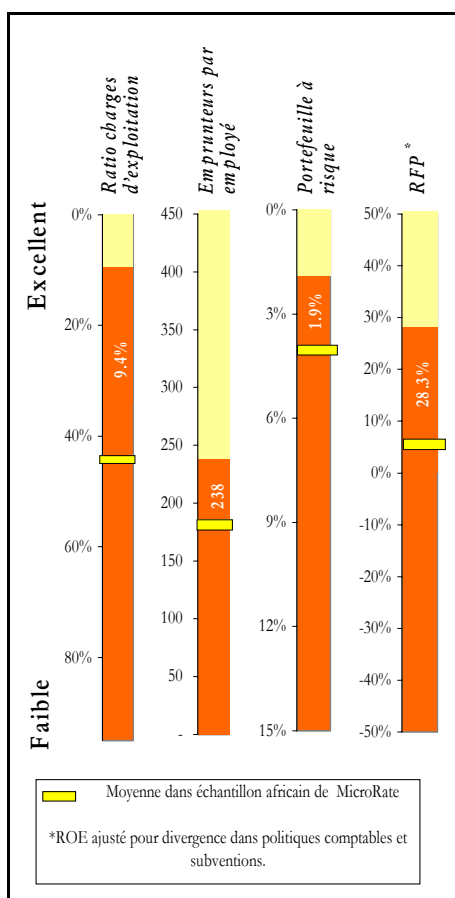
**De bons produits de prêts** – Le PADME réalise des études de la clientèle qui servent à l'adaptation et au développement des produits. Malgré l'introduction récente de nouveaux produits, il y a une possibilité d'améliorer encore plus les produits et d'étendre la gamme des services financiers. Cela est essentiel pour s'assurer que l'institution continue à satisfaire la demande des clients.

**Direction et personnel compétents** – La direction et le personnel connaissent bien leur travail et sont engagés à atteindre les buts et objectifs du PADME.

**Manque de cadre formel de gestion du risque** – Même si la gestion du risque est prise en compte, cela est fait sur une base ad hoc. Pour le moment, il n'y a pas de politique ni de procédures systématiques de gestion du risque. De telles politiques sont souhaitables dans une institution de la taille du PADME.

**Structure de gouvernance inadéquate** – Bien que la qualité de gouvernance soit bonne, la structure du conseil d'administration n'est pas optimale (des concurrents sont représentés au sein du conseil d'administration). Cela est une faiblesse notable, car cela pourrait créer un conflit d'intérêt et pourrait compromettre la planification des stratégies à venir et le regroupement d'informations.

**SIG inadéquat** – Les systèmes de comptabilité et de suivi des crédits ne sont pas intégrés et le manque de rapports en temps réel rend les rapports financiers mensuels difficiles. Même si le système peut être aisément adapté et modifié, les rapports ont toujours besoin d'être améliorés (par exemple le système ne peut pas produire de bilans mensuels par agence).



Le ratio charges d'exploitation et le RFP comparés à toutes les IMF africaines évaluées par MicroRate avec crédit moyen < US\$500.

## Vue d'ensemble du pays

Information Macroéconomique	Dec 00	Dec 01	Dec 02	Dec 03
Inflation annuelle	4.2%	4.0%	2.5%	1.5%
Taux de change CFA Francs : US\$	704.9	744.3	625.5	519.4
Dévaluation annuelle de la monnaie	8.0%	5.6%	-16.0%	-17.0%
Taux de dépôt (Moyenne annuelle)	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%

Source: FMI

Suite à l'effondrement du secteur bancaire au Bénin à la fin des années 80 (à ce moment il n'y avait que 3 banques propriété du gouvernement), les fonds des donateurs ont été utilisés pour réhabiliter le secteur au travers de la création de banques commerciales privées. Bien que cela ait très peu contribué à promouvoir les services financiers à grande échelle, le développement des institutions de micro financement a été encouragé. Cela a été largement conduit par le gouvernement qui a remplacé les coopératives par des unions de crédit. Aujourd'hui, celles-ci comprennent la majorité des institutions de l'industrie du microfinancement dont la FECECAM est la plus importante. A elle seule, elle compte pour 40%-50% de l'encours total des crédits. Les institutions de crédit direct (PADME est l'une d'elles) forment la majeure partie du reste de l'industrie et sont en concurrence directe avec les institutions mutualistes. Alors que la portée des institutions de crédit n'est pas encore aussi étendue, le secteur du commerce dans les zones urbaines devient rapidement saturé et en conséquence, il y a une compétition accrue entre les IMF. Pour le moment il y a peu de compétition dans les zones rurales. Il devient nécessaire pour ces institutions de satisfaire la demande rurale pour assurer la réalisation de leurs objectifs de croissance.

Malgré une concurrence accrue dans l'environnement, nombres de ces institutions sont rentables. En conséquence, il y a eu beaucoup d'intérêt de la part des banques commerciales. Elles n'ont pas pour autant commencé à se lancer dans la microfinance, à l'exception d'une. Cette exception est FINADEV, le bras de la microfinance d'une banque locale qui est en concurrence directe avec le PADME. Parmi les autres principaux concurrents on compte le PAPME (même si cette institution a été mise en place pour soutenir les petites et moyennes entreprises en offrant des crédits de taille importante) et VITAL Finance.

La forte concurrence dans les zones urbaines a entraîné une sophistication croissante des clients, étayée par leur compréhension croissante du marché de crédit et des produits à leur disposition. Les clients sont capables de choisir aisément parmi une large gamme de produits et pour cette raison les IMF doivent devenir plus dynamiques dans le développement de produits qui satisfont la demande des clients.

Le PADME est agréé et supervisé dans le cadre d'une convention<sup>1</sup> avec le Ministère des Finances, qui stipule les règles et la régulation sous laquelle une IMF doit opérer. Comme la loi en vigueur était à l'origine destinée à contrôler les institutions mutualistes d'épargne et de crédit, le cadre réglementaire n'est pas bien défini pour des institutions telles que le PADME (les termes de l'accord avec le ministère des finances sont différents pour chaque IMF). Cela rend le contrôle par les autorités de supervision plus difficile et finalement réduit la transparence dans l'industrie. Cependant, des améliorations de la loi sont attendues en 2004, ce qui devrait permettre dans une large mesure d'uniformiser les dispositions réglementaires.

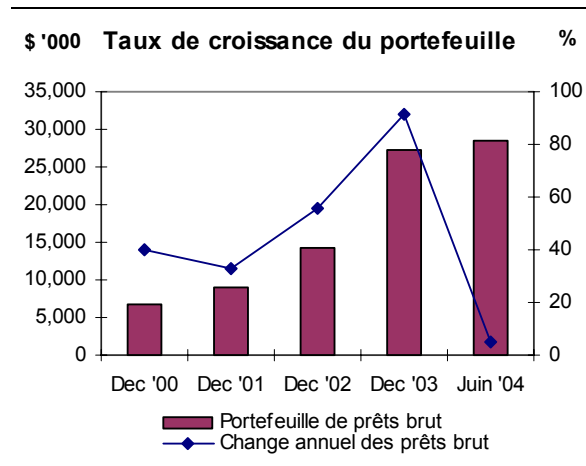
Sous la régulation actuelle, à moins que le PADME ne prévoit de devenir une institution mutualiste, il est confronté à la nécessité de se transformer en entité privée (régie soit par le présent arrangement quelque peu fortuit soit par la Loi Bancaire). Bien que cela nécessite une supervision plus stricte de la part des régulateurs, la transformation pour le PADME est souhaitable étant donné la structure du conseil d'administration. Pour le moment, ce conseil inclut un certain nombre de concurrents, ce qui limite son efficacité et représente un sérieux conflit d'intérêt.

## Gestion des opérations de microfinance

Principaux indicateurs	Dec-03	Jun-04*
Encours bruts de prêts (\$ '000s)	27,187	28,587
Variation encours bruts de prêts (%)	91.7	5.2
Taille moyenne des encours de prêts (\$)	834	828
Portefeuille à risque / Portefeuille brut (%)	1.1	1.9
Charges. D'exploitation / Portefeuille brut moyen (%)	10.5	9.4
Rendement du portefeuille (%)	23.9	31.1
Personnel total	132	145
Nombre d'emprunteurs par personne employée	247	238
Profit net (\$ '000s)	3,046	2,577
Résultat net / Fonds propres moyens (%)	21.8	28.3

<sup>1</sup> L'accord, nommé convention cadre est renouvelable tous les cinq ans. Le PADME doit renouveler son accord sous peu.

En Juin 2004, la croissance du portefeuille de prêt s'est ralenti substantiellement elle a été tout juste de 5%, faisant suite à une croissance explosive en 2003 (92% en termes dollar). Dû largement à une appréciation significative de la monnaie locale, la croissance était plus basse à 59%.



Avec un portefeuille de prêt de \$28,6 millions, le PADME est la troisième plus grande IMF en terme de taille du portefeuille au Bénin. L'institution offre ses services à plus de 40 000 clients par le biais de ses 4 agences et 22 bureaux de zone.

Le portefeuille de crédits est composé essentiellement de crédits individuels (86%). Parmi les autres produits offerts figurent les crédits de groupe et des crédits relais aux ONG. Un crédit Artisan (PROFIDA) et un crédit Immobilier ont été introduits respectivement en 2003 et 2004.

#### Composition du portefeuille de crédit

	Déc 2003	juin 2004
Crédits Individuels	87.6%	85.8%
Crédits de groupe	10.6%	7.8%
Crédits Immobiliers	-	3.8%
Crédits relais aux ONG	1.5%	1.4%
PROFIDA	0.3%	1.2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Une micro-entreprise doit être opérationnelle depuis au moins 6 mois avant d'être qualifiée pour un crédit individuel. Comme cela est le cas pour beaucoup d'IMF offrant des prêts individuels, un apport de 10% est demandé, ainsi que des actifs en gage tels que des actes de propriété, véhicules, salaire ou équipement. De plus un co-garant est aussi demandé.

#### Produits de Prêts

	Individuel	Groupe	Immobilier
Terme	1-36 mois	1-36 mois	1-60 mois
Taux d'intérêt*	2% / mois	2% / mois	2% / mois
Type d'intérêt	Décroissant	Décroissant	Décroissant
Crédit Min	\$35	\$35	-
Crédit Max	\$18,500	\$920	\$18,500
	<b>Relais</b>	<b>PROFIDA**</b>	
Terme	1-36 mois	1-24 mois	
Taux d'intérêt	1% / mois	2% / mois	
Type d'intérêt	Décroissant	Décroissant	
Crédit Min	\$35	-	
Crédit Max	\$9,250	\$1,300	

\*Crédits de plus de 24 mois est sujets à un taux d'intérêt plus bas de 1,5%.

\*\*Ce produit est aussi offert comme un crédit de groupe, avec un crédit maximum de \$370 par membre.

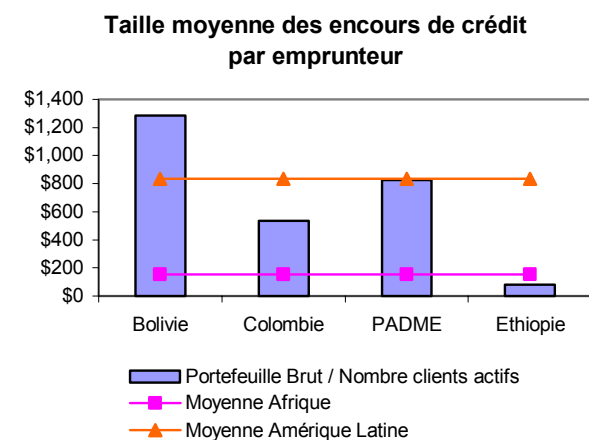
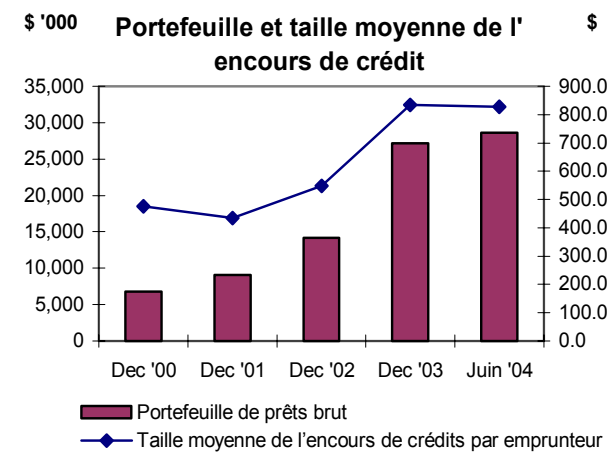
Les chargés de crédits vérifient d'abord l'existence de l'entreprise du client, puis une évaluation de l'entreprise est faite. Les calculs de capacité de remboursement sont accomplis, mais cela est fait de façon informelle étant donné qu'il n'y a pas de provision pour ce calcul sur le formulaire de demande de prêt. Malgré cela, ces calculs sont toujours utilisés pour déterminer la taille du prêt.

Les formulaires de demande de prêt sont courts et faciles à comprendre et il y a peu de duplication de l'information. Cependant les clients doivent fournir un certain nombre de documents d'identification (il n'y a pas de bureau de crédit de référence), cette documentation est bien conservée.

Les pouvoirs de décision d'attribution des crédits relèvent du comité de crédit de l'agence. Les déboursements de nouveaux prêts prennent 10 jours et les clients reçoivent un chèque. Comme les agents de crédits reçoivent une formation continue sur l'évaluation des clients, il y a un très faible taux de rejet (moins de 1%) durant le processus de l'examen des demandes de crédits. Les remboursements ont lieu tous les mois et il y a une période de grâce comprise entre 1 et 6 mois.

Répondant à une demande pour des prêts de taille plus importante (qui dans le passé a augmenté le taux d'abandon des clients), le PADME a doublé la taille maximale des prêts pour les crédits individuels à \$18 500 en 2003. En conséquence, la taille moyenne des encours crédits a augmenté pour atteindre \$828 en Juin 2004.

Cela est bien au-dessus de la moyenne MicroRate pour les IMF africaines (\$156) et légèrement au-dessous de la moyenne pour les IMF latino-américaines (\$837).



Le PADME comparé à certaines des meilleures IMF que MicroRate ait vues : une en Bolivie, une en Colombie et une en Ethiopie.

Le PADME a réalisé des études de satisfaction de la clientèle, qui sont bonnes et ont renforcé la qualité de ses produits de crédit existants (cependant, ces études ont permis d'identifier le besoin pour les IMF d'élargir encore plus l'offre de produits). Bien que la direction ne suive pas formellement le taux d'abandon des clients (estimé à environ 6%), les raisons de l'abandon des clients sont contrôlées.

Le fait que l'institution ait répondu au besoin des clients d'avoir des prêts plus élevés, devrait aboutir à une baisse du taux de désertion volontaire.

Le marketing est devenu une fonction de plus en plus importante du PADME dans la détermination des besoins des clients. Avec une demande pour des crédits individuels encore élevée, l'institution s'est concentrée sur le développement des produits de crédits individuels.

Suite à de nombreux tests de marché, deux nouveaux produits ont été développés les deux dernières années, dont le crédit immobilier et PROFIDA (crédit aux artisans). D'autres produits individuels sont prévus (tel que : le crédit à la consommation, etc.), mais comme l'institution est conservatrice dans son approche de mise en place de produits, cela pourrait prendre du temps.

Le produit crédit de groupe est dans une large mesure un produit de groupe solidaire comprenant 3 individus. Cependant, des groupes plus larges jusqu'à 30 membres existent aussi. Les groupes sont formés par les clients eux même et les prêts commencent à \$35 par membre. Les clients peuvent progresser dans les cycles de crédit jusqu'à un maximum de \$920.

Comme pour les crédits individuels, le processus d'approbation est bon (les formulaires de crédit et techniques d'évaluation utilisés sont les mêmes que pour les crédits individuels). La taille maximale du crédit est déterminée par la capacité de remboursement du membre le plus faible.

D'après l'expérience de MicroRate, le surendettement de micro entrepreneurs est souvent une conséquence d'un secteur de la microfinance hautement concurrentiel. Cela est particulièrement le cas quand – comme au Bénin- il n'y a pas de bureau de crédit. Les IMF tentent de se défendre contre ce danger en partageant les informations sur les clients et les chargés de crédit se concertent de façon informelle. Ces deux pratiques sont devenues communes au Bénin, mais en général elles ne sont pas complètement efficaces. Des emprunts multiples auprès de différentes IMF semblent être assez répandus et il est estimé qu'environ 5% des clients ne peuvent rembourser leurs emprunts à cause de cette pratique.

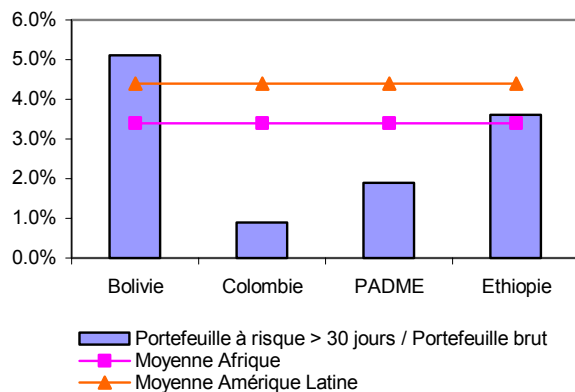
En général, les produits répondent aux exigences des clients. Cependant, il est apparent qu'il y a un fort besoin de nouveaux produits, particulièrement des produits d'épargne volontaire, qui est une source potentielle de nouveaux crédits.



## Qualité du Portefeuille

En juin 2004, le portefeuille à risque (à 30 jours) était de 1.9%, ce qui est excellent considérant que la majorité du portefeuille de prêt est composée de crédits individuels<sup>2</sup>. De plus, cela est bien au-dessous de la moyenne des IMF à la fois africaines et latino-américaines évaluées par MicroRate qui sont respectivement de 3,4% et 4,4%.

**Portefeuille à risque (PaR)**



Le PADME comparé à certaines des meilleures IMF que MicroRate ait vues : une en Bolivie, une en Colombie et une en Ethiopie.

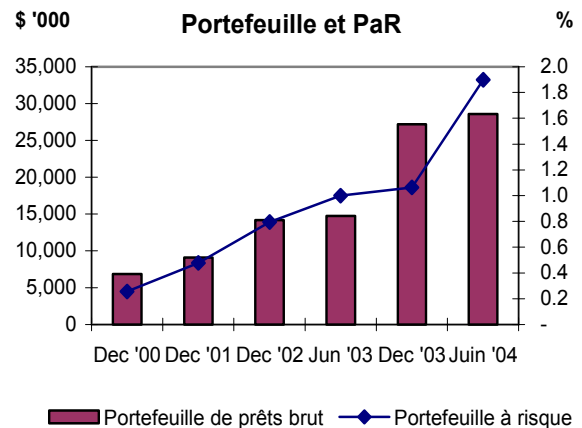
La qualité du portefeuille de prêt est démontrée par le fait qu'il y a eu un minimum de pertes (0.3%) en juin 2004.

Ces pertes ont été maintenues à un bas niveau grâce aux solides analyses de crédits et techniques d'approbation du PADME (les chargés de crédit reçoivent une formation continue). Même quand les pertes sont ajoutées au portefeuille à risque (PAR), la qualité du portefeuille est toujours bonne. Le PADME ne refinance aucun de ses prêts.

Qualité du Portefeuille	2003	Juin 2004
Encours brut de prêts	\$27.2 millions	\$28.6 millions
Portefeuille à risque	1.1%	1.9%
Pertes / Encours de prêts	0.4%	0.3%
Taux de PaR y compris pertes sur pertes sur portefeuille	1.5%	2.2%

<sup>2</sup> Pour maintenir la qualité du portefeuille, les chargés de crédit ne sont pas autorisés à continuer de déboursier des crédits si le taux de remboursement chute au-dessous de 95%. C'est seulement quand il atteint 98% qu'ils peuvent reprendre.

De plus, le PADME ne suit pas les remboursements individuels des clients au sein des groupes. Comme les crédits de groupe comptent pour moins de 10% du portefeuille, cela n'est pas un problème majeur. On devrait noter pourtant que d'après l'expérience de MicroRate, le PaR pour les groupes se traduit normalement par le double ou plus du PaR des prêts individuels.



Le PADME applique ses provisions pour pertes sur crédit conformément à la loi. Cependant, la couverture de provision en Juin 2004 était basse à 34% du portefeuille à risque (à 30 jours). Cela est bien en dessous de la moyenne de MicroRate pour les IMF africaines qui est de 85%. MicroRate considère qu'il est prudent de pourvoir 100% du portefeuille à risque.

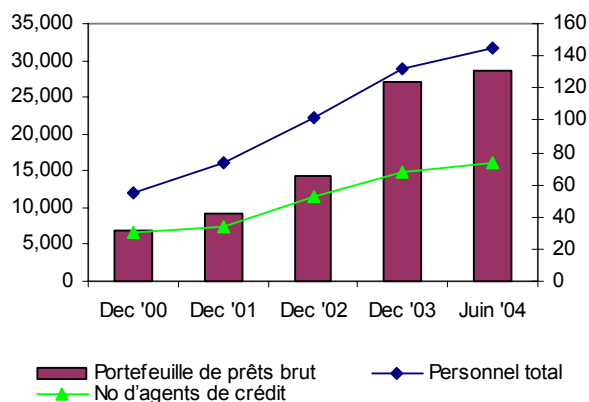
Le PADME a demandé aux autorités de tutelle la permission d'augmenter sa réserve pour provisions sur créances douteuses. Cependant, cela n'a pas été couronné de succès donc la couverture provisionnelle du PaR restera très probablement basse.

## Organisation et Gestion

La majorité des cadres supérieurs sont dans l'institution depuis sa création et font preuve d'un haut niveau de compétence. Le Directeur Général est soutenu par un directeur général adjoint (qui est aussi en charge du marketing), un Chef Service Crédits, un Chef Service Comptable et Financier, un Chef Service Informatique, un Chef Service Ressources Humaines, un Chef Service Audit Interne et un Chef Service Administratif et Juridique.

En général, l'institution fait preuve d'une bonne gestion. La gestion est transparente et la bonne culture de la compagnie est un indicateur d'une communication efficace au sein de l'organisation.

#### \$ '000 Portefeuille et nombre d' employés



Les employés sont bien formés (ils reçoivent une formation interne et externe au moins une fois par an) et ils connaissent bien leur travail. Les agents de crédit sont recrutés à partir d'une équipe d'internes<sup>3</sup> et envoyés aux agences sur la base des besoins de ces agences.

Il y a un bon système de primes en place, qui est simple à comprendre. Les primes sont payées mensuellement et ne sont pas plafonnées.

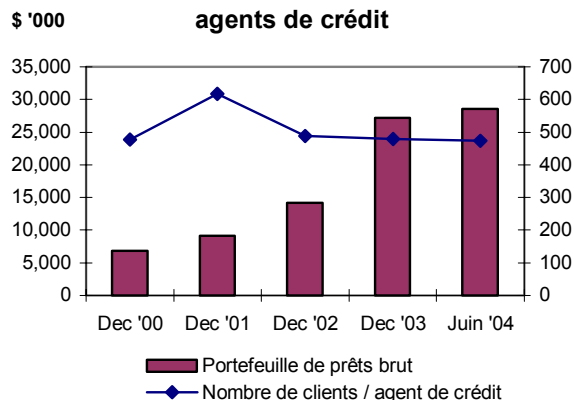
A la fin de chaque année, le personnel reçoit aussi une prime de rendement discrétionnaire basée sur le résultat. Dans l'ensemble, le moral du personnel est très bon et cela se traduit par une éthique de travail forte.

Le personnel est dédié à l'accomplissement des buts et objectifs de l'institution. Le taux de désertion du personnel est très faible ce qui est l'indicateur d'un bon environnement de travail.

Parallèlement à la croissance du portefeuille, l'effectif complet a augmenté pour atteindre 145 en juin 2004, 50% desquels étaient chargés de crédit.

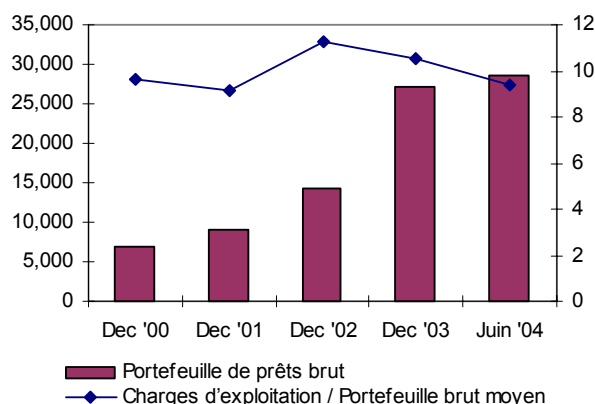
Les chargés de crédits sont très efficaces et gèrent en moyenne 470 emprunteurs. Cela est bien au-dessus de la moyenne des 360 IMF africaines évaluées par MicroRate et à peu près comparable avec certaines des meilleures IMF latino-américaines.

#### Portefeuille et Productivité des agents de crédit

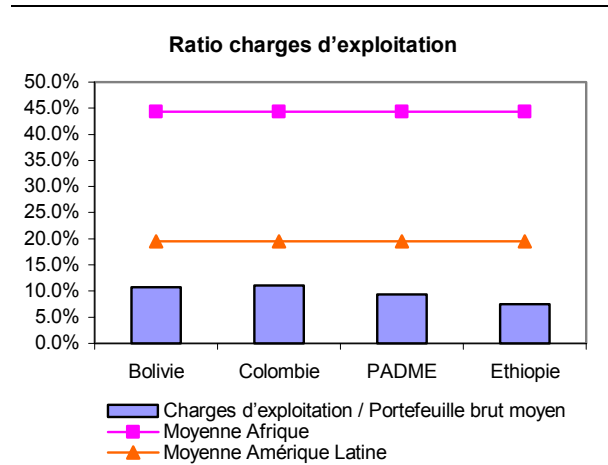


Ce haut niveau de productivité du personnel a contribué sans aucun doute au ratio charges d'exploitation remarquablement bas à 9.4% en juin 2004. Cependant, cela a été grandement soutenu par les bons rendements provenant du volume moyen important des encours de crédits et des économies d'échelle dues à un large portefeuille. Ce niveau d'efficacité opérationnelle dépasse de loin la moyenne africaine de MicroRate (44%) et est un des meilleurs niveaux que MicroRate ait jamais vu.

#### \$ '000 Ratio de charges d' exploitation %



<sup>3</sup> Le PADME recrute des stagiaires, les envoie dans l'organisation selon les besoins. Ils passent 6 mois en formation après quoi ils peuvent postuler pour un poste (si disponible) auprès de l'IMF.



Le PADME comparé à certaines des meilleures IMF que MicroRate ait vues : une en Bolivie, une en Colombie et une en Ethiopie.

Bien que les salaires de PADME soient compétitifs, ils sont bas selon des critères de comparaison internationaux. Alors que cela a joué un rôle important pour conserver des charges d'exploitation basses, la bonne gestion et les procédures ont aussi été efficaces.

En juin 2004 le coût par emprunteur a baissé passant de \$74 en 2003 à \$67. Cela est légèrement en dessous de la Moyenne de MicroRate qui est de \$60 pour les IMF africaines.

Le programme de contrôle financier est géré par l'auditeur interne (il fait un compte rendu au Directeur Général tous les mois), pendant que le commissaire aux comptes fait aussi un certain nombre de contrôle d'audit interne et en rend compte au Conseil tous les trois mois.

Même si cela est suffisant pour identifier les risques, MicroRate pense que l'auditeur interne serait plus efficace s'il y avait un contact direct avec le Conseil d'Administration.

Actuellement le département compte 3 individus et il est prévu d'augmenter le nombre à 5. Malgré cela, le département d'audit est encore trop petit. Avec un portefeuille de \$28 millions, le PADME a besoin d'augmenter le personnel en charge de l'audit interne afin de devenir efficace.

De plus, bien que les politiques et procédures du PADME soient solides, il sera nécessaire pour l'institution de les formaliser (en écrivant un manuel), de façon à ce qu'elles soient efficacement mises en œuvre. Dans l'ensemble, les audits internes ont été efficaces pour contrôler les fraudes.

### *Information sur la Gestion et Systèmes Comptables*

L'institution utilise deux logiciels, qui ne sont pas intégrés. Softbank pour le suivi des informations crédits et CIEL qui gère les fonctions comptables (Cependant, le PADME est en cours de transfert vers un nouveau système nommé PERFECTO).

Le logiciel de suivi des crédits est facile à utiliser et le personnel est bien formé à son utilisation. Il y a aussi un bon niveau de sécurité, avec différents niveaux d'utilisateurs et une protection avec mots de passe en place.

Il n'y a pas de connexion entre les agences et le Siège et donc, la gestion de liquidité des agences demande beaucoup de paperasses et de temps. De plus, les bureaux de zone ne sont pas tous informatisés, ce qui peut engendrer un retard dans la saisie des informations des remboursements.

Une contrainte clé du SIG est qu'il est difficile de générer automatiquement des états financiers (la base de données doit être exportée vers Excel), ce qui pour une institution de la taille du PADME n'est pas souhaitable. Pour cette raison (entre autres), l'institution a prévu de mettre en place un nouveau SIG. Malgré le coût élevé (la Banque mondiale et l'USAID devraient le financer), l'institution bénéficiera d'informations comptables plus fiables (pour le moment il nécessite de multiples entrées de données, ce qui augmente le risque d'erreurs), une rentabilité accrue et des audits internes plus solides.

La fonction comptable est centralisée. Les rapports sur les opérations de crédit sont envoyés au Siège tous les mois pour consolidation (avec peu de documentation). Les rapports sont généralement disponibles vers le 15 de chaque mois. Cela comprend un compte de résultat de chaque agence, mais pas un bilan par agence, ce qui souligne le besoin du PADME de réaliser le changement vers le nouveau logiciel comptable le plus tôt possible.

### **Gouvernance et Positionnement Stratégique**

Le PADME opère comme une Association<sup>4</sup> et est gouverné par une Assemblée Générale (« AG »), qui comprend un certain nombre de représentants

<sup>4</sup> Une Association est définie comme une organisation à but non lucratif, qui n'a ni capital ni actionnaire. Tout capital fourni par un individu ou une institution est considéré comme une subvention.



d'organisations concurrentes, de banques commerciales, de micro-entrepreneurs et du gouvernement du Bénin. Le Conseil d'Administration est nommé par l'AG et est composé de 5 individus (dont le Directeur Général du PADME).

Alors que la qualité de gouvernance est bonne, la structure de l'Assemblée Générale n'est pas optimale, spécialement depuis que le principal concurrent du PADME est représenté. Cela et la représentation du gouvernement est une faiblesse notable dans la structure de gouvernance de la IMF.

MicroRate pense que cela est un risque, qui doit être géré efficacement. Dans le cas contraire, cela pourrait avoir des implications sérieuses sur la planification des stratégies futures de PADME et la collecte de l'information.

De plus, compte tenu de la concurrence croissante dans l'industrie de la microfinance, il est essentiel que le PADME accélère ses plans pour changer sa structure légale (et donc son Conseil d'Administration), ce qui autrement est une menace potentielle à l'intégrité et à la durabilité de l'organisation.

Au niveau du Conseil d'Administration, il n'y a pas de politiques de risque systématiques ni de procédures en place. Par exemple il n'y a pas de comités au niveau du conseil pour l'Audit, la gestion Actifs/Passifs, le risque lié aux placements (counter-party risk) et concentration du portefeuille. Même si on note qu'être une Association est un facteur contraignant pour développer des procédures de gestion formelles du risque (et bien que le risque soit géré au niveau de la direction), cela est un problème. MicroRate pense que pour une institution de la taille du PADME, un cadre plus formel de gestion du risque est essentiel.

A part la question de la transformation en une nouvelle entité légale, l'un des plus grands défis du PADME est son peu d'appétit pour le risque crédit. Bien que cela ait été bénéfique pour le PADME, MicroRate pense aussi que cette attitude est contraignante pour la mise en place de nouveaux produits. Avec un secteur commercial pour les micro crédits devenant de plus en plus saturé, le développement et la mise en œuvre de nouveaux produits seront essentiels pour atteindre les objectifs de croissance. Il y a une considérable possibilité de croissance dans les zones rurales, mais pour être compétitive l'institution devra concevoir des produits qui satisfassent la demande (par exemple, des crédits à l'agriculture, des crédits à la consommation, des crédits fonciers, etc.).

Pour le moment, le PADME détient une position dominante au sein de l'industrie de la micro-finance, qui est soutenue par sa capacité à introduire des produits qui marchent (résultat de nombreux tests de marchés). Bien que ce soit une partie intégrale de sa stratégie produits, cela retarde le plein déroulement de nouveaux produits. Même si on note que l'institution est rapide à répondre à la demande des clients, cette attitude conservatrice (envers le risque crédit) pourrait réduire sa compétitivité à long terme.

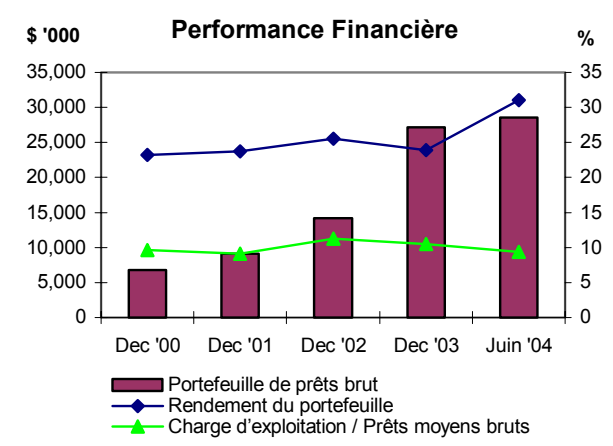
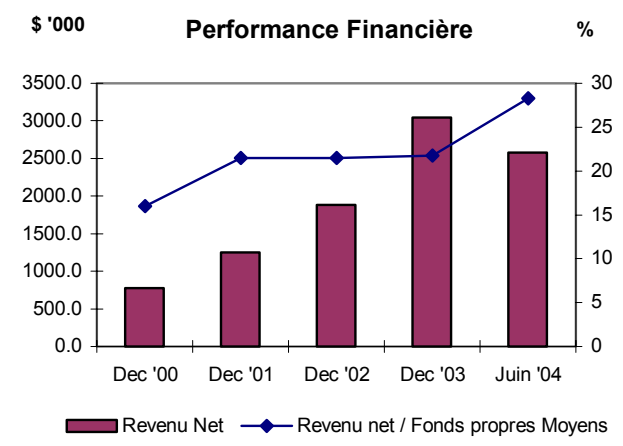
### Profil Financier

Le PADME a été rentable depuis 2000 et en 2003 l'institution a rapporté son profit net le plus élevé de \$3 millions. La forte performance a continué durant les six premiers mois de 2004, avec un profit net de \$2.6 millions et un RFP annualisé de 28%.

Taux Financiers	Dec-03	Jun-04*
<b>Qualité des Actifs</b>		
Portefeuille à risque/Portefeuille Brut (%)	1.1	1.9
Dotation annuelle de Provision. / Portefeuille brut moyen (%)	0.2	0.8
Réserves provisions pour pertes sur crédit / Portefeuille à risque (%)	32.1	33.8
Pertes / Portefeuille brut moyen (%)	0.4	0.3
<b>Gestion</b>		
Charges d'exploitation. / Portefeuille brut moyen (%)	10.5	9.4
Nombre de clients par agent de crédit	479	473
Nombre emprunteurs/pers. employés	247	238
Coût par emprunteur (\$)	74	
<b>Rendement</b>		
Résultat Net / Fonds propres moyen (RFP) (%)	21.8	28.3
Rendement Portefeuille (%)	23.9	31.1
<b>Gestion Financière</b>		
Dettes/Fonds propres	1.2	1.1

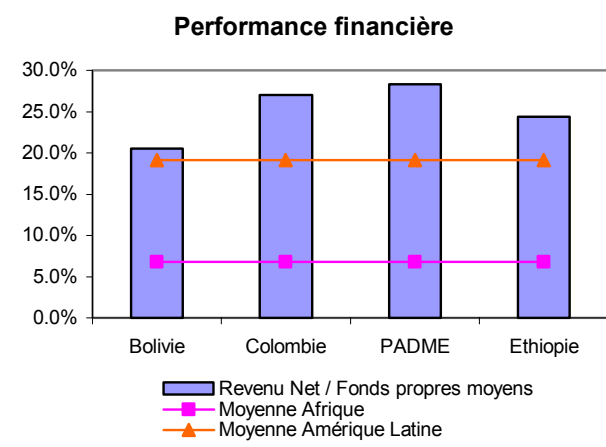
\*Représente une période de six mois. Tous les ratios pertinents ont été annualisés.

Comme le rendement du portefeuille est seulement de 31%, la haute rentabilité de PADME est entièrement due à des charges d'exploitation exceptionnellement basses et à une qualité du portefeuille excellente.



La Loi sur l'Usure au Bénin impose un taux maximum effectif de 27%. Cependant, peu d'institutions financières où qu'elles soient pourraient être rentables avec des taux équivalents à ceux prescrits par la loi au Bénin. La rentabilité moyenne d'un portefeuille de toutes les IMF africaines évaluées par MicroRate est de 58%. En Amérique Latine, où les tailles moyennes de prêt ont tendance à être plus importantes, il est de 39%.

Durant les deux dernières années, le PADME a lourdement compté sur l'endettement pour accroître son portefeuille de crédits. En conséquence, les emprunts commerciaux ont augmenté de façon significative pour atteindre presque \$12.5 millions en juin 2004. Bien que cela représente 44 % de son portefeuille de crédits et 37% de sa structure de capital, l'institution a démontré qu'elle peut gérer efficacement sa dette. Avec un ratio dettes sur fonds propres de 1.1 son endettement est toujours très bas, même pour une IMF. De plus, malgré l'augmentation des charges financières la marge d'intérêt net passe de 24% à 33% (annualisé).



La majeure partie de la dette du PADME comprend un emprunt à dix ans provenant de la Banque Mondiale. L'emprunt d'environ \$6 millions est pleinement décaissé et tarifé à 3,25% l'an. Le prêt passe par le gouvernement et est libellé en monnaie locale.

Des taux d'intérêt déraisonnablement bas découragent les IMF d'octroyer de petits crédits ou d'exercer dans les environnements coûteux tels que les zones rurales. On espère que les taux d'usure au Bénin sont destinés à être plus des déclarations politiques que des règles réelles, que les IMF doivent suivre.

Le reste de la dette est largement composé d'emprunts auprès d'un certain nombre de banques locales et de 2 lignes de crédit de la Société Générale totalisant respectivement \$2,9 millions et \$2,6 millions. Tous les emprunts commerciaux sont aussi dénommés en monnaie locale et donc jusqu'ici il n'y a pas de risque de change.

#### Composition de la dette

	Banque Mondiale	Société Générale	Banques locales
<b>Emprunt (US\$)</b>	\$6.1 millions	\$2.6 millions	\$2.9 millions
<b>Terme</b>	10 ans	1 an	1-2 ans
<b>Taux d'intérêt</b>	3.3%	7%-7.5%	4.5%-7%
<b>Garantie</b>	Néant	Portefeuille	Portefeuille

Note: Cela exclut la dette attachée pour un montant de \$980,000.

De plus, le PADME a obtenu Euros 1.5 millions auprès de Triodos Fair Share Fund (Hollandais). Cela est tarifé à 7,5% par an et le PADME devra rembourser en versements bisannuels égaux sur 3 ans. Ce prêt n'est pas encore décaissé.

Le PADME a aussi à titre d'essai obtenu Euros 2 millions auprès d'une compagnie d'Investissements belge et est en cours de négocier un emprunt de Euros 4 millions auprès d'un fond commercial de microfinance basé en Suisse. Bien que ces emprunts ne soient pas encore finalisés, on pourrait noter que ceux-ci (avec le prêt Triodos) exposeront le PADME à des risques significatifs de change.

Comme ses pairs africains, le PADME n'est pas très liquide, avec des espèces et des actifs liquides composant 11% de ses actifs totaux et couvrant 83% de l'ensemble des dépôts en juin 2004. Bien que l'institution soit légalement capable d'intermédiaire des fonds, MicroRate serait plus à l'aise avec des niveaux de liquidité plus élevé, étant donné particulièrement le manque de procédures formelles de gestion du risque adéquates (spécialement dans la gestion Actifs/Passifs). Seulement 3% du portefeuille des encours de crédits sont financés par l'épargne des clients.

Dans l'ensemble, le PADME a un bilan sain et les profits continuent de renforcer la base de fonds propres. Cela a permis au PADME d'être capable de diversifier ses sources de financement au-delà des banques locales. Avec un nombre suffisant d'emprunts internationaux qui devraient être garantis en 2004, il devrait y avoir suffisamment de liquidité pour gérer la croissance future.

### **Perspectives Futures**

Le PADME a un plan d'affaires de 5 ans, qui prévoit une croissance significative (un portefeuille de crédits de presque \$50 million en 2007).

Etant donné les hauts taux de croissance en 2002 et 2003, il y a une possibilité d'atteindre ce but, particulièrement étant donné le manque de concurrence réelle dans les zones rurales. Cependant, réaliser des taux de croissance de cette amplitude demandera beaucoup d'efforts de la part de la direction.

Tout d'abord, il s'avérera crucial de développer de nouveaux produits, pour pouvoir réaliser les objectifs de croissance des crédits.

Pour le moment il y a une nécessité d'élargir la gamme des services financiers offerts, ce qui permettra non seulement de croître sur des marchés urbains déjà compétitifs, mais sera aussi un instrument important grâce auquel il sera possible de s'étendre aux zones rurales.

Alors qu'il sera impératif que les produits soient adaptés et conçus pour répondre aux besoins de la clientèle, il sera nécessaire de s'assurer que les produits seront amenés sur le marché plutôt tôt que tard.

De plus, avec des IMF au Bénin qui génèrent des résultats financiers sains, le risque des banques commerciales entrant sur le marché est élevé. Bien que seule une banque commerciale locale soit entrée sur le marché de la microfinance jusqu'à ce jour, ces institutions bancaires seront capables d'utiliser comme levier leur taille importante et leur épargne à faible coût. Dans ces conditions, il sera difficile aux IMF de concurrencer efficacement les banques

Un autre défi majeur sera de gérer le processus de transformation d'une Association vers une nouvelle entité légale. Bien que les meilleures options soient encore à décider, la direction devrait en faire une priorité. Selon MicroRate, avoir des représentants des concurrents au sein du Conseil d'Administration, et celui de l'Etat au sein de l'Assemblée Générale du PADME est contre-productif et à long terme pourrait compromettre la capacité du PADME à atteindre ses objectifs.

Dans l'ensemble, le PADME demeure une IMF de premier plan dans l'industrie de la microfinance au Bénin et une des plus fortes institutions de microfinance en Afrique Subsaharienne. En considérant qu'elle relève les défis du développement de nouveaux produits, de l'extension de sa couverture géographique et de la gestion de processus de transformation réussis, l'avenir reste positif et le PADME devrait continuer à jouir d'une position solide sur le marché.

**PADME**

(Tous les montants sont en US\$ sauf indication)

<b>Compte de résultats pour l'exercice clos</b>	<b>31-Dec-00</b>	<b>31-Dec-01</b>	<b>31-Dec-02</b>	<b>31-Dec-03</b>	<b>30-Juin-04 *</b>
Produits des intérêts et commissions	1,415.5	1,997.4	3,157.8	5,325.6	3,931.9
Charges d'intérêts et commissions (Charges financières)	(78.2)	(89.7)	(343.7)	(472.7)	(302.6)
<b>Marge financière brute</b>	<b>1,337.3</b>	<b>1,907.7</b>	<b>2,814.1</b>	<b>4,852.8</b>	<b>3,629.3</b>
Dotation aux provisions pour créances douteuses	(1.2)	(7.3)	(18.7)	(50.7)	(89.9)
<b>Marge financière nette après Provisions</b>	<b>1,336.0</b>	<b>1,900.4</b>	<b>2,795.4</b>	<b>4,802.2</b>	<b>3,539.3</b>
Charges d'exploitation	(563.4)	(727.0)	(1,314.9)	(2,169.7)	(1,026.1)
<b>Résultat Net d'Exploitation</b>	<b>772.6</b>	<b>1,173.4</b>	<b>1,480.5</b>	<b>2,632.4</b>	<b>2,513.2</b>
Autres Revenus	6.4	65.3	450.7	534.0	172.8
Autres Charges	(1.1)	(3.7)	(47.2)	(120.2)	(108.9)
Charges Exceptionnelles	-	12.2	(0.1)	-	-
<b>Résultat Net avant Taxes</b>	<b>778.0</b>	<b>1,247.2</b>	<b>1,883.9</b>	<b>3,046.3</b>	<b>2,577.2</b>
Impôts	-	-	-	-	-
<b>Résultat Net</b>	<b>778.0</b>	<b>1,247.2</b>	<b>1,883.9</b>	<b>3,046.3</b>	<b>2,577.2</b>
<b>Bilan :</b>					
Espèces et Banques	907.2	441.3	287.8	871.4	1,551.6
Investissements à Court terme	-	2,380.6	2,754.0	3,766.3	2,228.2
Encours net de Prêts	6,824.2	9,070.3	14,146.0	27,093.9	28,407.5
Encours Brut de Prêts	6,834.0	9,086.8	14,181.4	27,186.8	28,587.0
Prêts Sain	6,816.5	9,043.5	14,068.5	26,897.3	28,056.3
Prêts contaminé	17.5	43.3	112.9	289.5	530.7
Provisions pour créances douteuses	9.7	16.5	35.4	92.9	179.5
Autres Actifs à court terme	106.9	455.2	503.9	625.2	1,124.2
<b>Actifs à court terme</b>	<b>7,838.4</b>	<b>12,347.3</b>	<b>17,691.6</b>	<b>32,356.8</b>	<b>33,311.5</b>
Investissement à long terme	-	7.3	8.7	10.5	10.1
Immobilisations et Equipements	162.2	240.1	424.5	437.8	477.3
Autres Actifs à Long Terme	11.5	12.1	17.4	25.8	24.1
<b>Actifs à Long Terme</b>	<b>173.7</b>	<b>259.6</b>	<b>450.6</b>	<b>474.2</b>	<b>511.6</b>
<b>Actifs Totaux</b>	<b>8,012.1</b>	<b>12,606.9</b>	<b>18,142.3</b>	<b>32,830.9</b>	<b>33,823.1</b>
Epargne à vue	1,088.9	1,488.4	2,397.9	3,931.6	4,538.3
Dépôts à Court Terme	-	-	-	-	-
Dettes à Court terme	3.3	-	-	6,246.2	5,512.8
Autres Passifs à Court Terme	132.5	143.1	238.5	218.9	251.9
<b>Dettes à court terme</b>	<b>1,224.7</b>	<b>1,631.6</b>	<b>2,636.4</b>	<b>10,396.7</b>	<b>10,303.0</b>
Dépôts à Long Terme	-	-	-	-	-
Prêts à Long Terme	2,426.9	4,697.6	5,786.9	7,628.1	7,023.1
Autres Passifs Long Terme	-	-	-	-	-
<b>Dettes à Long Terme</b>	<b>2,426.9</b>	<b>4,697.6</b>	<b>5,786.9</b>	<b>7,628.1</b>	<b>7,023.1</b>
Capital	3,180.9	4,723.2	7,016.7	10,225.9	12,057.3
Résultats non distribués	995.0	1,142.5	1,711.4	2,669.6	2,047.5
Autres Comptes de Capital	184.6	412.0	990.8	1,910.7	2,392.3
<b>Fonds Propres</b>	<b>4,360.5</b>	<b>6,277.7</b>	<b>9,718.9</b>	<b>14,806.2</b>	<b>16,497.1</b>
<b>Total Passifs et Fonds Propres</b>	<b>8,012.1</b>	<b>12,606.9</b>	<b>18,142.3</b>	<b>32,830.9</b>	<b>33,823.1</b>
<b>Ratios clé</b>					
<b>Qualité des Actifs</b>					
Portefeuille à risque/Portefeuille brut de Prêts (%)	0.3	0.5	0.8	1.1	1.9
Dotations aux Provisions pour créances douteuses /Portefeuille Brut Moyen (%)	0.0	0.1	0.2	0.2	0.8
Provision pour créances douteuses / Portefeuille à Risque (%)	55.7	38.2	31.4	32.1	33.8
Abandon de creances / Portefeuille Brut Moyen (%)	0.3	0.1	0.3	0.4	0.3
<b>Efficacité et Productivité</b>					
Charges d'Exploitation / Portefeuille Brut Moyen (%)	9.6	9.1	11.3	10.5	9.4
Coût par emprunteur	45.7	41.2	56.2	74.3	67.0
Taille moyenne des encours de crédit	476.9	433.6	548.9	833.9	828.1
Nombre d'emprunteurs par pers. Employées (N0)	260.5	283.2	253.3	247.0	238.1
Nombre d'emprunteurs / Agent de Crédits (N0)	477.7	616.3	487.5	479.4	472.9
Charges d'Exploitation / Intérêts Nets et Autres Revenus (%)	41.9	36.8	40.3	40.3	27.0
<b>Rentabilité</b>					
Résultat net / Fonds Propres moyen (%) (RFP)	16.0	21.5	21.5	21.8	28.3
Résultat Net / Actifs moyens (%)	8.7	11.1	11.1	10.5	14.6
Rendement du Portefeuille (%)	23.2	23.8	25.6	23.9	31.1
Marge brute financière / Portefeuille Prêts Brut Moyen (%)	22.8	24.0	24.1	23.5	33.1
Revenus non financiers / Revenus totaux d'exploitation (%)	0.5	3.2	12.5	9.1	4.2
<b>Gestion financière</b>					
Charges intérêts et Frais / Portefeuille brut moyen (%)	1.3	1.1	2.9	2.3	2.8
Charges Intérêts et Frais / Financement moyen Passifs (%)	3.2	1.8	4.8	3.6	4.5
Dettes / Fonds Propres	0.8	1.0	0.9	1.2	1.1
Capital total / Actifs ajustés risque (%)	95.5	107.0	99.1	77.5	77.1
Capital / Actifs ajustés risque (%)	61.4	61.2	62.1	51.2	54.1
Capital / Actifs ajustés risque (%)	34.2	45.8	37.0	26.4	23.0
Espèces et Actifs Liquides / Dépôts Totaux (%)	83.3	189.6	126.8	118.0	83.3
Espèces et Actifs Liquides / Dettes vis-à-vis du Public (%)	74.1	173.0	115.4	44.6	36.7
<b>Indicateurs Nominiaux de Croissance</b>					
Actifs (%)		57.3	43.9	81.0	3.0
Portefeuille de Prêts (%)		33.0	56.1	91.7	5.2
Fonds Propres Actionnaires (%)		44.0	54.8	52.3	11.4
Dépôts (%)		36.7	61.1	64.0	15.4
Résultat Net (%)		60.3	51.1	61.7	69.2

\*Représente une période de 6 mois. Tous les ratios pertinents ont été annualisés.

**PADME**

(Tous les montants sont en US\$ sauf indication)

<b>Compte de résultats pour l'exercice clos</b>	<b>31-Dec-00</b>	<b>31-Dec-01</b>	<b>31-Dec-02</b>	<b>31-Dec-03</b>	<b>30-Juin-04 *</b>
Produits des intérêts et commissions	1,415.5	1,997.4	3,157.8	5,325.6	3,931.9
Charges d'intérêts et commissions (Charges financières)	(78.2)	(89.7)	(343.7)	(472.7)	(302.6)
<b>Marge financière brute</b>	<b>1,337.3</b>	<b>1,907.7</b>	<b>2,814.1</b>	<b>4,852.8</b>	<b>3,629.3</b>
Dotation aux provisions pour créances douteuses	(1.2)	(7.3)	(18.7)	(50.7)	(89.9)
<b>Marge financière nette après Provisions</b>	<b>1,336.0</b>	<b>1,900.4</b>	<b>2,795.4</b>	<b>4,802.2</b>	<b>3,539.3</b>
Charges d'exploitation	(563.4)	(727.0)	(1,314.9)	(2,169.7)	(1,026.1)
<b>Résultat Net d'Exploitation</b>	<b>772.6</b>	<b>1,173.4</b>	<b>1,480.5</b>	<b>2,632.4</b>	<b>2,513.2</b>
Autres Revenus	6.4	65.3	450.7	534.0	172.8
Autres Charges	(1.1)	(3.7)	(47.2)	(120.2)	(108.9)
Charges Exceptionnelles	-	12.2	(0.1)	-	-
<b>Résultat Net avant Taxes</b>	<b>778.0</b>	<b>1,247.2</b>	<b>1,883.9</b>	<b>3,046.3</b>	<b>2,577.2</b>
Impôts	-	-	-	-	-
<b>Résultat Net</b>	<b>778.0</b>	<b>1,247.2</b>	<b>1,883.9</b>	<b>3,046.3</b>	<b>2,577.2</b>
<b>Bilan :</b>					
Espèces et Banques	907.2	441.3	287.8	871.4	1,551.6
Investissements à Court terme	-	2,380.6	2,754.0	3,766.3	2,228.2
Encours net de Prêts	6,824.2	9,070.3	14,146.0	27,093.9	28,407.5
Encours Brut de Prêts	6,834.0	9,086.8	14,181.4	27,186.8	28,587.0
Prêts Sain	6,816.5	9,043.5	14,068.5	26,897.3	28,056.3
Prêts contaminé	17.5	43.3	112.9	289.5	530.7
Provisions pour créances douteuses	9.7	16.5	35.4	92.9	179.5
Autres Actifs à court terme	106.9	455.2	503.9	625.2	1,124.2
<b>Actifs à court terme</b>	<b>7,838.4</b>	<b>12,347.3</b>	<b>17,691.6</b>	<b>32,356.8</b>	<b>33,311.5</b>
Investissement à long terme	-	7.3	8.7	10.5	10.1
Immobilisations et Equipements	162.2	240.1	424.5	437.8	477.3
Autres Actifs à Long Terme	11.5	12.1	17.4	25.8	24.1
<b>Actifs à Long Terme</b>	<b>173.7</b>	<b>259.6</b>	<b>450.6</b>	<b>474.2</b>	<b>511.6</b>
<b>Actifs Totaux</b>	<b>8,012.1</b>	<b>12,606.9</b>	<b>18,142.3</b>	<b>32,830.9</b>	<b>33,823.1</b>
Epargne à vue	1,088.9	1,488.4	2,397.9	3,931.6	4,538.3
Dépôts à Court Terme	-	-	-	-	-
Dettes à Court terme	3.3	-	-	6,246.2	5,512.8
Autres Passifs à Court Terme	132.5	143.1	238.5	218.9	251.9
<b>Dettes à court terme</b>	<b>1,224.7</b>	<b>1,631.6</b>	<b>2,636.4</b>	<b>10,396.7</b>	<b>10,303.0</b>
Dépôts à Long Terme	-	-	-	-	-
Prêts à Long Terme	2,426.9	4,697.6	5,786.9	7,628.1	7,023.1
Autres Passifs Long Terme	-	-	-	-	-
<b>Dettes à Long Terme</b>	<b>2,426.9</b>	<b>4,697.6</b>	<b>5,786.9</b>	<b>7,628.1</b>	<b>7,023.1</b>
Capital	3,180.9	4,723.2	7,016.7	10,225.9	12,057.3
Résultats non distribués	995.0	1,142.5	1,711.4	2,669.6	2,047.5
Autres Comptes de Capital	184.6	412.0	990.8	1,910.7	2,392.3
<b>Fonds Propres</b>	<b>4,360.5</b>	<b>6,277.7</b>	<b>9,718.9</b>	<b>14,806.2</b>	<b>16,497.1</b>
<b>Total Passifs et Fonds Propres</b>	<b>8,012.1</b>	<b>12,606.9</b>	<b>18,142.3</b>	<b>32,830.9</b>	<b>33,823.1</b>
<b>Ratios clé</b>					
<b>Qualité des Actifs</b>					
Portefeuille à risque/Portefeuille brut de Prêts (%)	0.3	0.5	0.8	1.1	1.9
Dotations aux Provisions pour créances douteuses /Portefeuille Brut Moyen (%)	0.0	0.1	0.2	0.2	0.8
Provision pour créances douteuses / Portefeuille à Risque (%)	55.7	38.2	31.4	32.1	33.8
Abandon de creances / Portefeuille Brut Moyen (%)	0.3	0.1	0.3	0.4	0.3
<b>Efficacité et Productivité</b>					
Charges d'Exploitation / Portefeuille Brut Moyen (%)	9.6	9.1	11.3	10.5	9.4
Coût par emprunteur	45.7	41.2	56.2	74.3	67.0
Taille moyenne des encours de crédit	476.9	433.6	548.9	833.9	828.1
Nombre d'emprunteurs par pers. Employées (N0)	260.5	283.2	253.3	247.0	238.1
Nombre d'emprunteurs / Agent de Crédits (N0)	477.7	616.3	487.5	479.4	472.9
Charges d'Exploitation / Intérêts Nets et Autres Revenus (%)	41.9	36.8	40.3	40.3	27.0
<b>Rentabilité</b>					
Résultat net / Fonds Propres moyen (%) (RFP)	16.0	21.5	21.5	21.8	28.3
Résultat Net / Actifs moyens (%)	8.7	11.1	11.1	10.5	14.6
Rendement du Portefeuille (%)	23.2	23.8	25.6	23.9	31.1
Marge brute financière / Portefeuille Prêts Brut Moyen (%)	22.8	24.0	24.1	23.5	33.1
Revenus non financiers / Revenus totaux d'exploitation (%)	0.5	3.2	12.5	9.1	4.2
<b>Gestion financière</b>					
Charges intérêts et Frais / Portefeuille brut moyen (%)	1.3	1.1	2.9	2.3	2.8
Charges Intérêts et Frais / Financement moyen Passifs (%)	3.2	1.8	4.8	3.6	4.5
Dettes / Fonds Propres	0.8	1.0	0.9	1.2	1.1
Capital total / Actifs ajustés risque (%)	95.5	107.0	99.1	77.5	77.1
Capital / Actifs ajustés risque (%)	61.4	61.2	62.1	51.2	54.1
Capital / Actifs ajustés risque (%)	34.2	45.8	37.0	26.4	23.0
Espèces et Actifs Liquides / Dépôts Totaux (%)	83.3	189.6	126.8	118.0	83.3
Espèces et Actifs Liquides / Dettes vis-à-vis du Public (%)	74.1	173.0	115.4	44.6	36.7
<b>Indicateurs Nominiaux de Croissance</b>					
Actifs (%)		57.3	43.9	81.0	3.0
Portefeuille de Prêts (%)		33.0	56.1	91.7	5.2
Fonds Propres Actionnaires (%)		44.0	54.8	52.3	11.4
Dépôts (%)		36.7	61.1	64.0	15.4
Résultat Net (%)		60.3	51.1	61.7	69.2

\*Représente une période de 6 mois. Tous les ratios pertinents ont été annualisés.



## 1. Excellence en Microfinance : Définition des notations

Degré	Définitions	
$\alpha++$	S'applique aux IMFs qui, comparées à un groupe international d'institutions similaires et évaluées sur la base des nouveaux standards de l'industrie de la microfinance, démontrent de manière régulière une relation claire, rationnelle et équilibrée entre les aspects sociaux, financiers et opérationnels qui caractérisent les pratiques optimales de microfinance. Efficacité et rentabilité optimales. Risque très faible. Excellentes perspectives d'avenir.	<b>1 Excellent</b>
$\alpha+$ $\alpha$ $\alpha-$	S'applique aux IMFs qui, comparées à un groupe international d'institutions similaires et évaluées sur la base des nouveaux standards de l'industrie de la microfinance, s'efforcent de démontrer une relation claire et rationnelle entre les aspects sociaux, financiers et opérationnels qui caractérisent les pratiques optimales de microfinance. Bonnes efficacité et rentabilité. Risque faible. Bonnes perspectives d'avenir.	<b>2 Bien</b>
$\beta+$ $\beta$ $\beta-$	S'applique aux IMFs qui, comparées à un groupe international d'institutions similaires et évaluées sur la base des nouveaux standards de l'industrie de la microfinance, s'efforcent de mettre en oeuvre une relation claire et rationnelle entre les aspects sociaux, financiers et opérationnels qui caractérisent les pratiques optimales de microfinance. Efficacité et rentabilité passables. Risque Acceptable. Perspectives d'avenir acceptables.	<b>3 Passable</b>
$\gamma+$ $\gamma$ $\gamma-$	S'applique aux IMFs qui, comparées à un groupe international d'institutions similaires et évaluées sur la base des nouveaux standards de l'industrie de la microfinance, n'ont pas établi une relation claire et rationnelle entre les aspects sociaux, financiers et opérationnels qui caractérisent les pratiques optimales de microfinance. Faibles efficacité et rentabilité. Risque Elevé. Mauvaises perspectives d'avenir.	<b>4 Médiocre</b>

++

$\alpha$

$\beta$

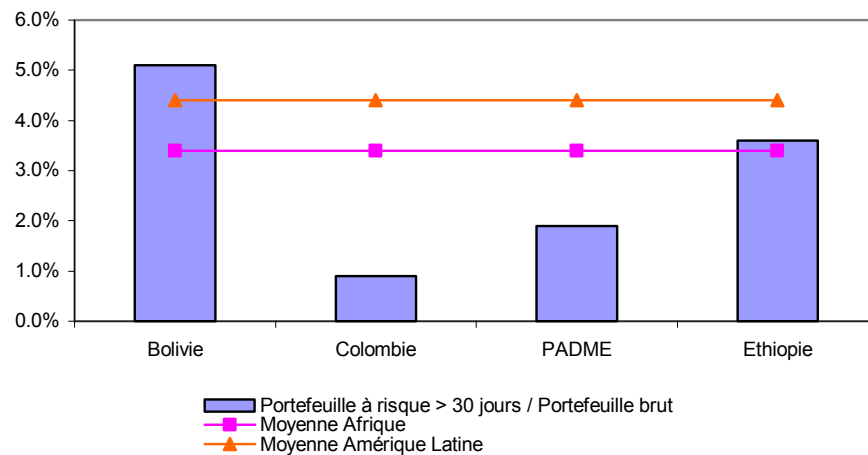
$\gamma$

Points clé:	
Excellent	1
Bien	2
Passable	3
Médiocre	4

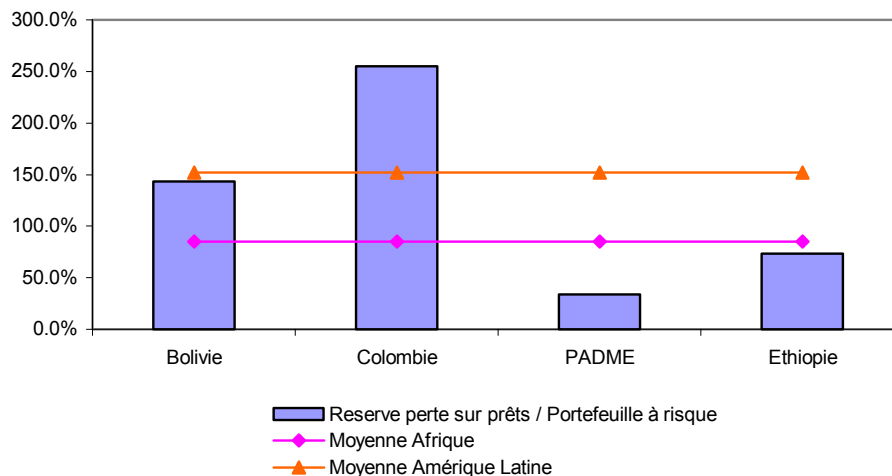
## Appendice A

### Qualité des Actifs

#### Portefeuille à risque



#### Portefeuille à risque (PaR) et reserves perte sur prêts

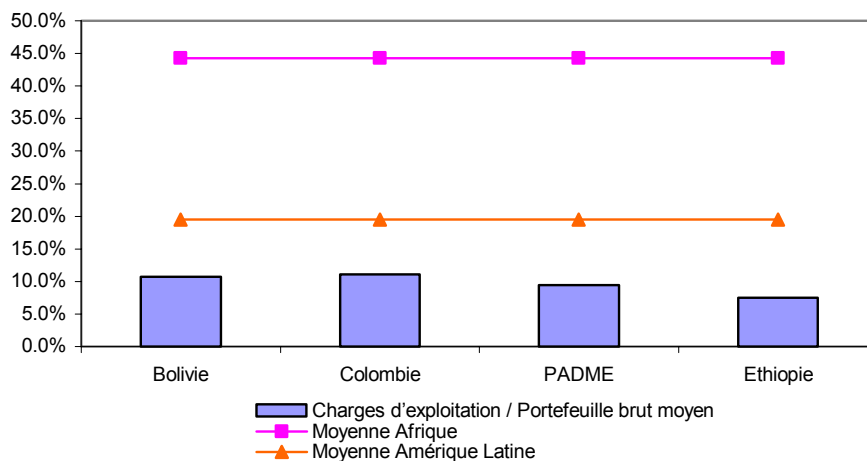


Note : Ces graphiques fournissent une comparaison entre le PADME et une institution en Bolivie, une en Colombie et une en Ethiopie. De plus, il compare la IMF à la moyenne MicroRate à la fois en Afrique et en Amérique Latine.

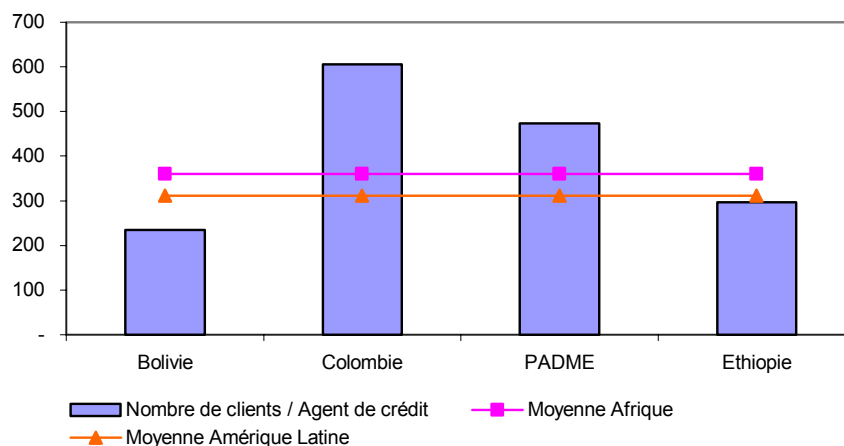
## Appendice B

### Efficacité et Productivité

**Ratio charges d'exploitation**

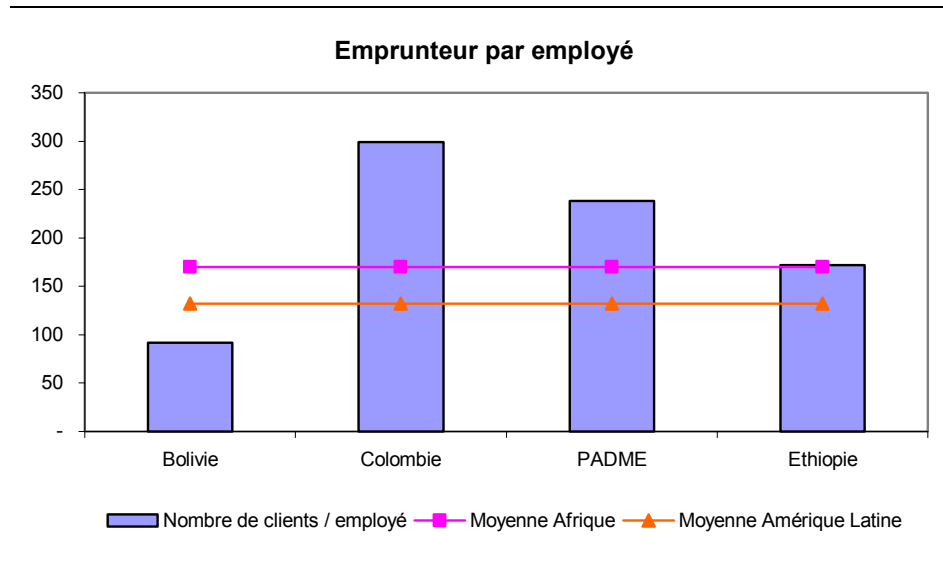


**Emprunteurs par agent de crédit**



## Appendice B

### Efficacité et Productivité

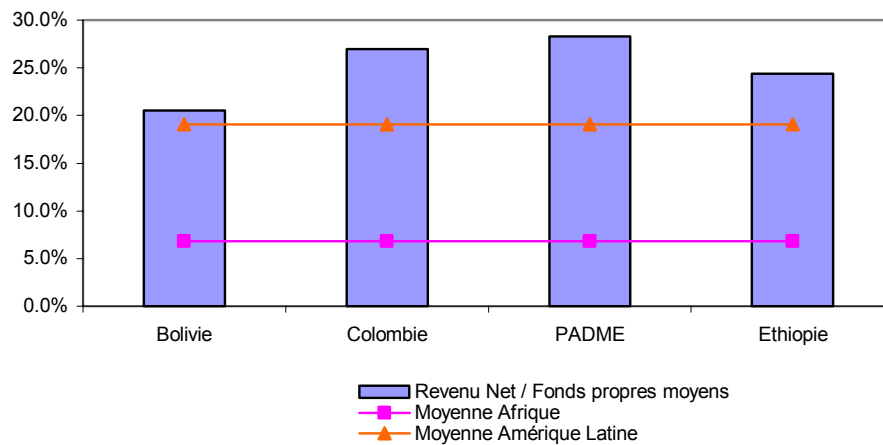


Note : Ces graphiques fournissent une comparaison entre le PADME et une institution en Bolivie, une en Colombie et une en Ethiopie. De plus, il compare la IMF à la moyenne MicroRate à la fois en Afrique et en Amérique Latine.

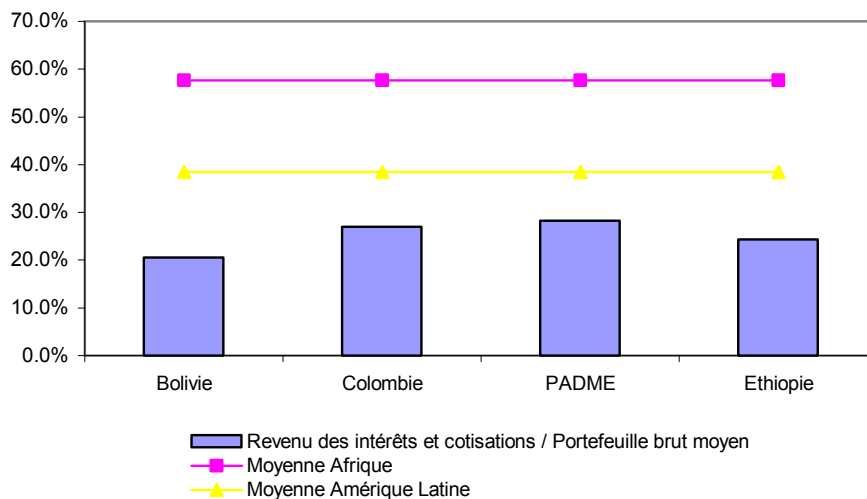
## Appendice C

### Rentabilité

#### Performance financière



#### Rendement du portefeuille



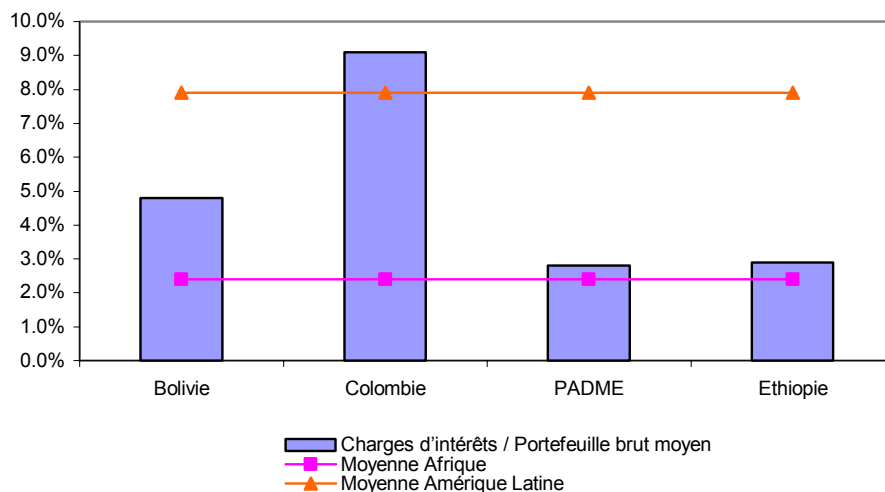
Note : Ces graphiques fournissent une comparaison entre le PADME et une institution en Bolivie, une en Colombie et une en Ethiopie. De plus, il compare la IMF à la moyenne MicroRate à la fois en Afrique et en Amérique Latine.



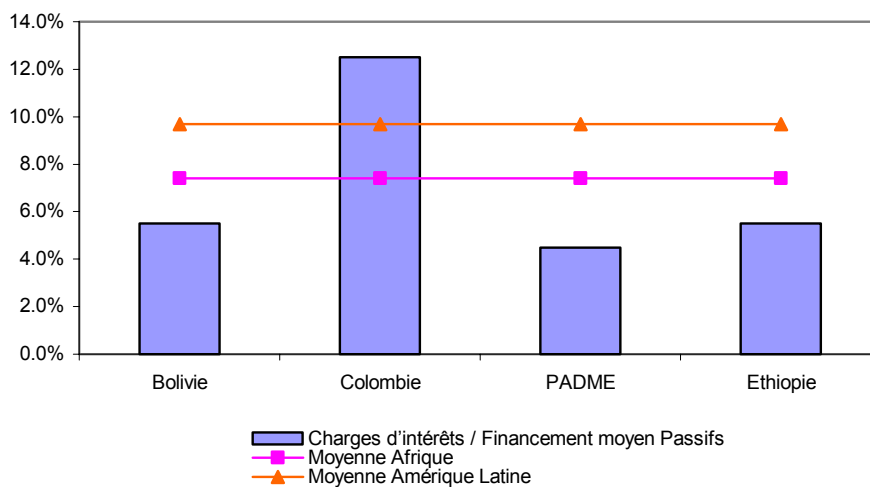
## Appendice D

### Gestion financière

**Ratio charges de financement**

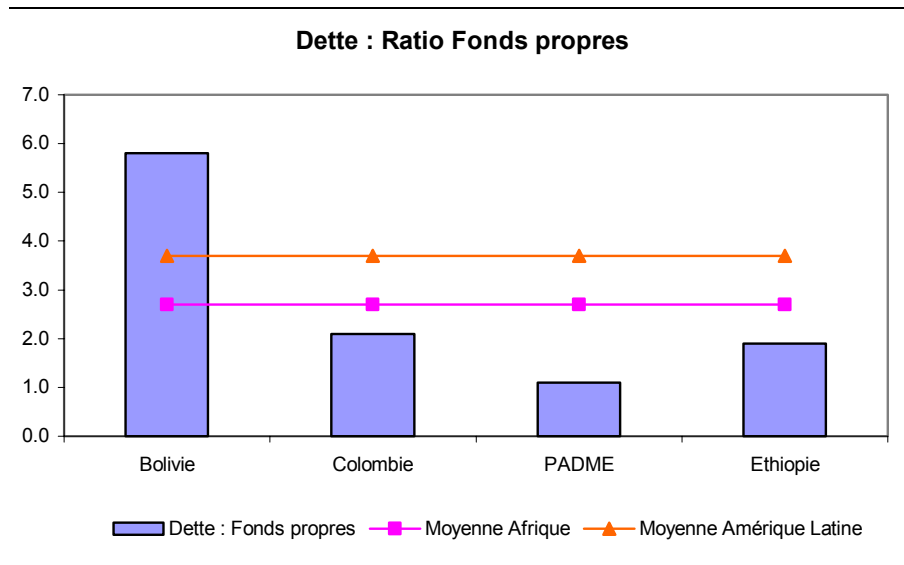


**Ratio coût fonds**



## Appendice D

### Gestion financière



Note : Ces graphiques fournissent une comparaison entre le PADME et une institution en Bolivie, une en Colombie et une en Ethiopie. De plus, il compare la IMF à la moyenne MicroRate à la fois en Afrique et en Amérique Latine.